



VAI PAŠVALDĪBAS SAVUS ADMINISTRATĪVOS RESURSUS IZLIETO PRODUKTĪVI UN EKONOMISKI?

Latvijas Republikas Valsts kontrole

Skanstes ielā 50, Rīgā, LV - 1013

Tālrunis: +371 67017500

Fakss: +371 67017673

E-pasts: lrvk@lrvk.gov.lv

Mājaslapa: <http://www.lrvk.gov.lv>

valsts revidents **Pēteris Bricis**

peteris.bricis@lrvk.gov.lv

19.04.2017.

SATURS

- Kas ir noteikts tiesību aktos un principos?
- Lietderības revīziju aspekti
- Attīstības, budžeta un institūciju darba plānošana pašvaldībā
- Pakalpojumu organizācija pašvaldībā
- Atbalsta un pamatprocesu analīzes metožu izmantošana pašvaldību darbā

NORMATĪVAIS REGULĒJUMS

Būtiskākie tiesību akti, kas jāievēro izlietojot budžeta līdzekļus, ir:

1. Valsts pārvaldes iekārtas likums
2. Likums par budžetu un finanšu vadību
3. Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likums
4. Likums «Par pašvaldību budžetiem»
5. Attīstības plānošanas sistēmas likums
6. Teritorijas attīstības plānošanas likums
7. Visi citi pakārtotie normatīvie akti

LABAS PĀRVALDĪBAS PRINCIPA TRANSFORMĀCIJA

No laba pārvaldība (*good governance*) **uz vieda pārvaldība** (*smart governance*)...

Viedā pārvaldība piedāvā visaptverošu un krietni plašāku skatījumu uz rīcībpolitiku izstrādes un ieviešanas procesu nekā laba pārvaldība!

Galvenās atšķirības:

- Laba pārvaldība definē principus, kas jāvēro procesa gaitā, veidojot rīcībpolitikas un normatīvos aktus, tā pieņemot, ka, ja rīcībpolitiku veidošanas process ir bijis atbilstošs un atklāts, tad arī rezultāts būs tāds, kas apmierinās sabiedrību.
- Viedā pārvaldība paredz, ka uzmanība ir vienlīdz jāpievērš gan procesam, gan sasniegtajam rezultātam. Viedās pārvaldības pamatā ir pieņēmums, ka, jau veidojot rīcībpolitikas, normatīvos aktus un jebkādu administratīvo regulējumu, ir jāņem vērā paredzamais iegūstamais rezultāts, ko iegūst gala patērētājs, nevis citas pārvaldes institūcijas.
- Viedās pārvaldības uzmanības centrā ir sarežģītu problēmu risināšana, kuras nav iespējams atrisināt ar birokrātiskām, rutīnas darba metodēm, bet ir jāmeklē jaunas pieejas un iestāžu sadarbības formas, vienlaikus domājot gan par problēmas risināšanas **procesa racionalitāti**, gan arī par **sagaidāmā rezultāta noderību** iedzīvotājiem.

**Izmantoti fragmenti no I.Reinholdes raksta «Pārvaldība: laba vai vieda?» izdevumā «Latvijas intereses Eiropas Savienībā 2013/4»*

NORMATĪVAIS REGULĒJUMS – KO PASAKA PRIEKŠĀ TIESĪBU AKTI (1)

**Likums par
budžetu un
finanšu vadību**

***nosaka iestāžu vadītāju **atbildību
par budžeta līdzekļu efektīvu
un ekonomisku izlietošanu**
atbilstoši paredzētajiem mērķiem –
46. panta pirmā daļa***

NORMATĪVAIS REGULĒJUMS – KO PASAKA PRIEKŠĀ TIESĪBU AKTI (2)

Attīstības
plānošanas
sistēmas
likums

Valsts un pašvaldību institūcijas,
pildot tām normatīvajos aktos
noteiktos uzdevumus, ievēro
attīstības plānošanas
dokumentus – 13. panta trešā daļa

LIETDERĪBAS REVĪZIJA – TEORIJA (1)

Valsts kontrole lietderības revīzijas veic atbilstoši LR atzītiem starptautiskajiem revīzijas standartiem, tostarp INTOSAI (*Starptautiskās augstāko revīzijas iestāžu organizācijas standarti*).

Lietderības **revīzijas mērķis** ir iegūt pietiekamu **pārliecību** par to:

- cik lietderīgi tiek izlietoti finanšu līdzekļi un manta;
- vai iestāžu darbība ar finanšu līdzekļiem un mantu ir **ekonomiska, efektīva un produktīva**.

LIETDERĪBAS REVĪZIJA – TEORIJA (2)

EKONOMIJA



Novērtējot **ekonomiju**, uzmanība tiek pievērsta resursu samazināšanai, t.i., vai aktivitātes ir ieviestas par viszemākajām izmaksām, vienlaikus saglabājot kvalitāti.

Praktiski ekonomija ir zemu izmaksu saglabāšana, izvērtējot, vai konkrētam mērķim tiek izmantots pēc iespējas mazāk līdzekļu.

LIETDERĪBAS REVĪZIJA – TEORIJA (3)

EFEKTIVITĀTE



Novērtējot **efektivitāti**, uzmanība tiek pievērsta attiecībai starp plānoto mērķi un rezultātu, t.i., cik lielā mērā ir sasniegti izvirzītie mērķi.

Praktiski efektivitāte ir izvirzīto mērķu sasniegšana.

LIETDERĪBAS REVĪZIJA – TEORIJA (4)

PRODUKTIVITĀTE



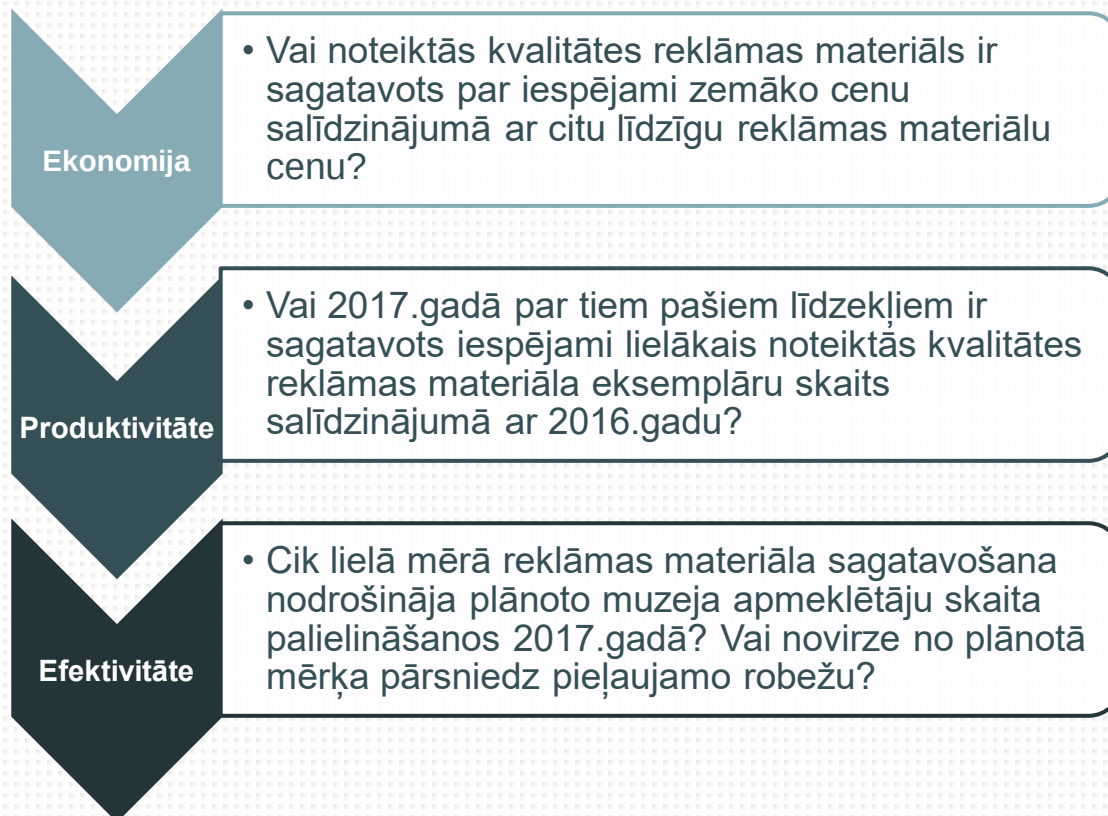
Novērtējot **produktivitāti** uzmanība tiek pievērsta vai kvalitātes un patērētā laika ziņā būtu iespējams sasniegt tādus pašus rezultātus, izmantojot mazākus resursus, vai arī, izmantojot tos pašus resursus, varētu sasniegt labākus rezultātus.

Praktiski produktivitāte ir pieejamo resursu izmantošana – pieejamo resursu racionāla izmantošana, izvērtējot, vai ar izlietotajiem līdzekļiem tiek panākta optimāla atdeve.

PIEMĒRS (1)

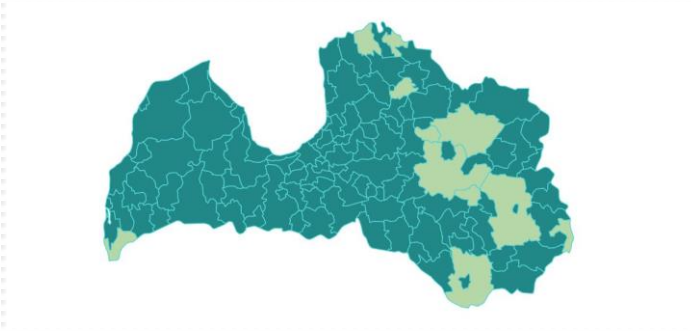


PIEMĒRS (2)



REVĪZIJAS MĒRĶIS UN APJOMS

- Vērtējām pašvaldības pārvaldes funkcijām nepieciešamo resursu izmantošanu:
 - darbības pilnveidošanas plānošana;
 - pakalpojumu organizēšana;
 - iekšējo procesu nodrošināšana.
- Revīzija tika veikta 11 pašvaldībās – Beverīnas, Daugavpils, Gulbenes, Jaunpiebalgas, Madonas, Mazsalacas, Naukšēnu, Rēzeknes, Rucavas, Varakļānu un Zilupes novadu pašvaldības.



- Par laiku no 2015. gada 1. janvāra līdz 2016. gada 30. jūnijam.

GALVENIE SECINĀJUMI PAR ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANU

- Attīstības un sniedzamo pakalpojumu plānošana pašvaldībās joprojām ir formāla un nenodrošina stratēģisku pašvaldības vadību.
- Pašvaldībās nav pietiekamas izpratnes par to, ka rīcībai ar publiskajiem finanšu līdzekļiem ir jābūt izsekojamai un tas ir tieši saistīts ar attīstības plānošanas dokumentu kvalitāti.
- No attīstības plāniem nav iespējams saprast, kādas konkrētas darbības un kurai pašvaldības iestādei konkrētajā kalendārajā gadā ir jāveic.
- Ne pašvaldībām, ne to iedzīvotājiem, ne jebkuram citam nav iespējams noteikt uzdevumu izpildei nepieciešamo finansējumu, kā arī mērķtiecīgi, pēctecīgi un ekonomiski šos izdevumus plānot.
- Pašvaldības arī pietiekami nevērtē, kādas ir aktuālās problēmas to teritorijās un iedzīvotāju faktiskās vajadzības.

ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS SALĪDZINĀJUMS 11 NOVADU PAŠVALDĪBĀS

Pašvaldība	Tiek noskaidrotas un ņemtas vērā iedzīvotāju vajadzības	Ir noteikti mērķi, kas veicinātu efektīvu pārvaldi un uzlabotu pakalpojumus	Ir noteiktas konkrētas aktivitātes, lai sasniegtu mērķus	Ir noteikti rādītāji, kas ļauj novērtēt sasniegto	Budžeta veidošanas process nodrošina attīstības mērķu sasniegšanu
Beverīnas novads					
Daugavpils novads					
Gulbenes novads					
Jaunplebalgas nov.					
Madonas novads					
Mazsalacas novads					
Naukšēnu novads					
Rēzeknes novads					
Rucavas novads					
Varakļānu novads					
Zilupes novads					

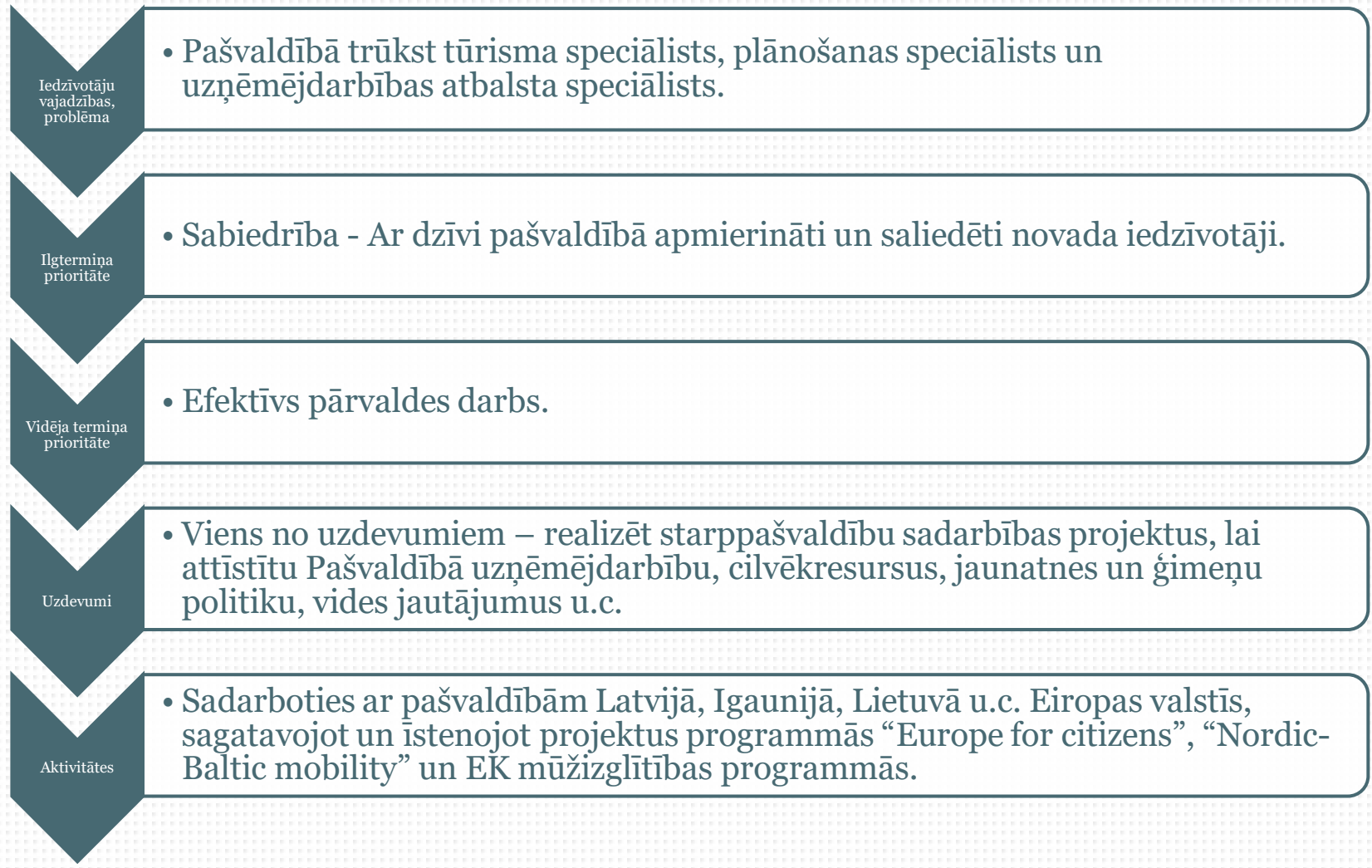
labi

gandrīz labi

apmierinoši

gandrīz apmierinoši

PIEMĒRS (1)



PIEMĒRS (2)

Iedzīvotāju
vajadzības,
problēma

- SVID analīzē vai iedzīvotāju aptaujās nav iespējams konstatēt, ka iedzīvotājiem būtu problēmas ar Pašvaldības pieejamību

Vidēja termiņa
prioritāte

- Kvalitatīvu izglītības, ārstniecības, kultūras un sociālo un sabiedriskās drošības pakalpojumu nodrošināšana, efektīva publiskā pārvalde.

Rīcības virziens

- Viens no rīcības virzieniem *“Efektīva, atvērta, iesaistoša un kvalitatīva publiskā pārvalde”*.

Uzdevumi

- Inovatīvu pašvaldības pakalpojumu izveide, e-pakalpojumu paplašināšana.

Rādītājs

- Inovatīvu pašvaldības pakalpojumu, e-pakalpojumu skaits.

ATTĪSTĪBAS UN BUDŽETA PLĀNOŠANA

**Viena no galvenajām problēmām:
budžeta plānošana nav saistīta ar attīstības
plānošanu.**

- Pašvaldībai ir jānodrošina attīstības plānošanas sasaisti ar finanšu plānošanu un valsts un pašvaldību institūciju pieņemto lēmumu savstarpējo saskaņotību.

(Attīstības plānošanas sistēmas likuma 3. pants)

- Attīstības plānošanas sistēmas likumā ir definēts finansiālo iespēju princips, kas nosaka, ka izstrādājot attīstības plānošanas dokumentus, ir jāizvērtē esošos un vidējā termiņā prognozētos resursus un jāpieāvā efektīvākos risinājumus attiecībā uz nosprausto mērķu sasniegšanai nepieciešamajām izmaksām.

(Attīstības plānošanas sistēmas likuma 5. panta otrās daļas 5. punkts)

ATTĪSTĪBAS UN BUDŽETA SASAISTE



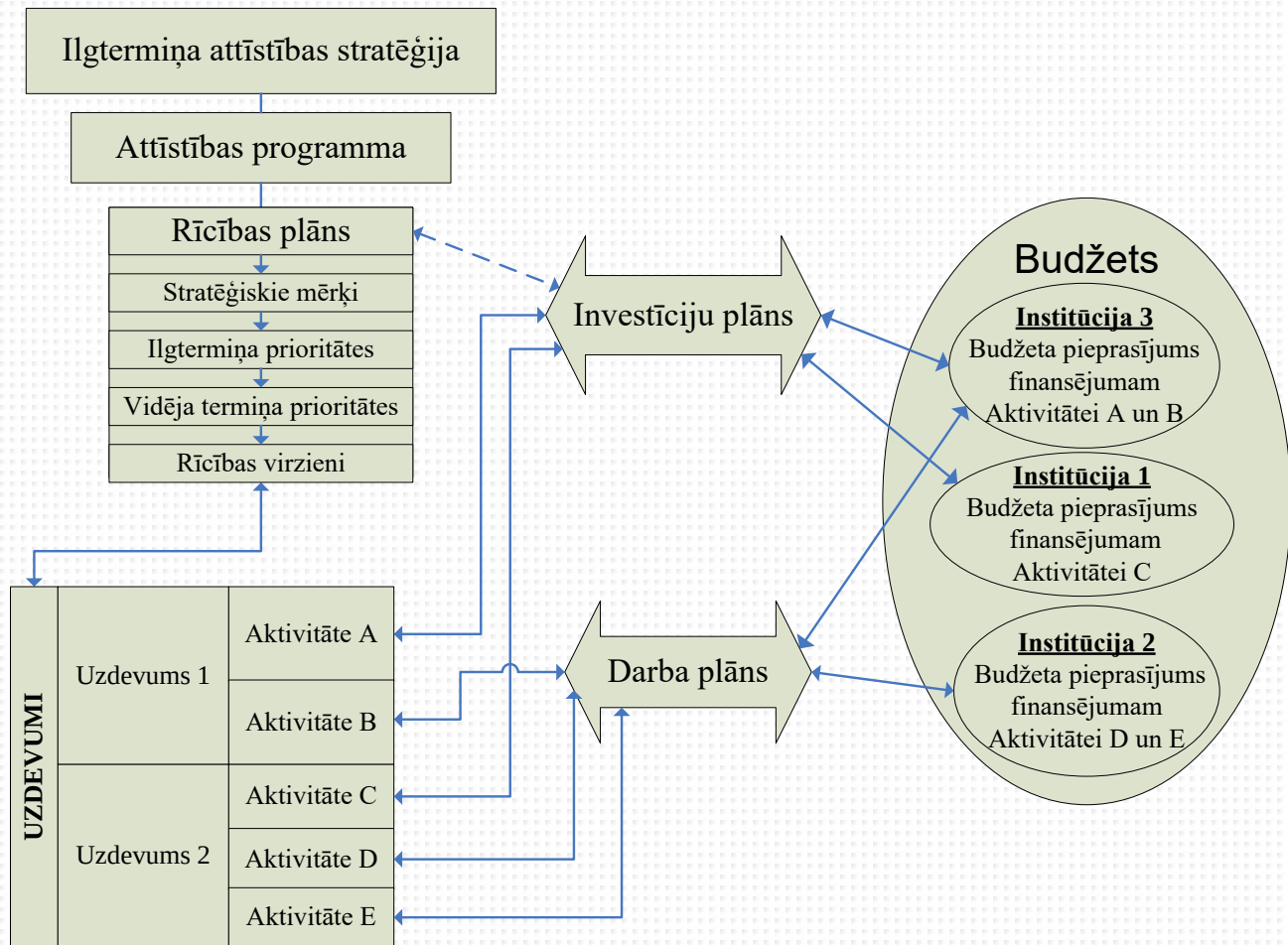
ATTĪSTĪBAS UN BUDŽETA PLĀNOŠANA

VARAM metodiskie ieteikumi attīstības programmu izstrādei reģionālā un vietējā līmenī

Investīciju plānā atspoguļo visas plānotās investīcijas pašvaldības attīstības veicināšanai – gan pašvaldības investīcijas, gan investīcijas, ko plānots piesaistīt ES, ārvalstu un nacionālā atbalsta ietvaros, tajā tiek attēloti visi pašvaldības attīstības projekti vai projektu idejas, kas realizējamas, lai sasniegtu stratēģiskajā daļā izvirzītās vidēja termiņa prioritātes.

Atbilstoši MK 14.10.2014. noteikumu Nr. 628 “Noteikumi par pašvaldību teritorijas attīstības plānošanas dokumentiem” 73. punkta prasībām Rīcības un investīciju plānu aktualizē vienu reizi gadā.

BUDŽETA PIEPRASĪJUMI UN TO SASAISTE AR APD



INSTITŪCIJU VADĪBAS DOKUMENTI

Attīstības plānošanas sistēmas likuma 6. panta trešā daļa:

Institūcijas vadības dokumentā atbilstoši attiecīgās institūcijas kompetencei nosaka **attīstības plānošanas un budžeta plānošanas savstarpējo sasaisti** un nodrošina attīstības plānošanas dokumentu pēctecīgu īstenošanu.

Kā to atrisināt pašvaldībās?

1. Institūcijas stratēģija vai gada darba plāns, kurā tiek norādīti veicamie uzdevumi, atbildīgās personas un termiņi.
2. Cits dokuments. Piemēram, Attīstības programmas Rīcības plānā precīzi nosaka konkrētus uzdevumus saistībā ar attiecīgo jomu, to īstenošanas termiņus, atbildīgās personas un uzdevumu izpildi raksturojošus rādītājus.

PIEMĒRS: CEĻU UN IELU INFRASTRUKTŪRAS UZTURĒŠANA

Kods	Aprēķini, nosaukums, apraksts	Apjoms	Izcenojums	Summa	Atbilstība attīstības plānošanas dokumentiem
5000	Pamatkapitāla veidošana			1 767 653	
5200	Pamatlīdzekļi			1 767 653	
	0	0	0	0	
5240	Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigtā būvniecība			1 235 029	
	<i>Gājēju un veloceļa uz Rītausmām, Īslīces pagastā būvniecībai, t.sk. 84 724 EUR no pašv. līdz. , 322 166 EUR no AIZN 2016 un 13 608 EUR no AIZN 2015, kas palicis atlikumā uz 31.12.2015.</i>	1	420 498	420 498	AP/RP/VP1/RV1.2/U1.2.1; U1.2.2/IP13
	<i>Gājēju tilta pār Mūsu būvniecībai, t.sk. 203 633 EUR no pašv. līdz. , 610 898 EUR no AIZN 2016.</i>	1	814 531	814 531	AP/RP/VP1/RV1.2/U1.2.1; U1.2.2/IP12
5250	Kapitālais remonts un rekonstrukcija			532 624	
	<i>Drenģerkalna un Torņa ielas rekonstrukcija, t.sk. 55 961 EUR no pašv. līdz. un 167 883 EUR no AIZN.</i>	1	223 844	223 844	AP/RP/VP1/RV1.2/U1.2.1/IP18
	<i>Miera ielas un Mūsas ielas Bauskā pārbūve, t.sk. 47 202 EUR no pašv.līdz. , 141 606 no AIZN 2016.</i>	1	188 808	188 808	AP/RP/VP1/RV1.2/IP3
	<i>Autoceļa seguma pārbūve Vecsaules pagasta autoceļa A11 "Jaunsaule-Grigāļi" posmā, Mežotnes pagasta Doktorāta ielas posmā un Ceraukstes pagasta Pūriņu ielas posmā; pašv. finans. 119972 EUR</i>	1	119 972	119 972	AP/RP/VP1/RV1.2/IP18, IP19

IETEIKUMI VARAM UN PLĀNOŠANAS REĢIONIEM

VARAM sadarbībā ar plānošanas reģioniem:

- izvērtēt nepieciešamību veikt izmaiņas attīstības plānošanas sistēmu reglamentējošajos normatīvajos aktos, lai nodrošinātu vienkāršu, saprotamu un samērīgu regulējumu par pašvaldībā nepieciešamo plānošanas dokumentu veidiem, to saturu un nozīmi pašvaldības pārvaldībā, tajā skaitā, attiecībā uz dokumentiem institūciju vadīšanai;
- pilnveidot metodiskos ieteikumus attīstības programmu izstrādei vietējā līmenī, kā arī organizēt pašvaldību attīstības plānošanas kapacitāti stiprinošos pasākumus un sniegt metodisko atbalstu pašvaldībām, lai pašvaldību sagatavotajos attīstības plānošanas dokumentos būtu ietverti konkrēti uzdevumi un aktivitātes atbilstoši konkrētajā pašvaldībā esošajām problēmām un iedzīvotāju vajadzībām un lai attīstības plānošanas dokumenti būtu izmantojami pašvaldības ikdienas darbā un budžeta plānošanā, nodrošinot attīstības un budžeta plānošanas sasaisti.

PAKALPOJUMU ORGANIZĀCIJA PAŠVALDĪBĀ

- Valsts pārvalde savā darbībā pastāvīgi pārbauda un uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tās pienākums ir vienkāršot un uzlabot procedūras privātpersonas labā.
(Valsts pārvaldes iekārtas likuma 10. panta sestā daļa)
- Vidēji viena pašvaldība sniedz 257 pakalpojumus.
- Tika izvērtētas 11 no 76 pakalpojumu grupām, kas vidēji ir 14,5 % no visām pašvaldību sniegto pakalpojumu grupām.
- Pakalpojumi tika izvēlēti, lai izvērtētu pēc iespējas dažādākas pakalpojumu jomas:
 - tādas, kur ir liels pieprasījums pēc pakalpojumiem (NĪN administrēšana);
 - tādas, ko pašvaldībām ir jānodrošina (atļauju izsniegšana, civilstāvokļa aktu reģistrācija, būvniecības uzraudzība);
 - pašvaldību brīvprātīgā iniciatīva (tūrisma darba organizācija).

GALVENIE SECINĀJUMI PAR PAKALPOJUMU ORGANIZĒŠANU

- Pašvaldības nav izmantojušas VARAM metodisko palīdzību un vadlīnijas mūsdienīgai pakalpojumu nodrošināšanai un administratīvo resursu samazināšanai.
- Pašvaldību rīcība iedzīvotāju informēšanā par pakalpojumu saņemšanas procesu atbalsta tikai pakalpojumu nodrošināšanu klātienē, kas ir finanšu un resursu ietilpīgākais veids.
- Dažāda izpratne par administratīvo resursu izlietojuma samazināšanas iespējām pakalpojumu sniegšanas procesā, tajā skaitā pakalpojumus elektronizējot.
- Ne vienmēr pakalpojumu pieejamība ir samērīga ar to pieprasījumu.
- Netiek veikta izmaksu uzskaite un pašizmaksas aprēķins, tādējādi netiek vērtēta arī reti pieprasītu pakalpojumu sniegšanas nepieciešamība un tiem paredzēto administratīvo resursu izlietojuma samērīgums.
- Nepilnīgi tiek izmantoti citi risinājumi efektīvākai pakalpojumu nodrošināšanai.

NORMATĪVAIS REGULĒJUMS PAKALPOJUMU SNIEGŠANĀ

- Tika plānots izstrādāt Publisko pakalpojumu likumu.
- Tā vietā 2016. gada 5. maijā tika izdarīti grozījumi Valsts pārvaldes iekārtas likumā, kas paredz tiesības Ministru kabinetam līdz 2017. gada 1. jūlijam noteikt valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtību.
- MK noteikumu projekts “Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, sniegšanas un kvalitātes kontroles kārtība” paredz noteikt:
 - pakalpojumu pārvaldības nosacījumus un pakalpojuma turētāja pienākumus;
 - regulējumu pakalpojumu sniegšanas kārtībai;
 - minimālās prasības, kas pakalpojuma sniedzējam jāiekļauj klientu apkalpošanas standartā;
 - pakalpojumu uzskaites un kontroles kārtību;
 - kārtību, kādā notiek pakalpojumu aprakstīšana katalogā.

“PUBLISKO PAKALPOJUMU SISTĒMAS PILNVEIDOŠANA”

VARAM īstenots projekts “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”

http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/

Projekta mērķis: paaugstināt publiskās pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitāti, veicināt to pieejamību un ekonomiskumu, kā arī samazināt administratīvo slogu uz sabiedrību un attīstīt publiskās pārvaldes iestāžu darbinieku (t.sk. arī pašvaldību līmeņa) zināšanas par publisko pakalpojumu kvalitātes pilnveidošanu.

Projekta īstenošanas ilgums: 2009.gada 1.februāris – 2013.gada 31.decembris

Publisko pakalpojumu sistēmas attīstības modeļa izstrādes materiāli:

Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis - pārbūves vadlīnijas, definēšanas un aprakstīšanas vadlīnijas, izmaksu noteikšanas vadlīnijas, klientu apkalpošanas standarta sagatavošanas vadlīnijas u.c.

Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem.

PAKALPOJUMU PROCESS

Pakalpojumu pārvaldība

- pakalpojumu definēšana un aprakstīšana
- pakalpojumu sniegšanas kanālu stratēģijas noteikšana
- pakalpojumu rādītāju noteikšana un mērīšana
- pakalpojumu sniegšanas pilnveidošanas plānošana un īstenošana
- sadarbība ar citām institūcijām
- pakalpojumu kvalitātes uzraudzība un analīze

Pakalpojumu sniegšana

- informācijas sniegšana par pakalpojumu
- speciālistu konsultācijas
- pakalpojuma pieprasījuma saņemšana un izpilde
- pakalpojuma rezultātu piegāde klientam
- klienta atsauksmju izskatīšana
- pakalpojumu sniegšanas uzskaite un pakalpojumu izpildes kontrole

PAKALPOJUMU DEFINĒŠANA UN APRAKSTĪŠANA (1)

No funkcijām un uzdevumiem izrietošo pakalpojumu identificēšana, kā arī pakalpojumu sniegšanas rezultātu un procesa aprakstīšana.

PIEMĒRS:

Būvniecības uzraudzības jomas pakalpojumi:

Viendzīvokļa dzīvojamās mājas pieņemšana ekspluatācijā

Būvatļaujas izsniegšana viendzīvokļa dzīvojamās mājas būvniecībai

Būvatļaujas pagarināšana un pārreģistrēšana

Būvniecības ieceres novērtēšana

Izziņa par ēkas neesamību

Dokumentācija būvju pieņemšanai ekspluatācijā

Būvobjekta pieņemšana ekspluatācijā

Detālplānojuma izstrādes uzsākšana

Lokālplānojuma izstrādes uzsākšana

Zemes ierīcības projekta uzsākšana

Uzziņa par nekustamā īpašuma attīstības iespējām

U.c.

PAKALPOJUMU DEFINĒŠANA UN APRAKSTĪŠANA (2)

Savās tīmekļa vietnēs sadaļā “Pakalpojumi” jānorāda darbības, kas personai jāveic, lai saņemtu pakalpojumu, pakalpojuma saņemšanai nepieciešamo dokumentu uzskaitījums, laikposms, kurā Pašvaldība pieņem lēmumu par pakalpojuma sniegšanu, pakalpojuma maksa (ja tāda ir) saskaņā ar maksas pakalpojumu cenrādi.

MK 2007. gada 6. marta noteikumi Nr. 171 “Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā”.

PAKALPOJUMU SNIEGŠANAS KANĀLU STRATĒGIJAS NOTEIKŠANA

Optimāla pakalpojuma sniegšanas veida un formu noteikšana.

Sniegšanas veidi – klātie, pasts, telefons, internets, izbraukums u.c.

Sniegšanas formas – saviem spēkiem, sadarbībā ar citām pašvaldībām, sadarbībā ar citām privātpersonām u.c.

PAKALPOJUMU REZULTĀTU RĀDĪTĀJI (1)

Dažādu pakalpojuma rezultātu vai procesa rādītāju noteikšana, kas ļauj vērtēt esošo situāciju, plānot pilnveidojumus un mērīt izvirzīto pilnveidošanas mērķu sasniegšanu.

Galvenie pakalpojumu rezultātu rādītāju veidi:

- Pakalpojuma apjoma rādītāji. Piemēram, apmeklētāju skaits, sniegto pakalpojumu gadījumu skaits, atbilžu skaits, to sadalījums pēc noteiktiem kritērijiem u.c.
- Izmaksu rādītāji. Piemēram, viena pakalpojuma gadījuma izmaksas u.c.
- Pakalpojumu kvalitātes rādītāji. Piemēram, vidējais pakalpojuma saņemšanas laiks, virs noteiktā termiņa sniegto pakalpojumu gadījumu skaits, sūdzību skaits, klientu apmierinātības rādītāji, pakalpojumu pārtraukumu biežums un laiks u.c.
- Pakalpojumu pieejamības rādītāji. Piemēram, attālumš, ko klientam jāveic, lai saņemtu pakalpojumu u.c.

PAKALPOJUMU REZULTĀTU RĀDĪTĀJI (2)

Galvenie procesa rādītāji:

- Soļa raksturlielumi. Piemēram, veicamo darbību skaits, veicamo darbību ilgums, gaidīšanas laiks u.c.
- Procesa plūduma atbilstības vērtējums. Piemēram, vai procesā novērojamas dīkstāves, sastrēguma punkti, bieža atgriešanās pie viena un tā paša soļa u.c.
- Procesa soļa atbilstība iepriekš noteiktiem parametriem. Piemēram, kā ievērots soļa izpildes laiks, vai bijis atbilstošs pieejamības laiks.
- Procesā iesaistīto darbinieku apmierinātība un vērtējums par savstarpējo sadarbību.

PILNVEIDOŠANAS PLĀNOŠANA UN ĪSTENOŠANA

Sistemātiska un plānveida darbība ar mērķi uzlabot pakalpojuma saturu vai sniegšanas procesu.

- Pārbūvei ir jābūt vērstai uz noteiktu politikas rezultātu sasniegšanu:
 - pakalpojumu pieejamības palielināšana;
 - klienta ērtību un administratīvā sloga samazināšana;
 - pakalpojuma sniegšanas izmaksu samazināšana.
- Pakalpojumu pārbūve – komplekss, vairāku jomu pasākumu kopums:
 - procesu izmaiņas (gan no klienta viedokļa, gan iekšējās);
 - normatīvo aktu izmaiņas;
 - informācijas sistēmu izmaiņas;
 - infrastruktūras izmaiņas (telpu nodrošinājums u.c.);
 - organizatoriskās izmaiņas (iesaistīto dalībnieku kompetence);
 - personāla izmaiņas u.c.

SADARBĪBA AR CITĀM INSTITŪCIJĀM

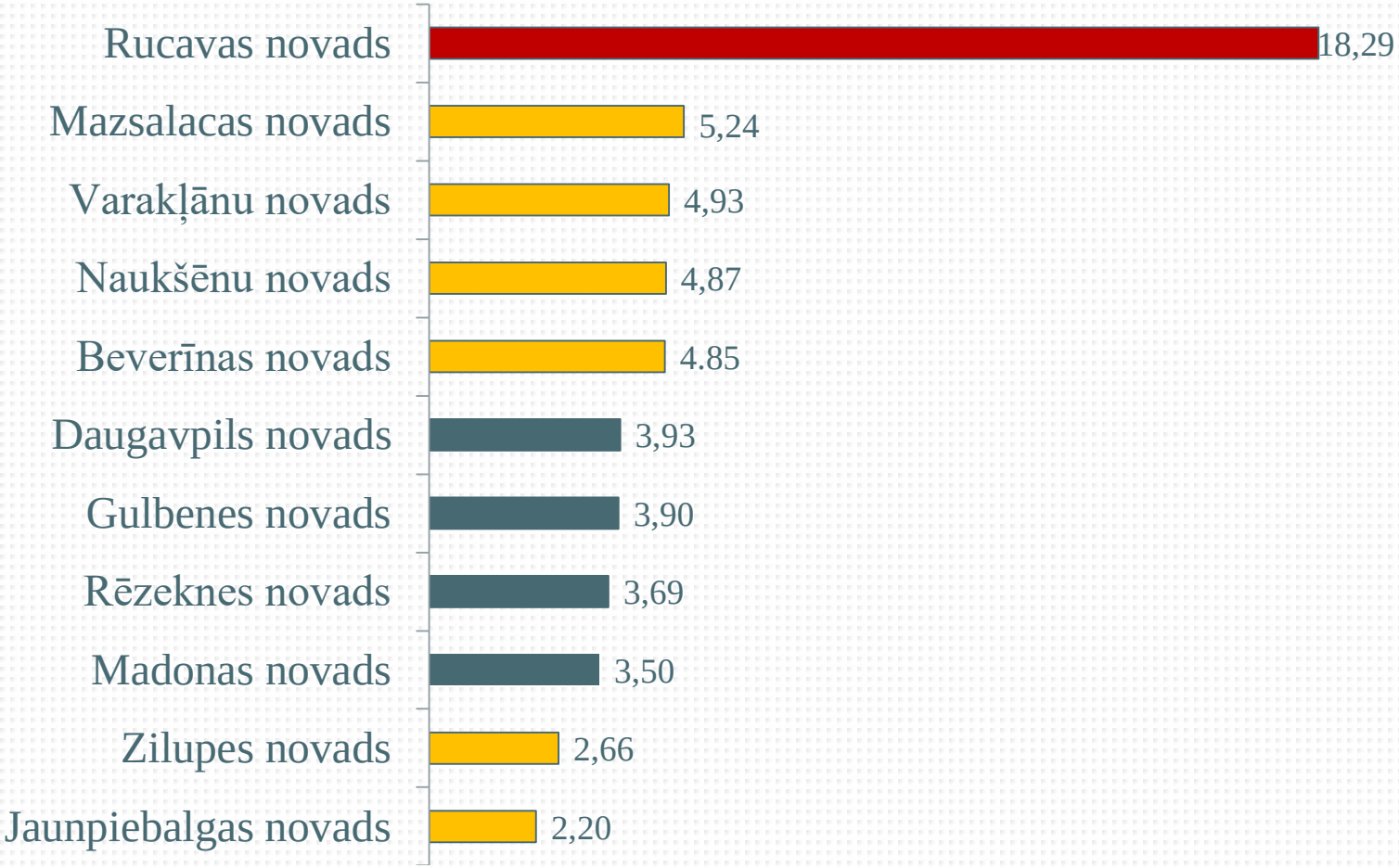
Sadarbības organizēšana ar citām iestādēm vai privātām institūcijām ar mērķi optimizēt pakalpojumu sniegšanu.

Piemēram, nododot daļu no klientu apkalpošanas uzdevumiem citām institūcijām vai sadarbojoties iestādēm savā starpā, likvidējot nepieciešamību klientam būt par kurjeru iestāžu starpā.

Revīzijā konstatētās sadarbības formas:

- būvniecības uzraudzība (Būvvaldes);
- dažādu projektu īstenošana;
- tūrisma pakalpojumu sniegšana;
- iepirkumi;
- atskurbtuves pakalpojuma nodrošināšana.

PIEMĒRS: BŪVNICĪBAS UZRAUDZĪBA



KVALITĀTES UZRAUDZĪBA UN ANALĪZE

Pastāvīga pakalpojumu sniegšanas procesa un kvalitātes rādītāju informācijas apkopošana un analīze.

Pakalpojumu pilnveidošana savā būtībā ir pastāvīga (cikliska) uzdevumu kopuma veikšana, sākot ar esošās situācijas apzināšanu un izvērtēšanu, pilnveides mērķu izvirzīšanu, beidzot ar pilnveidošanas pasākumu plānošanu un īstenošanu.

Sākotnējā komunikācija starp klientu un pakalpojuma sniedzēju ar mērķi sniegt klientam nepieciešamo informāciju saistībā ar pakalpojuma saņemšanas iespējām.

PIEMĒRS:

	PAKALPOJUMA PIEPRAŠĀNĀS IESPĒJAS
Personīgi iestādē	Ādažu novada Būvvalde, Gaujas iela 33A, Ādaži
Pa pastu	Gaujas iela 33A, Ādaži, Ādažu nov., LV-2164
Pa tālruni	–
Elektroniski	–
	IESNIEGUMA VEIDLAPA PIEEJAMA
Pašvaldības portālā	IESNIEGUMS
	NEPIECIEŠAMIE DOKUMENTI
Oriģināls	1. Iesnieceoms 2. Saskaņojums ar zemesgabala īpašnieku 3. Ja reklāmu paredzēts izvietot uz ēkas reklāmas projekts jāsaņem ar konkrētās ēkas īpašnieku.
Oriģināls vai kopija, uzrādot oriģinālu	1. Nodevas maksātāja rekvizīti (uzņēmuma reģistra izsniegta reģistrācijas apliecības kopija, faktiskā adrese, nodokļu maksātāja kods kredītiestādē, tālr.nr., fiziskai personai – personas kods, adrese, tālr.nr.) un reklāmas izvietošanas periods.
Kopija, uzrādot oriģinālu	1. Realizējamās reklāmas vizualizācija – fotogrāfija (10x15cm) 2. Izvietojuma vietas shēma (izkopējums no kartes)
	PAKALPOJUMA APRAKSTS
I pakalpojuma reklamētie reklāmu, izkārtnu, sludinājumu un citu informatīvo materiālu projektēšanas, izvietošanas un apsaimniekošanas kārtību Ādažu novada teritorijā.	
	KAS JĀDARĀ, LAI VĀRĒTU SANĒMT PAKALPOJUMU
	PAKALPOJUMA MAKSA
Saskaņā ar normatīvajiem aktiem.	
	ATBILDES/PAKALPOJUMA SNIEGŠANAS TERMIŅŠ
15 darba dienas, ja iesniegti visi nepieciešamie dokumenti.	
	REKLAMĒTĒJOCĪE NORMATĪVIE AKTI
Ādažu novada domes saistošie noteikumi nr 8 "Saistošie noteikumi par reklāmas izvietošanu publiskās vietās Ādažu novada teritorijā"	
MK noteikumi nr.732 "Kārtība, kādā saņemama atļauja reklāmas izvietošanai publiskās vietās vai vietās, kas vērstas pret publisku vietu"	
	UZZIŅAS, INFORMĀCIJA, KONSULTĀCIJAS
Tālrunis:	67990490
e-pasts:	buvvalde@adazi.lv

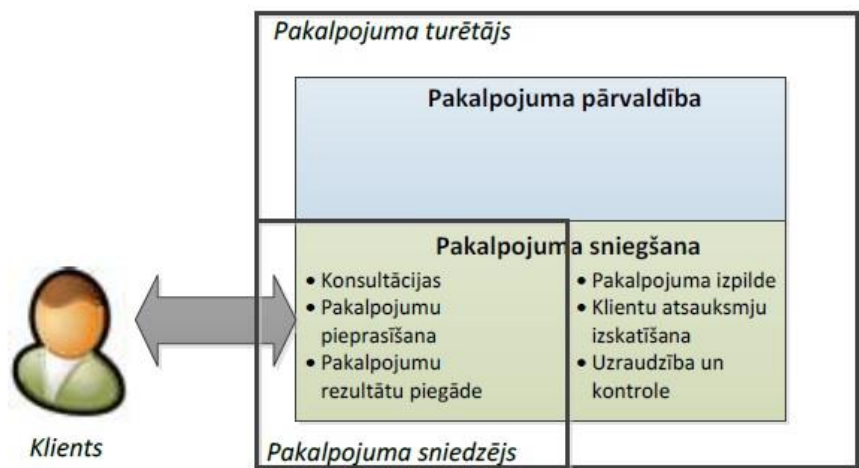
PAKALPOJUMU PIEPRASĪŠANA UN SPECIĀLISTU KONSULTĀCIJAS

- Pakalpojuma sniegšanas gadījuma iniciēšana no klienta puses (vai atsevišķos gadījumos no cita procesa/institūcijas), iesniedzot rakstisku vai mutisku pieprasījumu (piemēram, klātienē iesniedzot dokumentu, neklātienē elektroniski aizpildot attiecīgu web formu vai neklātienē telefoniski pieprasot pakalpojuma izpildi).
- Pakalpojuma pieprasījuma saņēmējam nav jābūt attiecīgās jomas speciālistam.
- Pakalpojuma pieprasījumu pieņem klientu apkalpošanas darbinieki, kas vispārējā līmenī ir gatavi arī sniegt informāciju par plašu pakalpojumu klāstu un izsniegt pakalpojumu rezultātus u.tml.
- Speciālistu konsultācijas nepieciešamas atbilžu sniegšanai klientiem par specifiskiem jautājumiem saistībā ar noteiktiem pakalpojumiem, kur nepieciešama attiecīgās jomas speciālista līdzdalība.
- Vadība un eksperti risina nestandarta situācijas un izskata sūdzības.

PAKALPOJUMU IZPILDE UN REZULTĀTU PIEGĀDE

- Pieprasītās informācijas sagatavošana, ar pakalpojumu saistīta administratīvā lēmuma pieņemšana vai citas ar pakalpojuma satura radīšanu saistītas darbības veikšana.
- Pieprasītās informācijas, lēmuma vai cita rezultāta piegāde/izsniegšana klientam, piemēram, klātienē, elektroniski vai pa pastu.

PIEMĒRS: “Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis”, 2013. gads,
<http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3127/PPS%20rokasgramata%20v07a.pdf>



PAKALPOJUMA SNIEGŠANAS UZSKAITE UN PAKALPOJUMU IZPILDES KONTROLE

- Dažāda veida klientu atsauksmju (t.sk. ierosinājumu, sūdzību un pretenziju) izskatīšana.
- Darbības saistībā ar pakalpojuma sniegšanas soļu izpildes reģistrēšanu un to savlaicīgas izpildes kontroli.

IETEIKUMI VARAM

- Lai pašvaldības nodrošinātu pakalpojumu aprakstu pieejamību pakalpojumu katalogā, VARAM sniegt pašvaldībām informāciju un metodisko atbalstu pakalpojumu aprakstu sagatavošanā.
- Lai pašvaldības sagatavotu precīzu pakalpojumu pašizmaksas aprēķinu un iegūtu precīzu un salīdzināmu informāciju par pakalpojumu sniegšanas izmaksām, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai sadarbībā ar Finanšu ministriju izvērtēt iespēju sniegt pašvaldībām metodisko atbalstu ar pakalpojumu sniegšanu saistīto izmaksu uzskaitē.

PROCESU ANALĪZE (1)

- Procesu pārskatīšana un aktualizēšana ir būtiska, lai
 - samazinātu administratīvo slogu iedzīvotājiem
 - elektronizētu pašvaldības pakalpojumus
 - samazinātu papīra dokumentu apriti
- Revidenti sadarbībā ar pašvaldībām un piesaistīto ekspertu izvērtēja 6 pakalpojumu sniegšanas un 5 atbalsta procesus, konstatējot
 - neproduktīvas darbības, kas nerada pievienoto vērtību
 - lieku dokumentu sagatavošanu, drukāšanu, pavairošanu, apriti un uzglabāšanu
 - nepilnvērtīgu pašvaldību rīcībā esošo informācijas sistēmu izmantošanu

PROCESU ANALĪZE (2)

- Revīzijas laikā padziļināti tika vērtēts:
 - nekustamā īpašuma nodokļa parādu piedziņas process;
 - decentralizētas grāmatvedības uzskaites process.
- Procesu analīzē tika pielietotas Lean un salīdzināšanas pieeju metodes:
 - Lean filozofijas pamatā ir koncentrēšanās uz klientam (patērētājam) radīto vērtību, tiekšanās uz perfekciju, sistemātiska procesa pieeja, pilnveidošana un zudumu samazināšana, īpaši pievēršot uzmanību lieko darbību izslēgšanai;
 - Salīdzināšanas pieejas pamatā ir organizācijas politiku, produktu, stratēģiju, procesu un citu vadības elementu salīdzinājums ar savas jomas standarta mērījumiem vai līdzīgiem mērījumiem.

REVĪZIJAS PIEEJA PROCESU ANALĪZĒ

Valsts kontrole savā revīzijā izvēlējās sekojošu procesu izvērtēšanas pieeju:

- veikt intervijas ar visiem darbiniekiem, kas tiešā veidā izpilda kādu no procesa soļiem;
- aprakstus veidot procesu shēmās, sadalot procesus pa procesu soļiem un identificējot konkrēto procesu soļu izpildītājus;
- visas procesu shēmas saskaņot ar procesos iesaistītajiem darbiniekiem.

GRĀMATVEDĪBA

- Rēzeknes novadā:
 - vienā pagastā grāmatvedības darbinieks gadā veic vidēji 8940 grāmatojumus, citā – tikai 5324;
 - kopumā 12 pagastu pārvaldēs darbinieki veic mazāku darba apjomu par vidējo grāmatojumu skaitu.
- Kopumā Rēzeknes novada pašvaldībā veidojas vismaz 4 grāmatvedības darbinieku slodžu rezerve:
 - potenciālais ietaupījums gadā ir vismaz 43 200 *euro*.
- Daugavpils, Madonas un Gulbenes novada pašvaldības ir līdzīgas gan pēc darba organizācijas, gan pēc grāmatvedības darba apjoma:
 - Gulbenes novads pieņēma lēmumu par centralizēšanu.

KUSTĪBAS BEZ PIEVIENOTĀS VĒRTĪBAS

- NĪN parādu piedziņas procesā deviņas no vienpadsmit pašvaldībām veic vidēji 8 liekus procesa soļus
 - skata komitejas un domes sēdēs
- Madonas un Gulbenes novada pašvaldībās to dara 3 soļos



LIEKI DOKUMENTI

- Uz domes un komitejas sēdēm katram deputātam dokumenti tiek kopēti atsevišķā eksemplārā
- Bez vajadzības tiek drukāti vai kopēti NĪN maksājuma paziņojumi
- Katram apmaksātajam rēķinam tiek izdrukāts maksājuma uzdevums
- Pēc bērna dzimšanas fakta reģistrācijas
 - vecākiem tiek izsniegtas 3 dzimšanas apliecības kopijas
 - tiek kopēta dzimšanas apliecība un ievietota lietā, lai gan tā ir pieejama informācijas sistēmā CARIS un programmā DZIMTS
- Tiek glabāta atļauju kopijas, kaut arī elektroniskajā dokumentu vadības sistēmā ir iespējams pievienot skenētu kopiju

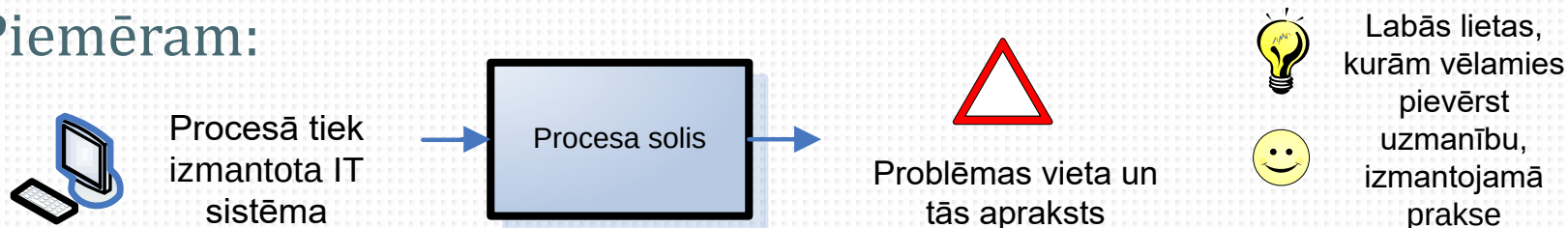
IETEIKUMI PROCESU ANALĪZEI (1)

- Intervijas jāveic personai, kas nav saistīta ar konkrētā procesa izpildi un kurš šajā procesā iepriekš nav bijis iesaistīts.
- Pirms intervijām, iespēju robežās, iepazīties ar jomu reglamentējošiem normatīvajiem aktiem.
- Intervijas laikā jānoskaidro kāpēc tiek veiktas kādas darbības, jo iespējams, ka tās tiek veiktas tikai ieraduma pēc un tās vairāk nedod pievienoto vērtību.
- Intervijās jāizrunā un procesu shēmās jāiekļauj visi procesa īstenošanas varianti līdz process tiek pabeigts vai pāriet citā procesā.

IETEIKUMI PROCESU ANALĪZEI (2)

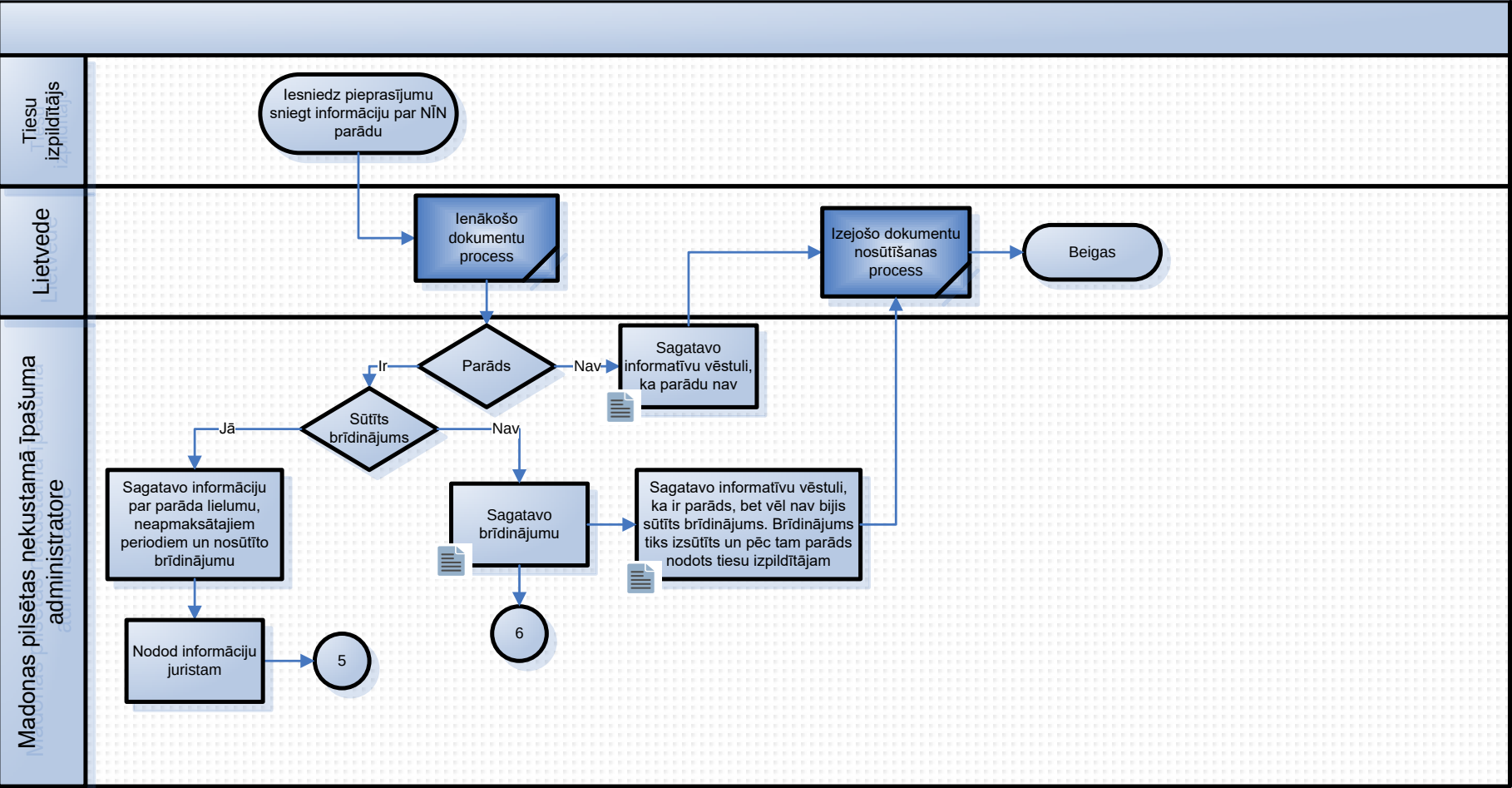
- Pirms procesa attēlošanas nepieciešams izlemt un vienoties ar procesa īstenotāju par procesa attēlošanu:
 - procesa shēmu veidā;
 - teksta veidā.
- Ja process tiek attēlots shēmu veidā, tad iepriekš nepieciešams vienoties par grafisko attēlošanu un simbolu lietošanu.

Piemēram:



PIEMĒRS

Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšanas process



PROCESU SHĒMU IZMANTOŠANA

- Sagatavotās procesu shēmas izmanto, lai:
 - atklātu liekos soļus;
 - pilnveidotu procesu;
 - apmācītu jaunus darbiniekus;
 - izmantotu kā pamatu kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai.
- Savu procesu analīzei var izmantot revīzijas laikā sagatavotās shēmas un izdarītos secinājumus par labo/slikto praksi.

PALDIES PAR UZMANĪBU!