(Ministru kabineta

2021. gada ... …

rīkojums Nr. …)

**Konceptuālais ziņojums**

**“Par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa ieviešanu”**

**Saturs**

[I.   Konceptuālā ziņojuma kopsavilkums 5](#_Toc62063779)

[II.   Situācijas izklāsts 6](#_Toc62063780)

[2.1. “Vienas pieturas” principa klātienē ieviešanas apraksts 8](#_Toc62063781)

[2.1.1. Pakalpojumu nodrošināšana elektroniskā vidē (Latvija.lv) 9](#_Toc62063782)

[2.1.2. Klātienes apkalpošana (VPVKAC un iestāžu KAC) 10](#_Toc62063783)

[2.1.3. Pilnvarotais e-pakalpojums klātienes apkalpošanā 10](#_Toc62063784)

[2.1.4. Zvanu un e-pastu apkalpošana 10](#_Toc62063785)

[2.2. Pakalpojumu pieejamības analīze klātienes kanālos 12](#_Toc62063786)

[2.2.1. VPVKAC tīkls 12](#_Toc62063787)

[2.1.3. Iestāžu KAC tīkls 13](#_Toc62063788)

[2.1.4. Pašvaldību bibliotēku tīkls 13](#_Toc62063789)

[2.1.5. Darba laiki 13](#_Toc62063790)

[2.3. Analīze par valsts pārvaldes pakalpojumu piegādi esošajos kanālos 14](#_Toc62063791)

[2.3.1. Vispārīgās tendences valsts un pašvaldību pakalpojumu piegādē 15](#_Toc62063792)

[2.3.2. Pakalpojumu piegāde VPVKAC tīklā 15](#_Toc62063793)

[2.4. Analīze pēc satura un mērķa identisku valsts pārvaldes pakalpojumu procesiem 16](#_Toc62063794)

[2.5. Analīze par VPVKAC minimālo pakalpojumu grozu atbilstoši iedzīvotāju dzīves cikla notikumiem 17](#_Toc62063795)

[2.6. Pakalpojumu kategorizēšana atbilstoši iedzīvotāju dzīves cikla notikumiem 17](#_Toc62063796)

[2.7. Analīze par spēkā esošo dotācijas piešķiršanas modeli VPVKAC tīklam (pašvaldībām) 17](#_Toc62063797)

[2.8. VPVKAC telpu un izkārtojuma analīze 19](#_Toc62063798)

[2.9. Pakalpojumu pārresoru koordinācijas procesa analīze 19](#_Toc62063799)

[III.   Stratēģiskais redzējums par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa risinājumu 21](#_Toc62063800)

[3.1. Pakalpojumu pārvaldības konceptuālā modeļa apraksts 23](#_Toc62063801)

[3.1.1. Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome 24](#_Toc62063802)

[3.1.2. Pakalpojumu administratīvais centrs 25](#_Toc62063803)

[3.1.3. Pakalpojumu piegāde 25](#_Toc62063804)

[3.1.3.1. Valsts pārvaldes vienotais portāls Latvija.lv 26](#_Toc62063805)

[3.1.3.2. Valsts pārvaldes pakalpojumu palīdzības dienests 26](#_Toc62063806)

[3.1.3.3. VPVKAC – vienotā KAC kontaktpunkts pagastā un/vai bibliotēkā 26](#_Toc62063807)

[3.2. Priekšnoteikumi modeļa ieviešanai 26](#_Toc62063808)

[3.2.1. Priekšlikumi par vienota valsts un pašvaldību pakalpojumu palīdzības dienesta (kontaktu centra) darbības un finansēšanas modeļiem 27](#_Toc62063809)

[3.2.2. Priekšlikums valsts budžeta finansējuma piešķiršanas kritērijiem 28](#_Toc62063810)

[3.2.3. Priekšlikums valsts pārvaldes pakalpojumu pārresoru koordinācijas mehānisma izveidei 29](#_Toc62063811)

[3.2.3. Priekšlikums Pakalpojumu administratīvā centra darbībai 29](#_Toc62063812)

[IV. Ietekme uz problēmas risināšanu 30](#_Toc62063813)

[4.1. Priekšlikumi risinājumiem 30](#_Toc62063814)

[4.2. Piedāvāto alternatīvu finanšu salīdzināšanas analīze 30](#_Toc62063815)

[V.   Ietekme uz valsts un pašvaldību budžetu 33](#_Toc62063816)

[5.1. Alternatīvu ietekmes uz pašvaldību un valsts budžetu novērtējums 33](#_Toc62063817)

[5.2. Efektīvākās alternatīvas novērtējums, ņemot vērā īstenošanas alternatīvu finanšu salīdzināšanas analīzes rezultātus 35](#_Toc62063818)

**Terminu un saīsinājumu skaidrojumi**

|  |  |
| --- | --- |
| Saīsinājums | Skaidrojums |
| 1. kārtas VPVKAC | 2020. gada novembrī esošie VPVKAC |
| 2. kārtas VPVKAC | 2022. gadā plānotā paplašinātā tīkla ietvaros administratīvi teritoriālo vienību (šobrīd pagastu) izveidojamie VPVKAC bibliotēkās vai citās pašvaldību iestādēs |
| KAC | Klientu apkalpošanas centrs |
| LAD | Lauku atbalsta dienests |
| Latvija.lv | Valsts pārvaldes pakalpojumu portāls Latvija.lv |
| LDC | Lauksaimniecības datu centrs |
| MK | Ministru kabinets |
| ND | Nav datu |
| NVA | Nodarbinātības valsts aģentūra |
| Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome | Konceptuālajā modelī paredzēta ir VARAM izveidota konsultatīva institūcija, kuras mērķis ir sekmēt vienotas un efektīvas valsts un pašvaldības pakalpojumu sistēmas darbību. |
| PMLP | Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde |
| PwC | PricewaterhouseCoopers SIA |
| UR | Uzņēmumu reģistrs |
| Pakalpojumu administratīvais centrs | Konceptuālajā modelī paredzēta patstāvīga institūcija, kuras mērķis ir nodrošināt operacionālo atbalstu VPVKAC, VPPPD un Latvija.lv valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanā. |
| VARAM | Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija |
| VDI | Valsts darba inspekcija |
| VID | Valsts ieņēmumu dienests |
| VMD | Valsts meža dienests |
| VPIL | Valsts pārvaldes iekārtas likums |
| VPPPD | Vienots publisko pakalpojumu palīdzības dienests |
| VPVKAC | Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs  |
| VRAA | Valsts reģionālās attīstības aģentūras |
| VSAA | Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra |
| VZD | Valsts zemes dienests |

# I.   Konceptuālā ziņojuma kopsavilkums

Konceptuālais ziņojums “Par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa ieviešanu” (turpmāk – konceptuālais ziņojums) tiek izstrādāts saskaņā ar 2019. gada 23. janvārī apstiprinātās valdības deklarācijas “Deklarācija par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību” (turpmāk – MK deklarācija) 246. punktu.

Saskaņā ar MK deklarāciju, “vienas pieturas” principa attīstība noteikta kā valdības prioritāte.[[1]](#footnote-1) Pamatojoties uz MK deklarāciju, izstrādāts MK 2020. gada 4. februāra rīkojums Nr. 39 “Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020.-2023. gadam”, kas paredz kopējo virzību uz pakalpojumu pieejamības uzlabošanu. Lai to sasniegtu, veiktas darbības ar mērķi virzīties uz vienu un centralizētu pakalpojumu pārvaldību un iespēju iedzīvotājiem izvēlēties piemērotāko kanālu pakalpojumu saņemšanai[[2]](#footnote-2).

Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020.-2023. gadam un Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam nosaka mērķus un snieguma rādītājus valsts un pašvaldību pakalpojumu vides pilnveidošanai. Lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu, nepieciešama vienota un efektīvi funkcionējoša pakalpojumu nodrošināšanas sistēma.

Kā būtisks pamatakmens šādas sistēmas veidošanā ir uzskatāma “vienas pieturas” principa iedzīvināšana valsts un pašvaldību pakalpojumu piegādē, kas paredz iespēju iedzīvotājiem vienuviet saņemt valsts un pašvaldību pakalpojumus.

Šobrīd klientu ērtībām pakalpojumu pieteikšanai ir pieejami dažādi klātienes un neklātienes kanāli. Palielinoties interneta pieejamībai, uzlabojoties iedzīvotāju digitālajām prasmēm, kā arī valsts pārvaldes iestādēm uzlabojot savus pakalpojumus, cenšoties tos padarīt proaktīvus, palielinās valsts un pašvaldību pakalpojumu piegāde, izmantojot neklātienes kanālus. Turpinoties līdzšinējām tendencēm, neklātienes kanāli kļūs par primāro veidu pakalpojumu piegādē.

Būtiska loma “vienas pieturas” principa iedzīvināšanā ir VPVKAC tīkla izveidei, ko VARAM sadarbībā ar pašvaldībām uzsāka veidot 2015. gadā, uzlabojot pakalpojumu pieejamību un pakalpojumu piegādes efektivitāti. Līdzšinējā VPVKAC darbība kalpo par pamatu turpmākai valsts pārvaldes pakalpojumu sistēmas attīstībai, nodrošinot nepārtrauktu pakalpojumu pieejamības iedzīvotājiem uzlabošanu, attīstot VPVKAC kā vienotu pakalpojumu sniegšanas kontaktpunktu.

Konceptuālajā ziņojumā sniegti secinājumi par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanu un VPVKAC darbību, aprakstīts valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālais modelis, piedāvātas divas finanšu alternatīvas modeļa ieviešanai un veikts izvērtējums uz valsts un pašvaldību budžetu.

Lai īstenotu valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālo modeli, sniegts priekšlikums atbalstīt šā konceptuālā ziņojuma IV. sadaļā ietverto B. risinājumu. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai sadarbībā ar Finanšu ministriju un valsts pārvaldes pakalpojumus nodrošinošām iestādēm nepieciešams veikt līdzekļu pārdali VPVKAC tīkla paplašināšanai un spēju uzlabošanai, optimizētu klātienes klientu apkalpošanu iestādēs un stiprinātu iestādēs valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas kapacitāti.

Lai uzlabotu pakalpojumu pieejamību un kvalitāti un īstenotu valsts un pašvaldību pakalpojumu pārveidi, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai nepieciešams izveidot Pakalpojumu administratīvo centru un nodot tā uzdevumus Valsts reģionālās attīstības aģentūrai. Lai sekmīgi īstenotu konceptuālā modeļa ieviešanu, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai sadarbībā ar visām ministrijām nepieciešams izstrādāt un apstiprināt valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas konceptuālā modeļa ieviešanas plānu.

Konceptuālā ziņojuma projekts tika prezentēts semināros 2020. gada 10. decembrī un 11. decembrī valsts pārvaldes pakalpojumu turētājiem, Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru uzraudzības komitejā 2020. gada 28. decembrī, Latvijas Pašvaldību savienības Reģionālās attīstības un sadarbības komitejā 2021. gada 22. janvārī, kā arī ievietots VARAM un Valsts kancelejas tīmekļvietnē 2021. gada … janvārī.

# II.   Situācijas izklāsts

2020. gada 4. ceturksnī tika veikta valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskā un finanšu-ekonomiskā analīze un izstrādāti priekšlikumi nākotnes risinājumam valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmai pēc administratīvi teritoriālās reformas[[3]](#footnote-3).

Secinājumi:

1. Līdzšinējā valsts politikā valsts un pašvaldību pakalpojumu jomā novērojama pozitīva virzība “vienas pieturas” principa ieviešanā. Būtiskākie sasniegumi iekļauj Latvija.lv un VPVKAC tīkla attīstīšanu, dodot iespēju valsts un pašvaldību pakalpojumus saņemt vienuviet.
2. Lai nodrošinātu “vienas pieturas” principa ieviešanu elektroniskā vidē pilnībā, nepieciešams nodrošināt, ka elektroniski iespējams izpildīt visus pakalpojumu sniegšanas posmus (informācija par pakalpojumu, pakalpojuma pieprasījums, pakalpojuma izpilde, pakalpojuma rezultāts, pakalpojuma novērtējums). Šobrīd pilnībā elektroniski pieejami 15% no tiem pakalpojumiem, kuriem kāds no pakalpojuma posmiem ir pieejams elektroniski. Visbiežāk elektroniski pieejami divi posmi – informācija par pakalpojumu un pakalpojuma pieprasīšana.
3. Lai nodrošinātu “vienas pieturas” principa ieviešanu klātienē pilnībā, nepieciešams nodrošināt centralizētu pakalpojumu klātienes apkalpošanu, atsakoties no pakalpojumu sniegšanas iestāžu KAC. Nepieciešams attīstīt VPVKAC tīklu valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai.
4. Esošajā klātienes apkalpošanas organizācijā netiek nodrošināta uz vienādiem kvalitātes standartiem balstīta klientu apkalpošana. Klientu apkalpošanas procesa nodrošināšanai valsts pārvaldes iestādēm un pašvaldībām tiek dota brīvība klientu apkalpošanas standarta izstrādē un ieviešanā, kā arī klientu apkalpošanas kvalitātes kontroles procedūru ieviešanā. Ņemot vērā plānoto VPVKAC tīkla attīstību, jārisina jautājums par vienota un obligāti piemērojama klientu apkalpošanas standarta izstrādi un ieviešanu visā valsts pārvaldē.
5. Latvija.lv zvanu apkalpošanu veic vienpadsmit reģionālas nozīmes VPVKAC. VPPPD jāattīsta esošajā VPVKAC tīklā, jo tā realizācijai nav nepieciešams papildus finansējums. Tādā veidā tiks efektīvi izmantots esošais VPVKAC tīkls, nodrošinot iespēju klientus apkalpot pēc vienota standarta, vieglāk plānot un kontrolēt pakalpojumu sniegšanas kvalitāti.
6. VPPPD jāveido kā vienoto kontaktpunktu pirmā līmeņa konsultāciju sniegšanai par visiem valsts un pašvaldību pakalpojumiem, kuru apraksti iekļauti Latvija.lv pakalpojumu katalogā.
7. Klātienes pakalpojumi šobrīd tiek nodrošināti, izmantojot VPVKAC un iestāžu KAC tīklu, kas atbilstoši spēkā esošajam administratīvi teritoriālajam iedalījumam aptver Latvijas teritoriju, nodrošinot pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem. VPVKAC nav pieejami nevienā nacionālas nozīmes attīstības centrā, 10 no 21 reģionālas nozīmes attīstības centriem un 6 novadu nozīmes attīstības centros.
8. Pēc administratīvi teritoriālās reformas esošā VPVKAC tīkla kombinācijā ar pašvaldību bibliotēku tīklu izmantošana nodrošinās klātienes pakalpojumu ģeogrāfisko pieejamību. VPVKAC un pašvaldību bibliotēku tīkls atrodas centrālās lokācijās un ir viegli sasniedzams, tuvākajai starppilsētu autobusu pieturai lielākajā daļā gadījumu atrodoties ne tālāk kā 700m attālumā (mērot pa taisni, kas savieno 2 punktus). Šo attālumu cilvēks vidēji spēj veikt 10 minūtēs.
9. Latvija.lv pieejamajā pakalpojumu katalogā ir konstatēta pakalpojumu dublēšanās. Lai sekmīgi pārvaldītu valsts un pašvaldību pakalpojumus, nepieciešams centralizēti īstenot pakalpojumu kataloga pārvaldīšanu (pārresoru koordinācijas mehānisma izstrāde), turpināt darbu pie pašvaldību pakalpojumu unifikācijas un noteikt pakalpojumu raksturojošos atribūtus.
10. Pašreizējo VPVKAC minimālo pakalpojumu grozu veido septiņu populārāko valsts iestāžu sniegtie pakalpojumi. Turpinot attīstīt VPVKAC tīklu un nodrošinot tā efektīvu, uz lietotāju orientētu darbību pēc administratīvi teritoriālās reformas, minimālais pakalpojumu grozs jāveido, pamatojoties uz Latvija.lv pieejamo pakalpojumu katalogu, kura pārskatīšana vēl jāturpina. VPVKAC jāsniedz visi valsts un pašvaldību pakalpojumi, nodrošinot pirmā līmeņa atbalstu.
11. Saskaņā ar ārvalstu pieredzi, plaši izmantota pieeja pakalpojumu kategorizēšanā ir tos dalot pa tēmām un iedzīvotāju dzīves situācijām, kas pašreiz izmantota arī Latvija.lv. Atsevišķas valstis ir ieviesušas arī citas pieejas, piemēram, dalot pakalpojumus pa sociālajām grupām (piemēram, pakalpojumi jaunajiem vecākiem un senioriem). Lai nodrošinātu uz lietotāju orientētas pieejas ieviešanu, Latvijas gadījumā rekomendēts izmantot līdzīgu pieeju.
12. Valsts budžeta dotācija VPVKAC tīkla izveidei, uzturēšanai un valsts un pašvaldību pakalpojumu sistēmas pilnveidei katru gadu tiek piešķirta saskaņā ar MK noteikumiem, kurus VARAM sagatavo un MK apstiprina reizi gadā, deleģējumu šādu MK noteikumu izdošanai katru gadu iekļaujot likumā “Par valsts budžetu”. Šāda prakse ir uzskatāma par neefektīvu, jo rada administratīvo slogu VARAM darbiniekiem.
13. Patreizējais dotācijas piešķiršanas modelis paredz vispārīgus principus finanšu sadalē un nav saistīts ar pakalpojumu vērtības celšanu VPVKAC klientiem. Modelī netiek ņemti vērā VPVKAC rezultatīvie rādītāji (piemēram, pakalpojumu skaits, kvalitātes mērķu izpilde, u.c.).
14. Ņemot vērā, ka administratīvi teritoriālā reforma stāsies spēkā ar 2021. gadu, tad uz 2021. gadu nebūtu saimnieciski pamatoti pārveidot esošo dotācijas piešķiršanas modeli, jo VPVKAC struktūra mainīsies, iekļaujot tajā bibliotēkas.
15. Telpas un izkārtojums šobrīd kopumā atbilst VPVKAC vajadzībām. Pamatojoties uz iepriekš veiktajiem klientu pētījumiem un PwC analīzi, nepieciešami atsevišķi pilnveidojumi iekštelpās. Ņemot vērā, ka nav pieejami dati par paplašinātā tīkla (pašvaldību bibliotēku) telpu atbilstību VPVKAC kontaktpunkta vajadzībām, to pielāgošanā rekomendēts ņemt vērā galvenās atziņas no esošajiem VPVKAC.
16. VPVKAC pašreizējie darba laiki kopumā atbilst standarta valsts un pašvaldību iestāžu darba laikiem (lielākā daļa VPVKAC ir atvērti no plkst. 8.00 līdz 16.00, saīsināts darba laiks piektdienās, nestrādā pusdienu pārtraukumos). No pakalpojumu pieprasījuma viedokļa rīta stundās laikā no plkst. 8.00 līdz 9.00 novērojams zemākais pieprasījums pēc pakalpojumiem. Savukārt, lielākais pieprasījums ir no plkst. 17.00 līdz 18.00. Tas nozīmē, ka, neraugoties uz to, ka tikai daļa VPVKAC strādā šajā laikā, tajos ir augsta apmeklētāju plūsma.
17. Turpinot VPVKAC klātienes tīkla attīstīšanu, pašvaldībām nepieciešams izvērtēt nepieciešamību strādāt rīta stundās (plkst. 8.00-9.00), kad pieprasījums pēc pakalpojumiem ir viszemākais, iespēju pagarināt darba laiku vakara stundās (plkst. 18.00-19.00) un iespēju strādāt saīsinātu darba laiku sestdienās. Nosakot kontaktpunktu darba laikus bibliotēkās kā atskaites datus rekomendēts izmantot informāciju par apmeklētāju plūsmu esošajos VPVKAC.
18. Esošais koordinācijas mehānisms nav orientēts uz centralizētu valsts un pašvaldību pakalpojumu pārvaldību, kas attiektos uz stratēģiska redzējuma veidošanu attiecībā uz visām valsts pārvaldes pakalpojumu sistēmā iesaistītajām pusēm un pakalpojumu sniegšanas kanāliem. Līdz ar to esošais koordinācijas mehānisms nenodrošina pēc administratīvi teritoriālās reformas nepieciešamās spējas, lai varētu efektīvi un prognozējami pārvaldīt valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanu.
19. Nākotnes mehānismam jābūt proaktīvam, kas paredz nākotnes vajadzības vai izmaiņas, kvalitātes līmeņa sniegumu, jaunu pakalpojumu nepieciešamību, esošo pakalpojumu efektivitātes celšanu, to koordinējot starp resoriem. Mehānismam ir jābūt veidotam ar atbilstošiem atbalsta rīkiem, kas nodrošina ar pakalpojumu sniegšanu saistīto notikumu pārvaldību un caurredzamību.

## 2.1. “Vienas pieturas” principa klātienē ieviešanas apraksts

“Vienas pieturas” (angliski *“one stop shop”)* princips paredz, ka visas nepieciešamās darbības persona var veikt vienuviet, tādējādi ietaupot gan laiku, gan naudu. “Vienas pieturas” princips tiek ieviests gan elektronisko, gan klātienes pakalpojumu sniegšanā, attīstot daudzkanālu pakalpojumu sniegšanu. Pakalpojumus jānodrošina primāri elektroniskajos kanālos, vienlaikus paredzot iespēju saņemt atbalstu citos kanālos. 1. attēlā atspoguļots pašreizējais pakalpojumu nodrošināšanas modelis.

1. attēls. Pašreizējais pakalpojumu nodrošināšanas modelis



Īstenojot “vienas pieturas” principu, neatkarīgi no izvēlētā kanāla jānodrošina pilna pakalpojuma cikla īstenošana no klienta un pakalpojuma sniedzēja viedokļa.

### 2.1.1. Pakalpojumu nodrošināšana elektroniskā vidē (Latvija.lv)

“Vienas pieturas” princips elektroniskā vidē ir pilnībā nodrošināts, ja iepriekš minētie galvenie pakalpojuma sniegšanas posmi tiek nodrošināti vienuviet un elektroniskā vidē. Šādiem kritērijiem faktiski atbilst tikai tie pakalpojumi, par kuriem iedzīvotājs vai uzņēmējs var uzzināt attālināti, piemēram, Latvija.lv, var tos pieprasīt elektroniski un saņemt pakalpojuma rezultātu elektroniski. 2020. gadā Latvija.lv[[4]](#footnote-4) ir pieejami pavisam 818 šādi pakalpojumi (123 pakalpojumi Latvija.lv portālā un 755 pakalpojumi ārpus Latvija.lv – iestāžu vai pašvaldību mājas lapās). Bez šiem pakalpojumiem Latvija.lv pieejami vēl 4 496 pakalpojumi, kuriem tikai atsevišķi pakalpojuma posmi ir pieejami elektroniski – visbiežāk informācija par pakalpojumu un pakalpojuma pieprasīšana.

Papildus elektronizētiem pakalpojumiem šobrīd attīstās digitālie pakalpojumi, proti, elektroniskos kanālos sniegti pakalpojumi, kuriem nav analogu klātienes kanālā. Šādu pakalpojumu attīstību veicina COVID-19 izraisītās sociālās distancēšanās prasības. Piemēram, pakalpojums “iesniegums iestādei” apstākļos, kad valsts un pašvaldību iestādes klātienē iesniegumus nepieņem. Atsevišķas iestādes, piemēram, UR, pārgājušas uz klientu apkalpošanu attālināti pilnībā[[5]](#footnote-5). Digitāla pakalpojumu sniegšanas prakse jau ir valsts pārvaldē, piemēram, starpiestāžu pakalpojumi faktiski tiek realizēti tikai, izmantojot elektroniski parakstītus dokumentus.

### 2.1.2. Klātienes apkalpošana (VPVKAC un iestāžu KAC)

“Vienas pieturas” princips klātienē tiktu pilnībā nodrošināts, ja visu valsts un pašvaldību pakalpojumu saņemšana tiktu nodrošināta centralizēti. Šobrīd klātienes apkalpošana tiek nodrošināta gan VPVKAC, gan iestāžu KAC tīklā.

Esošajā KAC un VPVKAC organizācijā nav iespējams nodrošināt centralizētu, uz vienādiem kvalitātes standartiem balstītu klientu apkalpošanu klātienē iestāžu KAC un VPVKAC dažādās pakļautības dēļ. Valsts iestādes izmaksu taupīšanas nolūkā, kā arī samazinoties iedzīvotāju skaitam Latvijā un pārejot uz e-pakalpojumu izmantošanu, samazina savu KAC skaitu. Lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem, **jāattīsta** VPVKAC tīkls.

Klientu apkalpošanas procesa nodrošināšanai valsts pārvaldes iestādēm un pašvaldībām tiek dota brīvība klientu apkalpošanas standarta izstrādē un ieviešanā. Pašreiz par klientu apkalpošanas standarta ieviešanu ir atbildīgas pašvaldības. Saskaņā ar klientu aptauju[[6]](#footnote-6), 2019. gadā klientu apkalpošanas standarts bija 55% jeb 57 pašvaldībās (no tām 32% pašvaldību ir izstrādājušas savu klientu apkalpošanas standartu, savukārt 23% izmanto Valsts kancelejas izstrādāto klientu apkalpošanas rokasgrāmatu). No tām pašvaldībām, kuras uzrauga klientu apkalpošanas standarta ievērošanu, lielākajā daļa jeb 69% pašvaldību uzraudzība tiek veikta individuāli darbinieka līmenī, pašam darbiniekam ievērojot standarta izmantošanu. Jāatzīmē, ka VARAM ir izstrādājusi 2017. gada oktobra metodiskos ieteikumus “Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru klientu apkalpošanas noteikumi”. VPVKAC darbības uzraudzībai reizi gadā tiek veikts “Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings”. Ņemot vērā plānoto VPVKAC tīkla attīstību, **jārisina** jautājums par vienota un obligāti piemērojama klientu apkalpošanas standarta izstrādi un ieviešanu.

### 2.1.3. Pilnvarotais e-pakalpojums klātienes apkalpošanā

2019. gada 19. februāra noteikumi Nr. 83 “Grozījumi Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumos Nr. 401 “[Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību](https://likumi.lv/ta/id/292260-noteikumi-par-valsts-parvaldes-vienoto-klientu-apkalposanas-centru-veidiem-sniegto-pakalpojumu-apjomu-un-pakalpojumu-sniegsanas...)”[[7]](#footnote-7) paredz jauna elektroniskā pakalpojumu pieprasīšanas kanāla – pilnvarotā e-pakalpojuma – ieviešanu.

Pilnvarotais e-pakalpojums pieejams visos VPVKAC. Tomēr pilnvaroto e‑pakalpojumu var sniegt tikai tādiem e‑pakalpojumiem, kuru tehnoloģiskais risinājums to pieļauj. 2020. gada sākumā, izmantojot pilnvaroto e-pakalpojumu, bija iespējams pieteikt 19 VSAA un 7 LDC e-pakalpojumus[[8]](#footnote-8).

### 2.1.4. Zvanu un e-pastu apkalpošana

Šobrīd pilnvarotais e-pakalpojums īstenojams, tikai parakstot rakstveida pilnvarojumu, turklāt vienam pakalpojumam, tādējādi attālinātajā apkalpošanā šobrīd nav izmantojams.

“Vienas pieturas” princips zvanu un e-pastu apkalpošanā tiktu pilnībā nodrošināts, ja to apkalpošana tiktu nodrošināta centralizēti. Šobrīd zvanu un e-pastu apkalpošanu veic gan VPVKAC, gan iestāžu KAC.

VPVKAC ir potenciāls pārņemt arī iestāžu zvanu un e-pastu apkalpošanu. Piemēram pašlaik, e-pastu apjoms kopējā VPVKAC kontaktu skaitā ir neliels (0,2% no visiem kontaktiem 2019. -2020. gadā). Covid-19 ierobežojumu rezultātā, kad tika ierobežota klātienes apkalpošana, gan zvanu, gan e-pastu apjoms ir pieaudzis līdz pat trim reizēm.

Papildu zvaniem un e-pastiem, iestādes nodrošina komunikāciju sociālajos tīklos, informējot par jaunumiem, pakalpojumiem un citām aktivitātēm. 77% iestāžu ir Twitter lapa un 71% Facebook lapas[[9]](#footnote-9), taču iesaistīto lietotāju skaits ir neliels. Līdz ar to arī ierakstu sasniedzamība zema un tādējādi neefektīva.[[10]](#footnote-10) Ņemot vērā, ka sociālo tīklu konti tiek izmantoti, lai informētu par valsts pārvaldes pakalpojumiem un nodrošinātu divvirzienu saziņu ar iedzīvotājiem, VPVKAC būtu iespējams pārņemt arī šo uzdevumu.

2018. gadā VARAM veica izvērtējumu par VPPPD izveides potenciālu.[[11]](#footnote-11) Izvērtējuma rezultātā par efektīvāko, ekonomiski un sociāli izdevīgāko risinājumu atzīts priekšlikums VPPPD veidot esošajā VPVKAC tīklā. VPPPD veidošana esošajā VPVKAC tīklā ir gan ekonomiski, gan sociāli izdevīga, jo tās realizācijai nav nepieciešams papildus finansējums, tiek efektivizēts esošais VPVKAC tīkls, nodrošinot iespēju klientus apkalpot pēc vienota standarta, vieglāk plānot un kontrolēt pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, kā arī tiks izmantota esošā VPVKAC darbinieku kompetence un pieredze gan pakalpojumu sniegšanā, gan zvanu apkalpošanā.

Izvērtējuma rezultātā rekomendēts VPPPD veidot kā vienoto kontaktpunktu pirmā līmeņa konsultāciju sniegšanai par visiem valsts un pašvaldību pakalpojumiem, kuru apraksti iekļauti Latvija.lv pakalpojumu katalogā, sniedzot atbalstu par pakalpojumu kartiņās iekļauto informāciju. Atbilstoši izvērtējumā ietvertajiem priekšlikumiem, VPPPD sniegtais atbalsts padziļināti tiktu fokusēts uz desmit vairāk izmantotajiem pakalpojumiem, kas nākotnē provizoriski sastādītu vairāk nekā 50% no kopējā konsultāciju apjoma (VSAA – slimības pabalsts, PMLP – dzīvesvietas deklarācijas iesniegšana, VSAA – bērna kopšanas pabalsts un saistītie pabalsti, PMLP – “Mani dati Iedzīvotāju reģistrā” u.c.). Tāpat VPPPD atbalstītu iedzīvotājus visu Latvija.lv esošo e-pakalpojumu izmantošanā (nepieciešams e-pakalpojumu pieteikšanas asistenta režīms).

Saskaņā ar izvērtējumu, VPPPD funkcijas rekomendēts nodrošināt pašreizējiem reģionālās nozīmes VPVKAC, maksimāli vienmērīgi sadalot zvanu noslodzi. Prognozētais nepieciešamais darba vietu skaits kontaktu apkalpošanai nākamajos četros gados ir 11 pilna laika ekvivalenti, ko iespējams sadalīt 19 darba vietās, ņemot vērā, ka papildus kontaktu apkalpošanai VPVKAC darbinieki veic arī citus darba pienākumus.

Veidojot VPPPD, uzmanība jāpievērš darba laikam, palielinot telefonisko konsultāciju pieejamību. Veiktā analīze parāda, ka lielākais apkalpoto zvanu skaits ir laikā no plkst. 8.00 līdz 18.00. Ārpus šiem laikiem apkalpoto zvanu skaits ir nebūtisks(skat. 6. attēlu). Iedzīvotāju aptaujas rezultāti[[12]](#footnote-12) parāda līdzīgas tendences – 29% telefona izmantotāju būtu gatavi zvanīt jau no plkst. 8.00, bet kopumā 34% telefona izmantotāju būtu gatavi zvanīt vēl līdz plkst. 19.00, 22% – līdz plkst. 20.00. Plkst. 19.00-20.00 arī ir vērā ņemami, bet specifiski laiki tiem, kas vēlas zvanīt dažādos dienas laikos (Rīgas, Pierīgas iedzīvotāji, strādājošie).

Turpinot attīstīt VPVKAC kontaktu centru, nepieciešams uzlabot tā servisa līmeni, panākot, ka samazinās nepacelto zvanu īpatsvars. Analizējot zvanu skaitu uz darbinieku, secināms, ka vidējais zvanu skaits uz darbinieku darba dienā ir 10,8 jeb aptuveni viens zvans stundā. Līdz ar to tik augsts nepacelto zvanu skaits nevar būt izskaidrojams ar darbinieku aizņemtību.

## 2.2. Pakalpojumu pieejamības analīze klātienes kanālos

Pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem klātienē nosaka kontaktpunktu pārklājums un sasniedzamība. Atbilstoši spēkā esošajam administratīvi teritoriālajam iedalījumam, Latvijā ir 119 pašvaldības, kurās pakalpojumi tiek nodrošināti, izmantojot iestāžu KAC un VPVKAC tīklu. Pēc administratīvi teritoriālās reformas pašvaldību skaits tiks samazināts līdz 42, saglabājot iedalījumu pagastos. Pakalpojumu pieejamības uzlabošanai paredzēts nodrošināt klātienes apkalpošanu katrā pagastā, izmantojot esošo VPVKAC un pašvaldību bibliotēku tīklu. Valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšana tiktu izvērsta bibliotēku tīklā pagastos, kuros šobrīd nav VPVKAC (skat. 2. attēlu).

2. attēls. Klātienes pakalpojumu kanāli



### 2.2.1. VPVKAC tīkls

Esošā VPVKAC tīkla analīzē tika izmantota informācija par VPVKAC ģeogrāfiskajām atrašanās vietām, tās izvērtējot atbilstoši spēkā esošajam administratīvi teritoriālajam iedalījumam[[13]](#footnote-13).

VPVKAC tīkla pārklājums pašvaldību griezumā - VPVKAC atrodas 78% no visām Latvijas pašvaldībām (attiecīgi VPVKAC darbojas 93 no 119 pašvaldībām):

* 9 pašvaldībās ir pieejams vairāk nekā viens VPVKAC;
* 27 pašvaldībās nav pieejams neviens VPVKAC;
* 83 pašvaldībās ir pieejams viens VPVKAC.

VPVKAC tīkla pārklājums attīstības centru griezumā - VPVKAC atrodas tikai reģionālas un novadu nozīmes klientu apkalpošanas centros:

* nevienā no 9 nacionālas nozīmes attīstības centriem neatrodas VPVKAC. Apstiprināta VPVKAC izveide Ventspilī, 2023.gadā, saskaņā ar MK 19.09.2018 rīkojumu Nr. 448 “Par nekustamā īpašuma Kuldīgas ielā 2, Ventspilī, pielāgošanu valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra izveidei un valsts institūciju vajadzībām un nepieciešamo finansējumu nomas maksas, papildu maksājumu, komunālo pakalpojumu, aprīkojuma iegādes un pārcelšanās izdevumu segšanai;
* 11 no 21 reģionālas nozīmes attīstības centriem (Aizkrauklē, Alūksnē, Balvos, Bauskā, Cēsīs, Gulbenē, Līvānos, Ludzā, Smiltenē, Tukumā un Valkā);
* 82 no 89 novadu nozīmes attīstības centriem.

Saskaņā ar 2019. gadā veiktās VPVKAC klientu aptaujas rezultātiem[[14]](#footnote-14), viens no augstu novērtētajiem aspektiem ir to ērta atrašanās vieta. Ģeogrāfisko datu analīze parāda, ka lielākā daļa VPVKAC atrodas centrā un ir viegli sasniedzami, tuvākajai starppilsētu autobusu pieturai atrodoties ne tālāk kā 700m attālumā (attālums pa taisni, kas savieno 2 punktus). Tikai 7 esošie VPVKAC atrodas tālāk nekā 700m no tuvākās autobusu pieturas: Cibla (1411m), Jaunjelgava (810m), Pāvilosta (757m), Jēkabpils (741m), Emburga (725m), Aizpute (705m), Tīnūži (701m)[[15]](#footnote-15).

Izveidojot vismaz vienu VPVKAC katrā administratīvajā teritorijā atbilstoši jaunajam Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likumam, t.i. valstspilsētās, pilsētās un pagastos, Latvijas teritorijā būs ģeogrāfiski vienmērīgi izvietoti 587 VPVKAC. Tas būs kopumā liels uzlabojums VPVKAC pieejamības nodrošināšanai iedzīvotājiem un uzņēmējiem, salīdzinot ar šī brīža 122 VPVKAC, kuru izvietojums ir nehomogēns pret blīvāk apdzīvotām vietām.

### 2.1.3. Iestāžu KAC tīkls

Līdzšinējie novērojumi parāda, ka iestādes nolemj par labu KAC slēgšanai, līdz ar to iestāžu KAC skaitam ir tendence samazināties. Veidojot VPVKAC tīkla stratēģiskās attīstības redzējumu, jāsekmē iestāžu KAC aizvietošana ar VPVKAC.

Iestāžu KAC pamatā ir koncentrēti nacionālas un reģionālas nozīmes attīstības centros (kur šobrīd nav izveidoti VPVKAC), ar nelieliem izņēmumiem VMD, LAD un VDI gadījumos.

Šobrīd populārāko iestāžu 202 KAC ir izvietoti pavisam 39 apdzīvotās vietās un novados. 9 apdzīvotās vietās jau ir VPVKAC. Līdz ar to atlikušos iestāžu KAC būs jāizvieto vēl papildus 30 VPVKAC, tajā skaitā Rīgā. Jāatzīmē, ka lai gan Rīgā nav VPVKAC, tajā kopš 2015. gada darbojas Valsts vienotais klientu apkalpošanas centrs (Talejas ielā 1, kas ir VID galvenā ēka). Šeit iedzīvotājiem ir iespēja vienkopus pieteikt VID, VSAA, VDI pakalpojumus. Šādi iedzīvotāji var vienuviet pieprasīt un saņemt pakalpojumus, netērējot laiku katras iestādes apmeklēšanai atsevišķi.

### 2.1.4. Pašvaldību bibliotēku tīkls

No ģeogrāfiskās atrašanās vietas perspektīvas, kontaktpunktu veidošana pašvaldību bibliotēkās palielinās pakalpojumu pieejamību klātienē. Pieņemot, ka katrā pagasta bibliotēkā būs iespēja izveidot VPVKAC kontaktpunktu, pakalpojumu pieejamību klātienē būs iespējams nodrošināt visā Latvijas teritorijā. Līdzīgi kā esošais VPVKAC tīkls, tāpat arī pašvaldību bibliotēkas ir viegli sasniedzamas (91% pašvaldību bibliotēku atrodas tuvāk nekā 700m no starppilsētu autobusu pieturas)[[16]](#footnote-16).

### 2.1.5. Darba laiki

Lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem, VPVKAC tīklam jābūt pieejamam iedzīvotājiem ērtos laikos. Darba laiku analīze iezīmē šādas tendences:

* no pirmdienas līdz ceturtdienai lielākā daļa VPVKAC ir atvērti no plkst. 8.00 līdz 17.00. Garāks darba laiks par plkst. 19.00 raksturīgs ievērojami zemākam VPVKAC skaitam. Turklāt šajā dienās aptuveni puse VPVKAC ir slēgti uz pusdienu pārtraukumu, kura laikā netiek nodrošināta pakalpojumu pieejamība klātienē;
* piektdienās VPVKAC darba laiks ir ievērojami īsāks. Lielākā daļa VPVKAC strādā līdz plkst. 14.00;
* sestdienās ir atvērts tikai 1 VPVKAC.

Atspoguļotā sniegto pakalpojumu apjoma klātienē analīze iezīmē šādas tendences:

* Rīta stundās laikā no plkst. 8.00 līdz 9.00 novērojams zemākais pieprasījums pēc pakalpojumiem. Šajā laikā darba dienās vidēji strādā 99 no kopskaitā 120 VPVKAC.
* Dienas gaitā sniegto pakalpojums apjoms dažādās stundās variē, tam būtiski samazinoties pusdienas laikā, kad būtiska daļa VPVKAC ir slēgti. Tajā pašā laikā kopējais sniegto pakalpojumu apjoms pusdienas laikā ievērojami pārsniedz no plkst. 8.00 līdz 9.00 sniegto pakalpojumu apjomu.
* Vakara stundās kopējais sniegto pakalpojumu apjoms ar katru stundu samazinās, jo tikai neliela daļa VPVKAC strādā pēc plkst. 17.00.

Analizējot pieprasījuma intensitāti pēc pakalpojumiem, zemākais pieprasījums ir rīta stundās no plkst. 8.00 līdz 9.00. Savukārt, lielākais pieprasījums ir no plkst. 17.00 līdz 18.00. Tas nozīmē, ka, neraugoties uz to, ka tikai daļa VPVKAC strādā šajā laikā, tajos ir augsta apmeklētāju plūsma. Līdzīgas tendences novērojamas arī attiecībā uz pieprasījuma intensitāti sestdienā. Lai gan sestdienā strādā tikai viens VPVKAC, tajā ir augsts apmeklētāju skaits.

VPVKAC darba laiks jāizvērtē, pamatojoties uz apmeklētāju plūsmu. Lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem atbilstoši pakalpojuma pieprasījuma tendencēm un ņemot vērā līdz šim veiktajos VPVKAC klientu apmierinātības pētījumos[[17]](#footnote-17) ietvertās rekomendācijas, pašvaldībām jāizvērtē:

* nepieciešamību strādāt rīta stundās (plkst. 8.00-9.00), kad pieprasījums pēc pakalpojumiem ir viszemākais;
* iespēju pagarināt darba laiku vakara stundās (plkst. 18.00-19.00);
* iespēju strādāt saīsinātu darba laiku sestdienās.

Ņemot vērā, ka pēc administratīvi teritoriālās reformas, paredzēts izvietotā vienotā KAC kontaktpunktu bibliotēkā, pašvaldībām jāņem vērā nepieciešamība nodrošināt pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem, ņemot vērā apmeklētāju plūsmu. Kā atskaites datus rekomendēts izmantot informāciju par apmeklētāju plūsmu esošajos VPVKAC.

## 2.3. Analīze par valsts pārvaldes pakalpojumu piegādi esošajos kanālos

Pašvaldības raksturo zems pakalpojumu elektronizācijas līmenis, kas negatīvi ietekmē virzību uz “vienas pieturas” principa pilnvērtīgu iedzīvināšanu un pakalpojumu pieejamību un iespējami ērtu pieteikšanu un saņemšanu iedzīvotājiem. Jāapsver iespēja VPVKAC tīklu pakļaut centralizēti VARAM, nevis pašvaldībām, kas koordinēti nodrošinātu turpmāku pakalpojumu elektronizāciju

VPVKAC tīklāpakalpojumu sniegšana klātienē, pat neraugoties uz Covid-19 ierobežojumu ietekmē izraisītajām izmaiņām pakalpojumu piegādes kanālu popularitātē, joprojām ir populārākais pakalpojumu piegādes veids. Turpmākā VPVKAC tīkla attīstība paredzēta, pamatojoties uz pieņēmumu, ka iestādes slēgs savus KAC, tādējādi VPVKAC pārņemot *front-office* funkciju nodrošināšanu. VPVKAC klātienes kontaktpunktiem un kontaktu centram jāspēj nodrošināt iestāžu KAC pakalpojumi atbilstoši paredzētajai funkcijai – sniedzot pirmā līmeņa atbalstu

### 2.3.1. Vispārīgās tendences valsts un pašvaldību pakalpojumu piegādē

Saskaņā ar valsts pārvaldes pakalpojumu piegādes tendencēm, pakalpojumu sniegšana neklātienes kanālos pēdējos gados ir būtiski palielinājusies. Valsts iestāžu e-indeksa pētījums parāda, ka lielākā daļa valsts iestāžu un pašvaldību pakalpojumu tika pieteikti un saņemti elektroniski. Attiecībā uz pašvaldībām dati par pakalpojumu pieteikšanu nav pieejami, tomēr pakalpojumu saņemšanai pamatā tika izmantots pasts[[18]](#footnote-18).

2018. gadā 10 valsts iestādēm pakalpojumu elektronizācijas līmenis sasniedza 100%. Tajā pašā laikā pašvaldības raksturo ievērojami zemāks pakalpojumu elektronizācijas līmenis:

* nacionālās nozīmes attīstības centros augstākais pakalpojumu elektronizācijas līmenis sasniedz 50%;
* reģionālas nozīmes attīstības centros augstākais pakalpojumu elektronizācijas līmenis sasniedz 73%;
* novadu nozīmes attīstības centros augstākais pakalpojumu elektronizācijas līmenis sasniedz 75%.

Augšupejošu tendenci uzrāda iedzīvotāju vēlme pieteikt pakalpojumus elektroniski. Attiecīgi to iedzīvotāju īpatsvars, kuri vēlētos pakalpojumus pieteikt neklātienē elektroniski, laikā no 2017. līdz 2019. gadam ir pieaudzis no 64% līdz 71%[[19]](#footnote-19).

Latvija.lv pakalpojumu uzsākšanas un pabeigšanas statistiska parāda, ka lielākā daļa uzsākto e-pakalpojumu tiek arī pabeigti (77,9%). Nepieciešams turpināt uzlabot pakalpojumu pabeigšanas statistiku, tai skaitā izvērtējot tos 605 pakalpojumus, kuri analizētajā periodā nav uzsākti nevienu reizi (vai arī statistikas datos par tiem trūkst informācijas). Analīzes ietvaros nav izvērtēti pakalpojumi, kas ir uzsākti vienā gadā un pabeigti nākamajā, jo nav pieejami dati šādā griezumā.

### 2.3.2. Pakalpojumu piegāde VPVKAC tīklā

VPVKAC tīklā visbiežāk klientu apkalpošana notika klātienē. Covid-19 ierobežojumu dēļ 2020. gada aprīlī ievērojami samazinājās klātienes apkalpošanas nozīmība, vienlaikus palielinoties e-pasta kanāla nozīmībai.

Analizējot sniegto pakalpojumu apjomu pa iestādēm, secināms, ka vislielākais sniegto pakalpojumu apjoms analizētajā periodā ir VSAA un VID. Mēnešu griezumā pakalpojumu skaita pieaugums ir martā, kad tiek iesniegta ienākumu deklarācija. Savukārt, aprīlī un maijā pakalpojumu skaita pieaugums raksturīgs LAD, kad jāiesniedz iesniegumi platībmaksājumiem. Līdz ar Covid-19 izplatību, pieaudzis pieprasījumu skaits saistībā ar VRAA pakalpojumiem, kas pēc būtības ir palīdzība darbā ar e-dokumentiem.

Pašvaldību pakalpojumi kopumā sastāda vien 10% no visiem VPVKAC sniegtajiem pakalpojumiem.

Analizējot VPVKAC sniegtos pakalpojumus, secināms, ka 15 visbiežāk pieprasītie pakalpojumi veido lielāko daļu jeb 72,6% no visiem sniegtajiem pakalpojumiem. Vairumā gadījumu VPVKAC sniegtais atbalsts ietver informācijas sniegšanu par pakalpojumu un atbalstu pakalpojuma pieprasīšanā.

VPVKAC nodrošina pilnvarotos e-pakalpojumus, dodot iespēju pieteikt VSAA pakalpojumus. VSAA sniegtais pilnvarotais e-pakalpojums “Slimības pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana” ir pieprasīts 9 007 reizes, ierindojot to starp populārākajiem VPVKAC sniegtajiem pakalpojumiem. Ņemot vērā šāda pakalpojuma popularitāti, nepieciešams arī turpmāk attīstīt e-asistenta pakalpojumus, paplašinot sniegto pakalpojumu grozu.

VPVKAC kontaktu centrā, kas apkalpo ienākošos zvanus, apkalpotie zvani par 15 populārākajiem pakalpojumiem veido 67.3% no kopējā apkalpoto zvanu skaita. Vispopulārāko pakalpojumu lokā ir tie paši, kas klātienē. Ņemot vērā Covid-19 noteiktos ierobežojumus klātienes apkalpošanā, otrajā vietā ir informācijas sniegšana par to, kā iesniegt e-iesniegumu iestādei.

Domājot par VPVKAC tīkla attīstību nākotnē, jāņem vērā, ka slēdzot iestāžu KAC, to *front-office* funkcijas būs jāpārņem VPVKAC kontaktpunktiem pašvaldībās, kā arī VPVKAC kontaktu centram, sniedzot 1. līmeņa atbalstu.

## 2.4. Analīze pēc satura un mērķa identisku valsts pārvaldes pakalpojumu procesiem

Latvija.lv pieejamajā pakalpojumu katalogā analīzes veikšanas brīdī (2020. gada 18. septembris) ir iekļauti 7 656 dažādi pakalpojumi. Liela daļa no katalogā ietvertajiem pakalpojumiem nav unikāli. Veicot pakalpojuma kataloga analīzi, identificētas šādas nepilnības pašreizējā pakalpojumu katalogā:

1. Pakalpojumu katalogā ir ietverti visi pakalpojumi ar atšķirīgām turētājiestādēm neatkarīgi no tā, vai ir veikta šo pakalpojumu unifikācija un izveidots šī pakalpojuma šablons. Lai gan pašvaldība ir pievienojušās unificētajam pakalpojumam (izveidojot pakalpojuma kartīti zem šablona vai piesaistot pakalpojuma aprakstu VARAM izveidotajam šablonam), pakalpojumu katalogā iekļauts gan unificētais šablons, gan pašvaldības patstāvīgi izveidotā kartīte), kas mākslīgi paaugstina pakalpojumu skaitu.
2. Pakalpojumu katalogā ir problemātiski identificēt informāciju par visām pašvaldībām, jo to beigu nosaukums satur gan “dome”, gan “pašvaldība”. Turklāt pakalpojumu kartītes veido arī pašvaldību pakļautībā esošās juridiskās personas. Nepieciešams noteikt vienotu pieeju visām pašvaldībām.

*Daugavpils novada pašvaldības piemērs – kā pakalpojumu turētāji ir izdalīts sociālo dienests, bāriņtiesa, pašvaldības kapitālsabiedrības un citas juridiskas personas, iekļaujot to sniegtos pakalpojumus katalogā.*

1. Pakalpojumu katalogā iekļauti komercpakalpojumi, kas neatbilst MK 2017. gada 4. jūlija noteikumu Nr. 399 “Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība” 2.1. apakšpunkta definīcijai “valsts pārvaldes pakalpojums– secīgu darbību kopums, kas dod guvumu vai ir obligāts privātpersonai un ko sniedz valsts pārvaldes pakalpojuma turētājs, īstenojot valsts pārvaldes funkcijas saskaņā ar ārējiem normatīvajiem aktiem vai saskaņā ar deleģētiem valsts pārvaldes uzdevumiem”.

*Gulbenes novada pašvaldības piemērs – pakalpojumu katalogā iekļauti tādi pakalpojumi kā suvenīru tirdzniecība, brauciens ar elektrovilcieniņu, ekskursijas, logopēda konsultācijas, saunas apmeklējums.*

Pakalpojumu kataloga analīzes rezultātā, secināts, ka likvidējot acīmredzamos dublikātus, kas radušies galvenokārt tāpēc, ka pakalpojumu katalogā iekļauts gan unificētais šablons, gan pašvaldības patstāvīgi izveidotā kartīte, kopējo skaitu iespējams ievērojami samazināt (attiecīgi no 7 656 uz 3 369). Dublikāti galvenokārt novērojami pašvaldību iestādēs un VARAM, jo VARAM ir izveidojos un publicējis unificēto šablonu.

## 2.5. Analīze par VPVKAC minimālo pakalpojumu grozu atbilstoši iedzīvotāju dzīves cikla notikumiem

VPVKAC minimālo pakalpojumu grozu atbilstoši MK 2017. gada 4. jūlija noteikumiem Nr. 401 veido septiņu populārāko valsts iestāžu (LAD, NVA, PMLP, UR, VID, VSAA, VZD) sniegtie pakalpojumi. Papildu tam ir noslēgti līgumi ar VDEĀVK, BVKB, SIVA un LDC par informācijas sniegšanu VPVKAC tīklā. Kopskaitā minimālo pakalpojumu grozā ietilpst 81 pakalpojums, kurus nodrošina VPVKAC klientu apkalpošanas speciālists[[20]](#footnote-20).

Pēc administratīvi teritoriālās reformas paredzēts, ka VPVKAC, bibliotēkas nodrošinās pirmā līmeņa klientu apkalpošanas funkciju (*front-office)* valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanā. Klātienē pakalpojumus sniegs klientu apkalpošanas centra speciālists un/vai pašvaldības bibliotēkas darbinieks / bibliotekārs. Līdz ar to minimālais pakalpojumu grozs VPVKAC ietvaros jāveido, ņemot vērā pakalpojuma sniedzējam piemītošās zināšanas, prasmes un kompetences.

Minimālais pakalpojumu grozs jāveido, pamatojoties uz Latvija.lv pieejamo pakalpojumu katalogu, nodrošinot, ka VPVKAC sniedz 1. līmeņa atbalstu attiecībā uz visiem tajā iekļautajiem pakalpojumiem.

## 2.6. Pakalpojumu kategorizēšana atbilstoši iedzīvotāju dzīves cikla notikumiem

Saskaņā ar MK 2020. gada 4. februāra rīkojumu Nr. 39, būtisks uzsvars likts uz lietotājorientētas un proaktīvas pieejas ieviešanu pakalpojumu piegādē. Līdz ar to plānots personalizēt pakalpojumu piegādi, proaktīvi reaģējot uz iedzīvotāju aktuālajām vajadzībām.

Lai nodrošinātu lietotājorientētas pieejas iedzīvināšanu, VARAM plāno veikt pakalpojumu kategorizēšanu atbilstoši iedzīvotāju dzīves cikla notikumiem. Ārvalstu pieredze rāda, ka plaši izmantota pieeja pakalpojumu kategorizēšanā ir tos dalot pa tēmām un iedzīvotāju dzīves situācijām. Šādu pieeju izmanto vairums no ANO e-pārvaldes attīstības indeksā[[21]](#footnote-21) iekļautajām valstīm, kas saņēmušas augstāko vērtējumu. Šī pati pieeja izmantota arī Latvija.lv. Atsevišķas valstis ir ieviesušas arī citas pieejas, piemēram, dalot pakalpojumus pa sociālajām grupām.

Viens no piemēriem dalījumam pa sociālajām grupām ir Singapūra[[22]](#footnote-22). Šāda pieeja ir ļāvusi iedzīvināt uz lietotāju orientētu pieeju, personalizējot pakalpojumus konkrētām sociālajām grupām – jaunajiem vecākiem ar bērniem jaunākiem par sešiem gadiem un senioriem. Latvijas gadījumā tiek rekomendēts ieviest līdzīgu pieeju, ieviešot dalījumu pa populārākajām sociālajām grupām.

## 2.7. Analīze par spēkā esošo dotācijas piešķiršanas modeli VPVKAC tīklam (pašvaldībām)

Valsts budžeta dotācija VPVKAC tīkla izveidei, uzturēšanai un valsts un pašvaldību pakalpojumu sistēmas pilnveidei šogad tiek piešķirta saskaņā ar MK 2020. gada 4. februāra noteikumiem Nr. 71 “Kārtība, kādā izmanto 2020. gadam paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei”. Deleģējums šādu MK noteikumu izdošanai katru gadu jāiekļauj likumā “Par valsts budžetu”. Piemēram, augstāk minētie noteikumi Nr. 71 izdoti saskaņā ar likuma “Par valsts budžetu 2020. gadam” 31. pantu. Šādā veidā MK noteikumus VARAM sagatavo un MK apstiprina reizi gadā. Šāda prakse nav efektīva.

Esošais dotācijas modelis nosaka dotācijas veida norēķinu atbilstoši fiksētu izmaksu līmenim, kas ir veidots tieši proporcionāli iedzīvotāju skaitam pašvaldībā, neatkarīgi no sniegto apkalpojumu apjoma. Dotācijas modelis nosaka pašvaldības līdzdalību 30% apmērā no izveides izmaksām un vismaz 50% no uzturēšanas izmaksām ierobežojot izmaksu apmēru atkarībā no attīstības centra nozīmes (novada, reģionālas un nacionālas nozīmes attīstības centrs).

**Priekšrocības**

* viegli saprotams un administrējams;
* pašvaldību administratīvais process un aktīvi tiek atkal izmantoti VPVKAC vajadzībām;
* paredzami izmaksu apjomi, attiecīgi viegli plānot ikgadējo dotācijas apjomu;
* definē pakalpojumu pieejamības izmaksu slieksni.

**Trūkumi**

* nav saistīts ar faktisko pakalpojumu sniegšanas apjomu vai vērtību, kas tiek radīta klientiem;
* nav orientēts uz pakalpojumu attīstīšanu;
* dotāciju apjoms koriģējams vienreiz gadā;
* izlietojuma atskaitīšanās mehānisms ir deklaratīvs.

Jaunais Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums[[23]](#footnote-23) tika pieņemts 2020. gada 10. jūnijā un tas stājās spēkā nākamajā dienā pēc tā izsludināšanas, t.i. 2021. gada 23. jūnijā. Tomēr šī likuma pārejas noteikumu 2. punktā ir atruna, ka līdz 2021. gada 30. jūnijam pašvaldību darbībā ir piemērojami Ministru kabineta 2013. gada 19. marta noteikumi Nr. 154 “Noteikumi par republikas pilsētu un novadu administratīvo teritoriju robežu aprakstu apstiprināšanu"[[24]](#footnote-24) , kas būtībā nozīmē to, ka līdz 2021. gada 30. jūnijam Latvijā joprojām pastāv 119 pašvaldības atbilstoši vecajam Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likumam[[25]](#footnote-25). Līdz 2021. gada 30. jūnijam Ministru kabinetam ir uzdevums izdot jaunus noteikumus par administratīvo teritoriju robežu aprakstu apstiprināšanu[[26]](#footnote-26), kas noteiks jauno 42 novadu robežas. Līdz ar to, veidojot normatīvo aktu bāzi 2021. gadam budžeta dotāciju piešķiršanai, lai izveidotu un uzturētu VPVKAC, jāņem vērā vietējo pašvaldību skaita un teritoriju izmaiņas, kas notiks 2021. gada vidū. Šajā situācijā būtu arī jāizvērtē, cik lietderīgi jauno dotāciju piešķiršanas modeli piemērot no 2021. gada 1.janvāra nevis no 2021. gada 1.jūlija, kad Latvijā juridiski būs spēkā jaunās pašvaldību robežas, kas noteiks 7 valsts pilsētas un 35 novadus ar 580 pagastiem un novadu pilsētām.

Lai šādu neefektīvu praksi mainītu, deleģējums atbilstošiem MK noteikumiem būtu jāiekļauj likumā, kas:

* netiek pieņemts ikgadēji;
* regulē pašvaldību tiesības saņemt valsts budžeta dotācijas.

Attiecīgajos MK noteikumos būtu jānosaka nevis fiksēta dotācijas summa katrai pašvaldībai (piemēram, MK 2020. gada 4. februāra noteikumos Nr. 71 summas šobrīd ir noteiktas 2. pielikumā fiksētā veidā), bet gan jāiekļauj:

* skaidra un viennozīmīgi saprotama dotāciju summas aprēķina metodika;
* visi metodikas aprēķiniem nepieciešamie izejas dati, norādot datu avotu, kuram jābūt publiski pieejamam;
* institūciju, kura veic metodikā norādītos aprēķinus un kas publicē šos aprēķinu rezultātus stingri noteiktā vietā (piemēram, “Latvijas Vēstnesis” un likumi.lv);
* institūciju, kas kontrolē dotāciju aprēķināšanas procesa pareizību;
* institūciju, kas plāno dotācijas savā budžetā un kas veic dotāciju samaksu atbilstoši aprēķiniem.

Ja budžeta dotāciju aprēķiniem par izejas datiem izmanto kādas institūcijas sniegto informāciju, tad būtu jāparedz sankcijas par neprecīzas informācijas sniegšanu vai apzināti sagrozītas informācijas sniegšanu.

Šādā gadījumā būtu iespējams izvairīties no ikgadējas likuma pieņemšanas, kas pamatota ar ikgadējā budžeta apstiprināšanu, un attiecīgi ikgadējas MK noteikumu sagatavošanas un izdošanas.

## 2.8. VPVKAC telpu un izkārtojuma analīze

Saskaņā ar MK 10.01.2015. gada 10. janvāra rīkojumu Nr. 14 “Koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”[[27]](#footnote-27), nodefinēts koplietošanas infrastruktūras nodrošināšanai neatkarīgi no izvēlētā risinājuma vienots pamata komplekts. MK rīkojums nosaka vienotu standartu telpām, kas tiek speciāli pielāgotas VPVKAC vajadzībām. Paplašinot VPVKAC tīklu tajā iekļaujot pašvaldību bibliotēkas, nepieciešams precizēt telpu pielāgošanas principus, lai efektīvi nodrošinātu klientu apkalpošanas funkciju.

VPVKAC telpu, izkārtojuma un apkārtējās infrastruktūras vajadzības, ņemot vērā plānoto VPVKAC tīkla attīstību un līdz šim veiktajos klientu pētījumos[[28]](#footnote-28) identificētos nepieciešamos uzlabojumus, atspoguļotas izvērtējuma “Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana” 13. tabulā[[29]](#footnote-29).

## 2.9. Pakalpojumu pārresoru koordinācijas procesa analīze

Pakalpojumu pārvaldības process šobrīd tiek organizēts autonomi fokusējoties uz vienas iestādes pakalpojumu grozu un nav orientēts uz centralizēti veidotu pakalpojumu dzīvescikla pārvaldības pieeju, kas iekļautu arī pārresoru digitālo vai e-pakalpojumu izveides iniciatīvu koordināciju. Pakalpojuma pārresoru koordināciju iesaistītās puses nodrošina tik tālu cik tas neskar citas iestādes kompetenci un pārvaldība ne visos gadījumos ir ar pārresoru iezīmēm.

Procesā ir iesaistītās lomas:

1. **VARAM** – pārvaldības koordinēšanā ir atbildīga par politiskajām iniciatīvām un vienotu pakalpojumu dzīvescikla pārvaldības principu izveidi, “vienas pieturas” principa realizēšanu, VPVKAC uzraudzības komitejas darbības nepārtrauktības nodrošināšanu. Nodrošina digitālo un e-pakalpojumu tehnisko ietvaru, kas ir par pamatu sekmīgai digitālo un elektronisko pakalpojumu darbības nodrošināšanai. Pārvalda pakalpojumu sniegšanas atbalsta informācijas sistēmu, kuras īpašnieks ir Ventspils digitālais centrs un ir būtiska pakalpojumu pārvaldības procesa sastāvdaļa. Ņemot vērā, ka šī loma ir viena no pamata komponentēm, kas radīs spējas pārresoru koordinācijai un nodrošinās iestāžu KAC pakalpojumu pieejamību VPVKAC paplašināta tīkla ietvaros, tad šīs lomas stiprināšana ir būtisks apstāklis tālākajā ceļā veidojot pārresoru koordinācijas mehānismu.
2. **Valsts kanceleja** – koordinē valsts pārvaldes iestāžu sadarbību labas pārvaldības un klientorientētas darbības kultūras nodrošināšanā valsts pārvaldē un administratīvā sloga mazināšanā (kopā ar VARAM) iedzīvotājiem. Nodrošina dažādas atbalsta funkcijas, piem., vienotā tīmekļa vietne vai inovācijas laboratoriju. Veic metodisko darbu, taču pētījuma laikā netika gūta informācija, ka VK un VAS būtu kādas metodikas pakalpojumu jomā. Organizē seminārus augstākajai vadībai pakalpojumu jomā.
3. **Ministru kabinets/Pašvaldības dome** – atbildīgas par pakalpojuma cenrāža vai nolikuma apstiprināšanu. Pārvaldības procesā ir lēmuma pieņēmēji.
4. **Pakalpojumu turētājs (valsts/pašvaldības iestāde/KAC)** – pakalpojumu turētājs, kā ietvaros notiek pamata pakalpojumu portfeļa pārvaldības process, sākot ar pakalpojumu stratēģiju, pakalpojumu dizainu, ieviešanu, izpildi un uzlabošanas procesu. Šobrīd katra iestāde pēc iekšēji definētiem principiem veido pakalpojumu dzīvescikla pārvaldību un bieži vien nav iespējams nošķirt atsevišķu pakalpojumu sniegšanas procesus un mērīt to veikumu. Šī loma ir noteicošā par pārresoru lietotāju vajadzību iekļaušanu plānojot tālāko dzīvescikla posmus. Attiecīgi ietekme pār šo lomu ir kritiska, lai sasniegtu iekļaujošu pārresoru koordināciju. Šobrīd VARAM un VK nosaka pakalpojumu apkalpošanas vadlīnijas, e-pakalpojuma ietvaru, metodisko atbalstu u.c. metodiskus risinājumus, kas var sekmēt pakalpojumu kvalitāti, bet nav saistošas vai ir plaši interpretējams.
5. **VPVKAC uzraudzības komiteja** – nodrošina regulētu sniegto pakalpojumu apjomu un uztur pakalpojumu sniegšanas kārtību, taču lai arī uzraudzības komitejā ir iekļauti pakalpojumu turētāju iestāžu pārstāvji, komitejas pārvaldības normatīvie akti komitejai nenosaka tādu pilnvaru apjomu, lai varētu realizēt pakalpojumu dzīvescikla pārresoru koordinācijas tvērumu. Šobrīd definētā sistēma nosaka pasīvu veidu, kā iedarboties uz klientu vajadzībām, piemēram, ir definēts, ka komiteja tiek sasaukta vismaz 2x gadā, kaut gan uz klientu orientētai pārvaldībai ir jābūt proaktīvai un regulārai, lai varētu reaģēt uz mainīgo pakalpojumu pieprasījumu.
6. **Pakalpojumu sniedzējs (VPVKAC)** – VPVKAC kontaktpunkts, kurš piedalās procesā, kā lēmumu izpildītājs un atbilstoši pakalpojumu groza izmaiņām arī veic to kontaktpunkta ietvaros.

Shematisks attēlojums esošajam pārresoru koordinācijas procesam ir atspoguļots izvērtējuma “Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana” 23. attēlā[[30]](#footnote-30). Procesa esošās situācijas grafiskai attēlojums ir veidots ar mērķi identificēt pakalpojumu pārresoru koordinācijā iesaistītās un atbildības, kas sekmē darbības kas ir saistītas ar pakalpojumu koordināciju. Aktivitātes, kas ir ikdienas kartībā risināmas, nav šī attēlojuma tvērumā.

# III.   Stratēģiskais redzējums par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa risinājumu

VARAM atbilstoši “vienas pieturas” principam VPVKAC kā vienota pakalpojumu sniegšanas kontaktpunkta konceptuālo modeli darbības organizēšanai pēc administratīvi teritoriālās reformas balsta uz Pakalpojumu vides pilnveides plānā 2020.-2023. gadam un Digitālās transformācijas pamatnostādnēs 2021.-2027. gadam noteikto stratēģiskās attīstības vīziju, mērķiem, uzdevumiem un galvenajiem darba snieguma rādītājiem.

Konceptuālais modelis sniedz ietvaru pakalpojumu pārvaldības sistēmas organizēšanai pēc administratīvi teritoriālās reformas, paredzot, ka VPVKAC tiks attīstīts kā vienots pakalpojumu sniegšanas kontaktpunkts, kuram ir nepieciešamie resursi klientu apkalpošanas funkcijas nodrošināšanai – cilvēki (apmācīti darbinieki), procesi (ieskaitot pakalpojuma standarta izpildes uzraudzību), tehnoloģijas (modernas IKT tehnoloģijas klientu apkalpošanai).

VPVKAC misija: VPVKAC palīdz iedzīvotājiem un uzņēmējiem saņemt valsts pārvaldes pakalpojumus un nodrošina iestādēm pakalpojumu pieteikšanu un piegādi klātienē.

VPVKAC vīzija: valsts pārvaldes pakalpojumi iedzīvotājiem un uzņēmējiem ir lietotājorientēti – vienlīdz pieejami visai sabiedrībai, atbalstoši un personalizēti. Valsts pārvalde pakalpojumu sniegšanā ir atvērta un efektīva, izmanto mūsdienu tehnoloģiju iespējas un inovatīvus risinājumus, kā arī sadarbojas nacionāli un pāri robežām

VPVKAC mērķis: nodrošināt lietotājorientētu, inovatīvu un efektīvu valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanu VPVKAC tīklā[[31]](#footnote-31).

Galvenie darba snieguma rādītāji attēloti 1. tabulā.

1. tabula. Uzdevumi un galvenie darba snieguma rādītāji[[32]](#footnote-32), [[33]](#footnote-33)

|  | Galvenie darba snieguma rādītāji | Bāzes vērtība | 2024 | 2027 |  | Uzdevumi |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Iedzīvotājiem nodrošināta valsts pārvaldes pakalpojumu pieejamība VPVKAC tīklā | 75% no Latvijas platības | 85% no Latvijas platības | 90% no Latvijas platības | 1.1. | Valsts pārvaldes institūciju KAC optimizācija, iestāžu KAC un VPVKAC funkciju efektivizēšana |
| 1.2. | Valsts pārvaldes pakalpojumu pieejamības paplašināšana, izmantojot daudzkanālu pieeju |
| 1.3. | VPVKAC minimālā pakalpojumu groza paplašināšana |
| 1.4. | VPPPD izveide esošajā VPVKAC tīklā |
| 2. | Iedzīvotāju digitālās prasmes vismaz pamatlīmenī | 43% (vērtība saskaņā ar DESI) | 54% (vērtība saskaņā ar DESI) | 70% (vērtība saskaņā ar DESI) | 2.1. | Iestāžu un pašvaldību KAC, VPVKAC nodarbināto profesionālās kompetences pilnveide e-pakalpojumu sniegšanā |
| 2.2. | Iestāžu un pašvaldību KAC, VPVKAC – klients visbiežāk vēršas, lai saņemtu valsts un pašvaldību pakalpojumus. KAC darbiniekos ir jārada vienota izpratne, lai primāri veicinātu valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanu, izmantojot digitālos risinājumus (digitāli vispirms). Nepieciešams regulāri celt nodarbināto kompetenci valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanā klientam atbilstošākā kanālā un digitālo rīku pielietošanā pakalpojumu pieteikšanai |
| 3. | Atbalstīt valsts pārvaldes iestādes digitālo pakalpojumu, produktu un procesu attīstībai | 0 (iestāžu skaits) | 12 (iestāžu skaits) | 21 (iestāžu skaits) | 3.1 | Attīstīt VPVKAC tīklu un nodrošināto pakalpojumu klāstu, t.sk. attālinātā ierēdņa pakalpojumu |
|  |  |  |  |  |  |  |

Pēc administratīvi teritoriālās reformas VPVKAC paredzēts attīstīt 3. attēlā norādītās pakalpojumu grupas iedzīvotājiem un uzņēmējiem (1. pakalpojumu grupa) un iestādēm un pašvaldībām (2. pakalpojumu grupa). Nākotnē plānots apsvērt 3. pakalpojumu grupu komercsektoram, analizējot šāda iespējamā pakalpojuma juridiskos un ekonomiskos aspektus.

3. attēls. Pakalpojumu stratēģija pēc administratīvi teritoriālās reformas



1. pakalpojumu grupas ietvaros iedzīvotājiem un uzņēmējiem nodrošināmie pakalpojumi attēloti izvērtējuma “Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana” 17. tabulā[[34]](#footnote-34).

## 3.1. Pakalpojumu pārvaldības konceptuālā modeļa apraksts

Pakalpojumu pārvaldības konceptuālais modelis sastāv no Pakalpojumu pārresoru konsultatīvās padomes, Pakalpojumu administratīvā centra un pakalpojumu piegādes, ko nodrošina Latvija.lv, VPVKAC un VPPPD (skat. 4. attēlu).

4. attēls. Pakalpojumu pārvaldības konceptuālais modelis pēc administratīvi teritoriālās reformas



### 3.1.1. Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome

Pakalpojumu pārresoru konsultatīvās padomes mērķis ir sekmēt vienotas un efektīvas valsts un pašvaldību pakalpojumu sistēmas darbību, realizējot starpresoru koordinācijas jautājumu apspriešanu, iesaistot plašu dalībnieku skaitu no ieinteresētajām pusēm.

Pakalpojumu pārresoru konsultatīvās padomes uzdevumi:

* sniegt atbalstu institūcijām pakalpojumu pārveides procesā;
* ne retāk kā reizi gadā izvērtēt valsts pārvaldes pakalpojumu izpildes rezultātus;
* savlaicīgi identificēt neefektīvus vai nelietderīgus pakalpojumus vai pakalpojumu trūkumu;
* pēc pakalpojumu turētāju iniciatīvas izskatīt un sniegt ieteikumus jaunveidojamiem pakalpojumiem atbilstoši pakalpojumu attīstības ietvaram;
* ierosināt pakalpojumu izbeigšanu vai apvienošanu, ja pierādījumi liecina par sniegtā pakalpojuma neefektivitāti, nelietderību vai administratīvo slogu;
* sniegt vērtējumu un rekomendācijas par ES finansējuma piešķiršanu institūciju projektiem, kas vērsti uz uzlabojumiem pakalpojumu sniegšanas jomā;
* izvērtēt institūciju iniciatīvas pielietot līdzvērtīgu metodoloģiju pakalpojumu pārveidē un sniegt vērtējumu, vai alternatīvā metodoloģija atbilst tiem pašiem pakalpojumu pārveides principiem;
* sadarboties ar Latvijas Pašvaldību savienību un citām institūcijām.

Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome veidojama kā VARAM izveidota konsultatīva institūcija. Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome nodrošinās, ka pakalpojumu sniegšanas procesa un pakalpojumu saturiskā pārveide tiek veikta, iesaistot lietotājus. Tādējādi tiks nodrošināta lietotāju apmierinātība un lietojamības novērtēšana pirms pakalpojumu pilnveides, ņemot vērā lietotāju priekšlikumus Padomes ietvaros atbilstoši nepieciešamībai rekomendēts organizēt domnīcas, kas varētu kalpot kā platforma dažādu jautājumu apspriešanai un kopradei ar lietotājiem. Pakalpojumu pārresoru konsultatīvo padomi veidot kā atvērtu struktūru, kurai ir nodefinēts dalībnieku pamatsastāvs un paredzētas tiesības uzaicināt papildu dalībniekus atbilstoši nepieciešamībai.

### 3.1.2. Pakalpojumu administratīvais centrs

Pakalpojumu administratīvā centra darbības mērķis ir nodrošināt operacionālo atbalstu VPVKAC un VPPPD valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanā.

Uzdevumi:

* sniegt konsultācijas un metodisko vadību iestādēm un pašvaldībām par valsts un pašvaldību pakalpojumu piegādes principiem;
* sniegt konsultācijas VPVKAC un VPPPD par pakalpojumu piegādi;
* izstrādāt un uzraudzīt klientu apkalpošanas standartu, t.sk. VPVKAC atbilstības vērtēšanu standartam;
* veikt unificējamo pakalpojumu pārbaudi, lai panāktu maksimālu pakalpojumu unifikāciju;
* uzturēt vienotu zināšanu bāzi par valsts un pašvaldību pakalpojumiem;
* izstrādāt apmācību programmas un nodrošināt apmācības;
* definēt kvalitātes līmeņa pārvaldības metodes un mērījumus;
* pārvaldīt VPVKAC resursu kapacitāti;
* koordinēt pakalpojumu ieviešanas un darbības nepārtrauktību
* sekot līdzi ikdienas pakalpojumu kvalitātes rādītājiem, incidentiem un identificēt no tiem izrietošās problēmas.

Pakalpojumu administratīvā centra uzdevumi jānodod izpildei patstāvīgai institūcijai (ne VARAM struktūrvienībai), kas nodrošina augstāk definētā mērķa sasniegšanu

### 3.1.3. Pakalpojumu piegāde

Pakalpojumu daudzkanālu piegādes modelis paredz pakalpojumu nodrošināšanu vairākos līmeņos atbilstoši labajai praksei, kas ietverta “Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem”[[35]](#footnote-35). Pakalpojumu piegādi paredzēts nodrošināt, sadarbojoties VPVKAC un iestādēm/pašvaldībām un izmantojot to savstarpēji papildinošās kompetences:

0. līmenis – digitālie un e-pakalpojumi. Tiek nodrošināta automātiska atbilde uz pieprasījumu.

1. līmenis – VPVKAC darbinieka nodrošināts atbalsts, atbildot uz standartizētiem un tehniskas dabas jautājumiem, pieņemot pakalpojumu pieteikumus (tai skaitā papīra formātā) un nodrošinot pilnvarotā e-pakalpojuma sniegšanu (VPVKAC darbinieks – plaša profila speciālists).

2. un 3. līmenis – iestādes/pašvaldības speciālista atbalsts, sniedzot specializētu konsultāciju par iestādes kompetencē esošiem jautājumiem un risinot problēmas (Iestādes/pašvaldības speciālists – šauras specializācijas speciālists).

Sadarbības mehānisms VPVKAC kā vienota pakalpojumu sniegšanas kontaktpunkta darbībai shematiski attēlots izvērtējuma “Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana” 26. attēlā[[36]](#footnote-36).

### 3.1.3.1. Valsts pārvaldes vienotais portāls Latvija.lv

Portāls Latvija.lv ir vienots valsts pārvaldes un pašvaldību pakalpojumu, informācijas un saziņas elektroniskais kontaktpunkts. Tā mērķis ir nodrošināt iespēju iedzīvotājiem un uzņēmējiem saņemt e-pakalpojumus un iestāžu digitālos pakalpojumus vienuviet Atbilstoši MK 04.07.2017. gada 4. jūlija noteikumiem Nr.400[[37]](#footnote-37) portāla Latvija.lv pārzinis ir VRAA.

Atbilstoši pakalpojumu daudzkanālu piegādes pamatam, Latvija.lv procesi iekļauj klientu apkalpošanu (pieteikuma pieņemšana, atbildes sniegšana) 0. līmeni – digitālie un e-pakalpojumi, kā arī atgriezeniskās saites nodrošināšanu par sniegtajiem pakalpojumiem pakalpojumu turētājiem.

### 3.1.3.2. Valsts pārvaldes pakalpojumu palīdzības dienests

VPPPD mērķis ir nodrošināt iespēju iedzīvotājiem saņemt atbalstu neklātienes komunikācijas kanālos (zvans, īsziņa, e-pasts, sociālie tīkli, tērzēšana, informācijas ievades formas).

Atbilstoši pakalpojumu daudzkanālu piegādes pamatam VPPD procesi iekļauj klientu apkalpošanas 0. līmeni – automātiski ģenerētās atbildes uz zvaniem, e-pastiem un citām ziņām, tērzēšanas asistents, 1. līmeni – kontaktu centra darbinieku atbildes uz iedzīvotāju jautājumiem, atbalsts pakalpojumu nodrošināšanā, t.sk., pilnvarotais e-pakalpojums, kā arī atgriezeniskās saites nodrošināšanu.

### 3.1.3.3. VPVKAC – vienotā KAC kontaktpunkts pagastā un/vai bibliotēkā

VPVKAC kā vienotā KAC kontaktpunkta mērķis ir nodrošināt iespēju iedzīvotājiem klātienē (vismaz viens pakalpojumu kontaktpunkts katrā novada pagastā) saņemt valsts un pašvaldību pakalpojumus un atbalstu valsts pārvaldes pakalpojumu pieteikšanai.

Atbilstoši pakalpojumu daudzkanālu piegādes modelim VPVKAC procesi iekļauj

* Klientu apkalpošanu vairākos līmeņos:
	+ 0. līmenis – pašapkalpošanās virtuālajā kioskā;
	+ 1. līmenis – klientu apkalpošanas speciālista un pašvaldības darbinieka / bibliotekāra atbalsts pakalpojumu nodrošināšanā atbilstoši definētajam VPVKAC pakalpojumu grozam;
	+ 2. līmenis – atbalsts attālinātas personalizētas konsultācijas organizēšanā ar iestādes speciālistu;
* Atgriezeniskās saites nodrošināšanu.

## 3.2. Priekšnoteikumi modeļa ieviešanai

Ieviešot piedāvāto konceptuālo modeli, iedzīvotājiem tiks pilnvērtīgi nodrošināta pakalpojumu pieejamība klātienē, izmantojot VPVKAC un pašvaldību bibliotēku tīklu. Pakalpojumu kontaktpunkts atradīsies katra novada pagastā, līdz ar to pakalpojumu piegāde, sadarbojoties ar citiem potenciālajiem partneriem (piemēram, VAS “Latvijas Pasts”), nav nepieciešama.

Nepieciešamība izsvērt alternatīvos kanālus pakalpojumu saņemšanai klātienē (piemēram, mobilā pakalpojumu piegāde – pārvietojamais VPVKAC) ir, lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību personām ar kustību traucējumiem, (t.sk. personas ar invaliditāti, vecuma pensionāri), kuriem grūtības sagādā klātienes kontaktpunkta apmeklēšana. No šīs mērķa grupas perspektīvas, iespējamas divas alternatīvas (skat. xx. pielikuma 29. attēlu):

1. alternatīva (**rekomendētā**) – pakalpojumus iespējams pieteikt attālināti VPPPD, izmantojot telefonu un pilnvarotā e-pakalpojuma iespējas, līdz ar to iedzīvotājam nav nepieciešamības apmeklēt klātienes pakalpojumu pieteikšanas kontaktpunktu. Šajā gadījumā tiktu sekmēta pāreja uz attālinātu kanālu izmantošanu pakalpojumu nodrošināšanā un pakalpojumu piegāde saistītos ar zemākām izmaksām;

2. alternatīva (nerekomendētā) – pakalpojumi tiek nodrošināti alternatīvos klātienes kanālos (mobilā pakalpojumu piegāde – pārvietojamais VPVKAC). Šajā gadījumā pakalpojumu piegāde saistītos ar augstākām izmaksām.

Koncepcijā publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi ir definēts vienots pamata komplekts VPVKAC tīkla infrastruktūrai. Ņemot vērā, ka pēc administratīvi teritoriālās reformas pakalpojumi klātienē tiks nodrošināti ne tikai vienotajos klientu centros, bet arī pašvaldību bibliotēkās, prasības nepieciešams pielāgot aktuālajām vajadzībām. Līdz ar to VARAM priekšlikums ir izstrādāt vadlīnijas, kurās ietvertas prasības, kas attiecas uz ēku, kurā atrodas VPVKAC, klientu apkalpošanas vietām, tehnoloģiju aprīkojumu, vizuālo stilu, drošību un veselības aizsardzību un apkārtējo infrastruktūru.

Lai nodrošinātu priekšnoteikumus piedāvātā konceptuālā modeļa “VPVKAC kā vienots pakalpojumu sniegšanas kontaktpunkts” ieviešanai, jāveic nepieciešamās izmaiņas normatīvajā regulējumā un VPVKAC finansēšanas modelī.

### 3.2.1. Priekšlikumi par vienota valsts un pašvaldību pakalpojumu palīdzības dienesta (kontaktu centra) darbības un finansēšanas modeļiem

Atbilstoši jaunajam konceptuālajam modelim, VPPPD ir paredzēts nodrošināt iespēju iedzīvotājiem saņemt klientu atbalstu neklātienes komunikācijas kanālos. Ņemot vērā, ka VPPPD ir paredzēta būtiska loma klientu apkalpošanā, uzsvars jāliek uz klientu apmierinātības nodrošināšanu ar sniegtā pakalpojuma kvalitāti. Principi, kas ietekmē klientu apmierinātību, un vērtējums par galvenajiem izaicinājumiem, ar kuriem saskaras VPPPD, apkopoti izvērtējuma “Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana” 24. tabulā[[38]](#footnote-38).

Lai nodrošinātu VPPPD darbības atbilstību noteiktajiem principiem, **VARAM priekšlikums ir VPPPD veidot VPVKAC tīklā**. Tādā veidā tiks nodrošināta iespēja vieglāk plānot un kontrolēt pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, apkalpot klientus pēc vienota standarta, kā arī efektīvi izmantot esošo VPVKAC tīklā uzkrāto zināšanu un pieredzes bāzi. Sākotnēji zvanu apkalpošana būtu nodrošināma 2-3 centros. Pieaugot apkalpojamo kontaktu skaitam, centru skaits tiktu palielināts, kā arī īslaicīgi palielināta kontaktu skaita gadījumos (piemēram, VID gada deklarāciju iesniegšana) kontaktu apkalpošanā, sevišķi pa tālruni, būtu piesaistāmi darbinieki no VPVKAC administratīvajos centros. VPPPD jānodrošina kontaktu centra pakalpojumu nodrošināšana visu darba laiku – sākot no plkst. 8:00 līdz plkst. 18:00. Šādas sadarbības nodrošināšanai Pakalpojumu administratīvais centrs slēgtu sadarbības līgumus[[39]](#footnote-39) ar tiem VPVKAC, kuri nodrošina VPPPD un kuros kontaktu apkalpošana notiek pastāvīgi, un ar tiem VPVKAC, kuriem kontaktu apkalpošanā būtu jāpieslēdzas palielināta kontaktu skaita gadījumā. Šie būtu standartizēti sadarbības līgumi, kuros tiktu noteiktas kontaktu centra pakalpojuma prasības, piemēram, pakalpojuma apjoms, sniegšanas laiks, kvalitāte utml.

Priekšlikumi VPPPD darbībai ir šādi:

1. attālināto klientu apkalpošanu (zvani; e-pasti; Latvija.lv elektroniskajās formās iesniegtie jautājumi, ierosinājumi un sūdzības; tērzēšana; atbilžu sniegšana uz sociālajos tīklos saņemtajiem jautājumiem) veikt VPPPD ietvaros, nodrošinot valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanas atbalstu. VPPPD kā virtuālu zvanu centru veidot atsevišķos (2-3) lielākajos VPVKAC administratīvajos centros;
2. nepieciešams visos komunikāciju kanālos ieviest iespēju automātiskām atbildēm un klientu pieprasījumiem (interaktīva balss atbilde, automātiska atbilde un e-pastiem vai jautājumiem, kas uzdoti elektroniskajos kanālos, sociālajos tīklos, sarunu virzīšanas shēmas tērzēšanai sociālajos tīklos). Automātiskajās atbildēs nepieciešams norādīt sagaidāmo atbildes sniegšanas laiku;
3. iestāžu un pašvaldību sociālo tīklu kontu apkalpošanu nodot VPPPD, lai maksimāli efektīvi nodrošinātu publisko resursu izmantošanu un pozitīvu atdevi, veicot komunikāciju. Sociālo tīklu kontu apkalpošanā 0. un 1. līmeņa atbalstu un komunikāciju nodrošinātu VPPPD darbinieki, savukārt sarežģītāku jautājumu risināšanā tiktu piesaistīti iestāžu un pašvaldību speciālisti;
4. lai atvieglotu klientu apkalpošanas tālruņa numura atcerēšanos un plašāku tā lietošanu, ieviest īso (3-ciparu vai 4-ciparu) numuru, pa kuru būtu sazvanāms VPPPD; tas kalpotu kā vienotais valsts un pašvaldību pakalpojumu vienas pieturas kontaktu centra identifikators;
5. uzlabot kontaktu centra tehnoloģiskās platformas funkcionalitāti, iekļaujot paziņojumus par ienākošo klientu komunikāciju, viena klienta komunikācijas dažādos kanālos identificēšanu, pakalpojumu kvalitātes līmeņa tiešsaistes monitorēšanu un citas funkcijas, kas palīdzētu sasniegt noteiktos mērķus;
6. nākotnes perspektīvā apsvērt klientu identificēšanas iespējas attālināti ar zvana starpniecību, piemēram, izmantojot eParaksts mobile, banku autorizēšanas rīku Smart-ID, dokumentu vizuālo identificēšanu ar foto vai video zvana palīdzību un citas iespējas.

Būtiskākais ieguvums no VPPPD izveides būtu centralizēta dažādu ienākošo kontaktu ziņojumu/problēmu signālu apstrāde vienuviet, tādējādi izslēdzot vairākkārtēju komunikāciju gadījumā, ja klients, nesaņemot atbildi pirmajā komunikāciju kanālā, ir iniciējis komunikāciju citā kanālā. VPPPD ieteicams pārvaldīt piecus kanālus, kuros iedzīvotājiem tiek nodrošināts atbalsts valsts un pašvaldību pakalpojumu saņemšanā.

Ņemot vērā, ka VPPPD ir plānots veidot VPVKAC tīklā, tā finansēšanas modelis ir jāskata kopsakarā ar VPVKAC tīkla finansēšanas modeli.

### 3.2.2. Priekšlikums valsts budžeta finansējuma piešķiršanas kritērijiem

**VARAM priekšlikums ir ieviest jaunu dotācijas modeli VPVKAC tīkla attīstībai un darbības nodrošināšanai**, kas sastāv no investīciju un uzturēšanas dotācijas, veicot nepieciešamās izmaiņas normatīvajā regulējumā. Dotācijas modelim paredzēts stāties spēkā 2022. gadā.

Atbilstoši konceptuālajam modelim pēc administratīvi teritoriālās reformas pakalpojumus klātienē paredzēts nodrošināt tikai VPVKAC tīkla ietvaros, pakāpeniski aizvietojot iestāžu KAC. VPVKAC jaunajam dotācijas modelim pieejamo finansējumu paredzēts veidot no esošā un iestāžu KAC funkcijai esošā dotācijas apjoma summas.

Lai nodrošinātu tādu normatīvo aktu bāzi dotāciju piešķiršanai, nepieciešams ievērot šādus priekšnoteikumus:

1. jāveido tāda normatīvo aktu bāze par VPVKAC izveidi, uzturēšanu un pilnveidošanu, kas nav jāapstiprina katru gadu. Nepieciešams attiecīgs deleģējums MK noteikumiem kādā saistošā likumā. Visatbilstošākie būtu Likums par pašvaldībām (11. panta kontekstā) vai Valsts pārvaldes iekārtas likums (kontekstā ar plānotajiem papildinājumiem par Pakalpojumu pārresoru konsultatīvās padomes izveidi). Attiecīgi tad būtu pamats izdot pastāvīgus MK noteikumus par kārtību, kādā pašvaldības saņem dotācijas VPVKAC tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei;
2. jāparedz nosacījumi (kritēriji), kad pašvaldība var saņemt dotācijas par VPVKAC darbību. Viens no punktiem būtu – VPVKAC darbība atbilst pārresoru koordinācijas ietvarā noteiktiem pakalpojumu sniegšanas standartiem. MK noteikumos par pakalpojumu sniegšanas standartiem paredz kārtību – kas un kādā veidā sniedz atbilstības novērtējumu.

Finansēšanas modeļa izveides pamatā izmantotie apsvērumi ietverti izvērtējuma “Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana” 31. tabulā[[40]](#footnote-40).

Ar dotāciju paredzēts nodrošināt jaunu VPVKAC (tai skaitā VPPPD) tīkla attīstību un nepieciešamos kapitālieguldījumus esošajā tīklā un tiek iedalīta šādi[[41]](#footnote-41):

1. investīciju dotācijas fiksētā daļa atsevišķi VPVKAC un VPPPD;
2. uzturēšanas dotācijas fiksētā daļa atsevišķi VPVKAC un VPPPD;
3. mainīgā daļa:
	1. pakalpojuma apjoma izpilde;
	2. kvalitātes kritēriju izpilde.

### 3.2.3. Priekšlikums valsts pārvaldes pakalpojumu pārresoru koordinācijas mehānisma izveidei

Lai uzlabotu pakalpojumu pieejamību un kvalitāti un īstenotu valsts un pašvaldību pakalpojumu pārveidi, **VARAM priekšlikums ir izveidot Pakalpojumu pārresoru koordinācijas padomi,** kurai sadarbībā ar citām iesaistītājam pusēm ir paredzēta nozīmīga loma valsts un pašvaldību pakalpojumu pārveidē. Šādā veidā tiks nodrošināts mehānisms sadarbības organizēšanai starp dažādām iesaistītajām pusēm[[42]](#footnote-42).

### 3.2.3. Priekšlikums Pakalpojumu administratīvā centra darbībai

**VARAM priekšlikums ir Pakalpojumu administratīvā centra uzdevumus nodot izpildei patstāvīgai institūcijai – VRAA**, kas nodrošinās centram definētā mērķa sasniegšanu, nodrošinot atbilstošu budžetu. Centra izveide jāparedz MK 2017.gada 4.jūlija noteikumos Nr. 401 “Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību”.

# IV. Ietekme uz problēmas risināšanu

## 4.1. Priekšlikumi risinājumiem

Analizējot valsts un pašvaldību pakalpojumu piegādi visos kanālos un pakalpojumu pārresoru koordināciju, tika izstrādāti priekšlikumi valsts pārvaldes pakalpojumu konceptuālā modeļa darbībai, VPVKAC un VPPPD tīkla attīstībai pēc administratīvi teritoriālās reformas un Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padomes izveidei.

Priekšlikumi:

1. VARAM atbalsta **B alternatīvu**, kas paredz iestāžu (VID, VSAA, NVA u.c.) 1. līmeņa pakalpojumu atbalsta sniegšanu un pieteikumu pieņemšanu. Šīs alternatīvas ieviešanas gadījumā viena pakalpojuma sniegšanas izmaksas ir zemākās.
2. VARAM rekomendē nodrošināt piemaksu bibliotekāriem vai citiem darbiniekiem, kas veic 2. kārtas VPVKAC pakalpojumu sniegšanu algu fonda palielinājumu nodrošinot 100 EUR mēnesī apmērā uz VPVKAC, kā piemaksu par papildus pakalpojumu nodrošināšanu. Piemaksu rekomendējam veikt kā atbalstu pašvaldībām.
3. VARAM rekomendē veikt piemaksu par katru sniegto pakalpojumu maksu fiksētā apmērā šīs pakalpojumu maksas jeb 3,50 EUR par katru klātienē apkalpoto klientu pie maksimālās noteiktās pakalpojumu sniegšanas kvalitātes. Šādā veidā tiks nodrošināta motivējoša maksa par sniegtajiem pakalpojumiem papildus pieejamības maksai.
4. VARAM rekomendē paredzēt finansējumu apmācību veikšanai VPVKAC un VPPPD darbiniekiem, lai nodrošinātu augstvērtīga atbalsta sniegšanu iedzīvotājiem un uzņēmējiem. Tāpat rekomendēts paredzēt finansējumu materiāltehniskā nodrošinājuma iegādei. Abiem mērķiem iespējams apsvērt iespēju piesaistīt ES fondu līdzekļus.

## 4.2. Piedāvāto alternatīvu finanšu salīdzināšanas analīze

**Izvērtētās alternatīvas.**

VPVKAC tīkla attīstības finanšu ekonomiskā pamatojuma aprēķins ir veikts, ņemot vērā:

* plānoto pārvaldības struktūru izveidi saskaņā ar stratēģiju (Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome un Pakalpojumu administratīvais centrs);
* plānoto VPVKAC tīkla struktūru saskaņā ar stratēģiju (1.kārtas VPVKAC un plānotā 2.kārtas VPVKAC tīkla paplašināšana);
* iespējamo pakalpojumu klāsta attīstību (skat. 2. tabulu).

2. tabula. VPVKAC attīstības scenāriju salīdzinājums

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nr. | Nākotnes VPVKAC darbība | A scenārijs | B scenārijs |
| **1.** | **Pārvaldības struktūras** |  |  |
| 1.1. | Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome | **+** | **+** |
| 1.2. | Pakalpojumu administratīvais centrs | **+** | **+** |
| **2.** | **Pakalpojumu piegādes kanāli** |  |  |
| 2.1. | VPVKAKC |  |  |
| 2.1.1. | 1. kārtas VPVKAC | **+** | **+** |
| 2.1.2. | 2. kārtas VPVKAC tīkla paplašināšana pagastos | **+** | **+** |
| **2.2.** | **VPPPD** | **+** | **+** |
| **3.** | **Pakalpojumu apjoms** |  |  |
| 3.1. | Esošais pakalpojumu apjoms ar vienmērīgu izaugsmi, pakalpojumu skaita pieaugums saistāms ar tīkla ģeogrāfiskās pieejamības palielināšanos | **+** | **+** |
| 3.2. | Iestāžu (VID, VSAA, NVA u.c.) 1. līmeņa pakalpojumu atbalsta sniegšana un pieteikumu pieņemšana | **-** | **+** |

**Pieņēmumi**

Finanšu ekonomiskā pamatojuma aprēķins ir izstrādāts, balstoties šādiem pieņēmumiem (skat. 3. tabulu).

3. tabula.Pieņēmumi finanšu analīzei

| Nr. | Rādītājs | Mērvienība | Vērtība |
| --- | --- | --- | --- |
| **Izmaksas** |
| 1 | Pārvaldības struktūras |  |  |
| 1.1 | Pakalpojumu pārresoru konsultatīvā padome |  |  |
|  | Pārresoru pakalpojumu koordinācijas padomes izmaksas | EUR/gadā | 0 |
| 1.2 | Pakalpojumu administratīvais centrs |  |  |
|  | Pakalpojumu administratīvā centra izmaksas*Ietvertas izmaksas par 3 darbiniekiem (vadītājs, vadītāja vietnieks, datu analītiķis)* | EUR/gadā |  90,000  |
| **2** | **Pakalpojumu piegādes kanāli** |  |  |
| 2.1 | VPVKAC |  |  |
|  | 1. kārtas VPVKAC uzturēšanas izmaksas 2021.gadā | EUR/gadā |  1,482,120  |
|  | 1. kārtas VPVKAC pilnveides izmaksas | EUR/VPVKAC |  1,000  |
|  | 2.kārtas VPVKAC izveides izmaksas*VPVKAC tiks izveidoti pašvaldību bibliotēkās vai citās iestādēs, kuru telpas ir piemērotas klientu apkalpošanai. Izmaksas ietver maksu par materiāltehnisko nodrošinājumu (darba vieta ar datoru, dokumentu kamera, e-paraksta aprīkojums)*  | EUR/VPVKAC |  4,000  |
|  | Piemaksa pie algas 2. kārtas VPVKAC klientu apkalpošanas speciālistam | EUR/VPVKAC/gadā |  1,200  |
|  | Vidējās pakalpojuma sniegšanas izmaksas 15 minūšu pakalpojumam ar darbinieku 75% noslodzi | EUR par pakalpojumu | 7 |
| 2.2 | VPPPD |  |  |
|  | VPPPD izmaksas pie 2021. gada kontaktu skaita*Ietvertas izmaksas par 4 operatoriem ar attiecīgu tehnisko nodrošinājumu, kuriem vienlaicīgi paredzēts nodrošināt VPPPD darbu. Lai nodrošinātu vienmērīgu pakalpojumu pieejamību visā VPPPD darba laikā, operatori strādā maiņās un kopējo nepieciešamo operatoru skaitu nosaka plānojot maiņas.**Turpmākajos gados VPPPD izmaksas ir rēķinātas proporcionāli apkalpojamo kontaktu skaitam.* | EUR/gadā |  86,400  |
|  | Vidējās pakalpojuma sniegšanas izmaksas 3 minūšu garam zvanam vai cita veida kontakta apkalpošanai | EUR par pakalpojumu | 1 |
| **3.** | **Citas izmaksas** |  |  |
|  | Sākotnējās VPVKAC un VPPPD apmācību programmas izmaksas | EUR |  176,100  |
|  | Regulārās apmācības programmas izmaksas | EUR/gadā |  117,400  |
|  | Sabiedrisko attiecību izmaksas 2022. gadā*Līdz ar VPVKAC tīkla paplašināšanos 2022. gadā plānotas lielākas sabiedrisko attiecību izmaksas, lai iedzīvotājus informētu par uzlaboto pakalpojumu pieejamību pagastos* | EUR/gadā | 100,000 |
|  | Regulārās sabiedrisko attiecību izmaksas | EUR/gadā | 10,000 |
|  | Ventspils digitālā centra darbības izmaksas | EUR/gadā | 65,000 |
| VPVKAC skaits | Gab. |  587  |
|  | 1. kārtas VPVKAC (esošie + 7 gab. 2021. gadā) | Gab. |  129  |
|  | Jaunie - 2. kārtas VPVKAC | Gab. |  458  |
| Līdzšinējās darbības rādītāji  |
|  | Reģistrēto pakalpojumu skaits VPVKAC (sniegtās konsultācijas), kopā, 2019 | Gab. |  103,941  |
|  | Apkalpoto kontaktu skaits | Gab. |  59,276  |
|  | Iedzīvotāju skaits, kopā, 2019[[43]](#footnote-43) | Gab. |  1,920,000  |
|  | Pakalpojumu skaits klātienē, ārpus pilsētām, 2019 | Gab. |  67,711  |
|  | Iedzīvotāju skaits ārpus pilsētām, 2019[[44]](#footnote-44) | Gab. |  604,791  |
|  | Pakalpojumu skaits uz 1000 iedz. kopā | Gab. |  54.1  |
|  | Pakalpojumu skaits uz 1000 iedz. ārpus pilsētām | Gab. |  112.0  |

**Alternatīvu salīdzinājums**

Klātienes pakalpojumu dinamika VPVKAC tīklā saskaņā ar diviem alternatīvajiem scenārijiem attēlota 5. attēlā. Paredzams, ka VPVKAC tīkla paplašināšanās dēļ, pirmajos gados vērojams klātienes pakalpojumu pieaugums. Turpmākajos gados iedzīvotāju skaita izmaiņu dēļ, kā arī notiekot digitalizācijas līmeņa pieaugumam, gaidāma klātienes pakalpojumu apjoma pakāpeniska samazināšanās.

5. attēls. Prognozētā apkalpoto klātienes pakalpojumu skaita dinamika

Attālināto pakalpojumu sniegšanas dinamika VPPPD saskaņā ar diviem alternatīvajiem scenārijiem attēlota 6. attēlā. Sagaidāms, ka VPPPD apkalpojamo kontaktu (pakalpojumu sniegšanas gadījumu) skaits pieaugs, jo notiks pakāpeniska pāreja uz valsts un pašvaldības pakalpojumu nodrošināšanu digitāli (Latvija.lv) un tādējādi arī pieaugs vajadzība pēc lietotāju atbalsta pakalpojumu nodrošināšanai.

6. attēls. Prognozētā apkalpoto attālināto pakalpojumu sniegšanas dinamika

# V.   Ietekme uz valsts un pašvaldību budžetu

## 5.1. Alternatīvu ietekmes uz pašvaldību un valsts budžetu novērtējums

Katram no scenārijiem izstrādāta atšķirīgs valsts atbalsta intensitātes apjoms. **A scenārija** gadījumā jārēķinās ar minimālu esošā budžeta palielinājumu. Tomēr ievērojamo 2.kārtas VPVKAC tīkla paplašināšanu, plānotā budžeta ietvaros to būs sarežģīti nodrošināt. **B scenārija** gadījumā valsts nodrošina atbalstu pilnā apmērā turpmākā VPVKAC tīkla paplašināšanai, tādējādi paaugstinot pašvaldību ieinteresētību veidot pakalpojumu kontaktpunktus.

Laika posmā no 2021. līdz 2023. gadam alternatīvu ietekme uz valsts un pašvaldību budžetiem ir atšķirīga[[45]](#footnote-45)), jo šajā periodā notiks pāreja uz jaunu finansēšanas modeli:

2021. gadā finansējuma piešķiršana paredzēta atbilstoši esošajam modelim.

2022. gadā paredzēta finansējuma modeļa maiņa.

2023. gadā spēkā stājas jaunais finansējuma modelis.

**A scenārijs**

A scenārijs uzskatāms par minimālā budžeta scenāriju, vienlaikus nodrošinot maksimālu valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamības nodrošināšanu paplašinātajā VPVKAC tīklā. A scenārijā būtiska daļa VPVKAC tīkla izmaksas līdzīgi kā līdz šim tiek segtas no pašvaldību līdzekļiem.

2021. gadā var tikt atvērti vēl septiņi 1. kārtas VPVKAC novadu centros, šiem VPVKAC paredzētas izveides izmaksas 10 000 EUR uz VPVKAC, un darbības uzturēšanas izmaksas pēc tādiem pašiem principiem kā visiem pārējiem 1. kārtas VPVKAC. Paredzams, ka 2022. gadā, lai maksimāli informēti iespējamos pakalpojumu saņēmējus – iedzīvotājus attālākajos pagastos, plānotas sabiedrisko attiecību izmaksas 100 000 EUR apmērā.

Klātienes pakalpojumu apjoms A variantā pieaug vienmērīgi, taču 2022. gadā līdz ar 2. kārtas VPVKAC atvēršanu, prognozējams straujāks pakalpojumu apjoma pieaugums.

A scenārija ietekme uz valsts un pašvaldību budžetu skatāma 7. attēlā.

7. attēls. A scenārija ietekme uz valsts un pašvaldību budžetu

**B scenārijs**

B scenārijā, līdztekus VPVKAC tīkla paplašināšanai pagastos, paredzēts, ka tiek samazināts iestāžu KAC skaits tajās pilsētās, kur šobrīd strādā VPVKAC, līdz ar to paaugstinās klientu apkalpošanas apjoms VPVKAC. Paralēli pakāpeniski plānots paaugstināt arī neklātienes kanālu apkalpošanas kontaktu apjomu un arī šos kontaktus apkalpojošo speciālistu skaitu. B scenārijā pašvaldības iegūst papildus finansējumu no VPVKAC tīkla apkalpošanas – pašvaldību ienākumi no VPVKAC tīkla apkalpošana ir lielāki nekā izmaksas.

Paredzams, ka 2022. gadā, lai maksimāli informēti iespējamos pakalpojumu saņēmējus – iedzīvotājus attālākajos pagastos, plānotas sabiedrisko attiecību izmaksas 100 000 EUR apmērā. Klātienes pakalpojumu apjoms B scenārijā pirmajā paplašināšanās un iestāžu pakalpojumu apjoma pārņemšanas gadā pieaugs straujāk. Turpmākajos gados izaugsme nebūs tik strauja, turpinot aktualizēties klientu apkalpošanai neklātienes kanālos. Paredzams, ka klientu apkalpošana klātienē samazināsies sākot ar 2026. gadu.

B scenārijā valsts budžeta izmaksas ir samazinātas par ietaupījuma summu no iestāžu budžetiem, kas rodas, daļēji pārņemot iestāžu klientu apkalpošanu VPVKAC un VPPPD tīklā.

B scenārija ietekme uz valsts un pašvaldību budžetu skatāma 8. attēlā.

8. attēls.B scenārija ietekme uz valsts un pašvaldību budžetu

## 5.2. Efektīvākās alternatīvas novērtējums, ņemot vērā īstenošanas alternatīvu finanšu salīdzināšanas analīzes rezultātus

Izvērtējot divus alternatīvos scenārijus, ir salīdzinātas visas valsts un pašvaldības izmaksas saistībā ar viena pakalpojuma sniegšanu. Šo aprēķinu ietvarā investīcijas VPVKAC tīkla paplašināšanā 2022. gadā ierēķinātas ar 5 gadu nolietojuma normu.

Analīzes rezultātā secināms, ka **viena pakalpojuma sniegšanas izmaksas ir zemākās B scenārija variantā**, ko nodrošina lielāks pakalpojumu apjoms (skat. 9. attēlu).

9. attēls.Efektīvākās alternatīvas novērtējums

Īstenojot konceptuālajā ziņojumā piedāvātās aktivitātes valsts pārvaldes pakalpojumu konceptuālā modeļa ieviešanā, tiks izpildīts 2019. gada 23. janvārī apstiprinātās valdības deklarācijas “Deklarācija par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību” 246. punktā dotais uzdevums attīstīt “vienas pieturas” aģentūras pakalpojumu saņemšanu klātienē un digitāli, un sekmēta iestāžu sadarbība tiešsaistē.

1. [Deklarācija par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kk-valdibas-deklaracija_red-gala.pdf) [↑](#footnote-ref-1)
2. [MK 04.02.2020. rīkojums Nr.39 “Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020.-2023.gadam”](http://polsis.mk.gov.lv/documents/6646) [↑](#footnote-ref-2)
3. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana. 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-3)
4. [Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla Latvija.lv e-pakalpojumu saraksts](https://www.latvija.lv/Meklesana?f_abc_lvp_categoryTypes=ExternalEService~PortalEService) [↑](#footnote-ref-4)
5. https://www.ur.gov.lv/lv/jaunumi/aktualitates/uznemumu-registrs-partrauc-klientu-apkalposanu-klatiene/ [↑](#footnote-ref-5)
6. I[ntegrēts publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings: Pašvaldību vērtējums un pašvaldību E-indekss. Aprakstoša atskaite](https://mana.latvija.lv/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/12/pasvaldibas_eind_2019.pdf) [↑](#footnote-ref-6)
7. [MK 19.02.2019. noteikumi Nr.83 “Grozījumi Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumos Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību"](https://likumi.lv/ta/id/305041) [↑](#footnote-ref-7)
8. [MK 04.02.2020. rīkojums Nr.39 “Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020.-2023.gadam”](http://polsis.mk.gov.lv/documents/6646) [↑](#footnote-ref-8)
9. [Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings](https://mana.latvija.lv/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/12/iestades_eind_2019.pdf) [↑](#footnote-ref-9)
10. Facebook un Twitter publiski pieejamā informācija 2020. gada 9. novembrī [↑](#footnote-ref-10)
11. [Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējums](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc_varam_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf) [↑](#footnote-ref-11)
12. [Integrēts publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings: VPVKAC klientu aptaujas nodevums. Rezultātu atskaite](http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/VARAM_VPVKAC_klientu_aptauja_atskaite_2019.pdf) [↑](#footnote-ref-12)
13. [Vienoto klientu apkalpošanas centru saraksts](http://latvija.lv/pakalpojumucentri) [↑](#footnote-ref-13)
14. [Integrēts publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings: VPVKAC klientu aptaujas nodevums. Rezultātu atskaite](http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/VARAM_VPVKAC_klientu_aptauja_atskaite_2019.pdf) [↑](#footnote-ref-14)
15. Analīzei tika izmantoti 2020.gada dati par 9310 autobusu pieturām, kas pieejami Atvērto datu portāla datu kopā [“Starppilsētu un vietējās nozīmes kustības saraksts GTFS formātā”](https://data.gov.lv/dati/lv/dataset/atd-gtfs) [↑](#footnote-ref-15)
16. Analīzes veikšanai tika izmantota Atvērto datu portāla datu kopa [“Kultūras centru statistika”](https://data.gov.lv/dati/lv/dataset/kulturas-centru-statistika) (dati par 2018.gadu), atlasot datus par Pašvaldību bibliotēkām. Datu kopa satur informāciju par kopskaitā 747 pašvaldību bibliotēkām. Gadījumos, kad pagastā atrodas vairākas bibliotēkas, tika atlasītas tās, kuras atrodas vistuvāk autobusa pieturai. [↑](#footnote-ref-16)
17. [Integrēts publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings: VPVKAC klientu aptaujas nodevums. Rezultātu atskaite](http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/VARAM_VPVKAC_klientu_aptauja_atskaite_2019.pdf) [↑](#footnote-ref-17)
18. [E-indeksa rezultāti](https://mana.latvija.lv/e-indeksa-rezultati/), 2019 [↑](#footnote-ref-18)
19. [E-indeksa rezultāti](https://mana.latvija.lv/e-indeksa-rezultati/), 2019 [↑](#footnote-ref-19)
20. [MK 04.07.2017. noteikumi Nr. 401 “Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību”](https://likumi.lv/ta/id/292260-noteikumi-par-valsts-parvaldes-vienoto-klientu-apkalposanas-centru-veidiem-sniegto-pakalpojumu-apjomu-un-pakalpojumu-sniegsanas) [↑](#footnote-ref-20)
21. ANO [e-pārvaldes attīstības indekss](https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center), 2020 [↑](#footnote-ref-21)
22. [Singapūras Valsts tehnoloģija aģentūra](https://www.tech.gov.sg/media/technews/hello-merdeka-generation-we-enhanced-the-moments-of-life-app-for-you) [↑](#footnote-ref-22)
23. [Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums](https://likumi.lv/ta/id/315654), 10.06.2020. [↑](#footnote-ref-23)
24. [MK 19.03.2013 noteikumi Nr.154 “Noteikumi par republikas pilsētu un novadu administratīvo teritoriju robežu aprakstu apstiprināšanu”](https://likumi.lv/ta/id/255698) [↑](#footnote-ref-24)
25. [Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums, 18.12.2008.](https://likumi.lv/ta/id/185993) [↑](#footnote-ref-25)
26. Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likuma pārejas noteikumu 11.punkta ceturtā daļa [↑](#footnote-ref-26)
27. [MK 10.01.2015. rīkojums Nr.14 “Koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”](http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40473484) [↑](#footnote-ref-27)
28. [Integrēts publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings: VPVKAC klientu aptaujas nodevums. Rezultātu atskaite](http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/VARAM_VPVKAC_klientu_aptauja_atskaite_2019.pdf) [↑](#footnote-ref-28)
29. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana, 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-29)
30. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana, 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-30)
31. [MK 04.02.2020 rīkojums Nr. 39 “Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2021.-2023.gadam”](https://likumi.lv/ta/id/312410-par-pakalpojumu-vides-pilnveides-planu-2020-2023-gadam) [↑](#footnote-ref-31)
32. [MK 04.02.2020 rīkojums Nr. 39 “Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2021.-2023.gadam”](https://likumi.lv/ta/id/312410-par-pakalpojumu-vides-pilnveides-planu-2020-2023-gadam) [↑](#footnote-ref-32)
33. [Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027.gadam, projekts](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/digitalas-transformacijas-pamatnostadnes-_2021-27.pdf) [↑](#footnote-ref-33)
34. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana, 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-34)
35. [VARAM “Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem” (2013)](https://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3127/PPS%20rokasgramata%20v07a.pdf), 48.lpp [↑](#footnote-ref-35)
36. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana, 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-36)
37. [MK 04.07.2017. noteikumi Nr. 400 “Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi”](https://likumi.lv/ta/id/292259) [↑](#footnote-ref-37)
38. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana, 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-38)
39. Tie būtu sadarbības līgumi Valsts pārvaldes iekārtas likuma izpratnē, kuru slēgšanai Pakalpojumu administratīvais centrs saņemtu attiecīgu deleģējumu. [↑](#footnote-ref-39)
40. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana, 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-40)
41. turpat [↑](#footnote-ref-41)
42. turpat [↑](#footnote-ref-42)
43. Dati: [CSP. Eurostat](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=latvijas+iez%C4%ABvot%C4%81ju+skaits) [↑](#footnote-ref-43)
44. Dati: [CSP](https://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/iedz/iedz__iedzskaits__ikgad/ISG030.px/table/tableViewLayout1/) [↑](#footnote-ref-44)
45. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana, 2020. Pieejams: https://www.varam.gov.lv/lv/petijumi-publisko-pakalpojumu-pilnveides-joma [↑](#footnote-ref-45)