



Ieguldījums Tavā nākotnē!

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija

Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002
„Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”

Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis

6.pielikums. Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības procesi

Versija 2.0 (30.04.2013)

Rīga, 2013



Šī dokumenta autoru personiskās tiesības pieder tā izstrādātājiem. Dokumenta autoru mantiskās tiesības pieder Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai (turpmāk – Pasūtītājs), pārņemot projektu no Valsts kancelejas kā atbildīgā iestāde, veic Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu. 85 % no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15 % Latvijas valsts budžets.

Projekta ietvaros organizētā iepirkuma Nr. MK VK 2010/3 ESF „Publisko pakalpojumu sniegšanas analīze, publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana un apmācību organizēšana” (turpmāk – Iepirkums) rezultātā Valsts kanceleja 2010.gada 29.novembrī noslēdza līgumu Nr. 115 ar SIA „Corporate & Public Management Consulting Group” SIA (turpmāk – Izpildītājs) par attiecīgu projekta aktivitāšu īstenošanu (turpmāk – Projekts).

Pieļaujama dokumentā iekļautās informācijas citēšana un izmantošana atvasinātu darbu veidošanai iekļaujot atsauci uz šo dokumentu.

Dokumenta autori:

- Ivars Solovjovs, IS Consulting SIA, dokumenta izstrādes vadītājs
- Normunds Grigus, Metrika SIA
- Linda Lielvārde, Metrika SIA

Kontaktpersona:

Māris Sprindžuks

"Corporate & Public Management Consulting Group" SIA

Alūksnes iela 5-21, Rīga, LV-1045

Tel.: (+371) 67 876 811

Fakss: (+371) 67 871 206

E-pasts: cpm@cpmconsulting.eu

Izmaiņu lapa:

Versija	Mainītās daļas	Izmaiņu kopsavilkums	Autors	Datums
0.5		Dokumenta sākotnējā versija		01.04.2011
0.9	2.1., 2.2.	Papildinātas vadlīnijas saskaņā ar Pasūtītāja ieteikumiem		13.06.2011
1.0		Precizēta 1.3. sadaļa		27.06.2011
2.0		Precizēta 1.3.sadaļa un 4.sadaļa		30.04.2013.

Saturs

1. IEVADS	4
1.1. Konteksts	4
1.2. Metodikas mērķis un pielietojums	4
1.3. Ierobežojumi	4
1.4. Terminu un saīsinājumi	5
2. VISPĀRĒJĀ PIEEJA	6
2.1. Jēdzienu skaidrojums	6
2.2. Pamatprincipi	7
3. PRASĪBAS UN REKOMENDĀCIJAS	8
3.1. Pakalpojumu sniegšanas procesi	10
3.2. Pakalpojumu sniegšanas atbalsta procesi	11
3.2.1. Pieteikumu pārvaldības process	12
3.2.2. Pakalpojumu pieprasījumu pārvaldības process	13
3.2.3. Incidentu pārvaldības process	14
3.2.4. Problēmu pārvaldības process.....	15
3.2.5. Izmaiņu pārvaldības process.....	16
3.2.6. Konfigurāciju pārvaldības process	17
3.3. Pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas procesi	18
3.3.1. Resursu ietilpības pārvaldības process	19
3.3.2. Pakalpojumu pieejamības pārvaldības process	20
3.3.3. Pakalpojumu nepārtrauktības pārvaldības process.....	21
3.3.4. Pakalpojumu līmeņu pārvaldības process	22
3.3.5. Pakalpojumu finanšu pārvaldības process.....	23
3.3.6. Pakalpojumu nepārtrauktas uzlabošanas process.....	24
3.4. Pakalpojumu sniegšanas, sniegšanas atbalsta un plānošanas un pilnveidošanas procesu pilnā shēma	25
3.5. Rekomendācijas procesu ieviešanas un vadības organizēšanai	27
4. SAISTĪTIE DOKUMENTI	28

1. Ievads

1.1. Konteksts

Valsts kanceleja (turpmāk – Pasūtītājs) kā atbildīgā iestāde 2010.gadā uzsāka Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (turpmāk – Pasūtītājs) projekta īstenošanas gaitā pārņēma projektu no Valsts kancelejas kā atbildīgā iestāde.

Projekta ietvaros organizētā iepirkuma Nr. MK VK 2010/3 ESF „Publisko pakalpojumu sniegšanas analīze, publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana un apmācību organizēšana” (turpmāk – Iepirkums) rezultātā Valsts kanceleja 2010.gada 29.novembrī noslēdza līgumu Nr. 115 ar SIA „Corporate Public Management Consulting Group” SIA (turpmāk – Izpildītājs) par attiecīgu projekta aktivitāšu īstenošanu (turpmāk – Projekts).

Šis dokuments ir Projekta ietvaros sagatavotā nodevuma „Publisko pakalpojumu sniegšanas pilnveidošanas modelis” pielikums, kurā ir aprakstīti pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības procesi.

1.2. Metodikas mērķis un pielietojums

Lai nodrošinātu vienotu pieeju atsevišķu iestāžu pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības organizēšanai, sagatavotas vadlīnijas un ieteikumi šo procesu realizēšanai, kā arī sagatavotas tipveida, vispārējas pakalpojumu sniegšanas atbalsta un pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas procesu shēmas, kuras katra iestāde var pielāgot savām vajadzībām un aprakstīt detalizētāk savas procesu vadības (kvalitātes vadības sistēmas) ietvaros. Pielāgojot tipveida procesu shēmas iestādes vajadzībām, iestāde var vadīties no ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) metodoloģijas vai citām kvalitātes vadības metodoloģijām.

1.tabula. Metodikas pārskats

Metodika	Metodikas mērķi	Metodikas pielietošanas rezultāts	Atbildīgie
Pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas procesi	Radīt vienotu izpratni par to: <ul style="list-style-type: none">■ kādas ir galvenās ar pakalpojumu sniegšanu saistītās procesu grupas■ kāda ir šo procesu mijiedarbība■ kādiem tipveida procesiem ir jābūt realizētiem iestādēs, kas sniedz pakalpojumus	Iestādēs aprakstīti ar pakalpojumu sniegšanu saistītie procesi un izveidotas atbilstošas procedūras: <ul style="list-style-type: none">■ pakalpojumu sniegšanai■ pakalpojumu sniegšanas atbalstam■ pakalpojumu pārvaldībai	Iestādes vadība (Procesu vadītāji)

1.3. Ierobežojumi

Saistībā ar dokumentu ir piemērojami šādi ierobežojumi:

- Esošā versija ir uzskatāma par projekta darba versiju, kuru paredzēts izmantot Rokasgrāmatas “Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis” izstrādē un kura var tikt papildināta, balstoties uz valsts vienotā KAC tīkla pilotprojekta sagatavošanas gaitā uzkrāto pieredzi.

1.4. Termini un saīsinājumi

2.tabula. Lietotie termini un saīsinājumi

Saīsinājums	Saīsinājuma skaidrojums
PPS	Publisko pakalpojumu sistēma
PPS modelis	Nodevuma „Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis” daļa (pamatdokuments), kurā izklāstīti jēdzieni, konceptuāli risinājumi un nostādnes saistībā ar publisko pakalpojumu sniegšanas un pilnveidošanu nodrošināšanu.
PPS modeļa vadlīnijas	Nodevuma „Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis” daļa (pielikumi), kuros izklāstīti piedāvātā PPS modeļa piemērošanas vadlīnijas un konkrētas metodikas.
Iestāde	Institūcija, kura darbojas publiskas personas vārdā un kurai ar normatīvo aktu noteikta kompetence valsts pārvaldē, piešķirti finanšu līdzekļi tās darbības īstenošanai un ir savs personāls
Institūcija	Organizatoriski patstāvīga struktūra plašā nozīmē, t.sk. iestāde, komersants, biedrība vai nodibinājums
IS	Informācijas sistēma
IT	Informācijas tehnoloģijas
KAC	Klientu apkalpošanas centrs

2. Vispārējā pieeja

2.1. Jēdzienu skaidrojums

Klients - fiziska vai juridiska persona, vai personālsabiedrība, kura izmanto vai ir tiesīga izmantot pakalpojumu.

Lietotājs - klienta, kas ir juridiska persona, darbinieks vai pārstāvēt tiesīga persona, kura kontaktējas ar pakalpojuma sniedzēju klienta vārdā;

Pakalpojuma turētājs – iestāde, kuras kompetencē ir ar pakalpojumu saistītās valsts pārvaldes (publiskās) funkcijas vai uzdevuma nodrošināšana, vai cita persona, kurai deleģēts ar pakalpojumu saistītais pārvaldes uzdevums un kuras neatņemams pienākums ir nodrošināt arī attiecīgā publiskā pakalpojuma pieejamību sabiedrībai;

Pakalpojuma sniedzējs - Institūcija (iestāde, privātpersona u.c.), kura saistībā ar pakalpojumu sniegšanu nodrošina klientu apkalpošanas, kā arī citus pakalpojumu sniegšanas uzdevumus. Pakalpojumu sniedzējs var būt gan pakalpojuma turētājs, gan arī cita institūcija, kurai pakalpojuma turētājs nodod atsevišķu ar pakalpojumu sniegšanu saistītu uzdevumu izpildi. Tie var būt visi klientu apkalpošanas uzdevumi, kā arī atsevišķi pakalpojumu nodrošināšanas uzdevumi (piemēram, vienkāršu pakalpojumu izpilde);

Pakalpojuma izpildītājs - iestāde, kas saistībā ar pakalpojuma sniegšanu veic pakalpojuma sniegšanas uzdevumus, kas nodrošina pakalpojuma satura (labuma) radīšanu – pakalpojumu izpilde, speciālistu konsultācijas, problēmu un sūdzību izskatīšana u.c. 2.līmenī - „*back-office*”.

Klientu apkalpotājs – struktūra (institūcija, struktūrvienība, privātpersona u.c.), kas saistībā ar pakalpojuma sniegšanu nodrošina klientu apkalpošanas uzdevumus 1.līmenī - „*front-office*” (piem.: KAC);

Pieteikums – Klienta vai lietotāja:

- pausta vēlme saņemt pakalpojumu (**pakalpojuma pieprasījums**), tai skaitā informāciju;
- ierosinājums veikt izmaiņu pakalpojumā (**izmaiņas pieprasījums**);
- sniegta informācija par pārtraukumiem pakalpojuma pieejamībā, neatbilstošu pakalpojuma kvalitāti, vai citām neatbilstībām – „novirzēm no normas” (**incidenta pieteikums**), prasība atjaunot pakalpojumu atbilstošā līmenī.

Incidents – jebkurš notikums, kas ir novirze no pakalpojuma sniegšanas standarta (paredzētajiem vai saskaņotajiem) rādītājiem, vai kas var izsaukt pārtraukumus pakalpojuma sniegšanā, vai arī samazināt pakalpojuma sniegšanas kvalitāti.

Problēma – viena vai vairāku esošu vai iespējamu incidentu cēlonis (incidents ir problēmas ārēja izpausme - simptoms). Problēma var pastāvēt:

- pirms incidenta (vēl nav ārējas izpausmes);
- vienlaicīgi ar incidentu vai vairākiem incidentiem (viens cēlonis var ārēji izpausties kā vairāki incidenti gan pēc veida, gan skaitliski);
- pēc incidenta novēršanas (ja dažādu iemeslu dēļ, netiek veikta cēloņu noskaidrošana un novēršana).

Konfigurācijas vienība (KV) – jebkura pakalpojumu sniegšanai būtiska komponente, kas uzskaitīta konfigurāciju vienību datu bāzē (**KVDB**). KV var būt tehnisks aprīkojums, dokumentācija, speciālists – jebkas, no kā atkarīga pakalpojuma sniegšana.

Eskalācija – pieteikuma nodošana tālāk:

- Funkcionālā (horizontālā) eskalācija – pieteikuma nodošana izpildei – tā tiek pielietota sadarbības organizēšanai starp klientu apkalpotājiem (1.līmenis), pakalpojumu izpildītājiem(2.līmenis), citām iestādēm - partneriem un ārējiem piegādātājiem (3.līmenis);
- Hierarhiskā (vertikālā) eskalācija – pieteikuma nodošana vadībai – tā tiek pielietota, ja ir novirze no paredzētās darba gaitas, ja radušies sarežģījumi pieteikuma izpildei (nav kam uzdot darbu,

Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 6.pielikums. Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības procesi

netiek ievēroti termiņi, citi administratīvi negadījumi piem.: sūdzības par pieteikuma izpildes gaitu).

ITIL – *IT Infrastructure Library* – pasaulē un arī Latvijā plaši pielietota pakalpojumu pārvaldības metodoloģija, kas ir par pamatu starptautiskam ar pakalpojumu pārvaldību saistītam standartam: ISO 20000.

2.2. Pamatprincipi

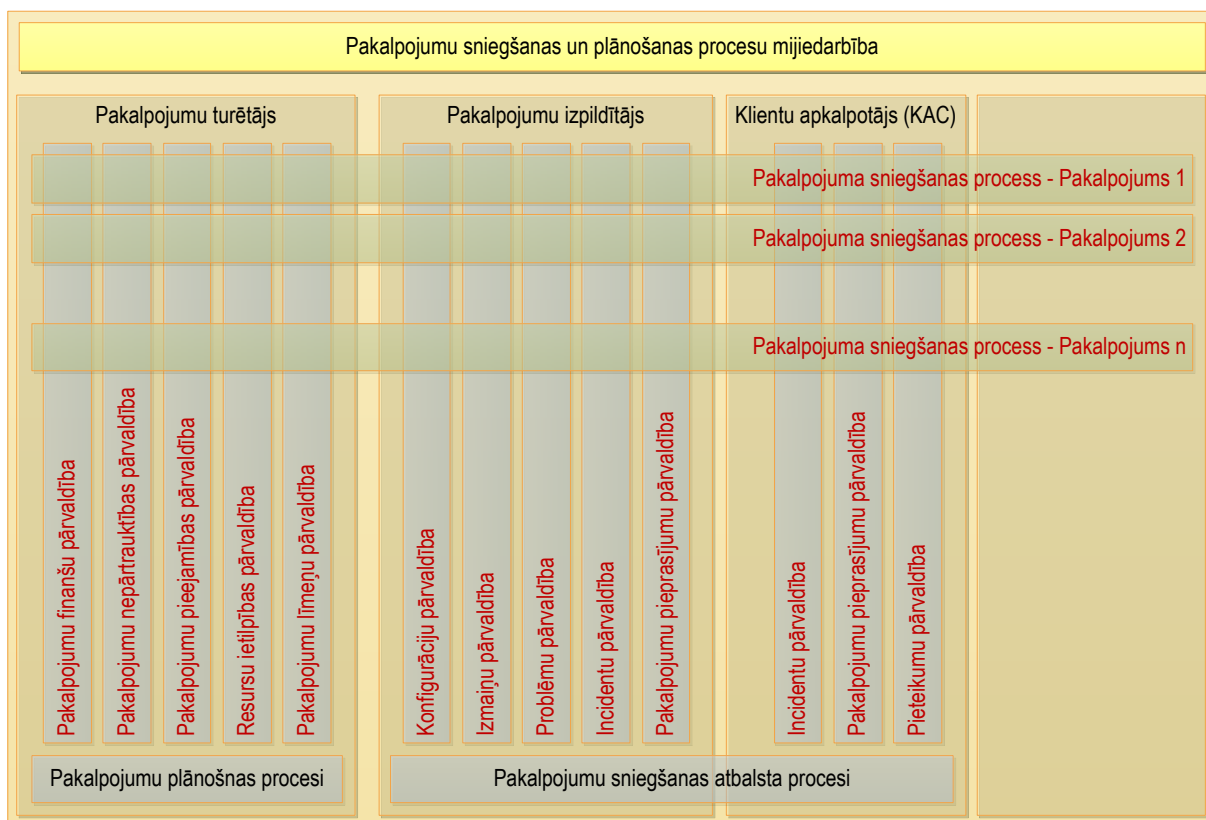
Lietderības princips

Piemērojot metodiku, procesu aprakstīšanā jāvadās no praktiskiem, saprātīgiem apsvērumiem, piemēram, lai noteiktu procesu aprakstīšanas detalizācijas pakāpi un aprakstīšanas secību. Aprakstīt vēlams tikai tos no definētajiem procesiem, kurus iestāde apņemas uzturēt – t.i., soli pa solim ieviest procesu ikdienas darbībā, regulāri sekot līdz procesa veikspējas mērījumiem, uzlabot procesu un tml.

3. Prasības un rekomendācijas

Pakalpojumu sniegšanas atbalsta un pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas procesi ir daļa no iestādes procesu vadības (kvalitātes vadības) sistēmas. Katrai ar pakalpojumu sniegšanu saistītajai procesu grupai ir sava nozīme, pielietojums un atbildīgie. Procesu grupas un procesi ir savstarpēji saistīti un papildina viens otru.

Procesu aprakstīšanas detalizācijas pakāpes izvēle ir iestādes kompetencē, bet visām iestādēm jāvadās no vienotām vadlīnijām. Procesus apraksta iestādes kvalitātes vadība (darba grupa) vai iestādes vadītāja norīkots darbinieks (darbinieki), kas iestādē atbildēs par procesu vadību (vienam darbiniekam var uzticēt viena vai vairāku procesu aprakstīšanu un turpmāku vadīšanu). Procesus apraksta, iestādes vadības izvēlētā apjomā un secībā, piemērojot lietderības principu un nodrošinot savstarpēju procesu integritāti, ņemot vērā procesu savstarpējo mijiedarbību (attēls nr.1).



1.attēls. Pakalpojumu sniegšanas un plānošanas procesu mijiedarbības shēma

Lai izvērtētu, kurus procesus aprakstīt un kādā secībā to darīt, iestādei nepieciešams izvēlēties vēlamo pakalpojumu sniegšanas attīstības līmeni. Pakalpojumu sniegšanas attīstības līmeni raksturo procesu esamība un to attīstības līmenis (brieduma pakāpe). Pakalpojumu attīstības līmenim, līdzīgi kā procesiem, tiek izmantota skala ar piecām iespējamām brieduma pakāpēm:

- 1 – sākotnējais (pakalpojums tiek sniegts neprognozējami un haotiski);
- 2 – atkārtojams (pakalpojums tiek sniegts vienveidīgi);
- 3 – definēts (pakalpojums ir aprakstīts un dokumentēts);
- 4 – vadīts (pakalpojums tiek kontrolēts un vadīts);
- 5 – optimizēts (pakalpojums tiek optimizēts).

1.tabulā atzīmēti tie pakalpojumu sniegšanas atbalsta un pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas procesi, kas nodrošina pakalpojuma sniegšanas atbilstību noteiktai pakalpojuma brieduma pakāpei.

Ar burtu „O” (obligātais) aizpildītais ir minimālais komplekts, kuram jābūt, lai varētu pretendēt uz atbilstošu attīstības līmeni.

Ar burtu „V” (vēlamais) aizpildītais ir vēlamais komplekts, kuram jābūt, lai varētu uzskatīt, ka iestāde aktīvi pievērš uzmanību pakalpojumu sniegšanas uzlabošanas jautājumiem.

3.tabula. Pakalpojumu brieduma pakāpes novērtēšanas tabula

Pakalpojumu brieduma pakāpe:	1	2	3	4	5
Pieteikumu pārvaldība		O	O	O	O
Pakalpojumu pieprasījumu pārvaldība		O	O	O	O
Incidentu pārvaldība			V	O	O
Problēmu pārvaldība			V	O	O
Izmaiņu pārvaldība			V	O	O
Konfigurāciju pārvaldība		V	O	O	O
Pakalpojumu līmeņu pārvaldība		V	O	O	O
Pakalpojumu resursu ietilpības pārvaldība				V	O
Pieejamības pārvaldība				V	O
Pakalpojumu nepārtrauktības pārvaldība				V	O
Pakalpojumu finanšu pārvaldība				V	O
Pakalpojumu nepārtraukta uzlabošana			V	V	O

3.1. Pakalpojumu sniegšanas procesi

Pakalpojumu sniegšanas process ir saistīts un pēctecīgu darbību kopums, kas vērsta uz pakalpojumā paredzētā labuma (rezultāta) sagatavošanu un piegādi klientam, un apraksta kārtību, kā šīs darbības tiek veiktas.

Pakalpojumu sniegšanas procesi ir „galvenie” procesi – to rezultātā pakalpojumu klienti saņem pakalpojumus. Par pakalpojumu sniegšanas procesu izpildi atbildīgi ir pakalpojuma turētāji (pakalpojuma vadītāji), kas atbild par pakalpojuma sniegšanas kopējo rezultātu, kaut arī pakalpojuma sniegšanā ir iesaistīti arī pakalpojuma izpildītāji un klientu apkalpotāji.

Pakalpojumu sniegšanas process ir atšķirīgs katram pakalpojumam. Tas jāveido, vadoties no pakalpojuma būtības (satura). Nav noteikti jāmēģina apvienot un pielietot vienus un tos pašus Pakalpojumu sniegšanas procesus dažādiem pakalpojumiem.

Pakalpojuma sniegšanas process ietver darbības, kas tiek veiktas gan pie pakalpojuma izpildītāja (2.līmenis „back-office”), gan pie klientu apkalpotāja (1.līmenis „front-office”).

Vienlaicīgi ar specifiskām, no pakalpojuma atkarīgām, darbībām pastāv tipveida darbības, kas ir jāveic, sniedzot gandrīz visus pakalpojumus.

Tipveida darbības, kuras var ietvert pakalpojumu sniegšanas procesā:

- Pakalpojumu pieprasījuma pieņemšana un reģistrēšana;
- Informācijas sniegšana klientiem, konsultācijas;
- Pakalpojuma izpilde (dažādu, no pakalpojuma atkarīgu darbu veikšana);
- Pakalpojuma rezultātu piegāde;
- Klientu atsauksmju (t.sk. ierosinājumu, sūdzību un pretenziju) pieņemšana un izskatīšana;
- Pakalpojuma statusa kontrole;
- Izmaksu noteikšana un norēķināšanās;
- Atskaišu sagatavošana un sniegšana.

Šo tipveida darbību izpildes kārtību apraksta pakalpojumu sniegšanas atbalsta un pakalpojumu plānošanas un uzlabošanas procesi, kuriem, pielietojot ITIL metodoloģiju, izstrādātas tipveida procesu shēmas.

3.2. Pakalpojumu sniegšanas atbalsta procesi

Katrs Pakalpojumu sniegšanas atbalsta process ir saistīts un pēctecīgu procedūru un instrukciju kopums, kas apraksta kārtību, kā tiek veiktas Pakalpojuma sniegšanas darbības.

Pakalpojumu sniegšanas atbalsta procesi nosaka, kādā veidā tiek sniegti pakalpojumi. Tie ir „vienādās” sastāvdaļas pakalpojumu sniegšanas procesam un tās nav atkarīgas no konkrēta pakalpojuma. Bez tām katrā pakalpojumu sniegšanas procesā ir arī „atšķirīgās” sastāvdaļas, kas ir atkarīgas no pakalpojuma un definējamas pakalpojuma sniegšanas procesā.

Par pakalpojumu sniegšanas atbalsta procesu izpildi atbildīgi ir pakalpojuma izpildītājs (2.līmenis „*back-office*”) un arī klientu apkalpotājs (1.līmenis „*front-office*”).

Pakalpojumu sniegšanas atbalsta procesi jāatdala no katra pakalpojuma sniegšanas procesa un jāveido kopēji visiem pakalpojumiem visā iestādē, izmantojot zemāk esošās vispārējās tipveida pakalpojumu sniegšanas atbalsta procesu shēmas.

Izšķir šādus pakalpojumu sniegšanas atbalsta procesus:

- Pieteikumu pārvaldība;
- Pakalpojumu pieprasījumu pārvaldība;
- Incidentu pārvaldība;
- Problēmu pārvaldība;
- Izmaiņu pārvaldība;
- Konfigurācijas pārvaldība.

3.2.1. Pieteikumu pārvaldības process

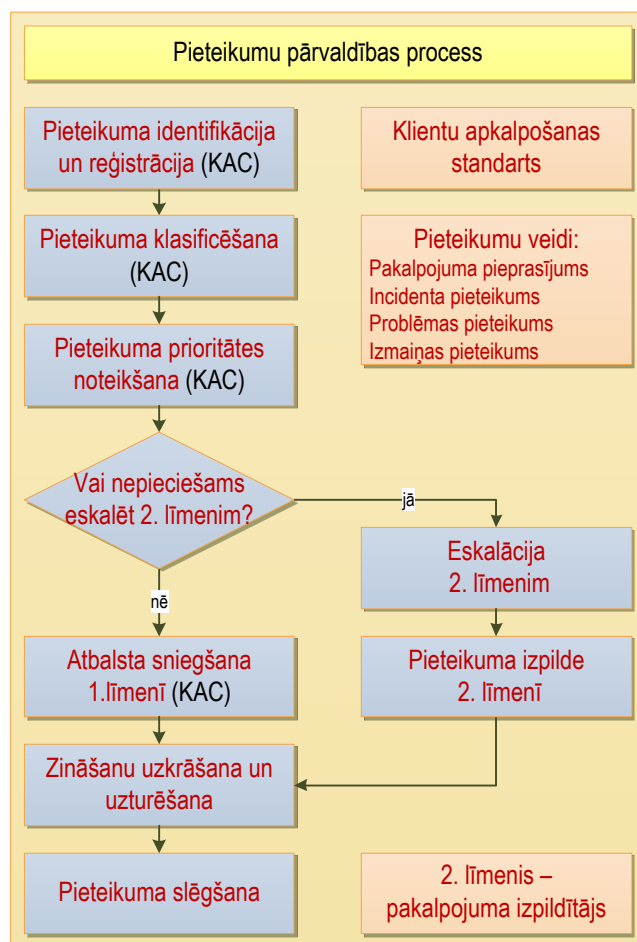
Process attiecas uz klientu apkalpotājiem – KAC (1.līmenis „front-office”).

Procesa mērķi:

- darboties kā centrālajam (vienīgajam) kontakta punktam starp pakalpojumu saņēmējiem un pakalpojumu izpildītājiem;
- sekmēt pakalpojumu pieejamību;
- sekmēt pakalpojumu izpildi;
- uzņemties atbildību par visu veidu pieteikumiem līdz to slēgšanai (izpildei);
- uzlabot pakalpojumu turētāju informētību un klientu apmierinātību.

Procesa galvenās aktivitātes:

- visu pieteikumu pieņemšana un reģistrācija;
- pieteikumu klasificēšana (pieteikumu veidi, pakalpojumu grupas, u.c.), pieteikuma prioritātes noteikšana;
- atbalsta sniegšana (informācija, vienkārši pakalpojumi, vienkārši incidenti, konsultācijas);
- pieteikumu nodošana izpildei pakalpojumu izpildītājiem (eskalācija 2.līmenim);
- darbu koordinēšana;
- pieteicēju informēšana par darbu norisi;
- pieteikumu slēgšana.



2.attēls. Pieteikumu pārvaldības procesa vispārēja shēma

3.2.2. Pakalpojumu pieprasījumu pārvaldības process

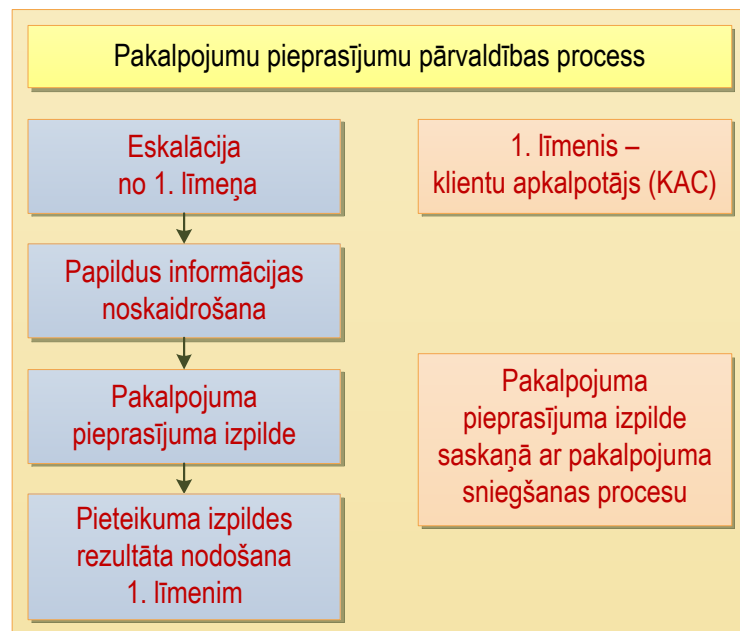
Process attiecas uz pakalpojumu izpildītājiem (2.līmenis). Vienkāršākos gadījumos pakalpojumu pieprasījumu izpilde var tikt veikta KAC (1.līmenī).

Procesa mērķi:

- atbilstoši klienta vajadzībām (atbilstoši saskaņotam pakalpojuma līmenim) nodrošināt pieprasīto pakalpojumu izpildi;
- veikt pakalpojuma pieprasījuma izpildi **saskaņā ar pakalpojuma sniegšanas procesu** (pakalpojuma sniegšanas process ir atšķirīgs dažādiem pakalpojumiem, un to izveido pakalpojuma vadītājs atbilstoši pakalpojuma sniegšanas prasībām un iespējām).

Procesa galvenās aktivitātes:

- pieņemt no KAC eskalēto pakalpojuma pieprasījumu (noskaidrot nepieciešamo informāciju);
- sniegt pakalpojumu;
- informēt KAC par uzdevuma izpildi (nodot darba rezultātu).



3.attēls. Pakalpojumu pieprasījumu pārvaldības procesa shēma

3.2.3. Incidentu pārvaldības process

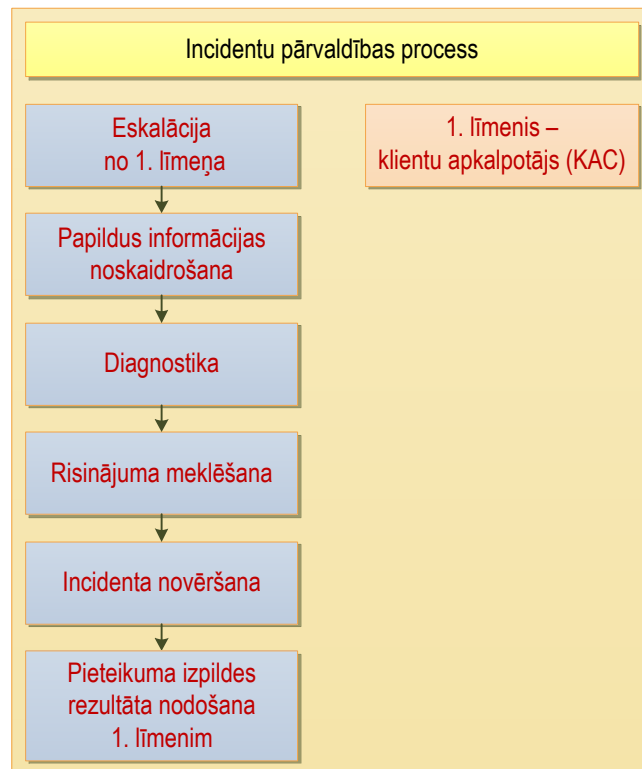
Process attiecas uz pakalpojumu izpildītājiem (2.līmenis). Vienkāršākos gadījumos incidentu var novērt KAC (1.līmenī).

Procesa mērķi:

- pēc iespējas ātrāk atjaunot pakalpojuma darba spējas vai nepieļaut pakalpojuma darbaspēju zudumu un samazināt incidenta iespaidu uz klienta darbu, tai skaitā pakalpojumu sniedzējas organizācijas darbu, tādējādi nodrošinot labāko iespējamo pakalpojumu kvalitātes līmeni.;

Procesa galvenās aktivitātes:

- pieņemt no KAC eskalēto incidenta pieteikumu (noskaidrot nepieciešamo informāciju);
- veikt incidentu izmeklēšanu un diagnostiku;
- veikt incidentu novēršanu un pakalpojuma atjaunošanu;
- informēt KAC par uzdevuma izpildi (nodot darba rezultātu).



4.attēls. Incidentu pārvaldības procesa shēma

3.2.4. Problēmu pārvaldības process

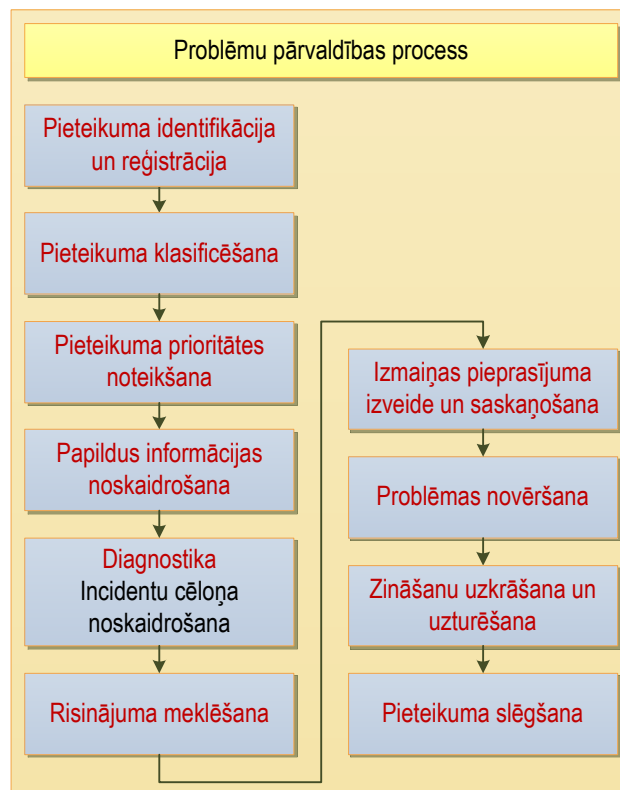
Process attiecas uz pakalpojumu izpildītājiem (2.līmenis).

Procesa mērķi:

- atklāt incidentu cēloni un ierosinot izmaiņas, novērst incidentu atkārtošanos un samazināt incidentu un problēmu iespaidu uz klienta darbu, tai skaitā pakalpojumu sniedzējas organizācijas darbu;

Procesa galvenās aktivitātes:

- veikt problēmu kontroli;
- veikt kļūdu kontroli;
- veikt proaktīvu problēmu novēršanu;
- identificēt tendences;
- iegūt vadības informāciju;
- pārskatīt būtiskās problēmas.



5.attēls. Problēmu pārvaldības procesa shēma

3.2.5. Izmaiņu pārvaldības process

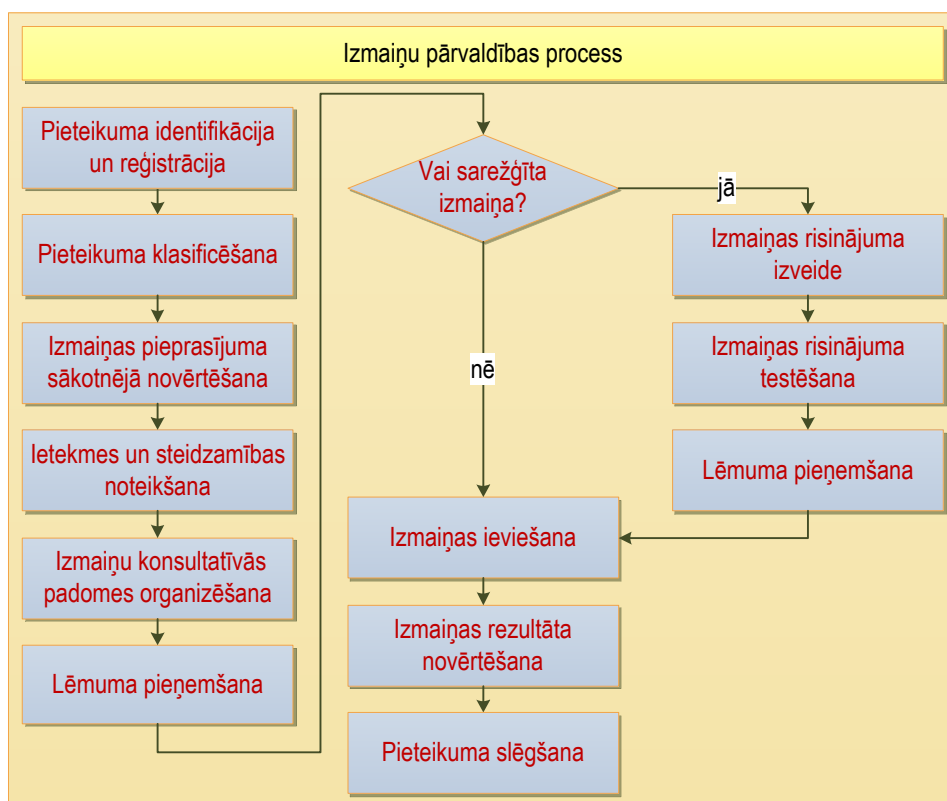
Process attiecas uz pakalpojumu izpildītājiem (2.līmenis) un pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- nodrošināt, ka tiek ieviestas tikai apstiprinātas izmaiņas, noteiktā laikā, ar plānotajiem resursiem un ar minimālu un pieņemamu (apzinātu) risku;
- nodrošināt standartizētu metožu un procedūru izmantošanu, lai izmaiņas notiktu efektīvi un ātri, tādējādi minimizējot jebkuru saistītu incidentu ietekmi pakalpojuma sniegšanas laikā.

Procesa galvenās aktivitātes:

- izmaiņu pieprasījumu reģistrēšana (KAC);
- izmaiņu pieprasījuma klasifikācija (KAC);
- sākotnējā novērtēšana;
- lēmuma pieņemšanas kompetenču piesaiste (konsultatīvā padome);
- lēmuma pieņemšana;
- izmaiņu plānošana un saskaņošana;
- izmaiņu ieviešanas (izstrādes) koordinēšana;
- ieviesto izmaiņu novērtēšana.



6.attēls. Izmaiņu pārvaldības procesa shēma

3.2.6. Konfigurāciju pārvaldības process

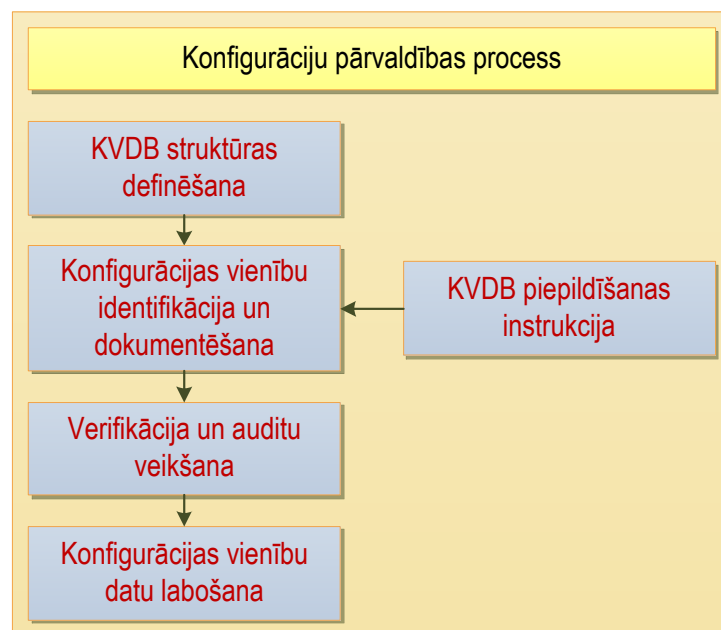
Process attiecas uz pakalpojumu izpildītājiem (2.līmenis) un pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- izveidot vienotu kārtību pakalpojumu komponentšu definēšanai, reģistrēšanai KVDB, auditēšanai;
- izveidot un uzturēt vienotu sistēmu, kurā reģistrētas pakalpojumu komponentes – konfigurācijas vienības KV (pakalpojuma sniegšanā iesaistītais nodrošinājums: dokumentācija, cilvēki, aparatūra, informācijas sistēmas un tml.).

Procesa galvenās aktivitātes:

- konfigurāciju pārvaldības plānošana (KVDB struktūras noteikšana, KV identifikatoru veidošana, KV detalizācijas noteikšana u.c.);
- KV identifikācija;
- Jaunu pakalpojumu KV reģistrēšana;
- KV statusa uzskaitē;
- KVDB verifikācija un audits;
- KVDB informācijas labošana - aktualizēšana.



7.attēls. Konfigurāciju pārvaldības procesa shēma

3.3. Pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas procesi

Katrs Pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas process ir saistīts un pēctecīgu procedūru un instrukciju kopums, kas apraksta kārtību, kā tiek veikta pakalpojuma plānošana, izveide, pilnveidošana, pakalpojuma sniegšanas optimizēšana.

Par pakalpojumu pārvaldības procesu izpildi atbildīgi ir pakalpojuma turētāji (pakalpojuma vadītāji).

Pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas procesi ir orientēti uz pakalpojumu un pieteikumu kopumu, nevis uz atsevišķu gadījumu. Pielietojums ir pakalpojumu sniegšanas kontrole, vadība, attīstības un izmaiņu plānošana.

- Pakalpojumu plānošanas procesi:
 - Pakalpojumu resursu ietilpības pārvaldība;
 - Pakalpojumu pieejamības pārvaldība;
 - Pakalpojumu nepārtrauktības pārvaldība;
 - Pakalpojumu līmeņu pārvaldība;
 - Pakalpojumu finanšu pārvaldība.
- Pakalpojumu pilnveidošanas procesi:
 - Pakalpojuma mērīšanas un atskaitīšanās kārtība;
 - Pakalpojumu uzlabošanas kārtība.

3.3.1. Resursu ietilpības pārvaldības process

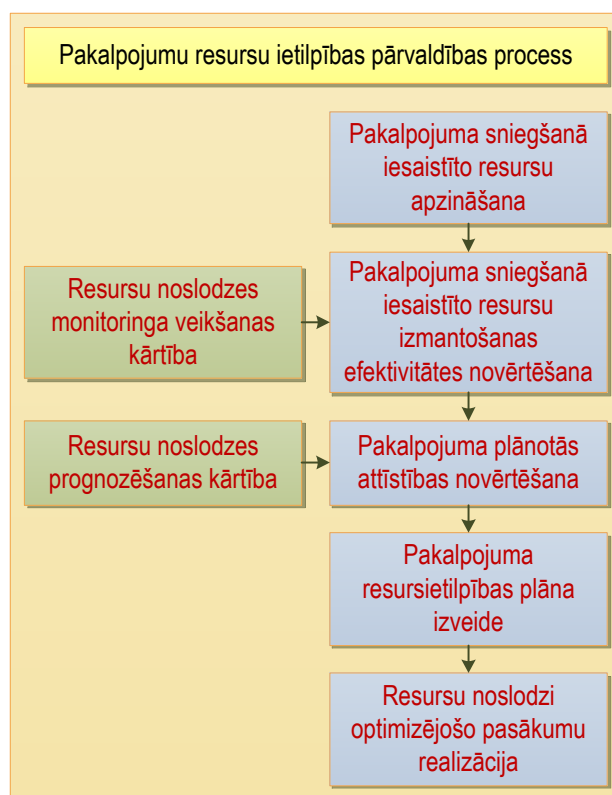
Process attiecas uz pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- apzināt pakalpojumu nodrošināšanā nepieciešamos un iesaistītos resursus un to apjomus, kā arī nodrošināt šo resursu noslodzes un veiktspējas pārraudzību;
- noteikt no izmaksu viedokļa attaisnojamu, resursu apjomu, lai tiktu nodrošināts pamatdarbībai nepieciešamais vai ar klientu saskaņotais pakalpojumu līmenis (resursu optimizācija).

Procesa galvenās aktivitātes:

- Resursu ietilpības plānošana;
- Pieprasījuma pārvaldība;
- Pakalpojumu modelēšana un mērogošana;
- Resursu ietilpības plānu izveide.



8.attēls. Pakalpojumu resursu ietilpības pārvaldības procesa shēma

3.3.2. Pakalpojumu pieejamības pārvaldības process

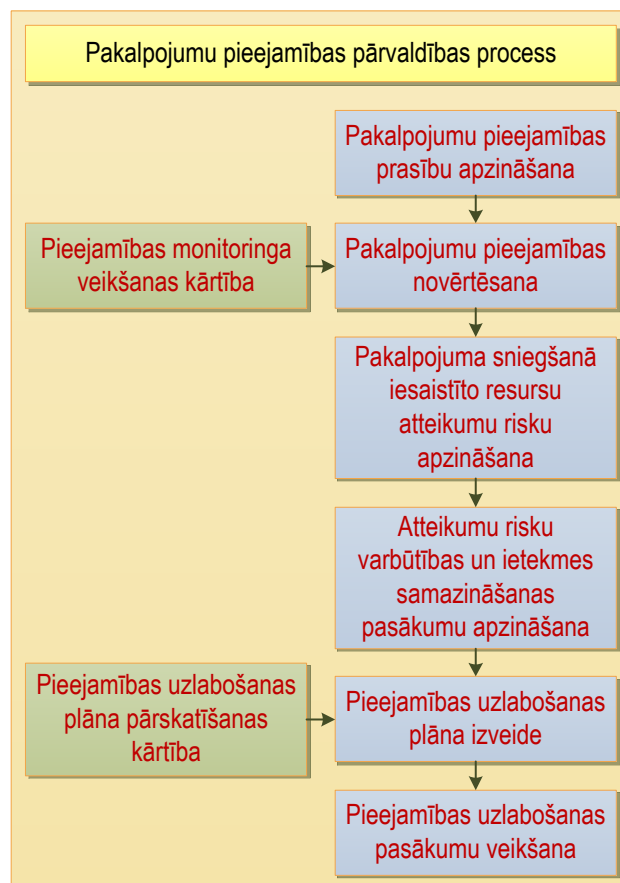
Process attiecas uz pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- nodrošināt pakalpojumiem nepieciešamo pieejamības līmeni pie atbilstošām un pamatotām izmaksām - pieejamības un izmaksu sabalansēšana;
- pakalpojumu projektēšana, lai nodrošinātu to pieejamību atbilstoši klientu prasībām;
- galveno pieejamības rādītāju mērīšana un kontrole.

Procesa galvenās aktivitātes:

- pieejamības prasību apzināšana;
- pieejamības projektēšana;
- atjaunojamības projektēšana;
- pieejamības plāna izveide un uzturēšana;
- pieejamības plānā paredzēto pasākumu veikšanas kontrole;
- pieejamības monitorings.



9.attēls. Pakalpojumu pieejamības pārvaldības procesa shēma

3.3.3. Pakalpojumu nepārtrauktības pārvaldības process

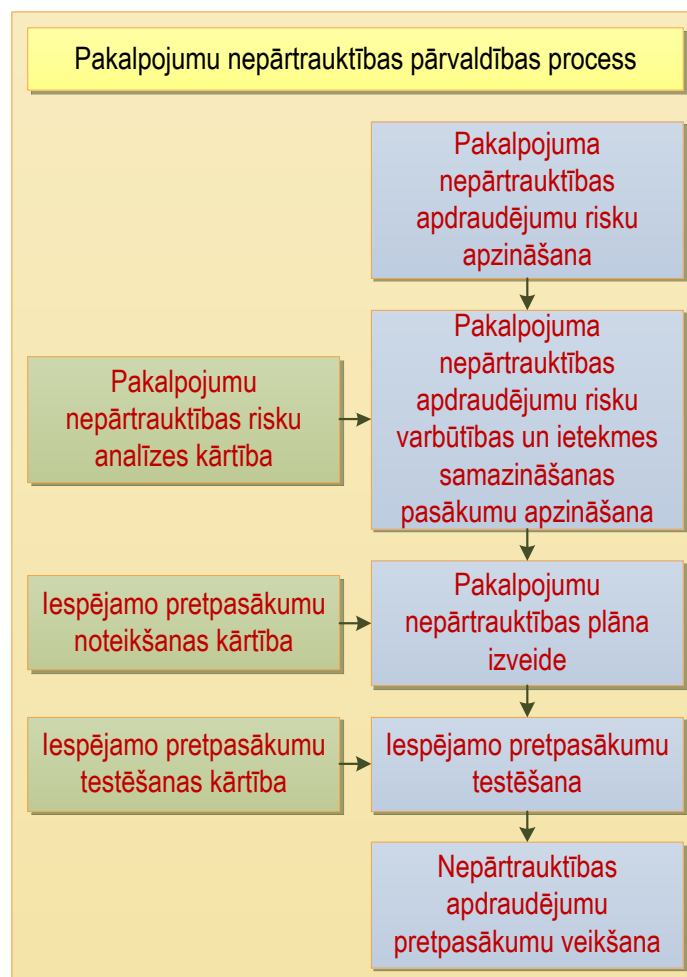
Process attiecas uz pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- plānot iestādes spēju atjaunot savu spēju sniegt pakalpojumus saskaņotā un apstiprinātā laikā atbilstoši noteiktam pakalpojuma līmenim;
- plānot, kā turpināt nodrošināt būtiskākos pakalpojumus krīzes situācijās.

Procesa galvenās aktivitātes:

- risku apzināšana un ietekmes uz pakalpojumiem analīze;
- pakalpojumu nepārtrauktības stratēģijas izstrāde;
- pasākumu ieviešanas plānošana;
- preventīvo un atjaunošanas pasākumu ieviešana;
- atjaunošanas plānu un procedūru izstrāde;
- sākotnējā testēšana;
- apmācības un informēšana;
- pārskatīšana un audits;
- atbilstības novērtēšana.



10.attēls. Pakalpojumu nepārtrauktības pārvaldības procesa shēma

3.3.4. Pakalpojumu līmeņu pārvaldības process

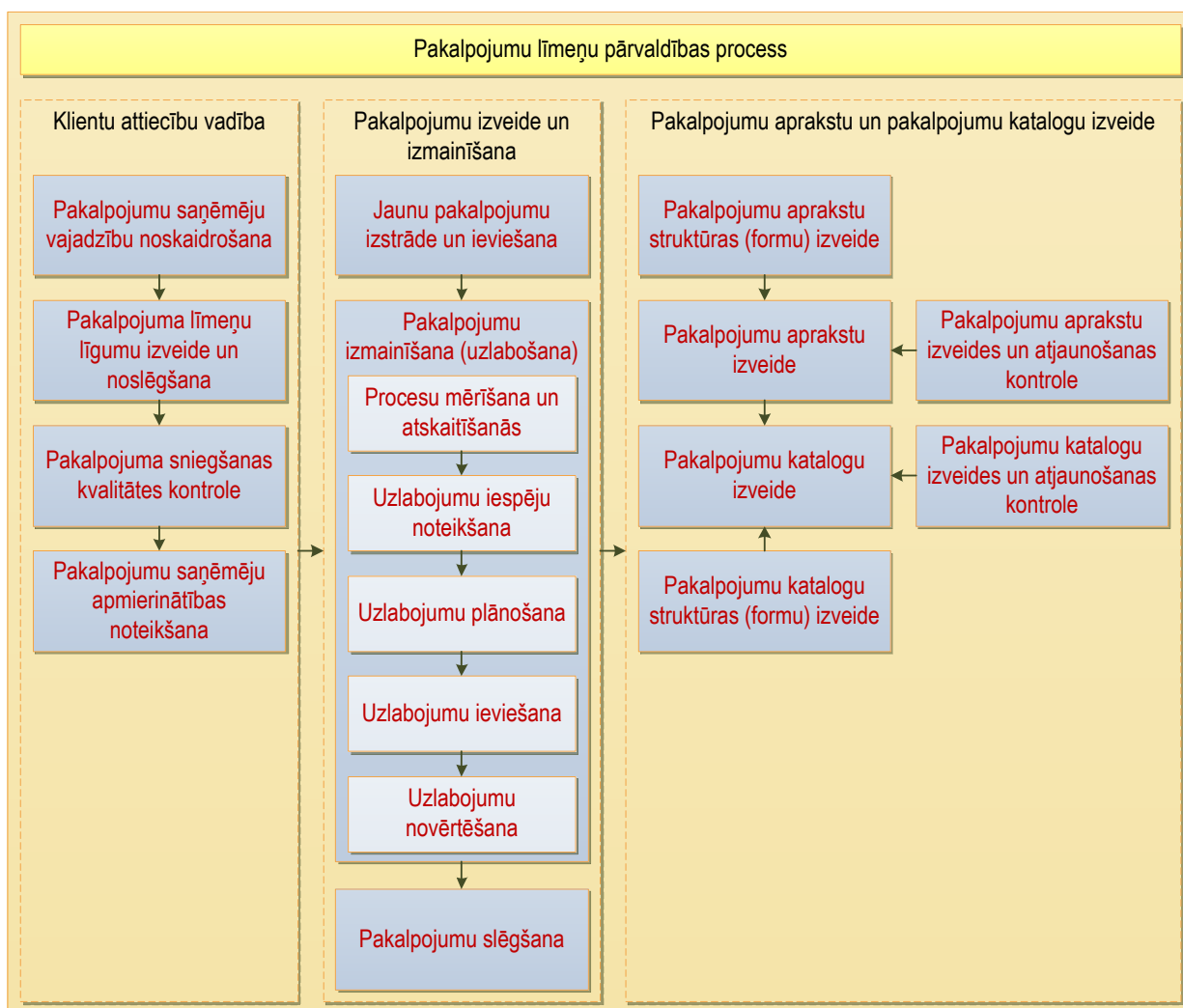
Process attiecas uz pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- noteikt kārtību, kā saplānot, ieviest un nodrošināt pakalpojuma specifikācijai atbilstošu pakalpojumu līmeni;
- nodrošināt līdzsvaru starp pieprasītajiem pakalpojumu parametriem un piegādātajiem pakalpojumiem atbilstoši pakalpojumu sniegšanai paredzētajiem finanšu resursiem;
- noteikt optimālo no klienta vajadzību un sniedzēja izmaksu viedokļa kanālu komplektu iestādes pārziņā esošo pakalpojumu nodrošināšanai;

Procesa galvenās aktivitātes:

- pakalpojumu definēšana, pakalpojuma kataloga izveide;
- jaunu pakalpojumu pieprasījuma identifikācija;
- pakalpojuma līmeņa prasību identificēšana;
- pakalpojumu kvalitātes plāna izveide un uzturēšana;
- pakalpojuma līmeņa līgumu izveide, saskaņošana un uzturēšana;
- klientu apmierinātības noteikšana;
- pakalpojumu pārraudzība un pārskatīšana - atskaites par pakalpojumu līmeņiem.



11.attēls. Pakalpojumu līmeņu pārvaldības procesa shēma

3.3.5. Pakalpojumu finanšu pārvaldības process

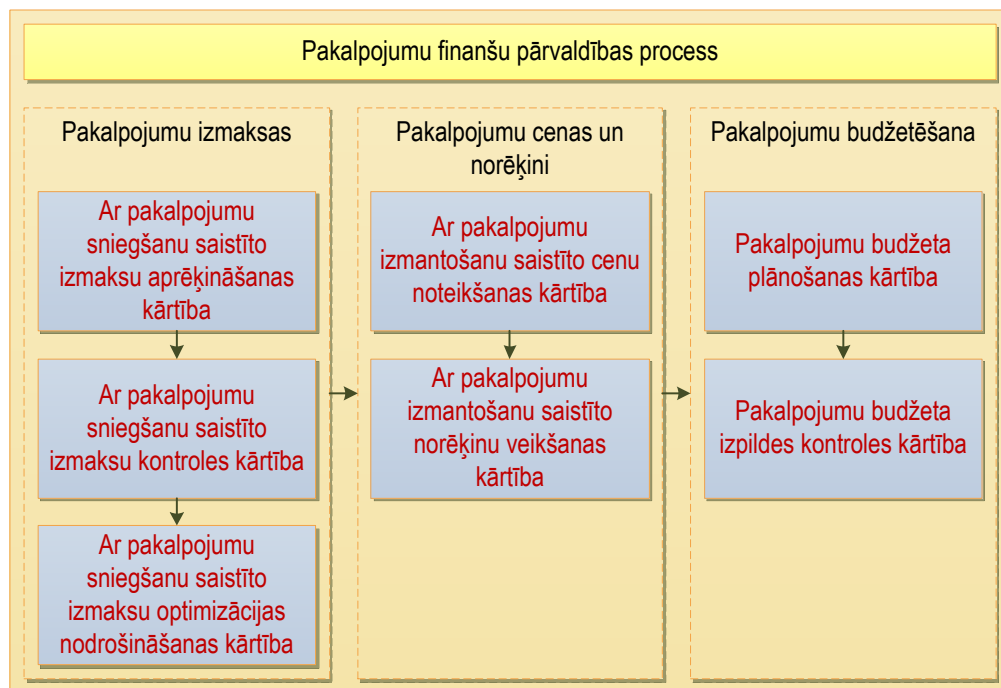
Process attiecas uz pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- plānot un realizēt finansiālas darbības pakalpojumu šķērsgrīzumā: pakalpojumu izmaksas, budžets, maksas saņemšana;
- veikt pakalpojumu budžetēšanu un izmaksu kontroli;
- nodrošināt racionālu pakalpojumu sniegšanā izmantojamo resursu apsaimniekošanu.

Procesa galvenās aktivitātes:

- noteikt un ieviest kārtību pakalpojumu izmaksu aprēķināšanai;
- noteikt kārtību pakalpojumu izmaksu kontrolei un optimizēšanai;
- noteikt pakalpojumu cenas;
- noteikt norēķinu kārtību un organizēt samaksas iekasēšana;
- noteikt pakalpojumu budžeta sastādīšanas kārtību;
- veikt pakalpojumu budžeta izpildes uzskaiti;
- gatavot atskaites par pakalpojumu finansēm.



11.attēls Pakalpojumu finanšu pārvaldības procesa shēma

3.3.6. Pakalpojumu nepārtrauktas uzlabošanas process

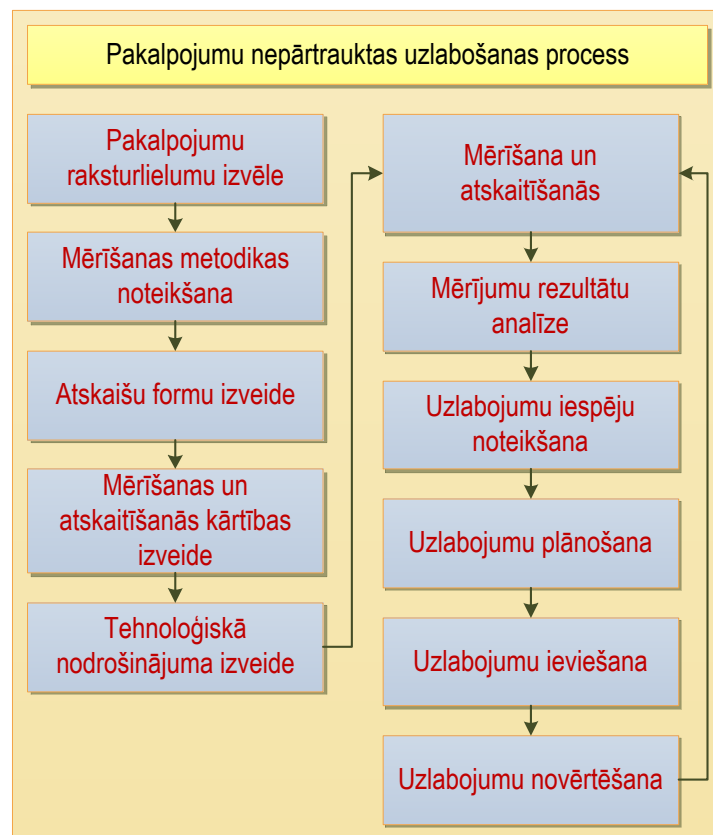
Process attiecas uz pakalpojumu turētājiem (vadītājiem).

Procesa mērķi:

- identificēt un ieteikt uzlabojumus - uzlabot pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības efektivitāti, uzlabot pakalpojumu izmaksu efektivitāti, uzlabot klientu apmierinātību;
- nodrošināt klientus ar pilnvērtīgu skatījumu par sniegtajiem pakalpojumiem.

Procesa galvenās aktivitātes:

- mērīšana un atskaitīšanās:
 - apzināt mērāmos raksturlielumus;
 - izveidot nodrošinājumu mērīšanai;
 - mērīt pakalpojumu pārvaldības efektivitāti un produktivitāti;
 - identificēt tendences un novirzes;
 - sniedzot ekonomiskus, kvantitatīvus un lietojamus indikatorus, radīt zināšanas pakalpojumu un procesa uzlabojumu identificēšanai un ieviešanai.
- uzlabošana:
 - noteikt uzlabojamās jomas;
 - izveidot uzlabošanas plānu;
 - veikt plānotos uzlabojumus;
 - novērtēt uzlabojumu rezultātus.



12.attēls. Pakalpojumu nepārtrauktas uzlabošanas procesa shēma

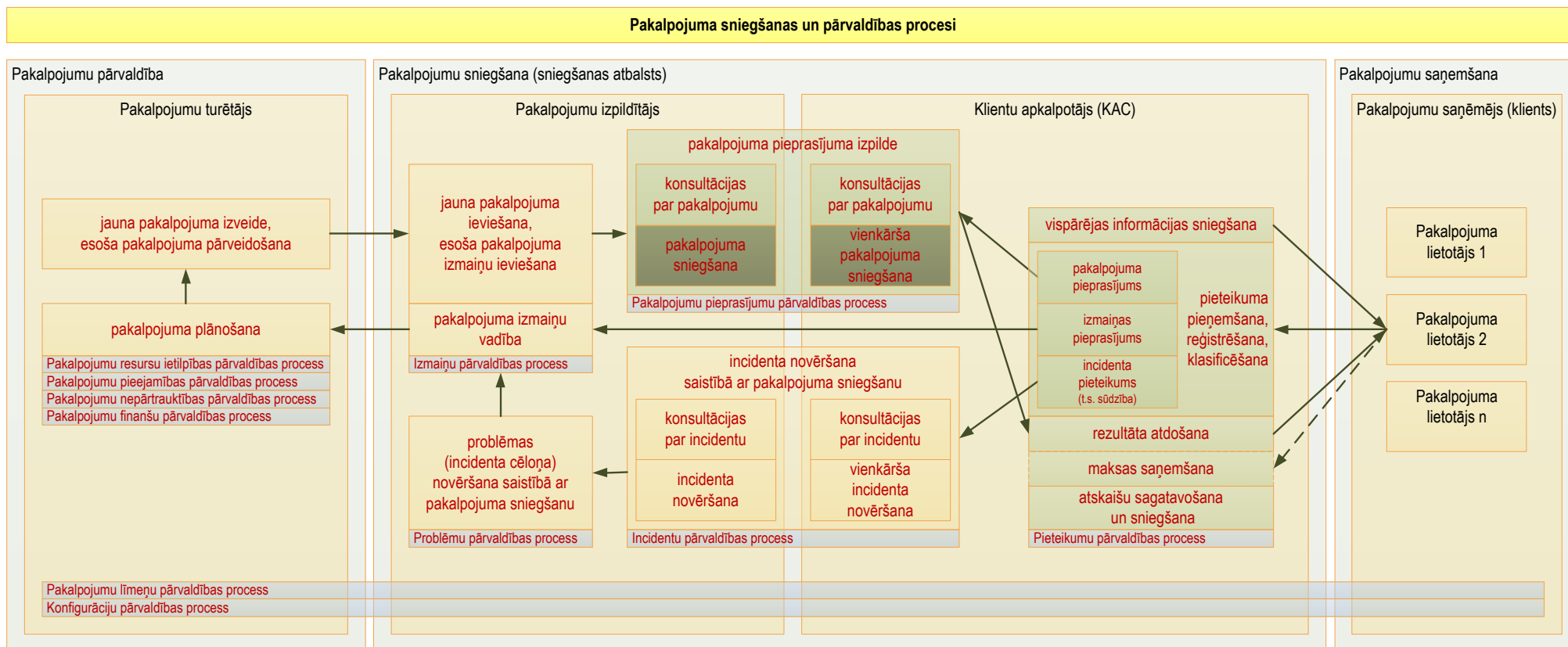
3.4. Pakalpojumu sniegšanas, sniegšanas atbalsta un plānošanas un pilnveidošanas procesu pilnā shēma

Etapu – iesaistītie – galvenās darbības:

- Pakalpojumu pārvaldība – Pakalpojuma turētājs – pakalpojuma izveide, pārveidošana, plānošana;
- Pakalpojumu sniegšana – Pakalpojuma izpildītājs, Klientu apkalpotājs – pieteikumu pieņemšana, pakalpojumu sniegšana, incidentu un problēmu novēršana;
- Pakalpojuma saņemšana – Klients – pakalpojumu pieprasīšana un saņemšana, samaksas veikšana.

Dažādu etapu īstenošanai tiek izmantoti dažādi pakalpojumu sniegšanas atbalsta un pakalpojumu plānošanas un pilnveidošanas procesi, kas ir vienādi un neatkarīgi no pakalpojuma.

Shēmā tumšāk (zaļā krāsā) iekrāsotas „pakalpojuma sniegšana” un „vienkārša pakalpojuma sniegšana” - tās ir specifiskās, no konkrēta pakalpojuma atkarīgās procedūras, un ir atšķirīgas katram pakalpojumam vai pakalpojumu grupai. Lielākā daļa procesu un veicamo darbību ir vienveidīgas un kopējas visiem pakalpojumiem.



13.attēls. Pakalpojumu sniegšanas, sniegšanas atbalsta un plānošanas un pilnveidošanas procesu pilnā shēma

3.5. Rekomendācijas procesu ieviešanas un vadības organizēšanai

Lai pakalpojumi tiktu sniegti plānveidīgi, prognozējami, atbilstoši kvantitatīvajiem un kvalitātes rādītājiem, nepieciešama vienota procesu (procedūru un instrukciju) pārvaldības sistēma, nepieciešams noteikt atbildības gan iestādes, gan konkrētu cilvēku līmenī par visu procesu grupu un katra procesa izveidi, ieviešanu, pielietošanu, un uzlabošanu.

Par vispārējo darba organizācijas procesu (pakalpojumu sniegšanas atbalsta un pakalpojumu pārvaldības procesi) vadību kopumā ir atbildīgi Pakalpojumu turētāji (iestādes), konkrētāk – iestādes kvalitātes dienests, vai atsevišķa nozīmēta persona.

Ja Pakalpojuma turētājs ir nodalīts no Pakalpojuma sniedzēja tad Pakalpojumu sniedzējam jāievēro Pakalpojuma turētāja izveidotās procedūras un instrukcijas (procesu apraksti). Gadījumos, institūcija nodrošina pakalpojumu turētāju pakalpojumus, tiem jāievēro katra pakalpojumu turētāja nosacījumi. Tas ir viens no iemesliem, kādēļ ir svarīgi veidot pakalpojumu sniegšanas atbalsta procedūras pēc vienotiem principiem valsts (visu iestāžu) līmenī. Tas ir viens no veiksmes priekšnosacījumiem vienota VPA principa ieviešanai.

Par katra pakalpojuma sniegšanas individuālo (specifisko) procedūru un instrukciju izveidi, ieviešanu, pielietošanu, un uzlabošanu atbildīgi ir pakalpojumu vadītāji (pakalpojumu grupu vadītāji).

Iestādes līmenī katram procesam jābūt nozīmētam procesa vadītājam, kura pienākums ir nodarboties ar procesa izveidi, ieviešanu, pielietošanas kontroli un uzlabošanu.

Pastāv divi pamata varianti kā organizēt pakalpojumu vadību iestādes līmenī:

1. speciāli izveidota struktūrvienība (piem.: kvalitātes dienests), kuras darbiniekiem pakalpojumu vadība ir pamatpienākums (šis veids ir efektīvāks, nodrošina kvalitatīvāku procesa vadību, bet ir resursu ietilpīgāks – arī finansiāli);
2. speciāli nozīmētas personas, kam pakalpojumu vadītāja loma ir papildus pienākums (šis veids prasa mazākus resursus – darbiniekus, finanses, bet nodrošina zemākas kvalitātes procesu vadību).

Pirmajā variantā procesus var grupēt, un speciāli izdalītais darbinieks var būt atbildīgs par vairākiem procesiem vienlaicīgi. Rekomendētās grupas (loģiskās kombinācijas) ir:

- Pieteikumu pārvaldība, Pakalpojumu pieprasījumu pārvaldība, Incidentu pārvaldība;
- Problēmu pārvaldība, Izmaiņu pārvaldība, Konfigurāciju pārvaldība;
- Pakalpojumu līmeņu pārvaldība;
- Pakalpojumu resursu pārvaldība, Pakalpojumu pieejamības pārvaldība, Pakalpojumu nepārtrauktības pārvaldība;
- Pakalpojumu finanšu pārvaldība.

Otrajā variantā lietderīgi darbiniekam uzticēt tikai viena procesa vadību.

Abos variantos iestādes līmenī ir nepieciešams kopējs procesu vadītājs (to var apvienot ar kvalitātes vadītāju), kurš pārvalda visus procesus kopumā kā vienotu sistēmu.

4. Saistītie dokumenti

1. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. Versija 2.0 (30.04.2013.);
2. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 1.pielikums. Pakalpojumu
pārbūves vadlīnijas. Versija 2.0 (30.04.2013.);
3. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 2.pielikums. Pakalpojumu
definēšanas un aprakstīšanas metodika. Versija 2.0 (30.04.2013.);
4. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 3.pielikums. Pakalpojumu
izvērtēšanas metodika. Versija 2.0 (30.04.2013.);
5. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 4.pielikums. Pakalpojumu
pārbūves izmaksu-ieguvumu aprēķina metodika. Versija 2.0 (30.04.2013);
6. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 5.pielikums. Pakalpojumu
izmaksu noteikšanas vadlīnijas. Versija 2.0 (30.04.2013);
7. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis 6.pielikums. Pakalpojumu
pārvaldības un sniegšanas procesi. Versija 2.0 (30.04.2013);
8. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 7.pielikums. Klientu
apkalpošanas standarta sagatavošanas vadlīnijas. Versija 2.0 (30.04.2013).