Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana

Ziņojums

Autori: Dr.Jānis Ikstens
Dr. Iveta Reinholde
Kate Nītiņa
Inese Rozenšteine
Evija Tabune

NIKOLO GRUPA

2007

Saturs

1. Dažādas pieejas pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai ārvalstīs 2
1.1. Īrija 3
1.2. Lielbritānija 8
1.3. Nīderlande 12
1.4. Singapūra 16
1.5. Labās prakses piemēri 20
1.6. Secinājumi 26

2. Prakse pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai Latvijā 28
2.1.Pakalpojumu aprakstīšanas iezīmes 30
2.2. Pakalpojumu aprakstu veidošanas grūtības 32
2.3. Pakalpojumu aprakstīšanas reformu virzieni 33
2.4. Integrēto pakalpojumu sniegšanas iezīmes 34
2.5. Integrēto pakalpojumu reformu ieteiktie virzieni 35

3. Ieteikumi pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai Latvijā 42
3.1. Kopsavilkums par situāciju pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanas jomā Latvijā 42
3.2. Ieteikumi institucionālajai sistēmai pakalpojumu kvalitātes uzraudzībai 43
3.3. Ieteikumi pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai 45
3.4. Priekšlikumi pieejai pakalpojuma kvalitātes novērtēšanai 47

1. Dažādas pieejas publisko pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai ārvalstīs

Šajā nodaļā tiek apskatīta četru valstu – Īrijas, Lielbritānijas, Nīderlandes un Singapūras – pieredze publisko pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanas jomā. Katra valsts tika izvēlēta, ņemot vērā tikai šai valstij piemītošo unikālo īpatnību attiecībā uz publisko pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanu. Lielbritānija tradicionāli tiek uzskatīta par valsti, kurā ir radušies daudzi šobrīd pasaulē izmantoti kvalitātes vadības modeļi. Īrija tiek saukta par veiksmes stāstu Eiropas Savienības struktūrfondu apgūšanai, taču arī Īrijas izmantotie risinājumi pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai ir ievērības cienīgi. Singapūra tiek uzskatīta par līderi publiskās pārvaldes reformās, uzsverot reformu komplekso raksturu un spēju koordinēt daudzu iestāžu darbību. Turklāt Lielbritānijas, Īrijas un Singapūras publiskā pārvalde pieder pie t.s. Vestminsteras sistēmas, bet savukārt Nīderlandes publiskā pārvalde ir kontinentālās publiskās pārvaldes sistēmas pārstāve. Šo četru valstu pieredze var būt noderīga arī Latvijā, jo publiskās pārvaldes reformas gaitā Latvija ir izmantojusi gan kontinentālās Eiropas pieredzi (galvenokārt Vācijas), gan Lielbritānijas pieredzi savu reformu veikšanai.

Četru valstu pieredze ir sadalīta nosacītās divās daļās. Pirmās daļas struktūra ir šāda:

- katras valsts normatīvie akti un politikas dokumenti, kuros ir ietverta valsts apņemšanas uzlabot publiskās pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitāti;
- valsts izvēlētās pieejas stiprās un vājas puses;
- kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas apjoms un izmantotie modeļi;
- informācija par pakalpojumu kvalitātes atbildīgo institūciju;
- finansēšanas modeļi, kādi valstī tiek izmantoti publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai;
- nacionālā līmeņa aktivitātes kvalitātes veicināšanai;
- aktivitāšu popularizēšanai izmantojamās metodes;
- dzīves situācijas pieeja pakalpojumu sniegšanai.

Otrajā daļā tiek apskatīti labās prakses piemēri visās četrās valstīs institūciju līmenī.

1.1. Īrija

Jomu regulējošie normatīvie akti un politikas dokumenti un to analīze
1994.gadā tika pieņemta programma „Stratēģiskās vadības iniciatīva" (angļu *Strategic Management Initiative*) kā reakcija uz sabiedrības pieprasījumu pēc labākiem pakalpojumiem un efektīvākās publiskās pārvaldes (sevišķi centrālās pārvaldes) vadības. 1996.gadā kā Stratēģiskās Vadības Iniciatīvas turpinājums tika pieņemta integrēta pārmaiņu programma „Labākas pārvaldes veidošana" (angļu *Delivering Better Government*). Programmas uzsvars tika likts uz kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu, ietverot arī rīcībpolitikas konsultācijas gan valdībai, gan sabiedrībai kopumā.

Svarīgākie darbības virzieni, kas ir ietverti gan Stratēģiskās vadības iniciatīvā un programmā „Labākas pārvaldes veidošana":

- pakalpojumu kvalitātes nodrošināšana;
- administratīvi sodošo iestāžu sistēmas reforma;
- atvērta un caurskatāma pakalpojumu sniegšana;
- starpnozaru jautājumu efektīva risināšana;
- jaunas pieejas personāla vadības jautājumos;
- efektīva finanšu vadība;
- IT izmantošana iestādes mērķu un vajadzību sasniegšanai.

1997.gadā valdībā tika pieņemta Kvalitatīvā klientu servisa iniciatīva (angļu *A Quality Customer Service Initiative*), saskaņā ar kuru katra ministrija sagatavoja pakalpojumu standartus un rīcības plānus. Saskaņā ar ministru prezidenta rīkojumu 1999.gadā Kvalitatīvā klientu servisa iniciatīva tika papildināta un precizēta.

Kvalitatīvā klientu servisa iniciatīvā ir iestrādāti 12 kvalitatīvā pakalpojuma principi, kas ir attiecināmi uz visām valsts un pašvaldību iestādēm, kuras sniedz pakalpojumus sabiedrībai:

1. Kvalitatīva pakalpojuma standarti – iestādei ir jādefinē un jāinformē klients par pakalpojuma saturu un standartu, ko klients var sagaidīt. Standarti ir jāizvieto arī pakalpojuma sniegšanas vietās.
2. Vienlīdzība/daudzveidība – jānodrošina vienlīdzīga pakalpojuma sniegšana visām sociālajām grupām, ņemot vērā sociālo grupu daudzveidīgās vajadzības. Pakalpojumu sniegšanā jātiecas uz sociālās iekļaušanas nodrošināšanu.
3. Fiziskā pieejamība – iestādes telpām ir jābūt fiziski pieejamām jebkurai sociālai grupai, tai skaitā arī iedzīvotājiem ar kustības traucējumiem. Telpām ir jāatbilst darba drošības un aizsardzības standartiem.
4. Informācija – iestādēm laicīgi jāsniedz saprotama un precīza informācija, kurai ir jābūt pieejamai visas tajās vietās, kur klients tiekas ar iestādes darbinieku. Jānodrošina, ka informāciju tehnoloģiju piedāvātas iespējas tiek izmantotas, lai nodrošinātu informācijas pieejamību attiecīgā pakalpojuma vai iestādes mājas lapā. Iestādei

jātiecas uz noteikumu, instrukciju, veidlapu, informācijas bukletu un procedūru vienkāršošanu.

5. Laicīgums un laipnība – pakalpojums jāsniedz laipni un pēc iespējas ātrāk, lai veicinātu savstarpējo cieņu un uzticēšanos starp pakalpojuma sniedzēju un klientu. Jānodrošina informācija par klienta iespējām sazināties ar iestādi.
6. Sūdzības – iestādēm jāveido un jāuztur pieejama, caurskatāma un vienkārša sistēma darbam ar klientu sūdzībām par sniegto pakalpojumu kvalitāti.
7. Pārsūdzības kārtība – iestādēm jāveido un jāuztur pieejama, caurskatāma un vienkārša sistēma lēmumu pārsūdzēšanai, ja klients nav apmierināts ar lēmumu.
8. Konsultācijas un novērtēšana – iestādei jāveic konsultācijas ar klientiem vai to pārstāvjiem, lai novērtētu un pilnveidotu sniegtos pakalpojumus.
9. Izvēle – kur iespējams, ir jānodrošina izvēle pakalpojuma saņemšanā, piem., maksājuma veida izvēle, darba laiki, iestādes pakalpojuma centru atrašanās vieta.
10. Valsts valoda – iestādēm jāsniedz pakalpojums valsts valodā – īru vai bilingvāli. Turklāt klients ir jāinformē par viņa tiesībām saņemt pakalpojumu vienā no oficiālajām valsts valodām.
11. Labāka koordinācija – iestādēm savā starpā jāsadarbojas un jāveido integrēta pieeja pakalpojuma sniegšanā.
12. Iekšējais klients – iestāžu iekšējā darba organizācija jābalsta uz iekšējā klienta principu.

Saskaņā ar Kvalitatīvā klientu servisa iniciatīvu, katra iestāde atsevišķi izstrādā Klienta rīcības plānus (angļu *Customer Action Plans*), kuros iestādes definē metodes, kā sasniegs noteikto pakalpojuma līmeni. Klienta rīcības plānos ir jāatspoguļo konsultāciju mehānisms ar klientiem, jāapraksta iestādes pienākumu un atbildību sadalījums starp darbiniekiem, kā arī jānorāda precīzi snieguma indikatori, pēc kuriem tiks mērīta plāna efektivitāte.

Pieejas stiprās un vājās puses

Īrijas valdības uzdevumā 2006.gada beigās un 2007.gada sākumā tika veikts visaptverošs Kvalitatīvā klientu servisa iniciatīvas novērtējums, ko veica pieaicināta konsultāciju kompānija „*Fitzpatrick Associates*", kuri norādīja uz Īrijas izvēlētās publisko pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanas pieejas stiprajām un vājām pusēm.

Pieejas stiprās puses[1]:
- Klientu hartu izstrādei nepieciešamas vadlīnijas, kas nodrošina to vienveidību visām organizācijām;
- Klientu hartas un rīcības plāni kalpo kā materiāls iestāžu savstarpējai salīdzināšanai un novērtēšanai.

Pieejas vājās puses[2]:
- Hartas un rīcības plāni ir tendēti būt standartizēti un neatspoguļo specifiskus apstākļus, kas ir būtiski klientiem.
- Hartas un rīcības plāni ir rakstīti vispārējā stilā, kas nav vērsti uz specifisku iestādes klientu grupu.
- Hartas un rīcības plānus var mērīt galvenokārt kvantitatīvās vienības, taču ilgtermiņā tas nozīmē, ka netiek mērīta ietekme.

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas apjoms un izmantotie modeļi

Kopš 2004.gada ir ieviesta Publiskās pārvaldes izcilības balva, kas tiek piešķirta katru otro gadu projektiem vai iniciatīvām, kuras uzrāda izcilus rezultātus pakalpojumu sniegšanā. Iestāžu projektu pieteikumus izvērtē Ministru prezidenta biroja (*Department of Taoiseach*) izveidota atlases komisija, kuru vada neatkarīgs priekšsēdētājs un komisijas locekļiem ir pieredze darbā publiskajā sektorā.

Klientu hartas izstrādā katra iestāde, kas faktiski nozīmē, ka viss publiskais sektors darbojas pēc vienotiem principiem. Papildu klientu hartām, Īrijā iestādes izmanto arī ISO 9001, CAF (angļu *Common Assessment Framework*) un EFQM Izcilības modeli.

Par pakalpojumu kvalitāti atbildīgā(s) institūcija(s), to funkcijas

Kopumā, par publiskā sektora modernizācijas rīcībpolitikas izstrādi ir atbildīgs Ministru prezidenta birojs. Taču, sākotnēji, lai izstrādātu „Stratēģiskās vadības iniciatīvu" un programmu „Labākas pārvaldes veidošana" tika veidotas darba grupas un Vadības grupa. Vadības grupa sastāvēja no ierēdņiem, publiskās pārvaldes darbiniekiem, akadēmiķiem, uzņēmējiem un arodbiedrību pārstāvjiem. Vadības grupas pienākums – uzraudzīt un vadīt programmas ieviešanu, kā arī regulāri sniegt atskaites valdībai par sasniegto progresu. Pavisam tika izveidotas 6 darba grupas, kuras strādāja ierēdņi un publiskās pārvaldes darbinieki. Katrai darba grupai bija sava joma, par kuru tā atbildēja – (1) pakalpojumu sniegšana, (2) atvērtība un caurskatāmība, (3) administratīvi sodošo iestāžu sistēmas reforma, (4) cilvēkresursu vadība, (5) finanšu vadība un (6) informāciju tehnoloģijas. Atsevišķi tika izveidota darba grupa, kura konsultēja par nepieciešamajiem grozījumiem normatīvajos aktos, lai programmu varētu ieviest. Visbeidzot, bija arī trīs konsultatīvās grupas, kuras sniedza konsultācijas par pakalpojumu sniegšanu dažādās jomās, pakalpojumu specifiku, apmācība un reālo informāciju tehnoloģiju izmantošanu pakalpojumu sniegšanās vietās.

---

[1] *Evaluation of Customer Charters*. Fitzpatrick Associates. June 2007. http://www.bettergov.ie/attached_files/Fitzpatrick%20Report.pdf

[2] Turpat.

Kvalitatīvā klientu servisa iniciatīvas ieviešanai tika izveidota darba grupa, kuru vada Ieņēmumu komisijas vadītājs[3]. Darba grupa koordinē iniciatīvas ieviešanu dažādās publiskās pārvaldes iestādēs, uzrauga progresu un nodrošina labās prakses izplatīšanu. Šī grupa izstrādāja arī vadlīnijas klienta rīcības plānu struktūrai. Tāpat šī darba grupa izstrādāja un publicēja informatīvos materiālus pat iekšējā klienta principa piemērošanu.
Šīs darba grupas paspārnē jau 2000.gadā tika izveidota t.s. „kvalitatīvā pakalpojuma" vadītāju (t.i. kvalitātes vadītāju) tīkls (angļu *QCS Officers Network*), kurš sastāv no dažādu iestāžu darbiniekiem, kuri regulāri tiekas, lai apspriestu iestāžu līmenī sasniegto progresu iniciatīvas ieviešanā.

Finansēšanas modeļi

Valsts līmeņa pasākumi kā metodisko materiālu izstrāde Klientu hartu ieviešanai un Publiskā sektora izcilības balvas organizēšana – tiek finansētas no šim nolūkam speciāli izveidota Pārmaiņu vadības fonda (angļu *Change Management Fund*). Pieejamais finansējuma apjoms 2007.gadā – 2 miljoni eiro. Taču iniciatīvu un kvalitātes vadības ideju ieviešana iestādēs ir katras iestādes atbildība un katra iestāde pati lemj par izmantojamo finansējumu.

Nacionāla līmeņa aktivitātes kvalitātes veicināšanai

- Publiskā sektora izcilības balva, kas tiek piešķirta katru otro gadu. Divi balvas ieguvēji pārstāv Īriju Eiropas publiskās pārvaldes kvalitātes konferencē kā labās prakses piemēri.
- Metodiskie materiāli iniciatīvu ieviešanai.

Šo aktivitāšu popularizēšanai izmantojamās metodes

- Drukātie materiāli – bukleti, plakāti, vadlīnijas.
- Mājas lapa – www.bettergov.ie. Par mājas lapas saturu un tā aktualizāciju atbild Ministru prezidenta biroja Publisko pakalpojumu modernizācijas departaments.
- Metodiska palīdzība un atbalsts no Kvalitatīvā klientu servisa iniciatīvas darba grupas, „kvalitatīvā pakalpojuma" vadītāja tīkla, Ministru prezidenta biroja.

Dzīves situācijas pieeja

Ja iedzīvotājam Īrijā ir nepieciešams pakalpojums vai iegūt informāciju kā rīkoties, viņam ir trīs iespējas:

1) Apmeklēt publiskās pārvaldes informācijas portālu (http://www.citizensinformation.ie), kur var noskaidrot, kā jārīkojas standartsituācijās.
2) Apmeklēt iedzīvotāju informācijas centrus;
3) Izmantot iedzīvotāju informācijas vienoto tālruni. Turklāt tālrunis un informācijas centri ir veidoti ar domu, ka jābūt alternatīvam informācijas sniegšanas mehānismam, jo ne visi iedzīvotāji vēlas izmantot un tiem ir pieeja informācijas portālam.

[3] Amats ir analogs Latvijas Republikas Valsts ieņēmumu dienesta ģenerāldirektora amatam.

Šajā gadījuma vienotais informācijas tālrunis ir veidots pēc līdzīga principa kā palīdzības dienestu vienotais tālrunis. Ja iedzīvotājs nezina, kā rīkoties, vai arī saskāries ar problēmu, tad zvanot uz attiecīgo tālruni vai apmeklējot tuvāko informācijas centru, viņš var gan iegūt informāciju, gan arī, iespējams, atrisināt problēmu. 2005.gadā Iedzīvotāju informācijas centros bija griezušies ap 730 000 apmeklētāju, tika saņemti ap 88 000 zvanu uz vienoto informācijas tālruni un informācijas portālā bija ap 2,3 miljoni unikālo lietotāju[4].

Īrijas publiskās pārvaldes informācijas portāls ir veidots tā, lai iedzīvotājs varētu meklēt sev nepieciešamo informāciju pa jomām (piem., nodarbinātība, izglītība) vai arī atsevišķā sadaļā „Dzīves situācijas". Šī sadaļa ir sakārtota alfabētiskā secībā. Piemēram, sadaļa „Darbs" ietver gan darba meklēšanas, gan darba apmaksas jautājumus ļoti detalizēti, jo ir norādīti pat svarīgākie jautājumi, kuriem ir jābūt darba līgumā. Portālā var izdrukāt arī nepieciešamās veidlapas, kuras gan pēc tam ir jānosūta uz iestādi, kas norādīta veidlapā. Tā kā šis ir informācijas portāls, tad pagaidām netiek piedāvāta iespēja aizpildīt veidlapas tiešsaistes režīmā.

Publiskās pārvaldes informācijas portālu uztur Iedzīvotāju informācijas aģentūra, kura atbild arī par iedzīvotāju informācijas centru tīklu un vienotā informācijas tālruņa uzturēšanu. Visa aģentūras, informācijas centru, palīdzības tālruņa sniegtā informācija un palīdzība iedzīvotājiem ir bezmaksas, jo aģentūra tiek uzturēta par valsts budžeta līdzekļiem.

[4] Comhairle Annual report 2005 „Making connection, making accessible, making sense". http://www.citizensinformationboard.ie/about/downloads/annual_report_2005.pdf

1.2. Lielbritānija

Jomu regulējošie normatīvie akti un politikas dokumenti un to analīze

Lielbritānijā uzmanība pakalpojumu kvalitātes jautājumiem tika pievērsta jau 1999.gadā, kad Lielbritānijas valdība pieņēma balto grāmatu (angļu *white paper*) „Valdības modernizācijas programma" (angļu *Modernising Government Paper*), kas vairs nav spēkā. Laikā starp 1999.gadu un 2005.gadu publisko pakalpojumu kvalitātes jautājumi tika skatīti arī programmā „Pakalpojums vispirms" (angļu *Service First)*, kur galvenais uzsvars bija likts uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un pakalpojumu atbilstību lietotāju vajadzībām. Otrs nozīmīgākais politikas dokuments šajā laika periodā bija „Labākas kvalitātes pakalpojuma iniciatīva" (angļu *Better Quality Service Initiative*), saskaņā ar kuru tika pārskatīti centrālās pārvaldes sniegtie pakalpojumi un tika identificēts labākais pakalpojuma sniegšanas veids. Rezultātā daļa pakalpojumu tika privatizēti, daļa - restrukturizēti un nodoti tirgus testēšanai.

Šobrīd publisko pakalpojumu kvalitātes rīcībpolitikas attīstību nosaka 2005.gada novembrī Lielbritānijas parlamentam prezentētā stratēģija „Mainīgā valdība. Tehnoloģiju sekmēta" (angļu *Transformational Government. Enabled by Technology*), kas turpina 1999.gada baltajā grāmatā „Valdības modernizācijas programma" ietvertās idejas.

Stratēģija ir veidota ar domu, ka publiskai pārvaldei 21.gadsimtā ir jābalsta sava darbība uz informācijas tehnoloģijām, vienlaikus sniedzot vienkāršotu pieeju informācijai un uzlabojot pakalpojumu kvalitāti. Stratēģiju papildina tās detalizēts ieviešanas plāns. Stratēģija kompleksi aplūko publisko pakalpojumu transformāciju tā, lai no tā iegūtu gan sabiedrība, gan paši pakalpojumu sniedzēji.

Stratēģijas uzbūve:

- Ievads. Stratēģijas nepieciešamības pamatojums. Stratēģijā aptverto jomu klāsts.
- Vīzija. Redzējums par nākotnes situāciju, kad stratēģija būs pilnībā ieviesta.
- Esošā situācija. Esošo problēmu īss apraksts.
- Stratēģija. Šī daļa ir sadalīta vairākās apakšnodaļās, atsevišķi aplūkojot nepieciešamās rīcības attiecībā uz iedzīvotājiem un uzņēmējdarbību fokusētiem pakalpojumiem. Atsevišķi tiek aplūkoti pakalpojumi, kur viena pakalpojuma nodrošināšanā koordinēti jāsadarbojas vairākām iestādēm. Atsevišķi tiek apskatīti līderības, pārvaldības, profesionālisma un inovāciju jautājumi. Šajā daļā ir precīzi sniegta pakalpojuma definīcija, uz kuru iestādēm ir jātiecas - pakalpojumam ir jābūt veidotām tā, lai tas būtu ērts lietotājam, ne pakalpojuma sniedzējam; administratīvajām procedūrām pakalpojuma saņemšanai ir jābūt pēc iespējas vienkāršākām, un pakalpojuma standarta izstrādē jāiesaista lietotājs. Iedzīvotāju ieviešanai ir

plānots ieviest vienotu tālruņa numuru, kur varēs saņemt informāciju par publiskajiem pakalpojumiem, kā valsts, tā pašvaldību līmenī. Turklāt, stratēģija nosaka, ka ir nepieciešams racionalizēt arī iestāžu mājas lapas, jo katrai iestādei ir sava mājas lapa, un iedzīvotājam ir grūtības atrast nepieciešamo informāciju, ja tā ir jāmeklē vairāk kā 2500 mājas lapās. Visbeidzot, stratēģija precīzi nosaka, visai publiski pieejamai informācijai ir jābūt pieejamai internetā, bet savukārt veidlapas var aizpildīt tiešsaistes režīmā. Lai racionalizētu sniegtos publiskos pakalpojumus ir jāveido Klientu pakalpojumu centri. Centru veidošanai gan valsts pārvaldes, gan vietējā līmeņa iestādēm ir jāstrādā kopā, un jāveido viens centrs, kas pārstāv vairākas iestādes. Šādiem centriem būtu jāveicina gan datu apmaiņa starp iestādēm, gan arī kopējās infrastruktūras veidošana, sevišķi iestādēm, kas darbojas vienā jomā.

- Laika grafiks. Plaši iezīmēts laika grafiks, norādot stratēģijas ieviešanas termiņu - 2011.gadu.

Stratēģiju papildina tās ieviešanas plāns, kurā ir norādīta precīza institucionālās atbildības shēma un katras stratēģijas ieviešanā iesaistītās iestādes veicamās funkcijas un pienākumi. Savukārt, katram stratēģijā minētajam virsuzdevumam, ieviešanās plānā ir precīzi norādīts veicamais uzdevums, ieviešanas laiks un atbildīga iestāde. Vienlaikus jāuzsver, ka ieviešanas plāns ir veidots lasītājam draudzīgā stilā, izvairoties no tehnokrātiskas pieejas.

Pieejas stiprās un vājās puses

Lai novērtētu iestāžu sasniegto progresu publisko pakalpojumu nodrošināšanā 2006.gadā tika ieviesti Kapacitātes pārskati (angļu *Capability reviews*), ko sagatavo Kapacitātes pārskatu grupa, kas ir neliela struktūrvienība valdības birojā. Kapacitātes pārskatos minētās uzlabojumu jomas tiek izmantotas, lai izstrādātu turpmākos iestādes pilnveidošanās plānus.

2006.gadā tika veikti pirmie četri šādi pārskati (t.i. četrās iestādēs), un pārskatos tika norādītas šādas problēmas:[5]:

- iestādes vēl nepietiekami izmanto privāta sektorā izmantotās metodes pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai;
- jānodrošina lielākā atskaitīšanās un caurskatāmība;
- ir nepieciešami līderi, kuriem ir pieredze publisko pakalpojumu sniegšanas organizēšanā.

Lielbritānijā izmantotās pieejas stiprās puses:

- iestādēm ir liela rīcības brīvība izvēloties metodi, lai nodrošinātu pakalpojumu kvalitāti;
- rīcības brīvība metodes izvēlē nodrošina iestādes elastību un iespēju izvēlēties piemērotāko modeli.

[5] Capability Reviews: The Findings of the First Four Reviews. http://www.civilservice.gov.uk/reform/capability_reviews/publications/pdf/summary.pdf

Pieejas vājās puses:
- ir nepieciešama liela iestāžu pašdisciplīna un pašiniciatīva, lai ieviestu publisko pakalpojumu standartus;
- izmantojot dažādas pieejas un metodes ir apgrūtināta iestāžu sasniegumu salīdzināšana un novērtēšana.

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas apjoms un izmantotie modeļi

Lielbritānijā ir valsts, kurā tiek izmantoti dažādi modeļi. Turklāt, katrā pārvaldes līmenī vai pat grāfistē izmantotie modeļi var atšķirties. Ļoti daudz modeļu ir izveidoti pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai pašvaldību līmenī.

Populārākie modeļi ir:
- EFQM Izcilības modelis, un 2000.gadā jau 65% no valsts iestādēm to izmantoja;
- Balva „*A Modernising Government*" tiek piešķirta kopš 1999.gada;
- Lielbritānijas izcilības standarts un reģistrēta sertificēšanas zīme „*Charter mark*", ko piešķir sertificēšanas organizācija. Zīme var tikt piešķirta kā publiskā sektora iestādei, tā arī privātā sektora uzņēmumam, ja tas sniedz publisko pakalpojumus uz līgumu pamata.
- ISO 9001:2000 standarts;
- Līdzsvarotā vadības karte.

Par pakalpojumu kvalitāti atbildīgā(s) institūcija(s), to funkcijas

Pakalpojumu transformēšanas padome (angļu *Service Transformation Board*) sastāv no galveno publisko pakalpojumu sniedzošo iestāžu pārstāvjiem. Padomes funkcijas – noteikt rīcībpolitikas vadlīnijas un rīcības stratēģiju publisko pakalpojumu transformācijas un pilnveidošanas ieviešanai, definēt pakalpojumu organizēšanas principus, izplatīt labo praksi, identificēt attīstības vajadzības. Padomes sekretariāta funkcijas un padomes darbu tehniski nodrošina Valdības birojs (angļu *Cabinet office*). Valdības birojs nosaka pakalpojumu standartus visam publiskajam sektoram, sniedz metodoloģisku atbalstu iestādēm publisko pakalpojumu standartu ieviešanai, kā arī nodrošina publisko pakalpojumus kvalitātes novērtēšanu.

Finansēšanas modeļi

Stratēģija „Mainīgā valdība. Tehnoloģiju sekmēta" paredz, ka laika posmā no 2007.-2011.gadam izdevumiem stratēģijas ieviešanā ir jāatbilst „Visaptverošajā izdevumu pārskatā„ (angļu *Comprehensive Spending Review*) minētajam un atbilstoši noslēgtajiem publisko pakalpojumu sniegšanas līgumiem. Tā kā visaptverošais izdevumu pārskats nosaka iestāžu budžetu trīs gadu perspektīvā, tad tas nozīmē, ka iestādes plāno savus izdevumus atbilstoši pārskatā noteiktajiem iestāžu budžetiem.

Nacionāla līmeņa aktivitātes kvalitātes veicināšanai
- Kvalitātes balva *A Modernising Government*".
- Sertificēšanas zīme „*Charter mark*".

- Labas prakses izplatīšanai ir izveidots Labās prakses klubs, kur ir pieejama informācija par pieredzi, ieviešot kvalitātes vadību un publisko pakalpojumu standartus. Labās prakses klubs (http://www.bpclub.com) ir nevalstiska biedrība, kurā apvienojas gan publiskā, gan privātā sektorā organizācijas, kas ir ieinteresētas savas darbības un pakalpojumu uzlabošanā.
- Metodiskā palīdzība, ko sniedz Valdības birojs.

Šo aktivitāšu popularizēšanai izmantojamās metodes

- Drukātie materiāli – bukleti, plakāti, pētījumi, vadlīnijas. Piemēram, iestādēm ir pieejamas sabiedrisko attiecību veidošanas vadlīnijas, ja iestāde ir ieguvusi „*Charter mark*".
- „Charter Mark" mājas lapa - http://www.cabinetoffice.gov.uk/chartermark/
- Pašnovērtējuma instrumentu izstrāde un izplatīšana.

Dzīves situācijas pieeja

Saskaņā ar stratēģiju „Mainīgā valdība. Tehnoloģiju sekmēta", tiek veidoti Klientu pakalpojumu centri (angļu *Customer Service Centres*). Centrus veido vairākas iestādes apvienojot klientu apkalpošanas funkcijas (piem., klientu zāles vai maksājumu veikšanu). Šādi centri jāveido tādu iestāžu starpā, kuras ir saistītas savstarpēji administratīvajā ķēdē. Turklāt šādus centrus var veidot arī iestādes no dažādiem pārvaldes līmeņiem (centrālais, reģionālais un vietējais).

Lielbritānijā ir izveidots informācijas portāls - http://www.direct.gov.uk/en/index.htm -, kurā var vienkopus atrast informāciju par visiem publiskajiem pakalpojumiem. Lielbritānijas publisko pakalpojumu portāls ir veidots tā, lai iedzīvotājs varētu atrast informāciju vai nu pēc pakalpojumu jomas ((1) izglītība, (2) māja un kopiena, (3) nodokļi un pabalsti, (4) transports, (5) likuma vara, kriminālatbildība, sodīšana (6) personīgie transporta līdzekļi, (7) nodarbinātība, (8) veselības aizsardzība, (9) apkārtējā vide, (10) tiesības un pienākumi) vai arī pēc iespējamām vajadzībām attiecīgā vecumā (piem., jaunieši, vecāki, cilvēki virs 50 gadiem). Tiešsaistes režīmā, iedzīvotāji var pieteikt pakalpojumu vai arī noskaidrot, kādā attīstības/izskatīšanas stadijā ir iesniegums. Šajā gadījumā iedzīvotājam ir jāizveido savs konts (nepieciešams lietotājs vārds un parole), ko var saņemt, reģistrējoties mājaslapā (http://www.gateway.gov.uk). Pastāv iespēja aplūkot savus iepriekšējos iesniegumus (piemēram, iesniegums pagājušajā gadā). Informācijas portālā ir pieejamas nepieciešamās veidlapas, kuras ir aizpildāmas un iesniedzamas elektroniski. Ja tomēr portālā nav iekļauta informācija par kādu gadījumu, tad ir paredzēta iespēja savus jautājumus uzdot portāla uzturētājiem.

Portāls veidots visaptveroši, cenšoties izvairīties no neparedzētām situācijām. Ja nu tāda tomēr ir radusies, tad ir saglabāta iespēja doties uz attiecīgo iestādi un mēģināt risināt savu problēmu šādi. Informācijas portālu uztur un tajā informāciju atjauno Centrālais informācijas birojs (angļu *Central Office of Information*).

1.3. Nīderlande

Jomu regulējošie normatīvie akti un politikas dokumenti un to analīze

Nīderlandes rīcībpolitika pakalpojumu kvalitātes jautājumos ir balstīta uz divām pieejām – kvalitātes uzlabošana un izmaksu samazināšana. Tā kā Nīderlandē ir decentralizēta publiskās pārvaldes sistēma, tad lielāko daļu pakalpojumu sniedz reģionālās un vietējās pašvaldības. Tomēr valdības programmas un stratēģijas pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai tiek izmantotas visā valstī.

Valdības rīcības programma „Elektroniskā valdība" (angļu *Electronic Government*) (kopējais valsts budžeta finansējums laika posmā no 1998.-2002.gadam bija 10 miljoni guldeņu[6] ir vērsta uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, izmantojot informāciju tehnoloģijas. 2002.gadā jau 25% no visiem pakalpojumiem tika sniegti izmantojot informāciju tehnoloģijas. Šobrīd tādā veidā tiek nodrošināti gandrīz visi pakalpojumi.

Šobrīd publisko pakalpojumu uzlabošanu Nīderlandē nosaka rīcības programma „Valdības modernizācija" (angļu *Modernizing government,* hol. *Andere Overheid*), kas tika apstiprināta 2004.gadā. Rīcības programma ir veidota, lai nodrošinātu unificētu pieeju, jo ir ieviesti dažādi projekti centrālās pārvaldes, reģionālās un vietējās pārvaldes līmenī pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai.

Rīcības programmā apskatāmie jautājumi:

1. Pakalpojumu uzlabošana. Programmas skatījumā pakalpojumi iedzīvotājiem un uzņēmējiem var tikt uzlaboti un tikt sniegti efektīvi. Pakalpojumu uzlabošanu ir iespējams nodrošināt izmantojot informāciju tehnoloģijas.
2. Birokrātijas/administratīvā sloga samazināšana nozīmē procedūru vienkāršošanu.
3. Iestāžu iniciatīvas veicināšana – iestādēm, kas strādā ar klientu ir vislabāk zināmā situācija, tāpēc ir jāatbalsta un jāveicina augšupvērstās (angļu *bottom up*) iniciatīvas pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai.

Faktiski programmas „Valdības modernizācija" pirmsākumi meklējumi 2002.gadā, kad tika pieņemts rīcības plāns „Labāka valdība iedzīvotājiem un biznesam" (angļu *Better Government for Citizens and Business*). Līdz ar šo rīcības plānu publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana tika uztverta kā efektīvs instruments valsts administratīvo izdevumu nepalielināšanai. Minētajā rīcības plānā uzsvars bija uz šādiem aspektiem:

[6] Aptuveni 3,2 miljoni latu.

- Birokrātijas un pārliekā regulējuma samazināšana. Darbības virzienu koordinēja Tieslietu ministrija, un mērķis bija panākt administratīvo procedūru būtisku vienkāršošanu.
- Izvēles brīvības palielināšana iedzīvotājiem. Darbības virzienu koordinēja Ekonomisko lietu ministrija, un mērķis bija ieviest uz klientu fokusētu informācijas sistēmu, nodrošinot iestāžu rīcībā esošās informācijas un datu apmaiņu, nepieprasot no iedzīvotājiem informāciju, kas jau ir pārvaldes institūciju rīcībā.
- Publisko pakalpojumu kvalitātes palielināšana. Darbības virzienu koordinēja Iekšlietu ministrija, un mērķis bija nodrošināt sabiedrības prasības pēc lielākas caurskatāmības un atskaitīšanās.

Pieejas stiprās un vājās puses

Stiprās puses:

- Pilnīga rīcības brīvība un definēts tikai sasniedzamais mērķis (ne process), ļauj arī ļoti mazai iestādei ar ierobežotiem resursiem veikt uzlabojumus pakalpojumu kvalitātē.

Vājās puses:

- Sākotnējā decentralizētā pieeja, ļaujot katram pārvaldes līmenim un katrai iestādei pašai radīt savu pieeju pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai, radīja fragmentāciju.
- Dažādā iestāžu pieeja kvalitātes jautājumiem apgrūtina iestāžu snieguma novērtēšanu pēc vienotiem kritērijiem.

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas apjoms un izmantotie modeļi

Kvalitātes vadības ieviešana aptver visu publisko pārvaldi. Institūcijas var izvēlēties modeli vai kvalitātes vadības instrumenti, ņemot vērā savas iestādes vajadzības. Visplašāk tiek lietoti šādi instrumenti:

- klientu apmierinātības aptaujas,
- klientu hartas,
- vienas pieturas aģentūras,
- INK modelis[7] (balstīts uz EFQM modeli),
- CAF;
- iestāžu savstarpējie auditi (angļu *peer-review*).

Par pakalpojumu kvalitāti atbildīgā(s) institūcija(s), to funkcijas

Par pakalpojumu kvalitāti ir atbildīga Iekšlietu un karalistes lietu ministrija (angļu *Ministry of the Interior and Kingdom Relations*), kura veicina dažādu kvalitātes modeļu un instrumentu izmantošanu visās valsts pārvaldes iestādēs, kā arī nodrošina labās prakses izplatīšanu. Vienlaikus katra ministra atbildība ir nodrošināt, ka tiek gan paaugstināta pakalpojumu kvalitāte, gan arī ieviesta kvalitātes politika attiecīgajā ministrijā un tās padotībā esošajās iestādēs. Programmas „Valdības modernizācija" ieviešanu koordinē vadības

[7] Nīderlandes kvalitātes institūta (*Instituut Nederlandse Kwaliteit*) balva, kuras nosaukums ir atvasināts no institūta nosaukuma pirmajiem burtiem. INK modelis ir pašnovērtējuma modelis, kurš izveidots uz EFQM modeļa bāzes.

komanda, kuras galvenais uzdevums ir novērtēt sasniegto progresu, izplatīt labo praksi un sniegt konsultācijas par pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai izmantojamām metodēm.

Nīderlandē ir izveidota arī atsevišķa iestāde – Programmabureau OL2000, kas ir atbildīga par vienas pieturas aģentūras principa ieviešana trijās jomās: būvniecība, sociālā labklājība un uzņēmējdarbība. Programmabureau OL2000 darbs balstās un fiziskās un virtuālās vienas pieturas aģentūras izveidošanu.

Finansēšanas modeļi

Visas aktivitātes iestāžu līmenī tiek finansēta no iestāžu budžetiem. Nav datu par to, vai Nīderlandē pastāvēja/pastāv speciāla budžeta programma vai fonds e-pārvaldības ieviešanai.

Nacionāla līmeņa aktivitātes kvalitātes veicināšanai

- Kvalitātes balva publiskā sektora iestādēm tiek piešķirta katru otro gadu, to organizē Iekšlietu un karalistes lietu ministrija.
- Kvalitātes konference.
- Ieviests vienots nacionālais informācijas tālrunis, pa kuru var saņemt informāciju par visiem nacionālā līmenī sniegtiem pakalpojumiem.

Šo aktivitāšu popularizēšanai izmantojamās metodes

- Drukātie materiāli – bukleti, plakāti, pētījumi, vadlīnijas.
- Labās prakses izplatīšana.

Dzīves situācijas pieeja

Nīderlande savu redzējumu par dzīves situācijas pakalpojumu ieviešanu balstīja uz 2001.gadā publicēto ES lekšējā tirgus, patērētāju un tūrisma padomes apstiprināto publisko pamatpakalpojumu sarakstu[8], kurā 12 pakalpojumi ir sniedzami iedzīvotājiem, bet 8 – biznesam.

E-pārvaldes informācijas portālu ar pieeju 20 pakalpojumiem uztur E-pārvaldes zināšanu centrs (angļu *e-Government Knowledge Centre*, hol. *Kenniscentrum*).

Nīderlandē elektroniski šādā veidā iedzīvotājiem (http://www.e-overheid.nl/sites/english/onlineservices/servcits/) ir pieejami 12 pakalpojumi:

1. ienākumu nodokļa deklarācijas aizpildīšana;
2. darba meklēšana, izmantojot Darba biroju;
3. sociālās iemaksa;
4. personīgo dokumentu saņemšana;
5. automašīnas reģistrācija;
6. pieteikšanās būvatļaujai;
7. iesniegums policijai;

[8] Pakalpojumu saraksts pieejams http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2002/action_plan/pdf/basicpublicservices.pdf

8. darbs ar avotiem publiskajās bibliotēkās;
9. apliecību (dzimšanas, laulību) iegūšana;
10. pieteikšanās studijām augstskolās;
11. dzīvesvietas reģistrācija;
12. veselības aprūpes pakalpojumi.

Uzņēmējiem (http://www.e-overheid.nl/sites/english/onlineservices/servbus/) ir pieejami šādi pakalpojumi:

1. darbinieku sociālās apdrošināšanas iemaksas;
2. uzņēmuma nodokļu nomaksa;
3. PVN nomaksa;
4. jauna uzņēmuma reģistrācija;
5. datu iesniegšana Statistikas birojam;
6. muitas deklarācijas;
7. ar vidi saistīto atļauju saņemšana;
8. iepirkums.

Lai varētu izmantot augstāk minētos pakalpojumus, tika ieviesta unikāla personu identifikācijas sistēma (DigiD). Katrai personai tiek piešķirts DigiD – digitālās identifikācijas numurs (lietotājvārds un parole), kas jāizmanto, lai saņemtu pakalpojumus, izmantojot tīmekli. Turklāt pakalpojumu ieviešana notika, koordinējot vairāk kā 30 dažādus projektus[9], kas galvenokārt tika finansēti no valsts budžeta. Rezultātā Nīderlandē elektroniski ir pieejami ne tikai ES definētie 20 pakalpojumi, bet vēl arī papildus pakalpojumi (piem., e-inspekcijas, e-veidlapas).

Vienlaikus Nīderlandē ir plānots ieviest arī vienotu iedzīvotāju informācijas tālruni.

[9] Visu projektu un programmu liste pieejama: http://www.e-overheid.nl/sites/english/organisation/programmes/

1.4. Singapūra

Jomu regulējošie normatīvie akti un politikas dokumenti un to analīze

1995.gadā Singapūras publiskā pārvaldē tika uzsākta kustība[10] "*Publiskie pakalpojumu 21.gadsimtam*" (angļu *Public Services for the 21st Century, PS21*). Kustībai bija divi mērķi. Pirmais mērķis bija veidot pakalpojumu izcilības kultūru publiskajā sektorā, izmantojot kvalitātes standartus un nodrošinot publiskā sektora iestāžu atsaucību un reaģēšanu uz sabiedrības vajadzībām. Savukārt otrs mērķis lika uzsvaru uz vides izmaiņām, kuras ietekmē iestādes izmanto modernas vadības metodes, un tiecas gan pēc efektivitātes, gan lietderības.

Kustības PS21 svarīgākie darbības virzieni:

- publiskajā pārvaldē strādājošo ieteikumu sistēmas darba uzlabošanai ieviešana;
- jaunāko informācijas tehnoloģiju izmantošana;
- Apmācību programmu veidošana publiskās pārvaldes darbinieku izglītošanai par reformas idejām.

Singapūrā publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana notiek, izmantojot informāciju tehnoloģijas. Valdības apstiprinātais 5 gadu dižplāns "iGov2010[11]" (laika posmam no 2006.-210.gadam), kurš paredz 4 darbības virzienus.
Šie darbības virzieni ir:

1. E-pakalpojumu izvēle un pieejamība. Šis virziens paredz, ka visiem ~1600 publiskajiem pakalpojumiem ir jātiek sniegtiem interneta vidē un/vai tiešsaistes režīmā. Taču vienlaikus pakalpojumi ir jāpilnveido, lai iedzīvotājiem būtu pēc iespējas mazāk laika jāveltī pakalpojuma saņemšanai.
2. Sabiedrības e-iesaiste lēmumu pieņemšanā. Darbības virziens uzsver nepieciešamību nodrošināt iedzīvotāju līdzdalību rīcībpolitiku izstrādē, kā arī vienas pieturas aģentūras-portāla izveidošana iedzīvotāju sūdzību un ieteikumu uzklausīšanai.
3. Publiskās pārvaldes kapacitātes celšana. Kapacitātes celšana dižplāna izpratnē nozīmē datu apstrādes sistēmu un procesu veidošanu, kā arī darbinieku mācības, lai apgūtu attiecīgās sistēmas.
4. Nacionālās konkurētspējas veicināšana. Šis darbības virziens ietver publiskās-privātās partnerības izmantošanu un uzņēmējdarbības vides uzlabošanu investīciju piesaistei.

[10] Pētniece Kaļitovska (*Kalitowski*) uzsver, ka PS21 ir jādēvē par kustību, jo publiskās pārvaldes reformas Singapūrā notika balstoties uz jaunu pieeju pakalpojumu sniegšanā attīstību, ņemot vērā darbinieku iniciatīvu un ieteikumus, nevis izmantojot normatīvo pieeju.
[11] iGov2010 – angļu *Integrated Government*.

Pieejas stiprās un vājās puses

Stiprās puses:

- Reformas un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas konkrētus soļus definē un ievieš darbinieki, kuri ikdienā strādā ar klientu. Tas nozīmē, ka tiek nodrošināta pakalpojuma maksimāla atbilstība klienta vajadzībām.

Vājās puses:

- Ja nav nepieciešams vadības atbalsts darbinieku iniciatīvām, tad iniciatīvas netiek ieviestas, un vēlāk samazinās darbinieku gatavība iesaistīties līdzīgos projektos.

Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas apjoms un izmantotie modeļi

Singapūrā kvalitātes vadības sistēma aptver lielāko daļu iestāžu. Piemēram, 76% darbinieku strādā organizācijās, kuras ir sertificētas atbilstoši Cilvēkresursu attīstības standartam (angļu *People Developer Standar*) – nacionālajam organizāciju salīdzināšanas standartam. Trešā daļa vai 33% organizāciju atbilst nacionālajam inovācijām draudzīgo organizāciju salīdzināšanas standartam (angļu *Singapore Innovation Class*). Vienlaikus 80% no ierēdņiem strādā organizācijās, kas ieguvušas Singapūras kvalitātes balvu (angļu *Singapore Quality Class*). Šie dati nozīmē, ka faktiski vienā iestādē var tikt izmantoti pat divi kvalitātes vadības modeļi.

Singapūrā tiek izmantoti šādi modeļi:

- organizāciju salīdzināšanas (angļu *benchmark*) modeļi – Cilvēkresursu attīstības standarts (angļu *People Developer Standard*), kas salīdzina organizācijas sasniegumus personāla izaugsmē, Singapūras inovāciju balva (angļu *Singapore Innovation Class*), kas salīdzina organizācijas sasniegumus inovāciju ieviešanā, un Singapūras kvalitātes balva (angļu *Singapore Quality Class*), kas salīdzina iestāžu sasniegto pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanā.
- Noslēpumainā klienta metode;
- SIX SIGMA[12];
- ISO 9001:2000 standarts;
- Līdzsvarotā vadības karte;
- Kvalitātes apļi, kas izpaužas kā Darba uzlabošanas komandas (angļu *work improvement team scheme)* vai darbinieku ieteikumu sistēma.

Par pakalpojumu kvalitāti atbildīgā(s) institūcija(s), to funkcijas

PS 21 birojs – struktūrvienība Publiskā sektora departamentā, kurš savukārt ietilpst Ministru prezidenta birojā. PS 21 biroja funkcijas – veicināt pārmaiņu kultūras ieviešanu publiskajā sektorā, kā arī tehniski nodrošināt trīs Publisko pakalpojumu komiteju darbību. Katrai komitejai ir savs jautājums, ko tā skata – cilvēkresursu attīstība, e-pārvaldības sistēmas attīstība un fokusēšanās uz iedzīvotājiem.

[12] SIX SIGMA ir kvalitātes vadības metode, kas balstās uz veicamo procesu statistisku kontroli.

Visi patstāvīgie sekretāri (t.i. augstākās amatpersonas), aģentūru un iestāžu vadītāji ir iesaistīti kādā no augstāk minētajām trim komitejām. Savukārt šo triju komiteju darbu koordinē PS21 Vadības komiteja, kas sastāv no visu triju komiteju vadītājiem.

Organizāciju izcilības publisko pakalpojumu centrs (angļu *Public Service Centre for Organisational Excellence)* tika izveidots 2001.gadā. Centra galvenais uzdevums – labās prakses un organizāciju izcilības instrumentu popularizēšana.

Finansēšanas modeļi

Singapūrā pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai tiek paredzēti divi finansēšanas modeļi:

b) iestādes veic uzlabojumus un restrukturizāciju pakalpojumus izmantojot savas iestādes budžeta iespējas;
c) PS21 biroja rīcībā katru gadu ir 6 miljoni Singapūras dolāru, kurus izmanto kā grantu iestādēm kapacitātes celšanai, pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai un kopējai kvalitātes kultūras attīstībai. Iestādes var saņemt grantus arī visaptverošas organizācijas izcilības sasniegšanai.

Atsevišķos gadījumos, iestādes var saņemt arī līdzfinansējumu, lai segtu mācību kursu izmaksas, ja kursu tēma ir saistīta ar PS21 mērķiem.

Nacionāla līmeņa aktivitātes kvalitātes veicināšanai

- Kvalitātes balvas kā iestādes izcilības instruments, kas tiek izmantots iestāžu salīdzināšanas procesā;
- Grantu programma, kas paredz grantus pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas un kapacitātes celšanas projektiem.

Šo aktivitāšu popularizēšanai izmantojamās metodes

- Izstrādāto instrumentu izplatīšana iestāžu starpā organizāciju izcilības veicināšanai.
- Iestāžu salīdzināšana ar labāku pieredzi;
- Ikmēneša izdevuma „*Challenge*" publicēšana.

Dzīves situācijas pieeja

Pakalpojumu sniegšanai pēc dzīves situācijas pieejas Singapūrā ir izveidota šāda sistēma:

1) Ja iedzīvotājs skaidri zina, kura iestādes var viņam palīdzēt.

Šajā situācijā pakalpojumu var saņemt ar informācijas tehnoloģiju palīdzību. Ir izveidots valdības portāls eCitizen (http://www.ecitizen.gov.sg/), kas ir visaptverošs portāls un nodrošina piekļuvi visiem publiskajiem pakalpojumiem. Pakalpojumi ir sadalīti pa jomām ((1) kultūra, rekreācija, sports; (2) aizsardzība un drošība; (3) izglītība un nodarbinātība; (4) ģimenes un kopienas jautājumi; (5) veselība un vide; (6) mājoklis; (7) transports un ceļošana). Atverot katru no sadaļām, iedzīvotājam ir iespēja izmantot kādu no piedāvātajiem standartizētajiem risinājumiem. Savukārt vispopulārākajiem

pakalpojumiem ir nodrošināta jau pieeja no portāla pirmās lapas (piem., nodokļi, nodevas). Turklāt, katrs no iedzīvotājiem var izveidot savu sadaļu šajā portālā (MYeCitizen), kuru izmantojot var veikt gan nodevu nomaksu, gan arī izmantot e-pasta un īsziņu atgādinājumus (piemēram, atgādinājums par pases derīguma termiņa beigām).

2) Ja iedzīvotājam ir neparasta situācija, tad tiek izmantota ZIP (angļu *Zero-in-process*) pieeja.

Šajā situācijā katra līdz šim publiskajai pārvaldei nezināmā iedzīvotāja problēma, kurai nevar tikt piemērots standartizēts risinājums, tiek saukta par „*X-file*". „*X-file*" gadījumu raksturo tas, ka problēmas risināšana jāiesaistās vairākām iestādēm, un problēma pēc būtības neatbilst nevienas iestādes tiešai kompetencei. Šādai lieta norāda uz nepieciešamību mainīt sistēmu vai pat pilnveidot rīcībpolitiku. Kopš sistēma uzsāka darbu 2001.gadā, ir jau panākti risinājumi neskaidros jautājumos šādās jomās: veselības aizsardzība, transports, nodarbinātība. "*X-file*" rezultātā radās arī vienots portāls, kur ir visa informācija par vakancēm Singapūras publiskajā sektorā (https://app.vog.gov.sg/Presentation/index.aspx).

Ja iedzīvotajam nav pieejams internets, tad visus jautājumus var risināt vienas pieturas aģentūras centros (angļu *CitizenConnect*), kas ir izvietoti pa visu valsti.

Šāda pieeja publisko pakalpojumu sniegšanai Singapūrā tika ieviesta atbilstoši valdības apstiprinātajam 5 gadu māsterplānam "iGov2010" (laika posmam no 2006.-210.gadam).

1.5. Labās prakses piemēri.

Lielbritānija. Mančesteras Ugunsdzēsības un glābšanas dienests

Aktivitāšu mērķis un situācijas apraksts:
Mančesteras Ugunsdzēsības un glābšanas dienests (turpmāk tekstā – UGD) ir otrs lielākais dienests Anglijā, kurš apkalpo 500 kvadrātjūdžu lielu teritoriju ar aptuveni 2,5 miljoniem iedzīvotāju. UGD ir nodarbināti apmēram 2600 darbinieki. Projekta mērķis bija saglabāt esošā līmenī vai pat uzlabot ātrās reaģēšanas pakalpojumu sniegšanu, kā arī nodrošināt ietaupījumus iestādes budžetā, ieviešot elastīgus darba līgumus un jaunu pienākumu sadales sistēmu. Uzlabojumi UGD tika veikti atbilstoši vispārējai Lielbritānijas publiskā sektora modernizācijas programmai. Turklāt 2002.gadā un 2003.gadā ugunsdzēsēji pieprasīja būtisku algas pieaugumu, savukārt valdības ierosinātā audita rezultātā tika atklātas nepilnības esošajā UGD darbībā. Līdz ar to UGD bija spiests meklēt risinājumus, ka novērst nepilnības.

Iesaistītie aktieri:

- Valdība un tās amatpersonas – definēja rīcībpolitiku attiecībā uz UGD modernizāciju;
- Audita Komisija – vērtēja UGD dienesta modernizāciju;
- Ievēlētās amatpersonas no UGD pārvaldes – definēja organizācijas prioritātes;
- Visu UGD staciju darbinieki – tika noskaidrotas darbinieku gaidas un bažas;
- Ugunsdzēsēju apvienība – darbinieku pārstāvības organizācija, kas cīnījās par kolektīvā līguma noslēgšanu.

Galvenās aktivitātes un procesi:

- Komunikāciju un konsultāciju stratēģijas izstrāde un informācijas nodošana visām ieinteresētajām pusēm par notiekošo, izmantojot ziņu lapas, intranetu, palīdzības līniju, darbinieku seminārus, fokusa grupas, tikšanās protokolus;
- Integrētā risku vadības plāna izstrāde – pakalpojuma standartu vadlīnijas, balstoties uz risku analīzi;
- Ārkārtas situācijas reaģēšanas standartu izstrāde – precīzi mērāmu pakalpojuma pazīmju noteikšana (piemēram, cik ilgā laikā jāierodas notikuma vietā);
- Resursu pieejamības un dislokācijas analīze – noteica, kādiem resursiem kad un kur jābūt pieejamiem, lai izpildītu pakalpojuma standartus;
- Štatu saraksta koriģēšana – darbinieku pienākumu un pilnvaru pārskatīšana;
- Ātrās reaģēšanas nodrošināšana – tika izstrādāts rīcības plāns, kā rīkoties lielu negadījumu, dabas katastrofu un krīžu situācijās, kurām ir grūti prognozēt izcelšanās laiku, apjomu un sarežģītību.

Sasniegtie kvalitatīvie rezultāti:

- Saņemto iedzīvotāju sūdzību skaits ir niecīgs;
- Darbinieku aptaujas rezultāti uzrāda nozīmīgu pozitīvo reakciju uz pārmaiņām.

Sasniegtie kvantitatīvie rezultāti:

- Samazinātas atalgojuma izmaksas par 2,3 miljoniem mārciņu gadā;
- Ārkārtas situāciju reaģēšanas standarti palika tādi paši vai tika uzlaboti;
- Samazinājās darba kavējumi slimības dēļ.

Lielbritānija. Edinburgas pilsētas dome

Aktivitāšu mērķis un situācijas apraksts:
Edinburgas pilsētas dome pieņēma lēmumu dokumentus papīra formātā aizstāt ar dokumentiem elektroniskā formātā un nodrošināt pieeju nepieciešamajiem dokumentiem internetā, izstrādājot projektu „Ieguvumi tiešsaistē„(angļu *Benefits online*). Projekta pamatā bija ideja sasniegt domes stratēģiskos mērķus – uzlabot pakalpojumu kvalitāti un savu tēlu sabiedrības acīs.

Turklāt Edinburgas pilsētas dome sastapās vēl arvienu problēmu. Mājokļa un pašvaldības pabalsti tika administrēti, izmantojot sarežģītu shēmu, ko atzina abas puses – administratori un saņēmēji. Tā kā šie pabalsti ir vērsti uz īslaicīgu palīdzību mājokļa jautājumos, tad personai tie jāsaņem ātri. Reālā situācija bija savādāka – iedzīvotājiem pabalsta pieprasījuma formas šķita nesaprotamas un tie tās aizpildīja nepilnīgi, savukārt administratori, saņemot nepilnīgi aizpildītās formas, bija spiesti patērēt daudz laika, lai sazinātos ar personām.

Iesaistītie aktieri:

- Uzņēmums „British Telecommunication" – informācijas un komunikāciju tehnoloģiju piegādātājs Edinburgas pašvaldībai;
- Edinburgas pilsētas Ienākumu un pabalstu nodaļa – galvenais iedzīvotāju iesniegumu izskatītājs;
- Edinburgas pilsētas E-pārvaldības nodaļa – pilsētas transformācijas stratēģijas ieviesējs.

Galvenie procesi:

- Ieinteresēto pušu noteikšana un analīze;
- Strukturētās intervijas ar ieinteresētajām pusēm, lai noskaidrotu to redzējumu par dokumentu apriti;
- Iedzīvotāju apmierinātības aptaujas;
- Komunikācijas stratēģijas izstrāde;
- Darbinieku apmācības;
- Tehnoloģiskā risinājuma izstrāde un ieviešana, pamatā izmantojot „*IBM Rational Unified process*" programmproduktu;

- Klientu apkalpošanas standartu izstrāde.

Rezultāti:
- Darbojas elektroniskā iesniegšanu sistēma;
- Izstrādāti precīzi procesa mērījumi, uzskaitot – dienu skaitu, kas nepieciešams iesnieguma izskatīšanai; kā arī mērot dokumentu aizpildīšanas precizitāti.
- Projekts „Ieguvumi tiešsaistē„ aizsākās 2006.gada aprīlī, līdz ar projekta rezultāti vēl nav pilnībā izvērtēti.

Īrija. Īrijas cietumu administrācija

Aktivitāšu mērķis un situācijas apraksts:
Īrijas cietumu administrācija ir atbildīga par drošu ieslodzījuma apstākļu nodrošinājumu. Cietumu administrācijā strādā aptuveni 3200 darbinieki, kas ir izvietoti vairākās struktūrvienības – Pārvaldē, Mācību centrā un 14 cietumos. Cietumu administrācijas mērķis bija sasniegt izcilību attiecībā uz ēdināšanu un pārtikas higiēnu cietumos, tādejādi nodrošinot gan resursu efektīvu ēdināšanas pakalpojumu sniegšanu, gan arī nodrošinot pārtikas kvalitāti un atbilstību veselīga uztura pamatprincipiem. Tajā pat laikā, tā kā ieslodzītie bija tie, kas gatavoja ēdienu, tad projekta viens no mērķiem bija nodrošināt arī šo cilvēku apmācību ar domu, ka iegūtas zināšanas un prasmes būs noderīgas arī pēc atbrīvošanās no ieslodzījuma.

Iesaistītie aktieri:
- Tieslietu, vienlīdzības un likuma reformas departaments – definēja precīzas instrukcijas un norādījumu attiecībā uz ieslodzīto vajadzību nodrošināšanu;
- 3200 ieslodzīto;
- Organizācijas „*Failte Ireland*", „*Excellence Ireland*" un Pārtikas drošības dienests – tika piesaistīti kā eksperti pārtikas drošības un kvalitātes vadības sistēmu jautājumos.

Galvenie procesi:
- Ēdināšanas un piegādes komandu izveidošana visos cietumos;
- Komandu apmācības pārtikas drošības un higiēnas jautājumos. Apmācīti tika visi pārtikas sagatavošanas un sadales shēma iesaistītie – gan Cietumu administrācijas darbinieki, gan arī ieslodzītie, kas pildīja noteiktus pienākumus ēdināšanas blokā.
- Ēdināšanas infrastruktūras renovācija;
- Konsultācijas ar pārtikas drošības un higiēnas speciālistiem;
- Centralizētas pārtikas izejvielu iepirkumu sistēmas izstrāde un ieviešana;

Rezultāti:

- Cietumu ēdināšanas sistēmas reglamentējošie dokumenti tika izstrādāti. Šie dokumenti ietvēra arī standartizētās ēdienkartes, kurām ir izrēķināta standartcena.
- Cietumu administrācija saņēma „Higiēnas balvu", ko piešķīra „*Excellence Ireland*" par atbilstību standartam SI165.
- Tika izstrādāts iekšējs pārtikas drošības standarts.
- Tika izstrādāta specifikācija pārtikas izejvielām.
- Ieviests HACCP[13] standarts un regulāri notiek ārējie auditi.
- Ieviesti vairāki citi standarti: ISO 9001:2000 (kvalitātes vadības sistēma); ISO 22000 (Pārtikas drošības vadība), un IS 343:2000 (pārtikas drošības vadība).

Nīderlande. Roterdamas – Rijnmondas policija.

Aktivitāšu mērķis un situācijas apraksts:
Roterdamas-Rijnmondas policija (turpmāk tekstā – policija) ir viena no 27 Nīderlandes policijas struktūrvienībām. Šajā struktūrvienībā ir nodarbināti aptuveni 5300 darbinieku, ieskaitot administratīvo personālu. Policijas struktūrvienībā strādā pilsētā, kurā dzīvo 1,2 miljoni iedzīvotāju. Vidēji gadā policija sagatavo apmēram 500 000 administratīvo pārkāpumu protokolus rakstiskā veidā, kas ietver lielu laika patēriņu un diezgan sarežģītu dokumentu vadības procesu. Protokolu aizpilda policists, bet tālāk to apstrādā administrators un ievada automātiskajā apstrādes sistēmā, un pēc tam protokols nonāk Centrālajā tiesu aģentūrā, kas lemj par soda apjomu. Ja policists ir pieļāvis neprecizitātes protokolā, administrators protokolu sūta atpakaļ. Lai samazinātu laika patēriņu un saīsina laiku, kas nepieciešams dokumentu vadībai, tika uzsākts digitālais rokraksta atpazīšanas projekts. Projekts ietvēra tāda sistēmas radīšanu, kurā policists aizpilda protokolu un uzreiz ievada automātiskajā apstrādes sistēmā. Šādu pārkārtojumu mērķis bija paātrināt protokola izskatīšanu un samazināt administratīvā personāla noslodzi, samazinot administratīvos izdevumus, kā arī panākt jaunās sistēmas lietotāju apmierinātību un produktivitāti.

Iesaistītie aktieri:
- Policisti, kuri raksta protokolus;
- Administratīvais personāls – protokolus reģistrēja un ievadīja automātiskajā apstrādes sistēmā;
- Apsūdzības departamenta darbinieki – sagatavo lēmumus par lietas turpināšanu vai izbeigšanu.

Galvenie procesi:
- Protokolu aprites ķēdes identificēšana, analīze un izveidošana;
- Tehnoloģiskā risinājuma izstrāde un ieviešana;
- Darbības procesu identificēšana, analīze un dokumentēšana.

[13] HACCP (Hazard analysis and critical control point) – Eiropā atzīts pārtikas drošības un higiēnas standarts.

- Darbinieku apmācības darbam ar jauno sistēmu.

Rezultāti:

- Sasniegts galvenais mērķis – finanšu ietaupījums. Apstrādājot rakstveida protokolus, bija nepieciešamas 110 stundas uz katriem 1500 protokoliem. Ar digitālo sistēmu 1500 protokolus var apstrādāt 9 stundās. Ietaupījums gadā - aptuveni 1 487 500 eiro.
- Ieguldījumi tehnoloģiskajā risinājumā atmaksājās jau pirmā gada laikā.
- 90% no visas informācijas ir digitāli lasāma.
- Neprecizitātes protokolos ir samazinājušās līdz statistiski pieļaujamai robežai.
- Soda kvīts pārkāpējam tiek nogādāta dažu dienu laikā, un nevis 5 nedēļu laikā kā iepriekš.

Singapūra. Intelektuālā īpašuma birojs

Aktivitāšu mērķis un situācijas apraksts:
1999.gada septembrī tika izveidots Singapūras Intelektuālā īpašuma birojs nolūkā uzraudzīt intelektuālā īpašuma reglamentējošo normatīvo aktu ieviešanu Singapūrā. Jau biroja izveidošanas laikā tika domāts par sniedzamajiem pakalpojumiem un to formu, tādēļ tika uzsākts e-patenta projekts, kurš sastāvēja no vairākām stadijām, un pirmā stadija tika pabeigta līdz 2000.gada vidum. Uz to brīdi bija iespējams gan apskatīt esošos patentus, gan arī pieteikt jaunu patentu reģistrāciju tīmeklī. Vēlāk tiek ieviestas arī parējās projekta stadijas ar mērķi nodrošināt visu Intelektuālā īpašuma biroja pakalpojumu sniegšanu interneta vidē, tādejādi nodrošinot ātru datu apstrādi, izmantojot jaunās tehnoloģijas.

Iesaistītie aktieri:

- Intelektuālā īpašuma biroja darbinieki – ieviešot jaunos pakalpojumus, īpaša uzmanība tika pievērsta darbinieku apmācībām tādos jautājumos kā klientorientēta saskarsme un biroja darbā izmantojamo tehnoloģiju pārzināšana.
- Uzņēmēji un uzņēmēju asociācijas – bija ieinteresēti ātrā un vienkāršā preču zīmju, patentu un zīmolu reģistrācijas kārtībā.

Galvenie procesi:

- Intelektuālā īpašuma biroja darbības procesu modelēšana un izstrāde;
- ISO 9001:2000 prasību iestrādāšana organizācijas procesos (iekšējie auditi, vadības pārskati, korektīvās un preventīvās un darbības);
- Biroja darbinieku mācības;
- Tehnoloģiskā risinājuma izstrāde un ieviešana;
- Klientu informēšanas kampaņas izstrāde un informatīvo materiālu publicēšana.

Rezultāti:

- Izveidota patentu mājas lapa (www.epatents.gov.sg), vienas pieturas aģentūra un meklēšanas portāls elektroniskā vidē (www.surfip.gov.sg), kā arī preču zīmju reģistrācijas sistēma elektroniskā vidē;
- Jau 2001 iegūta starptautiskā e-pārvaldes balva;
- Iegūts ISO 9001:2000 sertifikāts jau 2003.gada sākumā, t.i., apmērām trīs gadus pēc biroja izveidošanas;
- Iegūta starptautisko preču zīmju sistēmas inovāciju balva;
- Visi biroja sniegtie pakalpojumi ir pieejami vispasaules tīmeklī un jebkurš pieteikums ir aizpildāms elektroniski (http://www.ipos.gov.sg/topNav/form/).

1.6. Secinājumi

Balstoties uz četru apskatīto valstu pieredzi, jānorāda uz dažām līdzībām šo valstu starpā un to izvēlētajās pieejās pakalpojumu kvalitātes jautājumu risināšanai.

1. Visās četrās valstīs pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu nosaka galvenokārt politikas dokumenti, nevis normatīvie akti. Valstiskā līmenī tiek definēts sasniedzamais mērķis un ieteikti daži no iespējamajiem kvalitātes vadības modeļiem, taču netiek priekšroka dota kāda vienam noteiktam modelim. Turklāt visu četru apskatīto valstu pieredze ir balstīta vispārējā kvalitātes filozofijā, kur dominē pieeja, ka kvalitātes vadība ir organizācijas izaugsmes instruments, un lēmumu par organizācijas izaugsmi pieņem pati organizācijas. Šāda pieeja atbilst pasaulē dominējošam uzskatam, ka kvalitātes vadības instrumentu izmantošana ir brīvprātīga.
2. Aplūkotās valstis publisko pakalpojumu kvalitāti skata kompleksi ar kvalitātes vadības sistēmu ieviešanu, kur kvalitātes vadības sistēma ir vērsta uzlabojumiem iestādes procesos. Turklāt šeit ir spēkā pieņēmums, ka publisko pakalpojumu kvalitāte pieaugs, ja organizācijas iekšējie procesi būs sakārtoti un organizācija strādās efektīvi. Organizāciju lielā rīcības brīvība instrumentu izvēlē noteikto mērķu sasniegšanai izskaidro to, kāpēc tiek izmantoti dažādi kvalitātes modeļi. Iestādes modeļus gan savstarpēji kombinē, gan arī ievieš daļēji, izmantojot tikai tos modeļu elementus, kas ir vērsti uz organizācijā identificēto problēmu novēršanu.
3. Lai arī visās četrās valstīs iedzīvotājam ir iespēja aizpildīt elektroniskās veidlapas, tomēr publisko pakalpojumu sniegšanās organizācijās tiek izmantoti arī tādi instrumenti kā informācijas centri un vienotais nacionālais tālrunis, kas sniedz ieteikumus, kā rīkoties attiecīgā situācijā. Savukārt pakalpojumu pēc dzīves situācijas attīstība tiek galvenokārt saistīta ar tehnoloģiju, datu apmaiņas sistēmu veidošanu, nevis ar jaunu administratīvo vienību veidošanu. Turklāt arī ES dalībvalstu starpā nepastāv vienota izpratne par publisko pakalpojumu sniegšanu pēc dzīves situācijas pieejas[14], jo katrā valstī atšķiras šādā veidā definēto un sniegto pakalpojumu saturiskais apjoms.
4. Kopumā jāsecina, ka publisko pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanā valstis arvien vairāk izmanto informāciju tehnoloģijas, tā nodrošinot pakalpojumu atbilstību mūsdienu prasībām un globalizācijas izaicinājumiem. Taču vienlaikus līdz ar iedzīvotāju migrāciju un publiskā-privātā sektora robežu saplūšanu, palielinās t.s. „bīstamās

[14] Harmonizing „life events" online across Europe. http://ec.europa.eu/idabc/en/document/1644/5848

problēmas„ (angļu *wicked problems*), kuru risināšanai nepieciešama daudzu iestāžu koordinācija un starpsektorāla pieeja[15].

Attiecinot apskatīto valstu pieredzi uz Latviju, jāmin, ka Latvijai nav iespējams izvairīties no globalizācijas izaicinājumiem. Tāpēc jautājumi par iestāžu savstarpējo koordināciju un datu apmaiņu būs aktuāli. Turklāt ir jārēķinās, ka iedzīvotāji ceļojot salīdzina citu valstu iestāžu darbu ar Latvijas iestāžu darbu, tāpēc faktiski viņi pieprasīs, lai arī Latvijas iestādes piedāvā ērtības un sniegšanas ātruma ziņā līdzīgus pakalpojumus.

[15] skatīt: Lodge G., Kalitowski S. *Innovations in Government. International perspectives on civil service reform*. Institute for Public Policy Research, April 2007.

2. Prakse pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai Latvijā

Lai izzinātu situāciju publisko pakalpojumu aprakstīšanas un kvalitātes mērīšanas jomā Latvijā, tika veiktas padziļinātās intervijas ar šādu institūciju pārstāvjiem:

- Valsts ieņēmumu dienests;
- Lauku atbalsta dienests;
- Iekšlietu ministrijas informācijas centrs;
- Valsts zemes dienests;
- Valsts probācijas dienests;
- Patērētāju tiesību aizsardzības centrs;
- Valsts arhīvu ģenerāldirekcija;
- Uzņēmumu reģistrs;
- Ceļu satiksmes drošības dienests;
- AS Pasažieru vilciens;
- Valsts obligātās apdrošināšanas valsts aģentūra;
- Nodarbinātības valsts aģentūra;
- Naturalizācijas pārvalde;
- Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde;
- Tiesībsarga birojs;
- Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra;
- Sabiedrības veselības aģentūra;
- Valsts būvinspekcija;
- Muzeju valsts pārvalde;
- Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija;
- Latvijas Nacionālā bibliotēka;
- Mājokļu aģentūra;
- Rīgas pilsētas dome;
- Jelgavas pilsētas dome;
- Ventspils pilsētas dome;
- Tukuma pilsētas dome;
- Mārupes pagasta padome;
- Kandavas novada dome;
- Riebiņu novada dome.

Intervijas ar pētījumā iesaistīto institūciju pārstāvjiem liecina, ka gan valsts, gan pašvaldību institūciju sniegto pakalpojumu nomenklatūras nozīmīgākais avots ir likumi, Ministru kabineta noteikumi un institūciju nolikumi. Pakalpojumi nereti tiek saprasti kā funkciju uzskaitījums normatīvajos aktos. Pašvaldību pārstāvji nereti norāda uz likumu „Par pašvaldībām" kā nozīmīgāko dokumentu, kurā fiksēti pašvaldību sniedzamie pakalpojumi. Līdztekus tam arī pašvaldības nolikums un – ievērojami retāk – reglamenti

precizē pašvaldības sniegtos pakalpojumus un to kvalitātes līmeni. Reizumis par sniedzamo pakalpojumu plašāko uzskaitījumu tiek nodēvēts maksas pakalpojumu cenrādis.

Sniedzamo pakalpojumu kvalitātes līmeņa definēšanā ir ļoti daudzveidīga prakse. Vairākās institūcijās ir izveidotas publiski pieejamas klientu hartas (CSDD, VSAA, VID) vai kvalitātes vadības rokasgrāmatas, kurās ir fiksēti sniedzamo pakalpojumu zināmi kvalitātes standarti. Virkne citu institūciju struktūrvienību izmanto iekšējās kārtības noteikumus, nolikumus un amatu aprakstus, lai fiksētu pakalpojuma sniegšanai nepieciešamās darbības un tādējādi netieši definētu kvalitātes standartus. Tomēr daudzās institūcijās (t.sk. valsts aģentūrās) pakalpojumu aprakstīšana un kvalitātes definēšana ir vēl pavisam maz apgūta joma. Lauku atbalsta dienests ir piesaistījis ārējus intelektuālos resursus, lai pilnveidotu sniedzamo pakalpojumu aprakstīšanu.

2.1. Pakalpojumu aprakstīšanas iezīmes

Pakalpojumu aprakstīšanas jomā ir vērojama visnotaļ neviendabīga aina. Daudzas institūcijas – kā valsts, tā pašvaldību – faktiski nav izveidojušas pakalpojumu aprakstus. Daļēji tas ir saistīts ar iepriekš minētajiem priekšstatiem par pakalpojumiem, daļēji – ar uzskatu, ka īpaša pakalpojumu aprakstīšana nav nepieciešama, jo tie jau ir uzskaitīti kādos normatīvajos aktos, daļēji – ar resursu trūkumu institūcijās.

Pakalpojumu aprakstīšana ir visnotaļ decentralizēts process, kas visbiežāk ir nodots par attiecīgo pakalpojumu atbildīgajai struktūrvienībai, kuras vadītājs ir atbildīgs par šo procedūru. Pašvaldībās par pakalpojumu aprakstīšanu un kvalitātes standartu noteikšanu atbildīgā amatpersona biežāk ir izpilddirektors, kas aprakstu veidošanu deleģē konkrēto struktūrvienību vadītājiem. Atsevišķās pētījumā iekļautajās institūcijās, kas ir sasniegušas mazāku progresu pakalpojumu aprakstīšanā, šis pienākums ir uzticēts kādam konkrētam darbiniekam, kas ir atbildīgs par visu attiecīgās institūcijas sniegto pakalpojumu aprakstīšanu. Par neordināru uzskatāma Ventspils domes pakalpojumu aprakstu veidošana ar ārpakalpojumu palīdzību.

Institūcijās, kur pakalpojumu apraksti ir izveidoti, nav vienotas attieksmes pret nepieciešamību veidot divu veidu aprakstus – vienus klientiem-fiziskajām personām, bet otrus – citām institūcijām. To nosaka vairāki apstākļi.

Atsevišķas institūcijas norāda, ka tās nesniedz pakalpojumu citām institūcijām, tāpēc nav funkcionālas nepieciešamības pēc nošķirtiem aprakstiem. Dažas institūcijas uzskata, ka noteikta pakalpojuma sniegšanu neietekmē tā saņēmējs, t.i. kā fiziskas, tā juridiskas personas (t.sk. pārvaldes sistēmas institūcijas) saņem identisku pakalpojumu. Atsevišķas institūcijas atzīst, ka pagaidām nav spējušas izveidot diferencētus pakalpojumu aprakstus resursu trūkuma dēļ. Vēl citas institūcijas norāda, ka aprakstīti ir tikai tie pakalpojumi, kas domāti citām pārvaldes institūcijām.

Tomēr vairākās institūcijās pastāv nozīmīgas atšķirības pakalpojumu aprakstos. Pirmkārt, to nosaka pašu pakalpojumu atšķirības, t.i. pārvaldes institūcijas saņem pakalpojumus, kas atšķiras no fiziskām personām sniegtajiem pakalpojumiem. Otrkārt, pārvaldes institūcijām domātie pakalpojumu apraksti mēdz būt detalizētāki, tehniskāki un sarežģītākā valodā sarakstīti. Savukārt fiziskajām personām domāto pakalpojumu apraksti mēdz būt rakstīti vienkāršākā, mērķa grupai piemērotākā valodā, turklāt tie ir vērsti uz klienta darbības secības aprakstu. Treškārt, informācija par pakalpojumiem citām pārvaldes institūcijām tiek iekļauta institūciju sadarbības līgumos un sniegta institūciju pārstāvju tikšanās reizēs.

Kaut gan vairākas institūcijas norāda, ka nav atšķirību starp pakalpojumu aprakstiem, kas domāti klientiem, un tiem, kas domāti institūcijas darbiniekiem, vairumā gadījumu šādas atšķirības pastāv. Nozīmīgākās atšķirības ir šādas:

- Klientiem domātie apraksti satur informāciju par pakalpojuma būtību un tā saņemšanai nepieciešamajiem dokumentiem/darbībām, bet darbiniekiem domātie apraksti ietver arī detalizētu procedūru aprakstu, dokumentu aprites kārtību utml.;
- Klientiem domātie apraksti ir veidoti vienkāršākā valodā, turpretī darbiniekiem domātie ir rakstīti sarežģītākā, specifiskiem terminiem piesātinātā un normatīvajiem aktiem atbilstošākā valodā;
- Klientiem domātie apraksti parasti ir mazāk apjomīgi.

Pakalpojumu apraksti institūciju darbiniekiem parasti ir pieejami divos formātos – drukātā un elektroniskā. Drukātos materiālus darbinieki saņem, stājoties darbā, kā arī vēlāk ar lietvedības nodaļu starpniecību, parādoties jauniem vai precizētiem pakalpojumu aprakstiem. Atsevišķos gadījumos papīra formātā ir tikai viens pakalpojuma apraksta eksemplārs, kas pieejams lietvedības nodaļā. Elektronisko variantu pieejamībā ir vērojama lielāka dažādība. Vairākas lielākas institūcijas ir izveidojušas iekšējai lietošanai domātas mājas lapas, kur minētie apraksti ir atrodami. Citas institūcijas apgalvo, ka visi apraksti ir pieejami portālā www.latvija.lv, bet vēl citas norāda uz institūciju mājas lapām, kur „viss ir redzams”.

Pakalpojumu apraksti klientiem ir pieejami vairākos veidos. Viens no populārākajiem ir institūcijas mājas lapa internetā, kas ir relatīvs lēts un elastīgs informācijas izvietošanas veids. Līdztekus tam virkne institūciju veido drukātus bukletus un/vai brošūras, kas atspoguļo tipiskākos, biežāk izmantotos pakalpojumus. Šie materiāli parasti ir atrodami institūciju klientu apkalpošanas zālēs. Pašvaldības un lielākas institūcijas nereti izmanto laikrakstus (t.sk. vietējos), lai informētu sabiedrību par sniegtajiem pakalpojumiem, taču nav pārliecības, ka šeit tiek publiskoti pakalpojumu apraksti. Atsevišķos gadījumos institūcijas rīko seminārus klientiem, lai informētu par jauniem pakalpojumiem vai būtiskām izmaiņām jau esošajos.

2.2. Pakalpojumu aprakstu veidošanas grūtības

Institūciju pārstāvji ir minējuši daudzas problēmas saistībā ar pakalpojumu aprakstu veidošanu, kas apkopotas trijās grupās.

Ar klientiem saistītās grūtības

- Zema interese par pakalpojumiem no klientu puses
- Klienti nenodrošina atgriezenisko saikni par pakalpojumiem un to aprakstiem
- Klienti savlaicīgi nesniedz informāciju, kas nepieciešama konkrētā pakalpojuma saņemšanai

Ar institūciju saistītās grūtības

- Laika un cilvēku resursu trūkums
- Nepietiekamas prasmes klientam saprotamu, taču juridiski korektu aprakstu veidošanā

Ar sistēmu saistītās grūtības

- Trūkst vispārakceptētas definīcijas publiskajam pakalpojumam
- Normatīvo aktu biežais mainīgums
- Novecojusi normatīvā bāze institūcijas darbības jomā
- Trūkst oficiālu skaidrojumu normatīvo aktu piemērošanas kārtībai un pakalpojumu sniegšanai
- Nepietiekams valsts budžeta finansējums pakalpojumu aprakstu publiskošanai.
- Nepietiekama koordinācija starp pārvaldes institūcijām pakalpojumu sniegšanā.
- Neesoša koordinācija/centralizācija pašvaldību pakalpojumu aprakstu veidošanā
- Infrastruktūras neesamība komunikācijai vai pakalpojumu sniegšanai elektroniskā formā
- Aizliegums drukāt pakalpojumu aprakstus krievu valodā
- Neiespējamība saņemt pakalpojumu ārzemēs dzīvojošiem klientiem, neierodoties Latvijā, ko nosaka Fizisko personu datu aizsardzības likums”

2.3. Pakalpojumu aprakstīšanas reformu virzieni

Ieteikumi pakalpojumu aprakstīšanas procesa izmaiņām tikai daļēji sakņojas iepriekš minētajās problēmās. Institūcijas ar ilgāku pieredzi pakalpojumu aprakstīšanas jomā kopumā ir vairāk adaptējušās šim procesam un sniedz relatīvi mazāk ieteikumu. Tie drīzāk ir saistīti ar pakalpojumu aprakstu piemērošanu specifiskām klientu grupām (ļaudis ar īpašām vajadzībām; personas, kas nepietiekami pārvalda valsts valodu; ļaudis bez pieejas datoram un internetam utml.), ar aprakstu interaktivitātes palielināšanu, ar kvalitātes standartu ieviešanu visās institūcijās.

Savukārt vairākas pašvaldības un mazākas valsts pārvaldes institūcijas norāda uz centralizāciju, unifikāciju un metodiskas palīdzības nepieciešamību pakalpojumu aprakstu veidošanā. Tiek uzsvērta nepieciešamība izmantot vienotu pakalpojuma definīciju, kuru jau ir izstrādājis Īpašo uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts. Vairākas institūcijas norāda uz nepieciešamību tālāk attīstīt portālu www.latvija.lv. Tāpat tiek minēta pakalpojumu aprakstu veidošanas profesionalizācija ārpakalpojumu formā.

Vairākas institūcijas nespēja formulēt nepieciešamo atbalstu sniedzamo pakalpojumu aprakstīšanas jomā, kas biežāk ir saistīts ar šo institūciju nelielo vai neesošo pieredzi ar pakalpojumu aprakstīšanu.

Trīs biežāk minētās atbalsta formas ir:

- Metodisks atbalsts aprakstu veidošanai (pakalpojuma apraksta paraugi, atbildīgo darbinieku apmācība, pieredzes apmaiņa starp institūcijām);
- Papildus finansējums (t.sk. jaunas štata vietas) pakalpojumu aprakstu izveidei vai uzlabošanai pašas institūcijas spēkiem vai ar ārpakalpojuma palīdzību;
- Pietiekams ilgs laiks no normatīvā akta pieņemšanas brīža līdz spēkā stāšanās brīdim, lai pagūtu sagatavot vai precizēt pakalpojumu aprakstus.

Atbalsts centralizācijai pakalpojumu aprakstīšanas jomā ir visnotaļ ierobežots. To drīzāk atbalsta pašvaldības un institūcijas ar mazāku pieredzi pakalpojumu aprakstīšanā.

Dažkārt centralizācija šai jomā tiek interpretēta kā pakalpojumu aprakstu ievietošana kādā portālā (piemēram, www.latvija.lv) un vienas pieturas aģentūras veidošana nacionālajā līmenī. Dažas citas institūcijas uzsver nepieciešamību nostiprināt centralizāciju integrēto pakalpojumu aprakstīšanā vai darbinieku apmācīšanā. Vēl citas atzīmē, ka būtu iespējams centralizēt dažu standartpakalpojumu aprakstīšanu (piemēram, atbilde uz vēstuli). Tomēr daudzas institūcijas norāda, ka dažādu institūciju sniegtie pakalpojumi ir ļoti atšķirīgi un specifiski, tāpēc centralizācija būtu neproduktīva, procesu paildzinoša un papildus problēmas gādājoša.

2.4. Integrēto pakalpojumu sniegšanas iezīmes

Ne visas pētījumā iekļautās institūcijas uzskata, ka tās sniedz integrētos pakalpojumus, kuru īstenošanai nepieciešama sadarbība ar citām pārvaldes institūcijām. Savukārt integrēto pakalpojumu sniedzēju vidū ir vērojamas trīs strāvas jautājumā par sadarbības regulējumu.

Vairākas institūcijas uzsver, ka viņu sadarbība ar citām valsts institūcijām ir noteikta jau likumdošanā. Šajos gadījumos biežāk ir sastopama stingri reglamentēta sadarbība uz savstarpēju līgumu bāzes. Īpaši tas skar pakalpojumus ar fizisko personu datu izmantošanu un aizsardzību.

Citas institūcijas norāda uz sadarbības brīvprātīgo raksturu. Šajos gadījumos starp institūcijām tomēr ir noslēgti sadarbības līgumi vai nodomu protokoli. Reti ir gadījumi, kad sadarbība norisinās bez līgumiskas bāzes, un tie ir attiecināmi uz kādiem vienreizējiem projektiem. Arī sadarbība ar privātā sektora partneriem integrēto pakalpojumu sniegšanā norisinās uz attiecīgu līgumu pamata.

Pētījuma dalībnieki iezīmēja virkni problēmu integrēto pakalpojumu sniegšanas jomā:

- Sadarbības partneru nepietiekamais atsaucīgums un ieinteresētība augsti kvalitatīvu pakalpojumu sniegšana gala patērētājam;
- Kopīgas motivācijas trūkums;
- Sadarbības partneru nesavlaicīga rīcība un termiņu neievērošana;
- Nepietiekama sadarbības partneru kvalifikācija un izpratne par pakalpojumu sniedzošās institūcijas mērķiem;
- Institucionālās ambīcijas, kas dara neiespējamu pakalpojuma optimālu sniegšanu;
- Nepietiekama datu bāzu savietojamība un/vai pieejamība;
- Nepietiekama konkurence privātā sektora sadarbības partneru vidū, kas paaugstina cenas un pazemina kvalitāti;
- Nepārdomāti sadarbības nosacījumi normatīvajos aktos;
- Nelīdzsvarots finansējums sadarbības partneriem, vienai institūcijai paredzot budžeta finansējumu attiecīgā pakalpojuma sniegšanai, bet citai institūcijai to liedzot.

Kaut gan dažās institūcijās ir izveidots īpašs amats, kura pienākumos ietilpst arī starpinstitūciju sadarbības jautājumi, vairumā pētījumā iekļauto institūciju ir vērojama funkcionālā decentralizācija – sadarbības līgumu vai nodomu protokolu parakstīšana ir institūcijas vadītāja ziņā, taču par sadarbības saturisko piepildījumu atbild to struktūrvienību vadītāji, kas faktiski nodarbojas ar attiecīgā pakalpojuma sniegšanu.

2.5. Integrēto pakalpojumu reformu ieteiktie virzieni

Visbiežāk minētais priekšlikums integrēto pakalpojumu sniegšanas pilnveidei ir dažādu pārvaldes institūciju datu bāzu savietojamība, kas ļautu ātrāk un lētāk piekļūt nepieciešamajai informācijai. Vairākas institūcijas norāda uz nepietiekamo finansējumu integrēto pakalpojumu sniegšanai, kā arī vēlētos nodrošināt papildus izglītību saviem darbiniekiem šajā jomā.

Retāk pieminētie integrēto pakalpojumu pilnveides pasākumi ir atvieglota procedūra sadarbības līgumu slēgšanai starp institūcijam, kā arī sadarbības līgumu paraugtekstu izstrāde. Atsevišķas institūcijas uzskata, ka valsts pārvaldē nav izveidojusies vienota terminoloģija, kas reizumis rada pārpratumus un apgrūtina starpinstitūciju sadarbību.

Pētījumā iekļauto institūciju attieksme pret (tālāku) centralizāciju integrēto pakalpojumu sniegšanas jomā ir visnotaļ atturīga. Vairākas institūcijas, kas jau šobrīd sniedz šādus pakalpojumus, uzskata, ka pašreizējā sadarbības reglamentācijas pakāpe ir pietiekami augsta un tālāka evolūcija šai virzienā varētu izrādīties neauglīga. Savukārt institūcijas, kam bijusi mazāka saskarsme ar integrētajiem pakalpojumiem, centralizāciju noraida vai pauž nenoteiktu attieksmi ar skeptisku pieskaņu. Tomēr dažas institūcijas centralizāciju interpretē kā datu bāzu savietojamību un uzlabotu informācijas apmaiņu, kam tiek pausts atbalsts.

2.6. Pakalpojumu kvalitātes mērīšana

Gandrīz visas pētījumā iesaistītās institūcijas veic kaut kādas darbības, lai skaidrotu sniegto pakalpojumu kvalitāti, taču tikai nedaudzos gadījumos kvalitātes mērīšana tiek veikta ar ārpakalpojuma palīdzību. Atsevišķos gadījumos pakalpojumu kvalitātes regulāru mērīšanu nosaka institūcijas kvalitātes standarts.

Par izplatītāko paņēmienu kļuvusi dažādu darbības rādītāju (klientu skaits, apkalpošanas laiks, termiņu ievērošana, sūdzību skaits utml.) iekšējā analīze, kas ļauj izdarīt netiešus secinājumus par pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību. Šāda analīze nereti tiek veikta katru gadu, tomēr vairākas institūcijas to dara sporādiski un bez īpašas metodoloģijas.

Cits visnotaļ izplatīts pakalpojumu kvalitātes mērīšanas instruments ir klientu anketēšana, ko veic pati institūcija. Šis instruments nereti tiek izmantots katru gadu, un to pielieto paralēli jau minētajai dažādu darbības rādītāju analīzei.

Ievērojami retāk tiek izmantoti klientu apmierinātības pētījumi, ko veic kāda specializēta pētnieciskā institūcija vai auditorfirma. Šādi pētījumi ir neregulāri (izņemot VSAA), ko pamatā nosaka finanšu resursu trūkums šādam mērķim. Tomēr viena institūcija ir atteikusies no ārpakalpojumiem kvalitātes mērīšanai, jo nebija apmierināta ar minēto pētījumu un vēlējās saņemt sīkāku detalizētāku informāciju. Tāpēc tika izveidota sava pētījuma metodoloģija, konsultējoties ar augstskolām un pārņemot ārvalstu pieredzi.

Pakalpojumu kvalitātes mērījumu rezultāti visbiežāk ir pieejami tikai institūcijas darbiniekiem, tomēr atsevišķos gadījumos tie tiek ievietoti institūcijas mājas lapā vai publiskoti ar plašsaziņas līdzekļu starpniecību. Dažkārt šie rezultāti tiek iekļauti institūcijas gada pārskatā.

Par īpašu kvalitātes mērīšanas instrumentu var uzskatīt klientu sūdzību un ierosinājumu izskatīšanu. Pētījumā iekļautajās institūcijās ir dažādi veidi to sūdzību saņemšanai, kuru risināšana nenotiek administratīvā procesa kārtībā. Vienas no izplatītākajām ir mutiskās sūdzības, kas tiek izskatītas tajā līmenī, kurā tās tiek iesniegtas. Šāda veida sūdzības netiek uzskaitītas. Atsevišķās institūcijās ir izveidoti „karstās līnijas" vai „uzticības telefoni", ar kuru starpniecību var nodot informāciju par problēmām vai korupciju institūcijas darbībā. Savukārt rakstiskās sūdzības visbiežāk saņem iesniegumu veidā, retāk – ar institūcijas mājas lapas starpniecību.

Visas institūcijas norāda uz divu nedēļu termiņu, kurā ir jāizskata saņemtās rakstveida sūdzības. Standartprocedūra paredz, ka šādas sūdzības ar institūcijas vadītāja vīzu tiek nodotas atbildīgās struktūrvienības vadītājam izskatīšanai un rīcībai. Atsevišķās institūcijās ir izveidots īpašs sūdzību reģistrs, kura dati tiek regulāri izskatīti un analizēti, lai pilnveidotu institūcijas darbu (veidlapu vienkāršošana, rindu organizēšana, procedūru uzlabošana utml.). Tomēr rodas iespaids, ka biežāk sūdzību decentralizētā izskatīšana

dod acumirklī nepamanāmu ieguldījumu institūciju darba pilnveidē. Tāpat tiek norādīts, ka daļa sūdzību attiecas uz jautājumiem, kas ir ārpus institūciju tiešās ietekmes zonas – telpu piemērotība pakalpojumu sniegšanai; telpu tehniskais stāvoklis utml.

Visbiežāk institūciju pārstāvji pozitīvi vērtē pakalpojumu kvalitātes mērīšanu, kas ļauj iegūt nosacīti ārēju atskaites punktu institūcijas darbības vērtējumam. Tomēr vairākas institūcijas, kuru pieredze kvalitātes mērīšanā ir pieticīga, paužvēlmi saņemt vadlīnijas šādu pētījumu veikšanai, indikatoru identificēšanai un metodoloģiju izvēlei. Atsevišķas institūcijas norāda, ka izsmalcinātas metodoloģijas un ārpakalpojumu izmantošana ne vienmēr sniedz kvalitatīvi atšķirīgus secinājumus no tiem, kas gūti, veicot pētījumus pašas institūcijas spēkiem un izmantojot neaprobētas metodoloģijas.

Kaut gan vairums institūciju atzīst pakalpojumu kvalitātes mērīšanas pozitīvo nozīmi, tiek minēta virkne faktoru, kas kavē šādu mērījumu veikšanu. Visbiežāk minēts ir finanšu resursu trūkums, kas apgrūtina pētniecisko ārpakalpojumu iegādi. Savukārt darbinieku augstais noslogojums skaidro laika resursu trūkumu, lai pētījumus veiktu ar pašas institūcijas spēkiem. Dažas institūcijas, kas tomēr ir radušas iespēju pašām veikt pakalpojumu kvalitātes pētījumus, norāda uz klientu paviršo attieksmi pret aptauju anketām, kas apgrūtina datu apkopošanu un analīzi. Nozīmīgs kavēklis kvalitātes mērījumiem ir neskaidrie, reizumis pretrunīgie priekšstati par pakalpojumu kvalitātes kritērijiem. Vairākas institūcijas norāda motivācijas trūkumu pakalpojumu kvalitātes mērīšanai, ko nosaka institūcijas monopolstāvoklis attiecīgajā jomā vai arī pakalpojumu kvalitātes neatrašanās institūcijas vadības prioritāšu saraksta augšgalā.

Tomēr institūcijas ir identificējušas vairākus faktorus, kas spētu veicināt pakalpojumu kvalitātes mērīšanu. Nozīmīgākais no tiem ir papildus finansējuma piešķiršana šādu pētījumu veikšanai. Tāpat tiek norādīts uz motivācijas stiprināšanu pilnveidot institūcijas sniegtos pakalpojumus. Starp motivējošajiem pasākumiem tiek minēta direktīva prasība mērīt pakalpojumu kvalitāti un kvalitātes vadības sistēmas obligāta ieviešana.

2.7. Pakalpojumu kvalitātes mērījumu reformu ieteiktie virzieni

Pakalpojumu kvalitātes mērīšana ir salīdzinoši jauns koncepts vairumam pētījumā iekļauto institūciju. Tāpēc likumsakarīga ir nereti paustā vēlme pēc vienotas izpratnes valsts pārvaldē par pakalpojumu kvalitāti un tās atribūtiem (kuriem, pēc dažu institūciju domām, nav jābut saistītiem tikai ar klientu apmierinātību vien) vai pēc vairāku paraugmetodiku izstrādes pakalpojumu kvalitātes mērīšanai. Otrs bieži pieminētais ieteikums ir saistīts ar regulāra finansējuma piešķiršanu kvalitātes mērījumiem, kas ļautu pastāvīgi iegūt informāciju par šo jomu un veikt kvalitātes dinamikas novērtējumu. Kā savdabīga alternatīva papildifinansējumam varētu kalpot standartizēts, ārēji veikts pētījums par dažādu institūciju sniegtajiem pakalpojumiem, kuru pasūta un apmaksā kāda no pārvaldes institūcijām (piemēram, Valsts kanceleja). Tāpat tiek ieteikts veicināt pieredzes apmaiņu pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas un pilnveidošanas jomā ar radniecīgām institūcijām Latvijā un ārvalstīs. Atsevišķas institūcijas piedāvā publiskot pakalpojumu kvalitātes pētījumu rezultātus nolūkā vairot klientu uzticēšanos un uzlabot institūciju reputāciju.

Taujātas par konkrētām atbalsta formām, ko institūcijas vēlētos saņemt savu pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai, tās visbiežāk nosaukušas papildus finansējumu, ko atvēlēt profesionāliem pakalpojumu kvalitātes mērījumiem. Teju tikpat bieži tiek minēta darbinieku izglītošana pakalpojumu kvalitātes jautājumos, t.sk. tās mērīšanas problemātikā, ko varētu papildināt jau gatavas metodoloģijas ieviešana valsts pārvaldē. Par radikālāko uzskatāms piedāvājums izveidot atsevišķu institūciju, kas nodarbotos ar pakalpojumu aprakstīšanu un kvalitātes mērīšanu.

Tomēr vairums institūciju piesardzīgi izturas pret centralizāciju pakalpojumu kvalitātes mērīšanas jomā, norādot uz ļoti daudzveidīgo pakalpojumu klāstu, ko sniedz pārvaldes institūcijas. Kaut gan atsevišķas institūcijas būtu gatavas piedalīties standartizētā, ārēji finansētā un ārēji veiktā pētījumā par pakalpojumu kvalitāti, vairuma institūciju centralizācijas tolerances griesti ir vairākas centralizēti piedāvātas pētījumu metodoloģijas. Visai skeptiski tiek vērtēta ideja par pakalpojumu kvalitātes obligātu mērīšanu, jo tiek apšaubīta pietiekama finansējuma piešķiršana šim mērķim.

2.8. Labās prakses piemēri pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai

Reflektējot par faktoriem, kas ir kavējuši vai veicinājuši pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, institūcijas bieži norāda uz darbinieku apmācības pozitīvo ietekmi un vērš uzmanību uz nepieciešamību turpināt akcentēt starppersonu komunikācijas un klientu attiecību iemaņu apguvi, t.sk. Valsts administrācijas skolā. Otrs bieži pieminētais faktors ir papildus finansējums, kas palīdzējis ne vien motivēt darbiniekus un piesaistīt kvalificētākus strādājošos, bet arī mazināt kadru mainību un rast iespējas darbinieku apmācībai un kvalifikācijas celšanai. Vairākas institūcijas uzsver tieši kadru stabilitāti un ciešākus personiskos kontaktus starp darbiniekiem, kas ir ļāvuši vai varētu ļaut celt pakalpojumu kvalitāti. Līdztekus tam dalība dažādos projektos ir veicinājusi darbinieku profesionālo izaugsmi un pieredzes apmaiņu, kā arī devusi zināmu ieguldījumu darbinieku labklājībā. Zīmīgi, ka pakalpojumu kvalitātes pilnveidi ir veicinājuši institūciju stratēģiskās attīstības plāni, kā arī ierēdniecībā izplatījies kvalitātes celšanas diskurss, kas pēdējos gados esot intensificējies.

Savukārt vairāki faktori būtiski iedragā sniedzamo pakalpojumu kvalitāti. Biežāk minētā problēma ir normatīvo aktu vērā ņemamā nestabilitāte un mainīgums. Kaut gan pakalpojumu elektronizācija tiek uzskatīta par kvalitātes uzlabošanas iespēju, datu bāzu nesavietojamība un informācijas elektroniskās apmaiņas vājums šobrīd veido būtisku apgrūtinājumu kvalitātes pilnveidei. Tāpat par kavējošu tiek uzskatīts publisko pakalpojumu kvalitātes standartu trūkums.

Institūciju līdzšinējā pieredze ar pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu liecina par vairākiem pozitīviem ieguvumiem no šīs darbības:

- Pieaug pakalpojumu pieejamība;
- Samazinās sūdzību skaits un pieaug klientu apmierinātība;
- Tiek uzlabotas administratīvās procedūras un darbība kļūst efektīvāka;
- Samazinās darbinieku spriedze un uzlabojas viņu savstarpējās attiecības;
- Institūcijas iegūst plašāku atpazīstamību un pozitīvāku reputāciju.

Tālāk ir minēti desmit piemēri, kas raksturo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un ar to saistītos procesus.

Valsts ieņēmumu dienests jau 2001.gadā ieviesa nodokļu maksājumu elektronisko deklarēšanu. Taču šo pakalpojumu VID klienti nebija gatavi izmantot, jo paralēli elektroniskajai deklarēšanai bija nepieciešams iesūtīt arī izdrukātas nodokļu deklarācijas. Ar pētījuma palīdzību tika identificētas tās klientu grupas, kas būtu vairāk gatavas izmantot noteiktus e-pakalpojumus, tika panāktas attiecīgas izmaiņas normatīvajos aktos un pilnveidota pati deklarēšanas sistēma. Tā rezultātā elektroniskās deklarēšanas sistēmā reģistrēto klientu skaits pieauga 14 reizes pusotra gada laikā.

Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes teritoriālās nodaļu sākotnējais darba laiks bija no 08:30 līdz 17:00, turklāt šeit ietilpa pusdienas pārtraukums, kad apmeklētāju pieņemšana tika pārtraukta. Tas nozīmēja noteiktas neērtības klientiem un mazāk ritmisku darbu. Lai institūcijas pakalpojumi kļūtu pieejamāki, tika veiktas vairākas reorganizācijas. Kādreiz nošķirto kabinetu vietā tika izveidotas klientu apkalpošanas zāles, turklāt tajās strādāja darbinieki, kas bija izgājuši apmācību, lai varētu sniegt ne tikai šauri specializētus pakalpojumus, bet gan pilnu PMLP pakalpojumu spektru. Tas ļāva ieviest rotējošo pusdienas laiku darbiniekiem, kas savukārt ļāva atteikties no pārtraukuma klientu apkalpošanā. Tāpat tika pārstrukturēts teritoriālo iestāžu darba laiks, atsevišķās nedēļas dienās pagarinot klientu pieņemšanu līdz plkst. 19:00.

Uzņēmumu reģistrs izsniedz izziņas par visām Latvijas Republikā reģistrētajām juridiskajām personām. Iepriekš šīs izziņas tika gatavotas visnotaļ ekstensīvā veidā, UR darbiniekam dodoties uz institūcijas arhīvu, uzmeklējot attiecīgās juridiskās personas reģistrācijas lietu, nokopējot nepieciešamo informāciju un visbeidzot sagatavojot izziņu. Tas bija resursietilpīgs process, kas turklāt neļāva pietiekami operatīvi sniegt pieprasītās izziņas, radot zināmu neapmierinātību klientu vidū. Kopš 2007.gada visas reģistrācijas lietas tiek skenētas un uzglabātas arī elektroniski. Tas ir ļāvis paātrināt izziņu sniegšanas ātrumu un veicināt UR resursu efektīvāku izmantošanu.

Tukuma pilsētā (līdzīgi vairākām citām pilsētām) bija vērojamas problēmas ar brīvā laika pavadīšanas organizēšanu jauniešiem. Uzklausot jauniešu pārstāvjus un izskatot viņu iniciatīvu, pilsētas dome nolēma finansiāli atbalstīt skeitparka izbūvi pilsētas teritorijā. Turklāt pilsētas jaunieši ir izveidojuši sabiedrisko organizāciju, kura nodarbosies ar skeitparka apsaimniekošanu sadarbībā ar Tukuma pilsētas domi.

Sekojot pilsētas mēra stratēģiskajam priekšlikumam, Jelgavas pilsētas dome 2003.gadā ieviesa kvalitātes vadības sistēmu. Tās ieviešana tika rūpīgi plānota, kā arī tika veikta atbildīgo darbinieku apmācība kvalitātes vadības jautājumos. Šī soļa rezultātā tika izveidoti daudzu veidlapu paraugi, kā arī precizēta iesniegumu aprites kārtība. Visi iekšēji reglamentējošie dokumenti tika iekļauti vienotā reģistrā, kurā ietilpina arī ārējos normatīvos aktus, kas tiek izsūtīti arī atbildīgo struktūrvienību vadītājiem. Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas rezultātā regulāri tiek veikti iekšējie auditi, kas palīdz identificēt dokumentu aprites un pakalpojumu kvalitātes vājās vietas.

Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde sniedz pakalpojumus ļoti plašam klientu lokam, kuriem ir atšķirīgi izglītības un materiālās nodrošinātības līmeņi. Lai veicinātu iedzīvotāju informētību par PMLP pakalpojumiem, tika izveidots bezmaksas informatīvais tālrunis, kas funkcionē institūcijas darba laikā. Lai to veiktu, tika papildināts PMLP nolikums, taču netika piesaistīti jauni cilvēku resursi šī pakalpojuma nodrošināšanai. Tā sniegšanu atviegloja pakāpeniskā darbinieku universalizācija, atsakoties no pusdienas pārtraukuma. Šis

pakalpojums ir ļāvis saņemt operatīvu un bezmaksas informāciju par PMLP pakalpojumiem (īpaši būtiski klientiem ar zemiem ienākumiem), turklāt šī informācija ir saņemama, neapmeklējot PMLP teritoriālās nodaļas (īpaši būtiski personām ar apgrūtinātu pārvietošanos)

Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras teritoriālajās nodaļās ir ieviesta elektroniska rindu regulēšanas sistēma. To lielā mērā noteica klientu plūsmas organizēšanas grūtības un ar to saistītās pakalpojumu sniegšanas problēmas. Tāpēc tika nolemts pakāpeniski pāriet uz rindu elektroniskās regulēšanas sistēmu, veicot kārtējos telpu remontus VSAA nodaļās. Šī sistēma tagad ļauj ne tikai regulēt rindu un optimāli izmantot darbinieku resursus, bet arī noteikt katram klientam veltāmā laika daudzumu.

Muzeju likumā ir noteikts, ka ikvienam valsts vai pašvaldības muzejiem ir pienākums akreditēties. Šī procedūra palīdzēja Muzeju valsts pārvaldei gūt labāku priekšstatu par situāciju muzeju jomā valstī un arī saskatīt daudz neprofesionālu darbību muzeju uzturēšanā. Tāpēc tika izveidota īpaša apmācības programma „Muzeju ABC", kas paredzēta iesācējiem muzeju jomā. Šobrīd tiek plānota šīs programmas licencēšana, lai celtu tās klausītāju motivāciju izmantot šo pakalpojumu.

Latvijas Nacionālā bibliotēka ir uzsākusi digitālās bibliotēkas veidošanu, ko veicināja vairāki apstākļi: bibliotēkas fondu novecošana intensīvās izmantošanas rezultātā; nepiemērotās telpas pieaugošam apmeklētāju skaitam; papildus finansējums augsti kvalificētu speciālistu piesaistīšanai šī projekta vajadzībām; tehnoloģiskā attīstība un elektronisko resursu popularitātes eksplozīvs kāpums. Šī projekta īstenošanas rezultātā lietotājiem ir pieejamas vairākas kolekcijas, turklāt tās ir pieejamas tiešsaistes režīmā no jebkuras bibliotēkas Latvijā, atslogojot LNB ēkas un paplašinot LNB fondu pieejamību.

Pieņemot dokumentus juridisko personu reģistrācijai Uzņēmumu reģistrā vai veicot izmaiņas nozīmīgākajos dokumentos, UR tika pieprasīti notariāli apliecināti paraksti. Tas radīja klientu zināmu neapmierinātību, ko cita starpā noteica notāru augstais noslogojums (īpaši ārpus Rīgas). Tāpēc 2006.gada nogalē pēc UR iniciatīvas tika pieņemti Ministru kabineta noteikumi, kas paredzēja atvieglotu reģistrācijas procedūru un parakstu apliecināšanas procedūru vairākām personu kategorijām. Tas ļāva ne vien paātrināt UR pakalpojumu sniegšanas ātrumu, bet arī samazināt klientu izdevumus par UR pakalpojumiem.

3. Ieteikumi pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai Latvijā

3.1. Kopsavilkums par situāciju pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanas jomā Latvijā

Tirgus un sociālo pētījumu institūta "Latvijas Fakti" veiktais pētījums 2005.gada novembrī-decembrī liecina, ka nedaudz vairāk par pusi aptaujāto institūciju vērtē sniegto pakalpojumu kvalitāti, kvalitātes vadības sistēmas bija ieviestas aptuveni 43% aptaujāto institūciju, taču tikai nedaudzas institūcijas ir pārliecinātas par izraudzīto kvalitātes vadības instrumentu piemērotību.

Arī lietišķo pētījumu aģentūras „Nikolo grupa" pētījums vedina domāt, ka ne tuvu visas pārvaldes institūcijas ir ieviesušas kvalitātes vadības sistēmas – kā valsts, tā pašvaldību līmenī. Tas parasti tiek skaidrots ar nepietiekamajiem resursiem institūcijas darbības nodrošināšanai, tomēr jāpiebilst, ka pakalpojumu sniegšanu var ietekmēt sadarbība ar citām institūcijām un ka ne visās institūcijās ir skaidrs priekšstats par publiskā pakalpojuma būtību, kas atspoguļojas arī pakalpojumu aprakstu neesamībā vairākās institūcijās. Pētījuma rezultāti vedina uzskatīt, ka institūcijas vadībai ir vērā ņemama loma pakalpojumu kvalitātes pilnveides noteikšanā par institūcijas darbības prioritāti, kam var nebūt lineāras saistības ar resursu pieejamību.

Pakalpojumu kvalitātes mērīšana biežāk tiek saistīta ar institūcijas darbības rezultatīvo rādītāju analīzi, retāk – ar klientu apmierinātības pētījumiem. Tomēr mērījumu rezultāti parasti netiek darīti pieejami institūciju klientiem. Institūcijas ir paudušas vēlmi ne tikai iepazīties ar vadlīnijām pakalpojumu kvalitātes mērīšanas jomā, bet arī saņemt dažāda veida atbalstu minēto mērījumu veikšanai, vienlaikus saglabājot būtisku autonomiju metodoloģiju izvēlē.

Visnotaļ plaši izplatīts institūciju vidū ir viedoklis, ka pakalpojumu kvalitātes uzlabošana ne tikai uzlabo klientu attieksmi pret institūciju, bet arī motivē darbiniekus un dara pakalpojumu sniegšanu efektīvāku.

3.2. Ieteikumi institucionālajai sistēmai pakalpojumu kvalitātes uzraudzībai

Lai precīzāk formulētu ieteikumus pakalpojumu kvalitātes uzraudzības institucionālajai sistēmai, ir nepieciešama skaidrība par publiskā pakalpojuma jēdziena vērienu – vai tas attieksies tikai uz tiešās pārvaldes institūcijām vai arī ar to tiks saprasti kā tiešās pārvaldes, tā pastarpinātās pārvaldes institūciju sniegtie pakalpojumi. Publiskā pakalpojuma jēdziens būtu attiecināms uz visiem pārvaldes līmeņiem. Diskusijām par pašvaldību institūciju iekļaušanu valsts pārvaldē ir ilgstoša vēsture, un tās nav šī pētījuma objekts. Taču tiek pieņemts, ka vismaz publisko pakalpojumu nozīmē valsts un pašvaldību institūcijas veidos organisku veselumu.

Tāpat būtu nošķirami institūciju publiskie pakalpojumi, no vienas puses, un institūciju komercpakalpojumi un sabiedriskie pakalpojumi, no otras puses (skat. ĪUMEPLS sagatavoto „Publisko pakalpojumu pilnveidošanas un elektronizācijas koncepciju"). Otrās grupas pakalpojumu kvalitāte arī neietilpst šī pētījuma ietvaros.

Ņemot vērā pieaugošo orientāciju uz klientu publiskajā pārvaldē pēdējo desmitgažu laikā un Latvijas pārvaldes sistēmas novērtējuma mērenību (skat., piemēram, Eirobarometra datus par uzticēšanos nozīmīgākajām institūcijām), tiek pieņemts, ka publisko pakalpojumu kvalitātes pilnveidošana ir politiski nozīmīgs jautājums, kura sekmīga risināšana ļautu nozīmīgai sabiedrības daļai pārskatīt savu attieksmi pret valstī pastāvošo pārvaldes sistēmu.

Tāpat jāņem vērā, ka kvalitātes uzraudzības sistēmas pētījumā aplūkotajās valstīs nav spēcīgi centralizētas. Jāuzsver, ka pētījuma ietvaros iegūtā informācija par Latvijas institūciju attieksmi pret centralizāciju pakalpojumu sniegšanas un to kvalitātes mērīšanas jautājumiem ir piesardzīga.

Tāpēc pētnieki uzskata, ka ir nepieciešams veidot pietiekami brīvu un dažādību pieļaujošu pakalpojumu kvalitātes uzraudzības sistēmu, kurai vienlaikus piemīt augsta politiskā redzamība, kas tikai uzsvērtu šī jautājuma nozīmīgumu un prioritāro raksturu.

Šādas sistēmas divi nozīmīgākie elementi būtu Labās pārvaldības padome un tās sekretariāts. Padomi vadītu Ministru prezidents un līdztekus viņam tajā darbotos finanšu ministrs, ekonomikas ministrs, reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrs, īpašo uzdevumu ministrs elektroniskās pārvaldes lietās, Latvijas pašvaldību savienības, Latvijas Darba devēju konfederācijas, Valsts administrācijas skolas, nevalstisko organizāciju pārstāvji, kā arī publiskās pārvaldes eksperti. Padomes nozīmīgākās funkcijas:

- risināt stratēģiskus pārvaldes attīstības un pakalpojumu pilnveides jautājumus;

- pasniegt Labās pārvaldības ikgadējo balvu par sasniegumiem publisko pakalpojumu pilnveides jomā; šī balva kalpotu kā sava veida konkurences imitācija monopolstāvoklī sniedzamajiem publiskajiem pakalpojumiem.

Labās pārvaldības padome būtiski atšķirtos no jau pastāvošās Valsts pārvaldes politikas attīstības padomes, (1) kurai ir konsultatīvs rakstus, (2) kurā darbojas galvenokārt dažādu jomu eksperti no valsts un pašvaldību institūcijām, nevalstiskajām organizācijām, uzņēmējsabiedrībām, augstskolām un (3) kura ir vērsta uz dažādu priekšlikumu izstrādi un izvērtēšanu. Šai padomei nepiemīt liela politiskā nozīmība vai publiskā redzamība, kas ir ļoti nepieciešamas iezīmes institūcijai, kas spētu piešķirt jaunu dinamiku publiskās pārvaldes uzlabošanai Latvijā.

Labās pārvaldības balva atšķirtos gan no Efektīvas pārvaldības balvas, gan arī no Latvijas Kvalitātes balvas. Efektīvas pārvaldības balvu 2007.gadā pasniedza Latvijas Darba devēju konfederācija sadarbībā ar Valsts kanceleju nolūkā apzināt labākos efektīvas pārvaldības piemērus, kā arī stiprināt publiskā un privātā sektora sadarbību. Sarunā ar pētījuma autoriem LDDK ģenerāldirektore Elīna Egle atzina, ka nav plānots šādu balvu pasniegt jau 2009.-2010.gadā.

Latvijas Kvalitātes balvu pasniedz Latvijas Kvalitātes asociācija un LR Ekonomikas ministrija nolūkā panākt konkurētspējas kāpinājumu Latvijas uzņēmumos un organizācijās, ieviešot Visaptverošas kvalitātes pārvaldības pamatprincipus. Tā tiek piešķirta divās kategorijās (lielie un mazie/vidējie uzņēmumi), ņemot vērā darbinieku skaitu. Balvas pretendentu darbība tiek vērtēta, izmantojot EFQM kritērijus, kas netieši mudina uz centralizāciju kvalitātes vadības jomā un vismaz sākotnēji var izrādīties augsta latiņa daudzām publiskās pārvaldes institūcijām.

Labās pārvaldības padomi tehniski apkalpotu sekretariāts, kas gan nenozīmē, ka automātiski jāveido jauns institucionāls veidojums. Sekretariāta funkcijas varētu pildīt Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departamenta Valsts pārvaldes politikas nodaļa. Sekretariāta un tās nozīmīgākās funkcijas būtu:

- nodrošināt Padomes darbību;
- apkopot un analizēt informāciju par publisko pakalpojumu sniegšanu valstī;
- apkopot labās prakses piemērus un iepazīstināt ar tiem institūciju pārstāvjus;
- sniegt metodisku palīdzību pakalpojumu aprakstu izstrādē;
- sniegt metodoloģisku atbalstu pakalpojumu kvalitātes mērīšanai.

Otra alternatīva būtu uzticēt Sekretariāta funkciju veikšanu Ministru prezidenta birojam. Taču šīs alternatīvas būtiskais trūkums ir risks valdības maiņas rezultātā zaudēt gan pakalpojumu kvalitātes politisko prioritāti, gan birojā strādājošo personālu.

3.3. Ieteikumi pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai

Līdztekus publiski redzamajai Labās pārvaldes balvai pētnieki piedāvā veikt vairākus citus pasākumus pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai, vienlaikus saglabājot veselīgu decentralizāciju šajā sfērā un vidējā termiņā neīstenojot resursietilpīgus sertifikācijas pasākumus.

Ņemot vērā pētījuma gaitā izkristalizēto vairāku pašvaldību vēlmi saņemt atbalstu pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai, būtu nepieciešams radīt **vienotu izpratni** par publiskajiem pakalpojumiem kā valsts, tā pašvaldību institūcijās. Tāpēc būtu vēlams attiecīgi precizēt pašvaldību darbības patstāvīguma robežas likumā „Par pašvaldībām", vienlaikus paredzot nepieciešamību pašvaldībām rūpēties par to sniegto pakalpojumu vai to funkciju īstenošanai nolīgto pakalpojumu kvalitāti.

Pakalpojumu kvalitātes pilnveidei būtu kaldināma vienota izpratne ne tikai par institūcijas funkcijas atšķirību no institūcijas pakalpojuma, bet arī būtu izveidojamas vadlīnijas **pakalpojumu aprakstiem**, kas pieejami klientiem. Minētās vadlīnijas varētu veidot Valsts kancelejas un Īpašo uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāta darbinieki, pieaicinot ekspertus no nevalstiskā un privātā sektoriem. Šo aprakstu svarīgākās sastāvdaļas:

- Pakalpojuma būtība un tā normatīvā bāze (kādi normatīvie akti nosaka šī pakalpojuma sniegšanu);
- Pakalpojuma priekšnoteikumi jeb darbības, kas jāveic klientam (iesniedzamie dokumenti, to forma [kopija vai oriģināls] utml.), lai saņemtu pakalpojumu, kā arī šo darbību forma (klātienē, pa pastu utml.) un termiņi;
- Pakalpojuma sniegšanas etapi (ja tādi ir) un to sasaiste ar klienta darbībām;
- Nepieciešamais institūcijas apmeklējumu skaits;
- Paredzamais klienta apkalpošanas laiks institūcijā;
- Gala pakalpojuma (izziņas saņemšana, pabalsta izmaksa utml.) saņemšanas paredzamais laiks;
- Sūdzību iespējas.

Klientiem paredzētajiem pakalpojumu aprakstiem jābūt iespējami īsiem un tehniskiem terminiem nepārsātinātiem. Tāpēc būtu apspriežams, vai, sekojot ĪUMEPLS izstrādātajam pakalpojuma apraksta standartam, tajos ir nepieciešams norādīt publiskās pārvaldes funkciju, kas ir pamatā attiecīgajam pakalpojumam. Vienlaikus šķiet svarīgi norādīt gala pakalpojuma saņemšanas laiku, kas ļautu precīzāk definēt pakalpojuma kvalitāti. Nepieciešamības gadījumos būtu veidojami interaktīvi pakalpojumu apraksti, paredzot dažādas klientu grupas.

Pētījuma gaitā noskaidrojās, ka nozīmīga loma pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanā piemīt sadarbībai starp vairākām institūcijām, lai sniegtu pakalpojumu, kura saņēmējs ir ar pārvaldes institūcijām nesaistītas fiziskās

un juridiskās personas. Tāpēc būtu apsverama iespēja atteikties no nodomu protokoliem kā juridiskā pamata dažādu institūciju sadarbībai, to vietā slēdzot **sadarbības līgumus**, lai:

- vienotos par sadarbību konkrētu pakalpojumu sniegšanai,
- līgumā iekļautu pakalpojumu aprakstus,
- paredzētu sankcijas par līgumsaistību nepildīšanu.

Kaut gan virkne pētījumā iekļauto institūciju veiksmīgi strādā savu pakalpojumu kvalitātes mērīšanas jomā, vairāku citu institūciju pārstāvji norādīja uz pieticīgu pieredzi, ko ir noteicis ne tikai resursu trūkums, bet arī neziņa par piemērotāko pieeju/metodoloģiju šādu mērījumu veikšanai. Tāpēc būtu nepieciešams sniegt institūcijām pārskatu par dažādu pieeju un ar tām saistīto metodoloģiju izmantojamību publisko pakalpojumu kvalitātes mērīšanai, kā arī institūciju budžetos paredzēt resursus kvalitātes mērījumiem.

Kvalitātes vadības jautājumiem ir pievērsta gluži pieticīga uzmanība Valsts administrācijas skolas un Latvijas Pašvaldību mācību centra veidotajās programmās. Tāpēc būtu veicināma īpašu **mācību moduļu izstrāde** kvalitātes vadības jomā, kas tiktu īstenoti minētajās divās institūcijās.

Darbinieku apmācība ir viens no ieteicamajiem paņēmieniem kvalitātes paaugstināšanai **atsevišķu institūciju līmenī**. Līdztekus tam būtu jāmin pieredzes apmaiņas veicināšana ar līdzīgām institūcijām Latvijā vai ārpus valsts. Šāda rīcība ne vien sekmētu pakalpojumu kvalitātei būtiskas informācijas apmaiņu un labākās pieredzes cirkulēšanu, bet arī radītu papildus motivāciju darbiniekiem un ļautu veidot netiešus pārinstitucionālus (vai pārnacionālus) kvalitātes standartus. Tāpat būtu atbalstāma labāko darbinieku materiāla vai izglītojoša stimulēšana. Nozīmīgs paņēmiens pakalpojumu kvalitātes veicināšanai būtu prasība institūciju ikgadējos pārskata ziņojumos iekļaut sadaļu par pakalpojumu kvalitātes pilnveidi.

3.4. Priekšlikumi pieejai pakalpojuma kvalitātes novērtēšanai

Priekšstati par kvalitāti ir būtiski attīstījušies pēdējo 60 gadu laikā. Ja vēl 20.gadsimta 40.gadu nogalē uzsvars tika likts uz produkta/pakalpojuma atbilstību tehniskajai specifikācijai, tad jau 60.gados uzmanība tiek pievērsta pakalpojuma radīšanas procesam kā nozīmīgākajam kvalitātes faktoram, bet jau 80.gados par nozīmīgāko kļūst klientu apmierinātība. Ņemot vērā šo evolūciju un to ietekmējušos faktorus, pētnieki piedāvā analizēt publisko pakalpojumu kvalitāti no trijiem atšķirīgiem aspektiem:

- pakalpojuma atbilstība tehniskajām un juridiskajām prasībām (t.sk. pakalpojuma aprakstam);
- klientu apmierinātība ar pakalpojumu;
- pakalpojuma noderīgums.

Pakalpojuma atbilstība formālajām prasībām, kas fiksētas pakalpojumu aprakstos, klientu hartās, kvalitātes vadības rokasgrāmatās u.c., ir novērtējama, izmantojot galvenokārt to informāciju, kas jau ir institūcijas rīcībā vai kuru pati institūcija spēj iegūt ar saviem resursiem (pakalpojuma priekšnoteikumu ievērošana, pakalpojuma sniegšanas laiks, klientu apkalpošanas laiks institūcijā, dažādu sūdzību skaits utml.). Tāpēc šī aspekta novērtēšanai labi piemērots ir pašvērtējuma ziņojums, kurā tiek analizēta arī pakalpojuma atbilstības indikatoru dinamika laikā. Šādu pašvērtējuma ziņojumu var sagatavot ikgadējā iekšējā audita laikā. Ja institūcijā nav izveidota iekšējā audita struktūrvienība, tad pašvērtējuma ziņojumu var sagatavot balstoties uz izcilības modeļiem (piem., CAF vai EFQM). Turklāt institūcija var analizēt pakalpojuma atbilstības indikatorus un informāciju iekļaut ikgadējā gada publiskajā pārskatā.

Klientu apmierinātības pētījumi drīzāk būtu saņemami ārpakalpojuma veidā. Tas ļautu izvēlēties pakalpojumam atbilstošāko izpētes metodoloģiju un to pilnvērtīgi pielietot, atbrīvotu institūciju darbiniekus no institūcijām neraksturīgu darbību veikšanas, veicinātu pētījuma datu neitrālāku interpretāciju, kā arī vairotu secinājumu uzticamību. Dažas no biežāk lietotajām metodoloģijām ir klientu aptaujas, klientu fokusgrupu diskusijas, „noslēpumainais klients" (angļu *mystery shopping*) u.c. Lai pētījumu rezultāti būtu salīdzināmi laikā, ir nepieciešams jau sākotnēji ļoti pārdomāti izraudzīties piemērotāko metodoloģiju.

Pakalpojuma noderīgums ir izvērtējams saistībā ar sniedzamo pakalpojumu ietekmi uz valsts pārvaldi un formulētās politikas īstenošanu. Pakalpojuma noderīgums būtu jāiekļauj rīcībpolitiku un programmu *ex-post* novērtējumos un jāvērtē vidējā laika termiņā. Šajā gadījumā ir būtiski noskaidrot, kam (publiskajam, privātajam vai nevalstiskajam sektoram) pakalpojums būtu jāsniedz un vai vispār šāds pakalpojums vēl sabiedrībai ir nepieciešams. Šāda pakalpojuma vērtēšanas kategorija ir būtiska, jo e-pārvaldes attīstības gaitā un valstij uzticēto funkciju izmaiņu gadījumā ir nepieciešams nodrošināt, lai pakalpojums tiktu sniegts atbilstoši mūsdienu prasībām.