




1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/004/002
“Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē”



Valsts pārvaldes atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpētes un rekomendējamā modeļa izstrāde

Alternatīvu salīdzinājums un rekomendācijas

2011. gada 25. janvārī

Saturs



1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju

7: Kopējās rekomendācijas

1. Projekta saturs un analīzes pieeja

1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

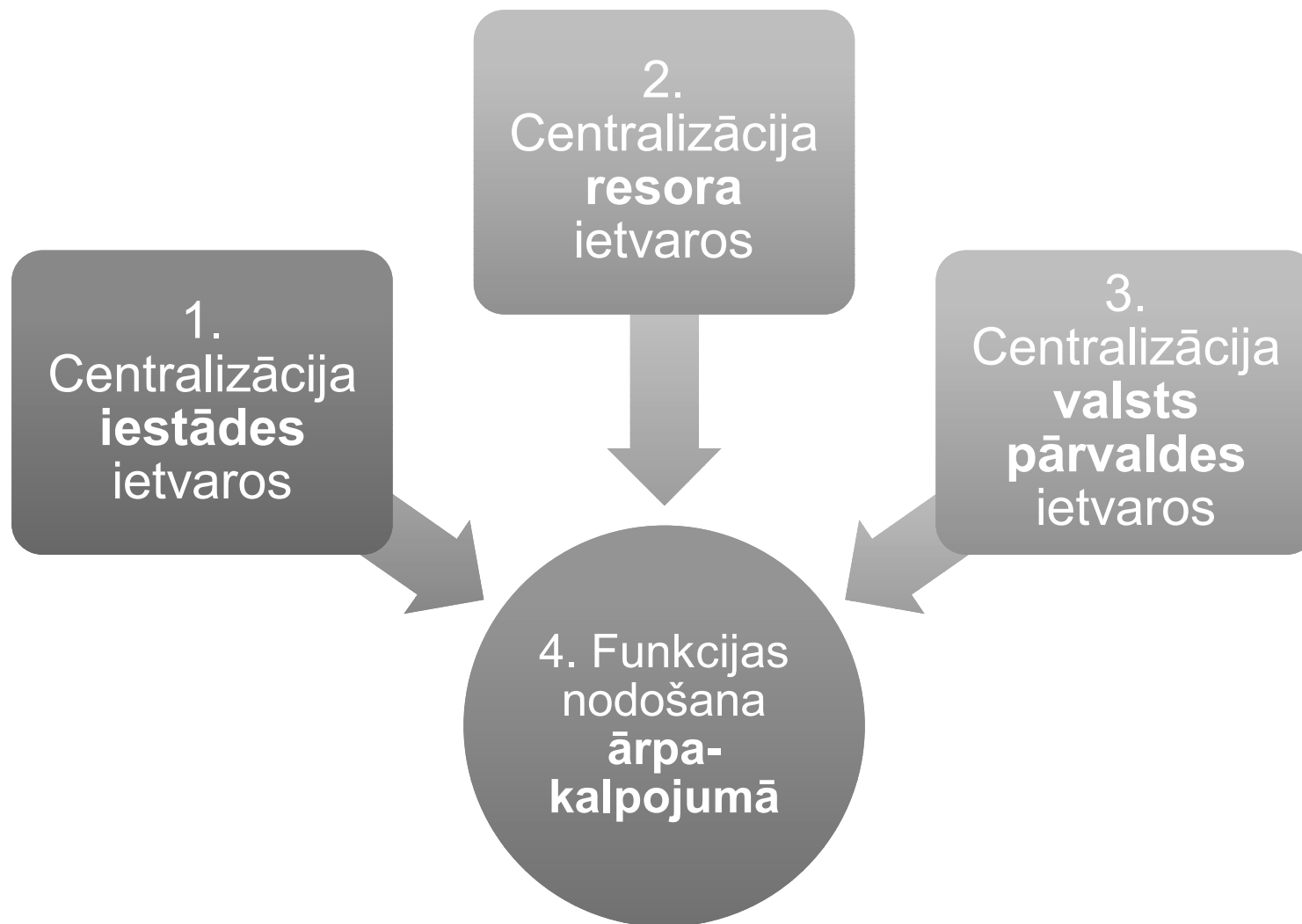
6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju

7: Kopējās rekomendācijas

Projekta galvenie posmi



Centralizācijas modeļi



Apkopotā informācija

▶ Datu avoti:

- ▶ Iestādes (datu anketa)
- ▶ Centrālās datubāzes (FM, IUB, CSDD, RAPLM, EIS, Valsts kase)
- ▶ Publiski pieejamā informācija
- ▶ Nozares eksperti

▶ Dati:

- ▶ Attiecībā uz GV un PV speciālistiem 143 valsts tiešās pārvaldes iestādes (~26 000 slodzes)
- ▶ Slodzes izmaksas = atlīdzība + darba devēja sociālais nodoklis + regulārās piemaksas + pieskaitāmās izmaksas
- ▶ Pieskaitāmās izmaksas ir ~33% no funkcijas kopējām izmaksām = 0,5 x (atlīdzība + darba devēja sociālais nodoklis + regulārās piemaksas)
- ▶ Funkcijas kopējās izmaksas = cilvēkresursu izmaksas + IS uzturēšanas izmaksas

2. Galvenie secinājumi

1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju

7: Kopējās rekomendācijas

Galvenie secinājumi

- ▶ Atbalsta funkciju centralizācija var sniegt funkcijās nodarbināto skaita samazinājumu
- ▶ Centralizācija var sniegt finansiālus ietaupījumus, pieņemot, ka tiek nodrošināts centralizācijai nepieciešamais papildu finansējums, laika resursi un izpildīti vairāki citi priekšnoteikumi
- ▶ Ārpakalpojuma izmantošana var būt finansiāli izdevīga pie noteiktiem centralizācijas modeļiem un noteiktā apmērā, bet iespējama tikai pēc funkciju standartizēšanas un/vai centralizēšanas
- ▶ Centralizācijas rezultātus un ietekmi iespējams novērtēt tikai vairākus gadus pēc centralizācijas veikšanas

3. Personāla vadības funkcija

1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju

7: Kopējās rekomendācijas

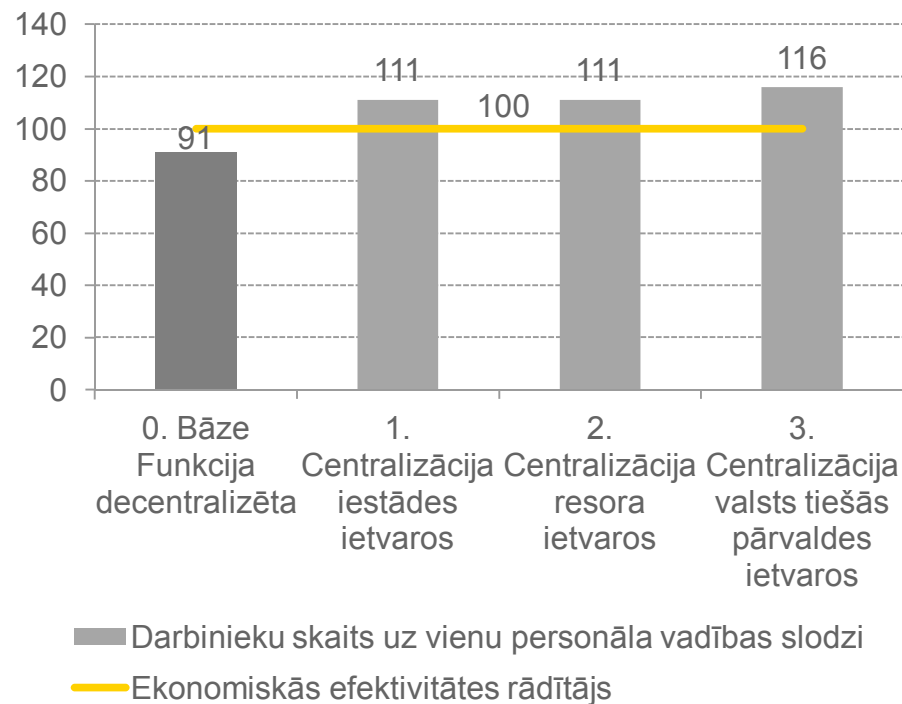
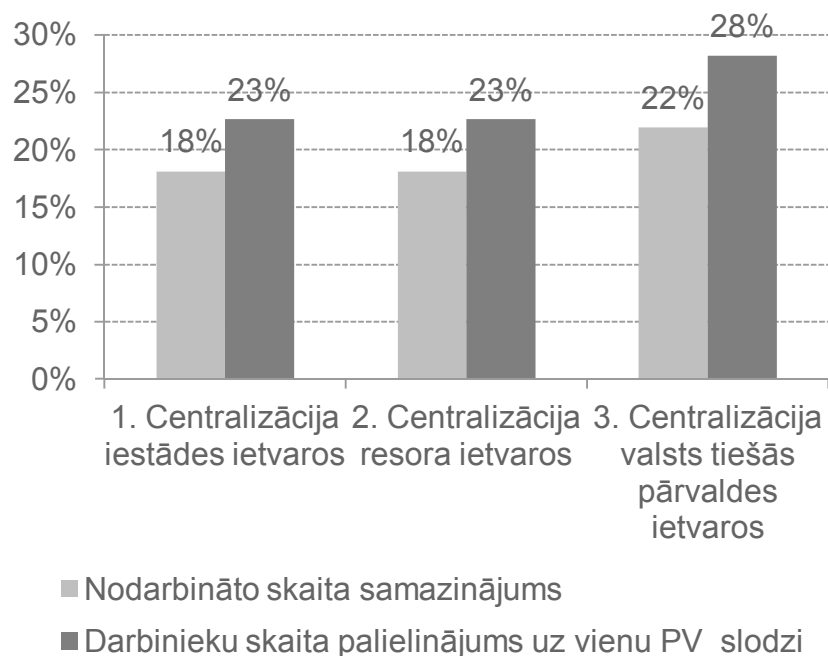
Centralizācijas pieeja

- ▶ **1. modeļa** gadījumā tiek pieņemts, ka centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām tiek pārņemta **visa personāla vadības funkcija**
- ▶ **2. un 3. modelī** tiek pieņemts, ka **funkcijas bloki tiek centralizēti atšķirīgā apmērā**, jo atsevišķus funkcijas blokus ir lietderīgi realizēt iestādes ietvaros

Funkcijas bloki	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Personāla lietvedības bloks	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Personāla atlases bloks	Centralizēti	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros
Personāla attīstības un apmācības bloks	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros*	Centralizēti resora ietvaros*
Personāla novērtēšanas bloks	Centralizēti	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros
Augstākā līmeņa vadības personāla vadības bloks	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī

Centralizācijas ietekme uz funkcijas efektivitāti (prognoze)

- Pēc analīzes datiem šobrīd valsts pārvaldes iestādēs viens personāla vadības speciālists apkalpo vidēji 91 darbinieku



- Centralizācijas modeļu realizācija sniedz iespēju paaugstināt slodžu skaitu uz vienu personāla vadības speciālistu līdz pat 28% salīdzinājumā ar šā brīža situāciju

Centralizācijas ieguvumi, riski un zaudējumi

	Kopējie ieguvumi, zaudējumi	#1 Centralizācija iestādes ietvaros	#2 Centralizācija resora ietvaros	#3 Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ieguvumi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkcijas standartizēšana ▪ Uzlabota datu pieejamība, precizitāte ▪ Ātrāka datu apstrāde ▪ Pieejama informācija par nodarbinātajiem ▪ Personālpolitikas kontroles uzlabošanās 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratēģiska personālpolitikas plānošana resorā ▪ Operatīva personāla aprīte resorā 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentu plūsmu optimizēšana ▪ Stratēģiska personālpolitikas plānošana valsts līmenī ▪ Operatīva personāla aprīte valsts līmenī ▪ Pārskatāmi, caurspīdīgi procesi valsts pārvaldē
Riski un zaudējumi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentu aprītes cikla ilguma pieaugums ▪ Oriģināldokumentu aprītes izmaksu pieaugums ▪ Iespējama negatīva ietekme uz pamatfunkcijām 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personālpolitikas nesakrītība ar citām iestādēm valsts līmenī 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apgrūtināta iestāžu darba plānošana ▪ Personālpolitika s nesakrītība ar citiem resoriem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sākotnējā periodā iespējama dokumentu pieejamības pasliktināšanās ▪ Izmaiņu veikšanai nepieciešams ilgs laiks

Ārpakalpojumu izmantošanas iespējas

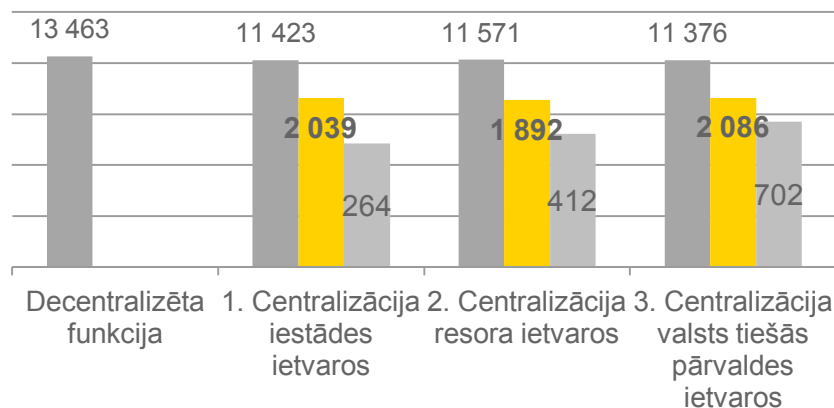
- ▶ Ārpakalpojumā ir iespējams **nodot tikai atsevišķus funkcijas blokus**
- ▶ Ārpakalpojumu iespējams izmantot **funkcijas operatīvās darbības** nodrošināšanai, **funkcijas stratēģisko vadību saglabājot** iestādes, resora vai valsts tiešās pārvaldes ietvaros
- ▶ Funkcijas daļu nodošanai ārpakalpojumu sniedzējiem ir vairāki priekšnoteikumi

Funkcijas bloki	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Personāla lietvedības bloks	iestādes ietvaros	Ārpakalpojumā (daļēji) / Resora ietvaros (daļēji)	Ārpakalpojumā (daļēji) / Valsts līmenī (daļēji)
Personāla atlases bloks	iestādes ietvaros	iestādes vai resora ietvaros	iestādes vai resora ietvaros*
Personāla attīstības un apmācības bloks	iestādes ietvaros	iestādes vai resora ietvaros	iestādes vai resora ietvaros*
Personāla novērtēšanas bloks	iestādes ietvaros	iestādes vai resora ietvaros	iestādes vai resora ietvaros
Augstākā līmeņa vadības personāla vadības bloks	iestādes ietvaros	Ārpakalpojumā (daļēji) / Resora ietvaros (daļēji)	Ārpakalpojumā (daļēji) / Valsts līmenī (daļēji)

Ietaupījumi no funkcijas centralizācijas un nodošanas ārpalpojumā (prognoze)

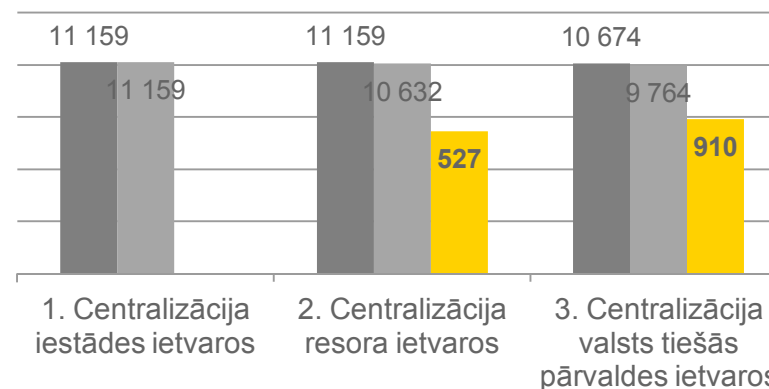
Izmaksas un iespējamie ietaupījumi	Centralizācijas modeļi		
	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Centralizācijas modeļi			
Izmaksu samazinājums(3 gadu projekcijā)	-2 040	-1 892	-2 088
Ietaupījums, %	-15%	-14%	-15,5%
Ārpalpojuma piesaiste			
Ietaupījums (3 gadu projekcijā)	0	-526	-910
Ietaupījums, %	0%	-4.71%	-9%

Ietaupījumi no funkcijas centralizācijas



- Funkcijas izmaksas 3 gadu laikā (tūkst. LVL)
- Ietaupījumi 3 gadu laikā pēc centralizācijas (tūkst. LVL)
- Centralizācijas izmaksas (tūkst. LVL)

Ietaupījumi no ārpalpojuma izmantošanas



- Funkcijas realizācijas izmaksas 3 gadu laikā pēc centralizācijas (neskaitot centralizācijas izmaksas), tūkst. LVL
- Funkcijas izmaksas 3 gadu laikā ārpalpojuma izmantošanas gadījumā, tūkst. LVL
- Ietaupījumi 3 gadu laikā pēc centralizācijas, tūkst. LVL

Secinājumi un priekšnoteikumi

- ▶ Centralizācijas un ārpakalpojuma izmantošanas prognozētie rezultāti sasniedzami pie šādiem **priekšnoteikumiem**:
 - ▶ Būtiski nemainās pieņemtais slodžu sadalījums starp atsevišķiem funkcijas blokiem
 - ▶ Atlīdzības un pieskaitāmās izmaksas laika gaitā būtiski nemainās
 - ▶ Centralizēto modeļu atbalstu nodrošina vienota informācijas sistēma (VVCIVS)
 - ▶ Būtiski nemainās tirgus piedāvājums un nosacījumi funkcijas daļu nodošanai ārpakalpojumā

Vislielāko izmaksu ietaupījumu, efektivitātes pieaugumu kā arī ieguvumu valsts pārvaldes līmenī informācijas un procesu standartizācijas rezultātā var sniegt **funkcijas centralizācijas trešais modelis**

Atsevišķu personāla vadības **funkcijas daļu realizācijai var būt lietderīga ārpakalpojuma piesaiste**, nodrošinot papildus kompetenci, citu nozaru prakses un jaunāko personāla vadības metožu pielietojumu

4. Grāmatvedības funkcija

1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju

7: Kopējās rekomendācijas

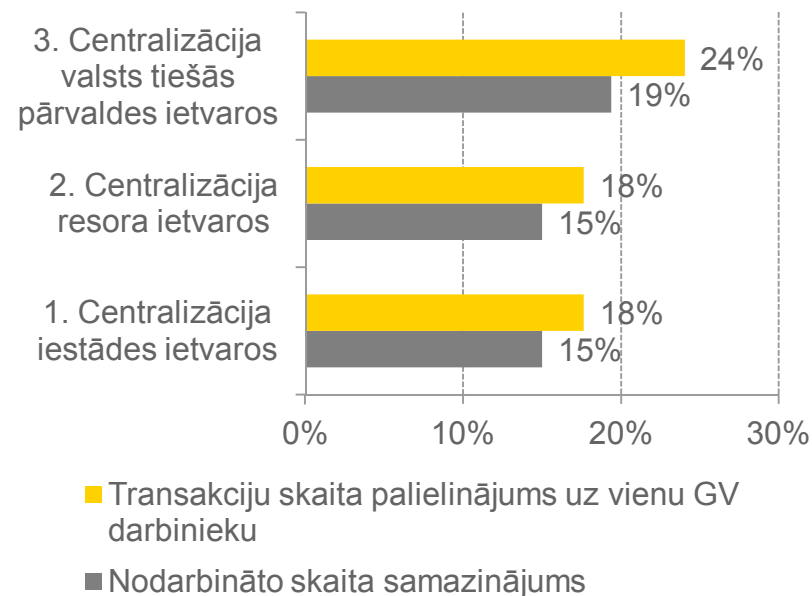
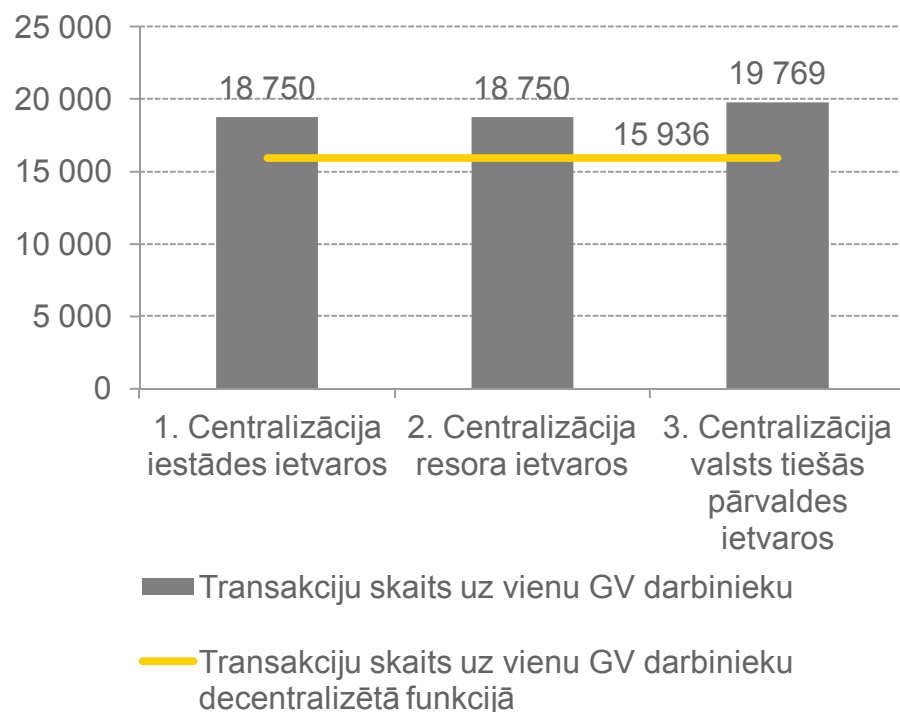
Centralizācijas pieeja

- ▶ **1. modeļa** gadījumā tiek pieņemts, centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām tiek pārņemta **visa grāmatvedības funkcija**
- ▶ **2. un 3. modelī** tiek pieņemts, ka **funkcijas bloki tiek centralizēti atšķirīgā mērogā**, jo atsevišķus funkcijas blokus ir lietderīgi realizēt iestādes/resora ietvaros

Funkcijas bloki	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Budžeta izpildes kontroles bloks	Centralizēti	Centralizēti resora vai iestādes ietvaros	Centralizēti resora vai iestādes ietvaros
Algu aprēķina bloks	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Rēķinu apstrādes bloks	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Pārējās grāmatvedības funkcijas	Centralizēti	Centralizēti iestādes vai resora ietvaros	Centralizēti iestādes vai resora ietvaros

Centralizācijas ietekme uz funkcijas efektivitāti (prognoze)

- ▶ Funkcijas efektivitātes pieauguma noteikšanai tiek izmantots veikto transakciju skaits uz vienu grāmatvedības darbinieku



- ▶ Būtiskākais funkcijas realizācijas efektivitātes pieaugums iespējams, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, kas skaidrojams ar salīdzinoši augsto GV darbinieku skaita samazinājumu

Centralizācijas ieguvumi, riski un zaudējumi

	Kopējie ieguvumi, zaudējumi	#1 Centralizācija iestādes ietvaros	#2 Centralizācija resora ietvaros	#3 Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ieguvumi	<ul style="list-style-type: none"> Operatīvāka un stratēģiska iestādes resora un valsts tiešās pārvaldes finanšu plānošana Funkcijas standartizēšana Viegli pieejama aktuālā finanšu informācija Atvieglota finanšu kontrole 	<ul style="list-style-type: none"> Novērsta procesu dublēšanās, veicot datu pārbaudi reģionālajās struktūrvienībās un centrālajā pārvaldē 	<ul style="list-style-type: none"> Pieejamāka informācija nozares plānošanas procesam 	<ul style="list-style-type: none"> Standartizēti GV procesi valsts tiešajā pārvaldē Pārskatāmi grāmatvedības procesi valsts pārvaldē
Riski un zaudējumi	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentu aprites cikla izpildes pagarināšanās 		<ul style="list-style-type: none"> Sarežģīti ieviešama un realizējama standartizēšana Atsevišķu funkcijas bloku izpildes saglabāšana iestāžu līmenī 	<ul style="list-style-type: none"> Izmaiņas funkcijas veikšanā var prasīt ilgu laiku Sarežģīti ieviešama un realizējama standartizēšana

Ārpakalpojumu izmantošanas iespējas

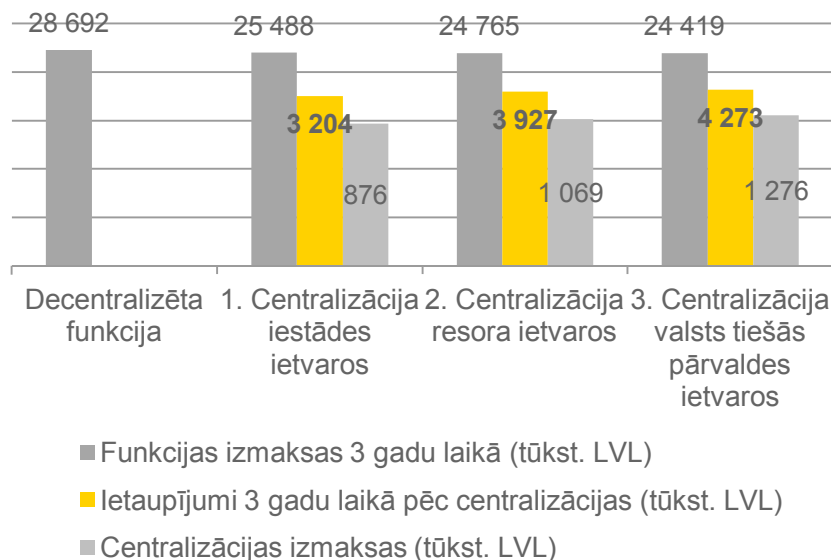
- ▶ Visas grāmatvedības funkcijas blokus **nav iespējams nodot** ārpakalpojumu sniedzējiem
- ▶ Raksturīgākie **funkcijas bloki vai to daļas, kuras nevar nodot ārpakalpojumā**, ir finanšu līdzekļu pārvaldība (t.sk., maksājumu apstiprināšana), vadības lēmumu pieņemšana un funkciju izpildes rezultātu kontrolēšana (t.sk., atskaišu parakstīšana iestādes vārdā)

Funkcijas bloki	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	Iestādes ietvaros	Resora ietvaros	Valsts līmenī
Budžeta izpildes kontroles bloks	Iestādes ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros
Algu aprēķina bloks	Iestādes ietvaros	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā
Rēķinu apstrādes bloks	Iestādes ietvaros	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā
Pārējās grāmatvedības funkcijas	Iestādes ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros

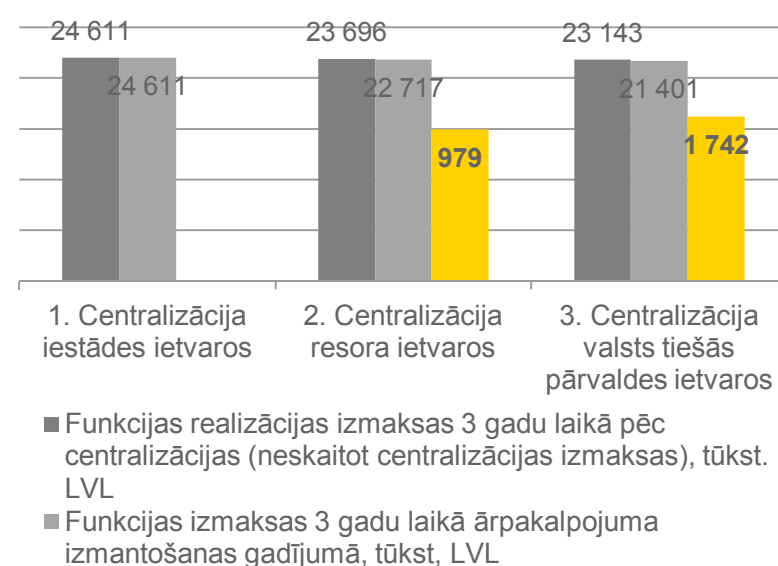
Ietaupījumi no funkcijas centralizācijas un nodošanas ārpalpojumā (prognoze)

Izmaksas un iespējamie ietaupījumi	Centralizācijas modeļi		
	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Centralizācijas modeļi			
Izmaksu samazinājums(3 gadu projekcijā)	-3 204	-3 927	-4 273
Ietaupījums, %	-11%	-14%	-15%
Ārpalpojuma piesaiste			
Ietaupījums (3 gadu projekcijā)	0	-979	-1 742
Ietaupījums, %	0%	-4.13%	-8%

Ietaupījumi no funkcijas centralizācijas



Ietaupījumi no ārpalpojuma izmantošanas



Secinājumi un priekšnoteikumi

- ▶ Centralizācijas un ārpakalpojuma izmantošanas prognozētie rezultāti sasniedzami pie šādiem **priekšnoteikumiem**:
 - ▶ Būtiski nemainās pieņemtais slodžu sadalījums starp atsevišķiem funkcijas blokiem
 - ▶ Atlīdzības un pieskaitāmās izmaksas laika gaitā būtiski nemainās
 - ▶ Gada laikā tiek veikti 12 miljoni maksājumi
 - ▶ Viena rēķina apstrādei nepieciešamas vidēji 9 minūtes
 - ▶ Būtiski nemainās tirgus piedāvājums un nosacījumi funkcijas daļu nodošanai ārpakalpojumā
 - ▶ VVCIVS nodrošina informāciju darba algu uzskaitē, maksājumi tiek automātiski sagatavoti importam Valsts Kases maksājumu sistēmā, nepieciešamās nodokļu un citas ar darbiniekiem saistītās atskaites VVCIVS sagatavo automātiski

Visaugstākos ieguvumus un izmaksu ietaupījumu standartizācijas rezultātā **var sniegt funkcijas centralizācijas trešais modelis**, tomēr šī modeļa gadījumā jāņem vērā salīdzinoši sarežģītais funkcijas centralizācijas process. Atsevišķu funkcijas daļu realizācijai var būt lietderīga ārpakalpojuma piesaiste, samazinot izmaksu apjomu un paaugstinot procesu efektivitāti.

5. Iepirkumu organizēšanas funkcija

1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

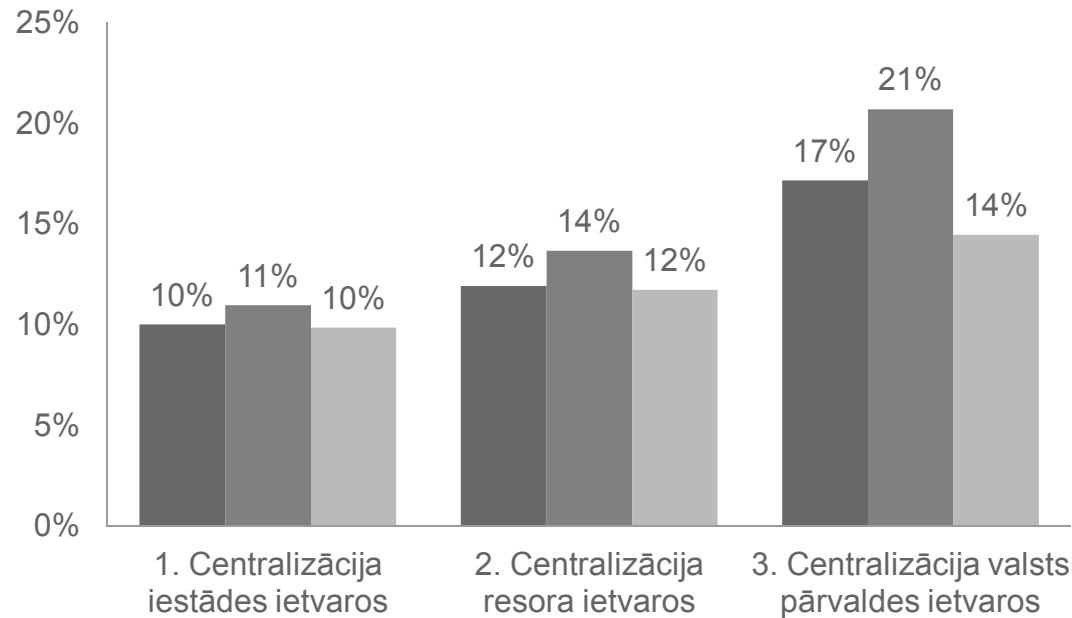
6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju

7: Kopējās rekomendācijas

Centralizācijas pieeja

1. Centralizācija **iestāžu ietvaros** – centrālais aparāts pārņem iepirkumu funkcijas veikšanu no iestādes struktūrvienībām.
2. Centralizācija **resora ietvaros** – resora vienotais centrs (resora centrālais aparāts vai padotības iestāde) sniedz standartizēto iepirkumu organizēšanas un veikšanas pakalpojumu visām resora iestādēm, bet specifiskos iepirkumus veic pašas iestādes.
3. Centralizācija **valsts pārvaldes ietvaros** – specializētie iepirkumi tiek veikti centralizēti iestāžu ietvaros, bet standartizētie iepirkumi – valsts ietvaros, izmantojot EIS.

Centralizācijas ietekme uz funkcijas efektivitāti (prognoze)



- Nodarbināto skaita samazinājums 3. gadā pēc centralizācijas
- Iepirkumu skaita uz vienu iepirkumu organizēšanas funkcijas darbinieku pieaugums 3. gadā pēc centralizācijas
- Funkcijas izmaksu samazinājums 3. gadā pēc centralizācijas

- ▶ Centralizācija iestādes un resora ietvaros dotu gandrīz līdzīgu efektivitātes uzlabošanos
- ▶ Valsts pārvaldes ietvaros funkcijas efektivitāte pēc centralizācijas var uzlaboties, ja liela daļa iepirkumu tiek veikti caur EIS, kam nav nepieciešami apjomīgi cilvēkresursi

Centralizācijas ieguvumi, riski un zaudējumi

	Kopējie ieguvumi, zaudējumi	#1 Centralizācija iestādes ietvaros	#2 Centralizācija resora ietvaros	#3 Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ieguvumi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizēta iepirkumu plānošana ▪ Korupcijas risku mazināšanās un procesa caurspīdīgums ▪ Procesa kontroles uzlabošanās 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iepirkumu konsolidācija iestādes ietvaros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atsevišķu jomu iepirkumu konsolidācija resora ietvaros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iepirkumu veikšanas operativitātes paaugstināšanās ▪ Palielināta konkurence piegādātāju vidū
Riski un zaudējumi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piegādātāju loka samazināšanās ▪ Darbinieku un arodbiedrību pretestība ▪ Kompetenču trūkums ▪ Valsts mēroga vadlīniju nepieciešamība 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontroles samazināšanās pār iepirkumu apjoma pamatojumu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedūras sarežģītības un pagarināšanās 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izmaiņas normatīvajā bāzē ▪ Augsta atkarība no EIS

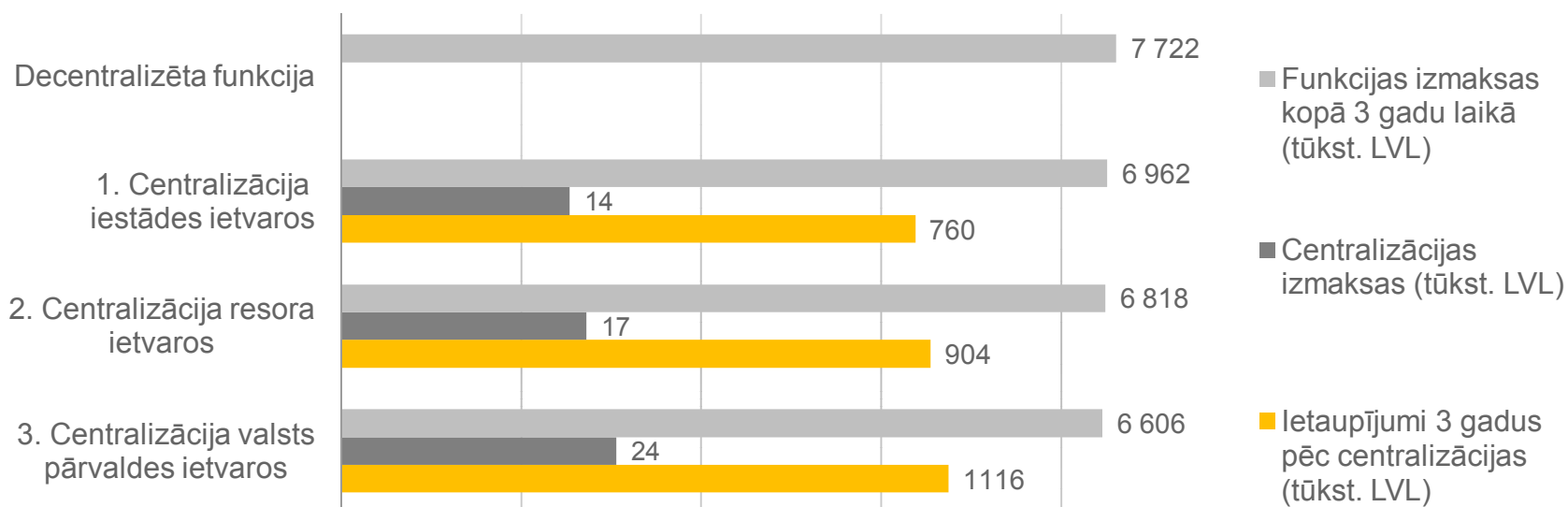
Ārpakalpojumu izmantošanas iespējas

- ▶ Ārpakalpojuma izmantošana nav aktuāla:
 - ▶ Standartizētos iepirkumus var veikt caur EIS
 - ▶ Iestāžu specializētos iepirkumus var veikt tikai iestāžu eksperti
 - ▶ Standartizēto iepirkumu administrēšana nav darbietilpīga



Ietaupījumi no funkcijas centralizēšanas (prognoze)

Izmaksas un iespējamie ietaupījumi	Centralizācijas modeļi		
	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Izmaksu samazinājums (3.gadu projekcijā)	-760	-904	-1 116
Ietaupījums, %	-10%	-12%	-14%



Secinājumi un priekšnoteikumi

- ▶ Centralizācijas prognozētie rezultāti sasniedzami pie šādiem **priekšnoteikumiem**:
 - ▶ Atlīdzību un pieskaitāmās izmaksas funkcijā laika gaitā būtiski nemainās.
 - ▶ Gada laikā valsts tiešajā pārvaldē veic ap 1 400 iepirkumu
 - ▶ Centralizācija tiek realizēta ar esošo darbinieku kapacitāti, nav nepieciešamas papildu izmaksas centralizācijas īstenošanai

Izdevīgākais centralizācijas modelis ir iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas trešais modelis, kas gan ir vissarežģītākais un laikietilpīgākais centralizācijas modelis

- ▶ Centralizācija pēc 3. modeļa iespējama pie šādiem **priekšnosacījumiem**:
 - ▶ Caur EIS tiek īstenoti visi iepirkumi, kurus ir iespējams nodrošināt caur EIS
 - ▶ Centralizēti iestāžu ietvaros tiek realizēti visi pārējie iepirkumi, kurus EIS nenodrošina
 - ▶ 3. gada beigās pēc centralizācijas uzsākšanas 15% no iepirkumiem tiek realizēti caur EIS
 - ▶ Valstī netiek ieviestas citas iepirkumu IS

6. Autoparka uzturēšanas un vadības funkcija

1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju

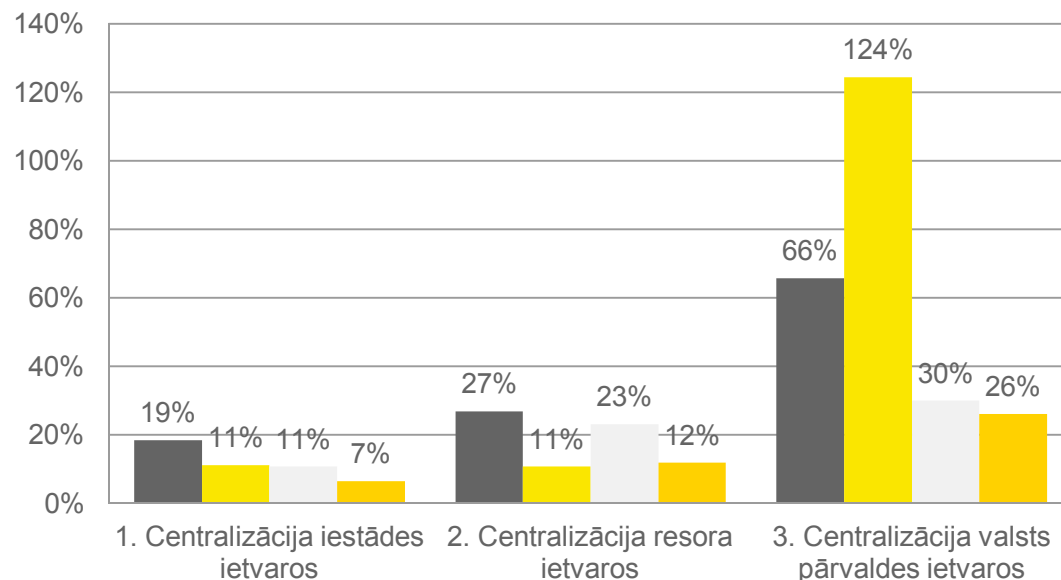
7: Kopējās rekomendācijas

Centralizācijas pieeja

- ▶ Centralizācijas gadījumā **iespējams nodot visu funkciju** iestādes centrālajai pārvaldei, resora vienotajam centram vai valsts pārvaldes vienotajam centram.
- ▶ Pēc centralizācijas vienīgi **atskaitīšanās par transportlīdzekļu lietošanu** saglabājas **lietotāju ziņā** – tādēļ attiecīgi iestāžu struktūrvienībās, iestādēs vai resoros saglabājas pilnvarotais darbinieks, kas veic pakalpojuma pasūtīšanu/ apstiprināšanu un atskaišu apkopošanu.

Funkcijas bloki	0. Bāze - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Transportlīdzekļu iepirkšanas un pārdošanas bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Autoparka uzturēšanas un vadības bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Autoparka attīstības un optimizācijas bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī

Centralizācijas ietekme uz funkcijas efektivitāti (prognoze)



- Nodarbināto skaita samazinājums 3. gadā pēc centralizācijas
- Transportlīdzekļu skaita palielinājums uz vienu funkcijā nodarbināto 3. gadā pēc centralizācijas attiecībā pret decentralizētu funkciju
- Viena transportlīdzekļa ikgadējā nobraukuma palielinājums 3. gadā pēc centralizācijas attiecībā pret decentralizētu funkciju
- Funkcijas izmaksu samazinājums 3. gadā pēc centralizācijas

- ▶ Efektīvāka transportlīdzekļu izmantošana palielinātu transportlīdzekļu vidējo ikgadējo nobraukumu un tādējādi būtu iespējams optimizēt transportlīdzekļu skaitu
- ▶ Transportlīdzekļu un to apkalpošā personāla skaita samazinājums uzlabotu funkcijas darba un finanšu efektivitātes rādītājus

Centralizācijas ieguvumi, riski zaudējumi

	Kopējie ieguvumi, zaudējumi	#3 Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ieguvumi	<ul style="list-style-type: none">▪ Vienota autoparka vadības politikas plānošana un atvieglota izpildes kontrole▪ Efektīvi organizēta transportlīdzekļu noslodze▪ Īss transportlīdzekļu aizstāšanas periods▪ Aktualizēta, precīza un operatīvi pieejama informācija par transportlīdzekļu pielietojumu iestādēs, resoros un valsts pārvaldē kopumā	<ul style="list-style-type: none">▪ Procesi pārskatāmība un caurspīdīgums visā valsts pārvaldē
Riski un zaudējumi	<ul style="list-style-type: none">▪ Nepilnīga vai nekvalitatīva centralizācija var radīt zaudējumus▪ Neviendabīga transportlīdzekļu izmantošana var radīt negatīvu attieksmi citās iestādēs vai sabiedrībā▪ Darbinieku un arodbiedrību pretestība pret centralizāciju▪ Darbiniekiem var trūkt kompetences un pieredzes strādāšanai jaunajā modelī	<ul style="list-style-type: none">▪ Izmaiņas centralizētā modelī prasa ilgāku laiku▪ Nepieciešams plašs atbalsts visā valsts tiešajā pārvaldē centralizācijas īstenošanai

Ārpakalpojumu izmantošanas iespējas

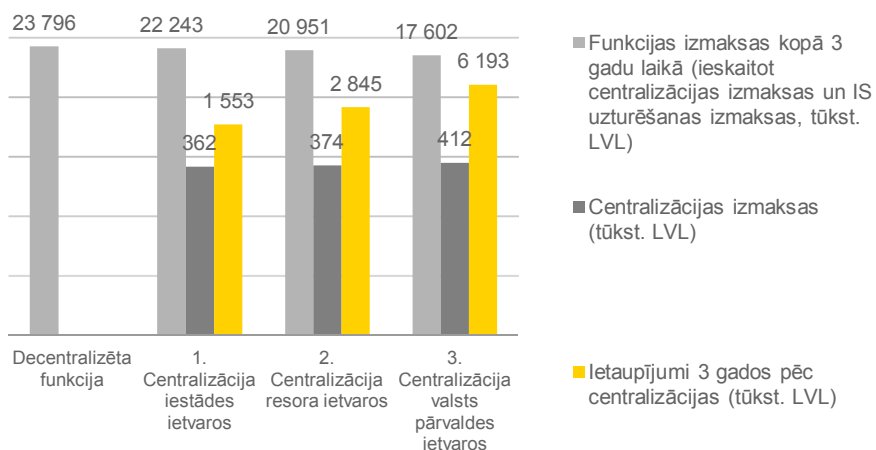
- ▶ Ārpakalpojums izmantojams tikai pēc funkcijas centralizēšanas.
- ▶ Ārpakalpojumā ir **iespējams nodot visus funkcijas blokus** neatkarīgi no centralizācijas modeļa.
- ▶ Ārpakalpojuma izmantošanas gadījumā iestāžu, resoru vai **valsts ziņā** paliek funkcijas **stratēģisko lēmumu izstrāde** un pieņemšana, kā arī ārpakalpojuma saistību definēšana, administrēšana un **uzraudzība**.

Funkcijas bloki	0. Bāze - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Transportlīdzekļu iepirkšanas un pārdošanas bloks	Decentralizēti	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā
Autoparka uzturēšanas un vadības bloks	Decentralizēti	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā
Autoparka attīstības un optimizācijas bloks	Decentralizēti	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā	Ārpakalpojumā

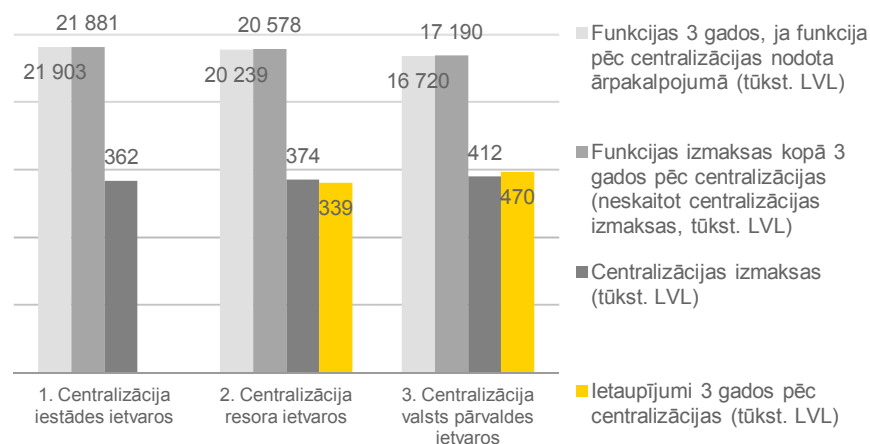
Ietaupījumi no funkcijas centralizēšanas un nodošanas ārpalpojumā (prognoze)

Izmaksas un iespējamie ietaupījumi	Centralizācijas modeļi		
	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Centralizācijas modeļi			
Izmaksu samazinājums (3.gadu projekcijā)	-1 553	-2 845	-6 193
Ietaupījums, %	-6,5%	-11,9%	-26,0%
Ārpalpojuma piesaiste			
Ietaupījums	0	-339	-470
Ietaupījums %	0%	-1,65%	-2,73%

Ietaupījumi no funkcijas centralizēšanas



Ietaupījumi no ārpalpojuma izmantošanas pēc funkciju centralizēšanas



Secinājumi un priekšnoteikumi

Vislielāko izmaksu ietaupījumu, efektivitātes pieaugumu, kā arī ieguvumus valsts pārvaldei kopumā sniedz autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācija valsts pārvaldes līmenī, kas gan ir vissarežģītākais un laikietilpīgākais centralizācijas modelis

- ▶ **Ārpakalpojumu** piesaiste iespējama visos centralizācijas modeļos, bet finansiāli izdevīga tikai 2. un 3. centralizācijas modelī, kad ārpakalpojumā tiek nodoti nozīmīgi transportlīdzekļu apjomi.
- ▶ Tomēr pastāv vairāki centralizācijas un ārpakalpojuma izmantošanas **priekšnosacījumi**:
 - ▶ Centralizācijas procesā tiek paaugstinātas darbinieku kompetences (apmācības).
 - ▶ Ārpakalpojuma izmantošana iespējama tikai pēc funkcijas standartizēšanas un centralizēšanas.
 - ▶ Esošo transportlīdzekļu stāvoklis ir apmierinošs un vidējā termiņā nav nepieciešami ārpus kārtas transportlīdzekļu remontu, kas sadārdzinātu ārpakalpojuma izmaksas.

7. Rekomendācijas

1: Pārskats par projekta saturu un analīzes pieeju

2: Galvenie secinājumi

3: Secinājumi par personāla vadības funkciju

4: Secinājumi par grāmatvedības funkciju

5: Secinājumi par iepirkumu organizēšanas funkciju

6: Secinājumi par autoparku vadības funkciju


7: Kopējās rekomendācijas

Galvenās rekomendācijas

- ▶ Aplūkotās atbalsta **funkcijas būtu ieteicams centralizēt valsts pārvaldes ietvaros**, ja ir **izvērtētas centralizācijas iespējas** un **izpildīti** visi centralizācijai nepieciešamie **priekšnosacījumi**, kaut arī šis ir vissarežģītākais un laikietilpīgākais centralizācijas modelis
- ▶ Atsevišķus blokus no dažām atbalsta funkcijām iespējams nodot **ārpakalpojumā**, kura izdevīgums precīzi **jāizvērtē pēc funkciju centralizācijas** un standartizācijas procesa noslēgšanās
- ▶ Centralizācijas procesa atbalstam jānodrošina sekojošais:
 - ▶ Valsts līmeņa koncepcija funkciju centralizācijai un stratēģiskajai attīstībai nākotnē
 - ▶ Vienotas, standartizētas procedūras un datu klasifikācija
 - ▶ Infrastruktūra elektroniskai dokumentu aprites un komunikācijas nodrošināšanai
 - ▶ Pārmaiņu vadības programma iestādēs, resoros un valsts pārvaldē kopumā
 - ▶ Juridiski un praktiski noteikta funkcijas sniedzējiespēdes atbildība un pienākumi
 - ▶ Vienoti kontroles mehānismi, lai nodrošinātu kontroli pār saņemtajiem pakalpojumiem
 - ▶ Finansiālais atbalsts centralizācijas veikšanai
 - ▶ Atbilstošas kompetences un pārmaiņu vadības kapacitāte centralizācijas veikšanai, centralizētās funkcijas nodrošināšanai un pārvaldībai



1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/004/002
“Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē”



Valsts pārvaldes atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpētes un rekomendējamā modeļa izstrāde