

Valsts kanceleja
2011. gada 28. janvārī

„Alternatīvu salīdzinājuma un rekomendāciju ziņojums”

6. ziņojums projekta „Valsts pārvaldes atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpētes un rekomendējamā modeļa izstrādes pakalpojums” iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2010/5 ESF ietvaros

Satura rādītājs

KOPSAVILKUMS	3
1. Ievads.....	4
1.1. Izmantotie saīsinājumi.....	4
1.2. Ziņojuma konteksts.....	4
1.3. Ziņojuma mērķi un darba pieeja	5
1.4. Pieņemumi un ierobežojumi.....	7
2. Izmaksu un ieguvumu analīzes, un ārpakalpojumu piesaistes salīdzinājums	9
2.1. Grāmatvedības funkcija	9
2.2. Personāla vadības funkcija.....	18
2.3. Iepirkumu organizēšana	28
2.4. Autoparka uzturēšana un vadība.....	32
3. Secinājumi un rekomendācijas	41
1. Pielikums: Valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlase.....	43

KOPSAVILKUMS

Šajā ziņojumā, saskaņā ar 2010. gada 1.novembrī starp Valsts kanceleju (turpmāk - VK) un SIA „Ernst & Young Baltic” (turpmāk - EY) noslēgto līgumu par valsts pārvaldes atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpēti un rekomendējamā modeļa izstrādes pakalpojumu, ir apkopoti galvenie secinājumi un ieteikumi saistībā ar personāla vadības, grāmatvedības, iepirkumu un autoparku vadības funkciju centralizācijas iespējām un iespējām nodot šīs funkcijas ārvalsts pakalpojumā.

Ziņojumā ir norādīti galvenie ieguvumi un zaudējumi veicot minēto funkciju centralizāciju kādā no šādiem līmeņiem: funkcijas centralizācija iestādes ietvaros, funkcijas centralizācija resora ietvaros un funkcijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros.

Ziņojums sagatavots, pamatojoties uz informāciju, kas projekta gaitā saņemta aptauju un interviju ceļā no valsts iestādēm, kā arī apkopota no centralizētajām valsts pārvaldes datu bāzēm un publiski pieejamajiem informācijas avotiem. Informācijas patiesums un atbilstība pašreizējai faktiskajai situācijai valsts pārvaldē pārbaudīta atsevišķos gadījumos, kad vienādi dati pieprasīti no dažādiem avotiem; pārējos gadījumos saņemtā informācija uzskatīta par patiesu.

Projektā veikti šādi galvenie novērojumi un izstrādāti atbilstoši ieteikumi (visi novērojumi un ieteikumi detalizēti aprakstīti turpmāk šajā ziņojumā):

- Grāmatvedības funkcija - vislielākie ietaupījumi iegūstami no funkcijas centralizācijas valsts pārvaldes ietvaros. Kopumā šāds modelis pēc centralizācijas valsts mērogā samazinātu funkcijas izmaksas par aptuveni 15% un, nododot atsevišķus funkcijas blokus ārvalsts pakalpojumā, būtu iespējams izmaksas samazināt vēl par aptuveni 8%.
- Personāla vadības funkcija - vislielākie ietaupījumi iespējami, centralizējot personāla vadības funkciju valsts pārvaldes ietvaros - tādējādi funkcijas izmaksas samazinātos par aptuveni 16%. Papildus aptuveni 9% ietaupījumu iespējams iegūt, ja dažus funkcijas blokus valsts ietvaros centralizētai personāla vadības funkcijai nodod ārvalsts pakalpojumā.
- Iepirkumu organizēšanas un vadības funkcija - visbūtiskākie ietaupījumi 14% apmērā no funkcijas izmaksām iespējami, ja funkcija tiek centralizēta valsts pārvaldes ietvaros, kas šajā gadījumā gan nozīmē to, ka iepirkumu veikšana tiktu maksimāli centralizēta iestāžu ietvaros attiecībā uz nestandarta iepirkumiem, bet standarta iepirkumus visā valstī centralizēti veiktu, izmantojot paplašinātu EIS. Iepirkumu funkcijas centralizēšana resora ietvaros nenēs būtiskus ieguvumus, bet funkcijas nodošana ārvalsts pakalpojumā lielās specifikas dēļ nav praktiska.
- Autoparka uzturēšanas un vadības funkcija - būtiskākos ietaupījumus (funkcijas izmaksu samazinājums par aptuveni 26%) iespējams sasniegt, ja funkcija tiek centralizēta valsts ietvaros, jo darba efektivitātes paaugstināšanās un kompetenču celšanas rezultātā uzlabotos transportlīdzekļu izmantošanas efektivitāte - tādējādi samazinātos autoparku uzturēšanas izmaksas un funkcijā nodarbināto skaits. Papildus aptuveni 3% ietaupījumu varētu panākt ar šīs valsts ietvaros centralizētās funkcijas nodošanu ārvalsts pakalpojumā, jo krasi samazinātos funkcijā nodarbināto skaits un būtu iespējams pakāpeniski samazināt autoparka uzturēšanas izmaksas.
- Kopumā funkciju centralizācija jāveic pakāpeniski - veicot centralizāciju iestādes, pēc tam resora un vēlāk valsts ietvaros. Visās četrās atbalsta funkcijās atsevišķu uzdevumu veikšanu pēc funkcijas centralizēšanas ir izdevīgi nodot ārvalsts pakalpojumā - tādējādi gūstot papildu ietaupījumus.
- Centralizācijas procesos jāparedz būtiska iesaistīto darbinieku kompetenču paaugstināšana, lai personāls spētu efektīvi izmantot centralizēto funkciju priekšrocības.
- Visa veida centralizācijas un ārvalsts pakalpojumu izmantošanai nepieciešamas noteikt precīzas vadlīnijas valsts mērogā - lai process būtu viendabīgs un balstīts uz valsts pārvaldes struktūras ilgtermiņa stratēģiskās attīstības vīziju. Tāpat centralizācijas procesu gaitā nepieciešams nodrošināt kvalitatīvu pārmaiņu vadību un pirms centralizācijas jāpārlicinās, vai būs iespējams izpildīt visus šī projekta ietvaros identificētos priekšnosacījumus, kas palielinātu potenciālo ieguvumu faktiskās īstenošanās iespējamību.
- Potenciālie ieguvumi no centralizācijas apjaušami tikai vidējā vai ilgtermiņā, kad procesi pēc centralizācijas būs nostabilizējušies un darbinieki būs piemērojušies darba specifikai.

1. Ievads

1.1. Izmantotie saīsinājumi

Ziņojumā izmantoti šādi saīsinājumi:

Saīsinājums	Skaidrojums
AV	Autoparka uzturēšanas un vadības funkcija
EY	SIA „Ernst & Young Baltic”
EIS	Elektroniskā iepirkumu sistēma
FM	LR Finanšu ministrija
GV	Grāmatvedības funkcija
IUB	Iepirkumu uzraudzības birojs
IO	Iepirkumu organizēšanas funkcija
IS	Informācijas sistēmas
PV	Personāla vadības funkcija
TL	Transporta līdzeklis
VVCIVS	Vienotās valsts cilvēkresursu informācijas un vadības sistēma

1.2. Ziņojuma konteksts

Eiropas Sociālā fonda 2007. - 2013. gadam darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” aktivitātes „Administratīvā kapacitāte” projekta Nr. 1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/004 „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” ietvaros ir paredzēts veikt atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpēti un rekomendējamā modeļa izstrādi.

Šī projekta ietvaros tika izsludināts atklāts konkurss „Atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpēti un rekomendējamā modeļa izstrādes pakalpojumi” (turpmāk - Projekts), kurā par piegādātāju tika izvēlēts EY.

Projekta mērķis ir veikt detalizētu projekta sfērā iekļauto valsts tiešās pārvaldes atbalsta funkciju analīzi, novērtējot atbalsta funkciju nodošanas un centralizācijas iespējas un izstrādāt rekomendējamo modeli atbalsta funkciju centralizācijai. Darbs šī Projekta ietvaros veikts četros galvenajos posmos:

1. Datu ievākšanas metodoloģijas un gadījuma analīzes metodoloģijas izstrāde.
2. Datu apkopošana, sākotnējo aprēķinu un gadījuma analīzes veikšana.
3. Atbalsta funkciju centralizācijas izmaksu un ieguvumu novērtējums.
4. Atbalsta funkciju centralizācijas alternatīvu salīdzinājums un rekomendācijas.

Šis ziņojums apkopo galvenos Projekta rezultātus un sniedz rekomendācijas un ieteikumus. Tas sagatavots saskaņā ar Projekta tehniskās specifikācijas 4.6. punktu „Alternatīvu salīdzinājums un rekomendāciju ziņojuma izstrāde” un ietver apkopojumu par galvenajiem projekta rezultātiem attiecībā uz grāmatvedības, personāla vadības, iepirkumu vadības un autoparku vadības funkcijām valsts pārvaldē.

Šis ziņojums apkopo tikai Projekta galvenos rezultātus, secinājumus un ieteikumus. Detalizēts minēto funkciju centralizācijas variantu izvērtējums pieejams Projekta ietvaros sagatavotajā ziņojumā „Ziņojums par izmaksu un ieguvumu novērtējumu” un citos Projekta ietvaros sagatavotajos ziņojumos.

1.3. Ziņojuma mērķi un darba pieeja

1.3.1 Ziņojuma mērķi

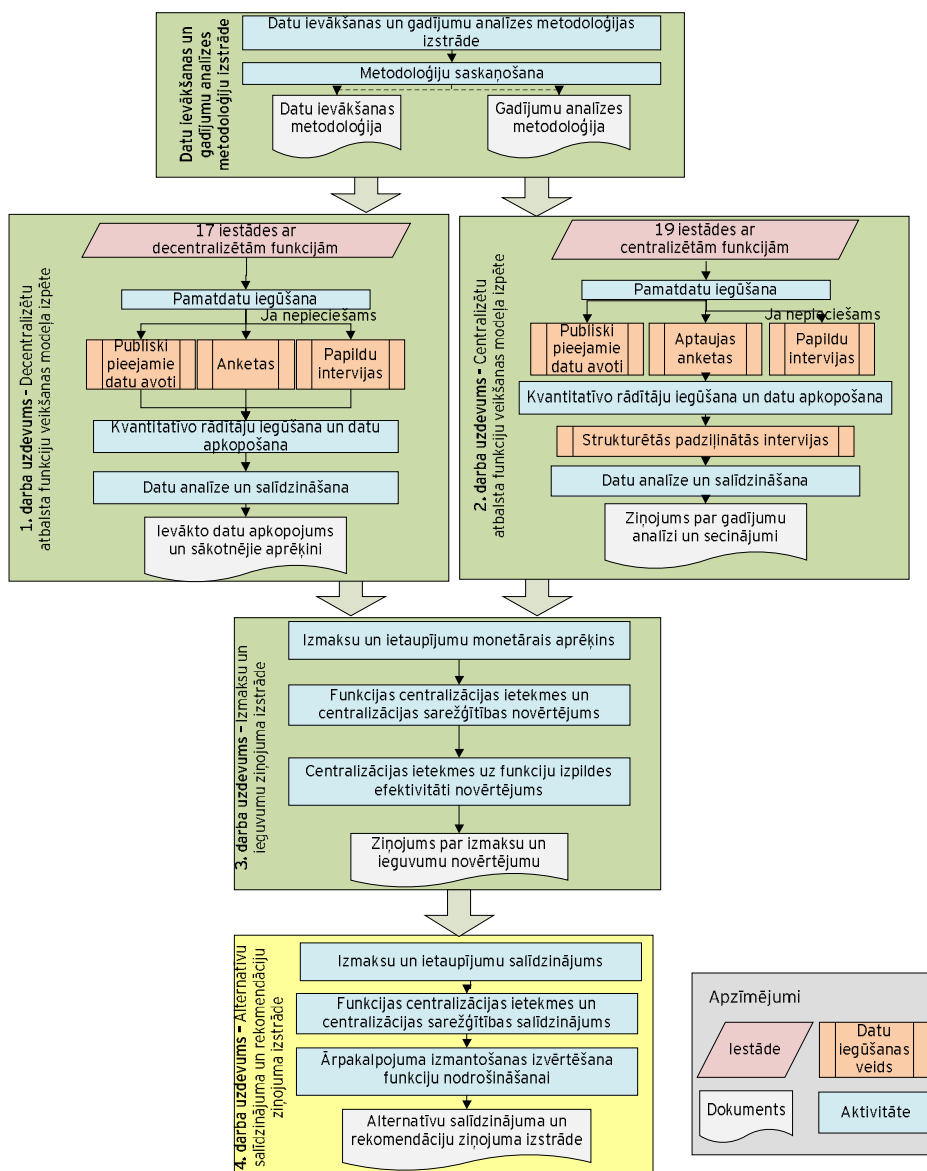
Šī dokumenta loma kopējā Projekta izpildes gaitā ir apkopot galvenos Projekta rezultātus attiecībā uz dažādiem atbalsta funkciju centralizācijas modeļiem.

Šī nodevuma mērķi ir šādi:

- ▶ Apkopot galvenos atbalsta funkciju centralizācijas alternatīvu salīdzinājuma rezultātus.
- ▶ Apkopot ekspertu vērtējumu un ieteikumus par ekonomiski izdevīgākās un lietderīgākās alternatīvas izvēli katrai no aplūkotajām atbalsta funkcijām.
- ▶ Izvērtēt ārpakalpojumu piesaistes iespējas katrai no aplūkotajām atbalsta funkcijām.
- ▶ Apkopot citus ieteikumus katras izvēlētas centralizācijas alternatīvas ieviešanai un katras atbalsta funkcijas tālākai attīstībai, kas aplūkotas Projekta ietvaros.

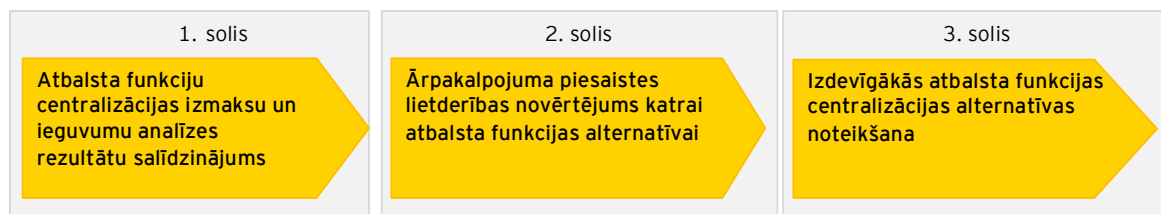
Šī ziņojuma loma kopējā Projekta izpildes kontekstā un attiecībā pret tehniskajā specifikācijā minētajiem darba uzdevumiem atspoguļota attēlā.

1. attēls - Ziņojuma loma projekta izpildes kontekstā



1.3.2 Darba pieeja

Šī ziņojuma ietvaros veikts Projekta iepriekšējos posmos veiktās atbalsta funkciju centralizācijas iespēju analīzes apkopojums un izstrādātas rekomendācijas un ieteikumi, realizējot šādus Projekta soļus:



Turpmāk sniegts īss katra soļa apraksts.

Atbalsta funkciju centralizācijas izmaksu un ieguvumu analīzes rezultātu salīdzinājums

Atbalsta funkciju centralizācijas izmaksu un ieguvumu analīzes rezultāti apkopoti, informāciju strukturējot kā atbalsta funkcijas katras centralizācijas alternatīvas stipro un vājo pušu salīdzinājumu, kas izriet no informācijas analīzes par katru analīzes kritēriju.

Informācijas uztveramībai centralizācijas alternatīvu stipro un vājo pušu salīdzinājums grupēts pa analīzes blokiem:

- ▶ Izmaksas un iespējamie ietaupījumi - norādot uz finansiāli izdevīgāko centralizācijas alternatīvu katrai atbalsta funkcijai no iespējamo izmaksu ietaupījuma aspekta;
- ▶ Efektivitātes pieaugums - norādot uz izdevīgāko centralizācijas alternatīvu katrai atbalsta funkcijai no iespējami lielākā efektivitātes palielinājuma aspekta;
- ▶ Ieviešanas sarežģītība - norādot uz izdevīgāko centralizācijas alternatīvu katrai atbalsta funkcijai no iespējami ātrākā un vienkāršākā ieviešanas aspekta;
- ▶ Funkcijas nozīme - novērtējot funkciju dažādu centralizācijas alternatīvu radīto pārmaiņu ietekmi uz valsts tiešo pārvaldi.

Katrā kritēriju grupā norādītās izdevīgākās centralizācijas alternatīvas izvēlei sniegts pamatojums ar aprēķinātajiem datiem (norādot precīzu aprēķinu pieeju), identificētajām salīdzinošajām priekšrocībām un ieguvumiem.

Ārpakalpojuma piesaistes lietderības novērtējums katrai atbalsta funkcijas alternatīvai

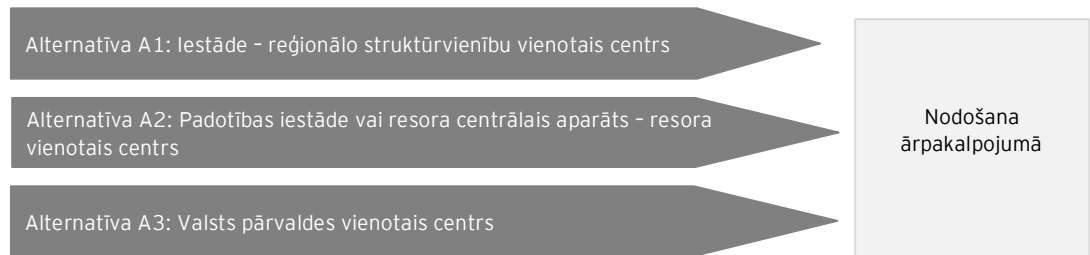
Šī ziņojuma ietvaros apkopoti ekspertu viedokļi par atbalsta funkciju izpildes nodošanas iespējām ārpakalpojumā, apsverot tirgus iespējas, gatavību un pieredzi šādus ārpakalpojumus nodrošināt, kā arī iespējamo izmaksu ietaupījumu avotiem un to aptuveno apjomu.

Apkopotās informācijas analīzes rezultātā sniegts vērtējums par iespējamiem ieguvumiem un riskiem no atbalsta funkcijas pilnīgas vai daļējas nodošanas ārpakalpojumā.

Izdevīgākās atbalsta funkcijas centralizācijas alternatīvas noteikšana

Izdevīgākās atbalsta funkcijas centralizācijas alternatīvas izvēle un funkcijas izpildes optimālā modeļa noteikšana veikta secīgos posmos ar salīdzināšanas metodes palīdzību kā atspoguļots attēlā zemāk.

2. attēls - Atbalsta funkcijas centralizācijas alternatīvas izvēles un funkcijas izpildes optimālā modeļa noteikšanas posmi



Sākotnēji veikta alternatīvu A1, A2 un A3 salīdzināšana.

Alternatīva A1 (1. centralizācijas modelis) paredz atbalsta funkciju centralizāciju iestādes ietvaros. Šāda centralizācija iespējama iestādēs ar struktūrvienībām, kurās atbalsta funkcija tiek īstenota autonomi.

Alternatīva A2 (2. centralizācijas modelis) paredz atbalsta funkcijas centralizāciju resora ietvaros un funkcijas veikšanu nododot to resora centrālajam aparātam vai kādai no padotības iestādēm. Ņemot vērā to, ka šīs alternatīvas ir ļoti līdzvērtīgas no centralizācijas apjoma un iespējamā procesa norises viedokļa, kā arī prognozējamā iespējamo izmaksu ietaupījuma viedokļa, tad galvenās priekšrocības vienas vai otras alternatīvas izvēlei nosaka citi iespējamie ne finanšu ieguvumi un jau izveidotā sistēma atbalsta funkcijas īstenošanai attiecīgā resora iestādēs.

Alternatīva A3 (3. centralizācijas modelis) paredz izvērtēt iespējamās papildu izmaksu ietaupījumus un citus ne finanšu ieguvumus tālākai centralizācijas pakāpei valsts pārvaldes līmenī. Šajā salīdzinājumā ņemti vērā jau veikto analīžu rezultāti un citi priekšdarbi vienoto principu, procesu, dokumentu un IS risinājumu izstrādē, kas nosaka papildu priekšrocības Valsts pārvaldes vienotā centra izveidei kādai no atbalsta funkcijām.

Jebkurā no centralizācijas alternatīvām ir iespējas atbalsta funkciju pilnībā vai daļēji nodot izpildē ārpalpojuma sniedzējiem, tādējādi veiktās analīzes rezultāti par ārpalpojuma piesaistes ieguvumiem un riskiem ņemti vērā visu centralizācijas alternatīvu salīdzināšanā.

Analīzes rezultātā sniegta rekomendācija par katrai atbalsta funkcijai piemērotāko, ekonomiski izdevīgāko un lietderīgāko centralizācijas alternatīvu, to izvēloties pēc lielākā kopējo ieguvumu apjoma. Piemērotākās alternatīvas izvēlei sniegts detalizēts pamatojums, kā arī ieteikumi šīs alternatīvas tālākai ieviešanai un atbalsta funkcijas attīstībai.

1.4. Pieņēmumi un ierobežojumi

Šis ziņojums tiek balstīts uz šādiem pieņēmumiem un ierobežojumiem:

- 1. modelis - funkcijas centralizācija iestādes ietvaros raksturīga iestādēs, kurās ir reģionālās struktūrvienības. Mazās un ļoti mazās iestādēs šādu struktūrvienību parasti nav - tāpēc sākotnējos aprēķinos izmantotas vidējās, lielās un ļoti lielās iestādes.
- 2. modelis - funkcijas centralizācija resora ietvaros primāri varētu tikt veikta ļoti mazām, mazām un vidējām iestādēm, centralizējot funkcijas veikšanu uz resora centrālo aparātu vai kādu no tā padotības iestādēm. Ļoti lielu vai lielu iestāžu funkciju pārņemšana resora ietvaros būtu iespējama tikai ar apjomīgiem papildus ieguldījumiem un krasi nesamazinātu funkcijās nodarbināto skaitu vai funkciju izmaksas, bet gan mazinātu efektivitātes uzlabojumus, kas būtu radušies no mazo iestāžu funkciju centralizēšanas resora ietvaros.
- 3. modelis - funkcijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros varētu tikt veikta tikai atsevišķiem funkciju blokiem, kas skaidrojams ar to, ka ir funkcijas, kuras ir efektīvi un lietderīgi realizēt centralizēti iestādēs vai resoros, nevis centralizēt valsts mērogā.

- Nodošana ārpakalpojumā pārsvarā ir lietderīga tikai modeļos, kas aptver visu valsts tiešo pārvaldi, ar atsevišķiem izņēmumiem, kad tas ir lietderīgi arī resoru līmenī.
- Galvenie pieņēmumi attiecībā uz šajā ziņojumā aplūkotajiem aprēķiniem šī ziņojuma ietvaros uzskaitīti pie attiecīgajiem aprēķiniem. Detalizēti aprēķini un ar tiem saistītie ierobežojumi un pieņēmumi pieejami šī Projekta ietvaros sagatavotajā 5. ziņojumā „Ziņojums par izmaksu un ieguvumu novērtējumu”.
- Faktiskie ietaupījumi no funkcijas centralizācijas varētu sasniegt 60 - 70% no aprēķinātajiem ieguvumiem, jo centralizācijas process praksē būtu neviendabīgs visā valsts pārvaldē - dažviet funkciju centralizācija jau veikta daļēji vai iesākta, bet citviet centralizācija netiks veikta vienlaicīgi.
- Aprēķini par PV un GV funkciju efektivitātes uzlabošanu veikti uz 26 000 valsts tiesajā pārvaldē strādājošajiem, uz kuriem vistiešāk attiektos atbalsta funkciju centralizēšana un par kuriem FM var sniegt precīzus slodžu, amatu klasifikācijas un atlīdzību datus. Šajā skaitā iekļautās iestādes uzskaitītas 1. pielikumā. Lielākoties nav ņemtas vērā atbalsta funkcijas atsevišķās izglītības iestādēs, kurās atbalsta funkciju centralizācija prasītu citādu pieeju nekā valsts tiešās pārvaldes iestādēs un to padotības iestādēs, kas nodarbojas ar nozares politikas veidošanu un īstenošanu tradicionālajā izpratnē. Šāds ierobežojums kopumā varētu funkciju vērtības attēlot mazākas nekā tās ir patiesībā, tomēr prognozēto izmaksu proporcionālās izmaiņas šis ierobežojums neietekmētu.
- Funkciju standartizēšana, kas paredzēta funkciju centralizēšanas gadījumā, neparedz viena standarta kritērija izvirzīšanu funkcijām, bet gan funkcijas klientu vajadzībām pielāgotu standartizētu pakalpojumu kopu izveidi.
- Dokumentā ar vārdu „atalgojums” tiek saprastas atlīdzības izmaksas kopā ar darba devēja sociālā nodokļa iemaksām, regulārajām piemaksām un pieskaitāmajām izmaksām (kas ir 50% no iepriekšminētā) jeb citiem kārtējiem izdevumiem, ja nav norādīts citādk.
- Šajā ziņojumā aprēķinātie rezultāti saskaņoti ar Pasūtītāju un matemātisku korekciju, precizēšanas un apaļošanas rezultātā vai citu iemeslu dēļ var atšķirties no rezultātiem, kas uzrādīti šī Projekta ietvaros iesniegtajos iepriekšējos Ziņojumos.
- Visas summas šajā ziņojumā norādītas tūkstošos, ja nav norādīts citādi;

2. Izmaksu un ieguvumu analīzes, un ārpakalpojumu piesaistes salīdzinājums

Izmaksu un ieguvumu analīzes rezultātu salīdzinājums veikts katras centralizācijas alternatīvas stiprās un vājās puses grupējot pa šādiem analīzes blokiem:

- Izmaksas un iespējamie ietaupījumi - atbalsta funkciju centralizācijas ietekmes analīze uz budžetu vidējā termiņā (līdz 3 gadiem), ietekme uz IS un cilvēkresursiem vidējā termiņā (līdz 3 gadiem).
- Efektivitātes pieaugums - atbalsta funkciju centralizācijas ietekmes analīze uz atbalsta funkciju (uzdevumu) izpildes efektivitāti un valsts pārvaldes pamatfunkciju veikšanu.
- Ieviešanas sarežģītība - atbalsta funkciju centralizācijas alternatīvu ieviešanas laikietilpības, centralizācijas procesa, potenciālo sarežģītumu un papildu darbību identificēšana.
- Funkciju nozīme - atbalsta funkciju centralizācijas alternatīvu ieviešanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību.

Ārpakalpojumu piesaistes lietderības novērtējums katrai atbalsta funkcijas alternatīvai veikts salīdzinot šādas funkcijas realizācijas izmaksas:

- Funkcijas realizācijas izmaksas 3 gadu periodam saskaņā ar iepriekš veiktajiem aprēķiniem (Projekta 5. ziņojums „Ziņojums par izmaksu un ieguvumu novērtējumu”).
- Funkcijas realizācijas izmaksas, nododot tās realizāciju ārpakalpojumu sniedzējiem, t.sk. izmaksas, kas saistītas ar to funkciju realizēšanu, kuras nav iespējams nodot ārpakalpojumu sniedzējiem.

Funkciju realizācijas izmaksas, nododot tās realizāciju ārpakalpojumiem noteiktas, izmantojot ekspertu aptauju un pamatojoties uz konkrētiem pieņēmumiem, kas uzskaitīti pie katra attiecīgā aprēķina. Pamatā tās atspoguļo šī brīža izmaksas, par kurām pakalpojums šobrīd būtu pieejams tirgū.

2.1. Grāmatvedības funkcija

Veicot grāmatvedības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu, pieņemts, ka pirmajā centralizācijas modelī centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām tiek pārņemta visa grāmatvedības funkcija.

Otrajā un trešajā centralizācijas modelī pieņemts, ka dažādi funkcijas bloki tiek centralizēti atšķirīgā mērogā, kas pamatojams ar to, ka pastāv funkcijas, kuras ir efektīvi un lietderīgi no funkcijas būtības viedokļa realizēt tieši iestādēs/resoros, nevis centralizēt.

Turpmākajā tabulā atspoguļots apkopojums par dažādu grāmatvedības funkciju centralizāciju. Ar centralizāciju apkopojumā tiek saprasta centralizācija konkrētā modeļa ietvaros, neizslēdzot centralizācijas iespēju cita modeļa ietvaros.

Funkcijas	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Budžeta izpildes kontroles bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora vai iestādes ietvaros	Centralizēti resora vai iestādes ietvaros
Algu aprēķina bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī

Funkcijas	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Rēķinu apstrādes bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Pārējās grāmatvedības funkcijas	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti iestādes vai resora ietvaros	Centralizēti iestādes vai resora ietvaros

Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkciju pamatā visos aplūkotajos variantos iespējams centralizēt, katrā no centralizācijas modeļiem atšķirīgā apmērā.

Budžeta izpildes kontroli iespējams centralizēt iestādes ietvaros. Valsts tiešās pārvaldes ietvaros šīs funkcijas centralizācija nav iespējama šādu iemeslu dēļ:

- kontroles funkcijas apjoms ir pārlietu liels efektīvai kontroles veikšanai;
- kontroles funkcija ir pārlietu distancēta no faktiskās valsts pārvaldes darbību veikšanas efektīvai kontroles veikšanai.

Tajā pašā laikā centralizētu budžeta izpildes kontroli valsts līmenī nodrošina Valsts kase.

Arī pārējās, šajā ziņojumā atsevišķi neuzskaitītās grāmatvedības bloka funkcijas, valsts tiešās pārvaldes ietvaros nav centralizējamas ņemot vērā iespējamus ieguldījumus centralizācijas veikšanai un iespējami zemos ieguvumus šādas centralizācijas rezultātā.

Centralizācija atbilstošā līmenī iespējama algu aprēķina un rēķinu apstrādes funkcijām.

Izmaksu un iespējamo ietaupījumu salīdzinājums

Veicot grāmatvedības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz budžetu trīs gadu termiņā, secināms, ka vislielākais izmaksu ietaupījums rastos, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

IZMAKSAS UN IESPĒJAMIE IETAUPĪJUMI	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta, tūkst. LVL	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Izmaksu projekcija				
0. gads - centralizācijas veikšana	9 064	9 064	9 064	9 064
1. gads	9 064	7 704	7 704	7 564
2. gads	9 064	7 704	7 704	7 564
3. gads	9 064	7 704	7 704	7 564
KOPĀ (1. - 3. gads)	27 192	23 112	23 112	22 692
Centralizācijas izmaksas	0	877	1 069	1 276
IS uzturēšanas izmaksas 3 gados	1 500	1 500	585	450
Kopā izmaksas 3 gados	28 692	25 489	24 766	24 418
Izmaksu samazinājums (ietaupījumi)	-	-3 203	-3 926	-4 274
Kopējo izmaksu samazinājums	-	-11%	-14%	-15%
Funkcijā nodarbināto skaits*	753	640	640	607
Nodarbināto skaita samazinājums	-	-113	-113	-146
Nodarbināto skaita samazinājums	-	-15%	-15%	-19%
NOVĒRTĒJUMS	-	Vismazākais izmaksu ietaupījums un vidējs nodarbināto skaita samazinājums	Vidējs izmaksu ietaupījums un vidējs nodarbināto skaita samazinājums	Vislielākais izmaksu ietaupījums un vislielākais nodarbināto skaita samazinājums

* - trešā gada beigās

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi.

1. Vispārējie pieņēmumi:

- Valsts tiešajā pārvaldē gada laikā tiek veikti 12 miljoni maksājumu jeb transakciju (t.sk. algu maksājumi); viena rēķina apstrādei nepieciešamas vidēji 9 minūtes.
- Saskaņā ar FM sniegto informāciju un šī Projekta 5. ziņojumu, valstī kopumā ir 753 GV speciālisti ar vidējo gada atalgojumu 8 084 LVL (ieskaitot nodokļus) un kopā ar pieskaitāmajām izmaksām 12 126 LVL.
- Analīzes gaitā saskaņā ar no iestādēm iegūto informāciju un šī Projekta 5. ziņojumu, detalizēti tika apskatītas 23 iestādes, kas sastāda 190,5 GV speciālistu slodzi jeb aptuveni 25 % no kopējā GV speciālistu slodžu skaita. Saskaņā ar iestāžu iesniegto detalizēto informāciju (23 iestādes) iestāžu GV speciālistu kopējais atalgojums ir 1 524 746 LVL (ieskaitot nodokļus), kas pieskaitot pieskaitāmās izmaksas ir 2 287 118 LVL. Tādējādi viena GV speciālista izmaksas ir 8 025 LVL vai 12 037 LVL, pieskaitot pieskaitāmās izmaksas (šie rādītāji izmantoti aprēķinos).
- Bāzes varianta GV funkcijas izmaksas tiek pieņemtas kā esošās izmaksas, kas paliek nemainīgas 1.-3. gadā.
- Visos variantos izmaksas 0.gadā pieņemtas kā esošās izmaksas.
- Bāzes variantā GV funkcijas izmaksas pieņemtas kā esošās izmaksas, kas paliek nemainīgas turpmākajos gados.
- Visos modeļos algu aprēķinam tiek pieņemts, ka tiek izmantots VVCIVS.
- Grāmatvedības IS uzturēšanas izmaksas tiek aprēķinātas sekojoši: 1. modelī 5 000 LVL uz katru iestādi, pieņemot, ka ir 100 iestādes (kopā 3 gados $5\ 000 * 100 * 3 = 1\ 500\ 000$ LVL), 2.modelī - 15 000 LVL uz katru resoru, pieņemot, ka ir 13 resori (kopā 3 gados $15\ 000 * 13 * 3 = 585\ 000$ LVL) un 3. modelī - 150 000 LVL (kopā 3 gados $150\ 000 * 3 = 450\ 000$ LVL).

2. Centralizācija iestādes ietvaros:

- Centralizācija iestāžu līmenī notiek 25 iestādēs (tā kā šāds centralizācijas modelis ir piemērojams tikai iestādēs, kurās ir reģionālās struktūrvienības un daļa no esošajām iestādēm jau centralizāciju ir realizējušas), kur centralizāciju realizē 2 GV speciālisti 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 12 037 LVL gadā (kopā 300 925 LVL). Kopumā tiešajā valsts pārvaldē no amata atbrīvoto GV speciālistu skaits ir 113, kurus atlaižot tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 669 LVL (kopā 75 597 LVL) un IS ieviešanas izmaksas ir 500 000 LVL. Kopējās centralizācijas izmaksas ir 876 522 LVL.
- Šī varianta ietvaros 1. - 3. gadā pieņemts, ka funkcijas vidējais speciālista atlīdzības apmērs nemainās un periodā no 0.-3. gadam saglabājas 12 037 LVL apmērā. Kopējais GV darbinieku skaits 0. gadā ir 753 darbinieki, bet 1.-3. gadā ir 640 darbinieki. Kopējās atlīdzības izmaksas 0. gadā ir vienādas ar 9 063 861 LVL ($753 * 12\ 037$ LVL = 9 063 861 LVL), savukārt 1.-3. gadā 7 703 680 LVL ($640 * 12\ 037$ LVL = 7 703 680 LVL).

3. Centralizācija resora ietvaros:

- Centralizācija iestāžu līmenī notiek 25 iestādēs, kur centralizāciju realizē katrā iestādē 1 GV speciālists 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 12 037 LVL gadā, kā arī 8 resoros, kuros centralizāciju realizē 2 GV speciālisti 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 12 037 LVL gadā ($25 * 1 * 0,5 * 12\ 037 + 8 * 2 * 1 * 12\ 037 = 343\ 055$ LVL). Kopumā tiešajā pārvaldē GV speciālistu skaits samazināts par 113, kuriem tiek izmaksāts atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā 669 LVL. IS ieviešanas izmaksas sastāda 650 000 LVL. Kopējās centralizācijas izmaksas ir vienādas ar 1 068 618 LVL ($343\ 055 + 75\ 597 + 650\ 000 = 1\ 068\ 652$ LVL).
- Šī varianta ietvaros 1. - 3. gadā pieņemts, ka funkcijas vidējais speciālista atlīdzības apmērs nemainās un periodā no 0.-3. gadam saglabājas 12 037 LVL apmērā. Kopējais GV darbinieku skaits 0. gadā ir 753 darbinieki, bet 1.-3. gadā ir 640 darbinieki. Kopējās atlīdzības izmaksas 0. gadā ir vienādas ar 9 063 861 LVL ($753 * 12\ 037$ LVL = 9 063 861 LVL), savukārt 1.-3. gadā 7 703 680 LVL ($640 * 12\ 037$ LVL = 7 703 680 LVL).

4. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros

- Centralizācija iestāžu līmenī notiek 25 iestādēs, kur centralizāciju realizē katrā iestādē 1 GV speciālisti 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 12 037 LVL gadā, kā arī 8 resoros, kuros centralizāciju realizē 2 GV speciālisti 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 12 037 LVL gadā, kā arī 10 augsti kvalificētu GV izmaiņu vadības speciālisti 18 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 22 336 LVL gadā (kopā 678 095 LVL). Kopumā tiešajā pārvaldē GV speciālistu skaits samazināts par 146, kuriem tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 669 LVL (kopā 97 674 LVL), un IS ieviešanas izdevumi 500 000 LVL. Kopā centralizācijas izmaksas sastāda 1 275 725 LVL ($678\ 095 + 97\ 674 + 500\ 000 = 1\ 275\ 769$ LVL).
- Šajā centralizācijas variantā vidējais speciālista atlīdzības apmērs mainās, 0. gadā sastādot 12 037 LVL, savukārt 1.-3. gadā 12 462 LVL, jo aprēķinā ir pieņemts, ka atalgojuma apmērs ir atbilstošs veicamajai centralizētajai funkcijai un tās sarežģītībai. Kopējais GV darbinieku skaits 0. gadā ir 753 darbinieki, bet 1.-3. gadā ir 607 darbinieki. Kopējās atlīdzības izmaksas 0. gadā sastāda 9 063 861 LVL ($753 * 12\ 037$ LVL = 9 063 861 LVL), savukārt 1.-3. gadā 7 564 434 LVL ($607 * 12\ 462$ LVL = 7 564 434 LVL) katrā no gadiem.

Veicot funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, būtisks izmaksu ietaupījums salīdzinājumā ar abiem pārējiem aplūkotajiem centralizācijas variantiem rastos būtiska funkciju realizējošo darbinieku skaita samazināšanās dēļ.

Efektivitātes pieaugums

Grāmatvedības funkcijas efektivitātes pieaugums, realizējot katru no aplūkotajiem funkcijas centralizācijas variantiem var tikt mērīts pēc šādiem rādītājiem:

- grāmatvedības darbinieku slodžu skaits uz vienu miljonu LVL iestādes budžetā;
- veikto transakciju skaits uz vienu grāmatvedības darbinieku.

Tomēr jāņem vērā, ka grāmatvedības darbinieku slodžu skaits uz vienu miljonu LVL iestādes budžeta var tieši neatspoguļot funkcijas efektivitāti. Tas skaidrojams ar faktu, ka iestādes budžetā iekļautais finansējums var būtiski atšķirties starp iestādēm un dažādos gados (piemēram, piešķirto dotāciju apmērs) un ne visos gadījumos palielinājums iestādes budžetā nozīmē grāmatvedības darbinieku slodžu pieaugumu. Šī iemesla dēļ šī ziņojuma ietvaros funkcijas efektivitātes pieauguma noteikšanai tiek izmantots rādītājs, kas atspoguļo veikto transakciju skaitu uz vienu grāmatvedības darbinieku.

Veicot grāmatvedības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz funkcijas izpildes efektivitāti, secināms, ka vislielākais efektivitātes uzlabojums rastos, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

EFEKTIVITĀTES PIEAUGUMS	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Nodarbināto skaits	753	640	640	607
Transakciju skaits uz vienu GV darbinieku	#	15 936	18 750	19 769
Efektivitātes pieaugums	%	-	18%	24%
NOVĒRTĒJUMS		Vidējs efektivitātes pieaugums	Vidējs efektivitātes pieaugums	Vislielākais efektivitātes pieaugums

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi: Gada laikā valsts pārvaldē tiek veikti 12 miljoni transakciju (t.sk. algu maksājumi).

Transakciju skaits uz vienu GV darbinieku pirmajā un otrajā funkcijas centralizācijas variantā būtiski neatšķiras, jo centralizācijas rezultātā izmaiņas GV nodarbināto skaitā abiem variantiem neatšķiras. Būtiskākais funkcijas realizācijas efektivitātes pieaugums vērojams, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, kas skaidrojams ar salīdzinoši augsto GV darbinieku skaita samazinājumu, kas iespējams, veicot būtisku procesu standartizāciju, realizējot šo centralizācijas modeli.

Ieviešanas sarežģītība

Veicot grāmatvedības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ieviešanas sarežģītības viedokļa, secināms, ka visvienkāršāk ieviešamais variants ir funkcijas centralizācija iestādes ietvaros:

IEVIEŠANAS SAREŽĢĪTĪBA	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Vadības procesi	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai
Laika grafiks ¹	6 – 9 mēneši	11 – 21 mēneši	18 – 36 mēneši
Izmaiņas normatīvajā bāzē	1. Grāmatvedības organizācijas kārtība 2. Rēķinu aprites kārtība 3. Algu aprēķina kārtība 4. Pamatlīdzekļu un citu aktīvu uzskaites kārtība 5. Iestādes reglaments 6. Štatu saraksti 7. Amatu apraksti	1. Grāmatvedības organizācijas kārtība 2. Rēķinu aprites kārtība 3. Algu aprēķina kārtība 4. Pamatlīdzekļu un citu aktīvu uzskaites kārtība 5. Iestāžu reglamenti 6. Izmaiņas pakalpojuma sniedzējierestādes nolikumā 7. Štatu saraksti Amatu apraksti	1. Grāmatvedības uzskaites kārtība 2. Darba samaksas kārtība 3. Grāmatvedības dokumentu aprites kārtība 4. MK noteikumi, kas nosaka funkcijas organizāciju 5. Iestāžu reglamenti 6. Centrālās iestādes nolikums 7. Štatu saraksti 8. Amatu apraksti
NOVĒRTĒJUMS	Visvienkāršāk ieviešams variants	Vidēji vienkārši ieviešams variants	Sarežģīti ieviešams variants

¹ Aprēķinos centralizācijas izmaksas ieskaitītas bāzes gadā, neskatoties uz to, ka centralizācijas process var būt ilgāks.

Tomēr jāņem vērā, ka arī funkcijas centralizācija resora ietvaros ir veicama salīdzinoši īsā laika periodā gadījumā, ja ir atbilstoša vide veiksmīgām iestādes nolikuma izmaiņām. Salīdzinoši vissarežģītāk ieviešamais funkcijas centralizācijas modelis ir tās centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros. Lai funkciju centralizētu visas tiešās pārvaldes ietvaros, būtu nepieciešams izstrādāt detalizētu kārtību funkcijas organizācijai, kas iekļautu lielu skaitu iesaistītās puses un, iespējams, dažādas intereses. Tādējādi trešā centralizācijas varianta ieviešana praksē būtu sarežģīta un laikietilpīga.

Funkcijas nozīme

Veicot grāmatvedības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ietekmes uz valsts tiešās pārvaldes darbību viedokļa, secināms, ka visaugstākie ieguvumi valsts tiešajā pārvaldē iespējami, centralizējot funkciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

FUNKCIJAS NOZĪME	Kopējie ieguvumi, riski un zaudējumi	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ietekme uz darba nepārtrauktību	+ Operatīvāka iestādes stratēģiskā finanšu plānošana - Dokumentu (piemēram, pavadzīmju) aprites cikla ilguma pagarināšanās	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	- Atsevišķu grāmatvedības pienākumu risināšana iestāžu līmenī	- Izmaiņas funkcijas veikšanā var prasīt ilgu laiku
Ietekme uz atklātību	+ Funkcijas standartizēšana iestādes, resora, valsts līmenī	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	- Grūti ieviešama un realizējama standartizēšana - Grūti apkopot atšķirīgus finanšu pārskatus	- Grūti ieviešama un realizējama standartizēšana - Paaugstināts datu drošības risks - Grūti apkopot atšķirīgus finanšu pārskatus
Ietekme uz lēmumu pieņemšanu	+ Viegli pieejama aktuālā finanšu informācija + Atvieglota finanšu kontrole - Nepilnīga centralizācija rada kontroles risku	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	+ Pārskatāmi grāmatvedības procesi visā valsts pārvaldē
NOVĒRTĒJUMS		Zemi ieguvumi valsts pārvaldei	Vidēji ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei visaugstākie

Realizējot funkcijas centralizāciju jebkurā no variantiem, tiks uzlabota valsts pārvaldes iestāžu stratēģiskā un finanšu plānošana, funkcijas caurspīdīgums un pārskatāmība. Tomēr jebkurā gadījumā pastāv risks, ka pagarināsies dokumentu aprites cikls un centralizāciju nebūs iespējams veikt pilnībā uz visām funkcijām, piemēram, daļa no grāmatvedības dokumentācijas uzturēšanas pienākumiem paliks decentralizēti.

Veicot grāmatvedības funkcijas centralizāciju, jebkurā no centralizācijas variantiem paaugstināsies grāmatvedības informācijas drošības risks. Sevišķi tas paaugstināsies, veicot funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, jo šādā gadījumā vienas informācijas sistēmas ietvaros tiks uzglabāta informācija par visu valsts pārvaldi un tai būtu jāatbilst visaugstākajiem informācijas sistēmu drošības standartiem.

Realizējot grāmatvedības funkcijas centralizāciju jebkurā no variantiem, būs vērojama finanšu kontroles uzlabošanās valsts pārvaldē, tomēr gadījumā, ja centralizācija netiek veikta pilnīgi (sevišķi attiecībā uz funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros), tad pastāv risks, ka kontrole pār decentralizētajām funkcijām neuzlabosies.

Ārpakalpojumu piesaistes lietderības izvērtējums

Veicot ārpakalpojumu piesaistes lietderības novērtējumu grāmatvedības funkcijai, secināms, ka visas grāmatvedības funkcijas nav iespējams nodot ārpakalpojumu sniedzējiem. Raksturīgākās funkcijas (vai funkciju 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).

Būtiskākās iezīmes funkcijas blokiem, kurus var nodot ārpalpojuma sniedzējam:

- funkcijas izpildes rezultāts ir vienots nodevums, kura radīšanai nepieciešamas ar iestādes darba specifiku nesaistītas zināšanas;
- funkciju realizācijas laikā tiek veikta liela apjoma vienvērtīgu datu apstrāde, kur ārpalpojuma sniedzējs būtu ieinteresēts nepārtraukti palielināt efektivitāti standartizējot un automatizējot procesus;
- funkciju realizācijai nepieciešami darbinieki ar specifiskām finanšu vadības, grāmatvedības, nodokļu vai tamlīdzīgām zināšanām, kuru iegūšana un atjaunošana nav iestādes pamatdarbība vai kompetence;
- funkciju izpildei nepieciešamais darbaspēka daudzums laika gaitā ir būtiski svārstīgs, kur iestādei uzturēt darbaspēku maksimuma noslodzes gadījumam ir neefektīvi.

Turpmāk sniegts apkopojums par tām funkcijām, kuras būtu iespējams nodot ārpalpojumu sniedzējiem:

Funkcijas bloki	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Budžeta izpildes kontroles bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora vai iestādes ietvaros	Centralizēti resora vai iestādes ietvaros
Algu aprēķina bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Veic ārpalpojums	Veic ārpalpojums
Rēķinu apstrādes bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Veic ārpalpojums	Veic ārpalpojums
Pārējās grāmatvedības funkcijas	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti iestādes vai resora ietvaros	Centralizēti iestādes vai resora ietvaros

Detalizētu analīzi par ārpalpojumu sniedzējiem nododamajām funkcijām ataino zemāk esošā tabula:

Funkcija bloki	Ārpalpojumiem nododamais apjoms	Faktiskais noslodzes sadalījums GV funkcijā uz vienu teorētisko GV slodzi*
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	Šī ziņojuma ietvaros pieņemts, ka šī funkcija netiek nodota ārpalpojumu sniedzējiem.	2%
Budžeta izpildes kontroles bloks	Budžeta izpildes kontroles funkciju pamatā nevarētu nodot ārpalpojumu sniedzējiem, jo šī funkcijas veikšana lielā mērā ietver vadības lēmumu pieņemšanu un GV darba kontroles funkciju, ko nav iespējams nodot ārpalpojumu sniedzējiem.	28%
Algu aprēķina bloks	Algu aprēķina un rēķinu apstrādes funkciju var nodot ārpalpojuma sniedzējiem līdz faktiskai maksājumu apstiprināšanai, kā arī nodokļu atskaišu parakstīšanai iesniegšanai Valsts ieņēmumu dienestā, jo šīs funkcijas daļas deleģēšana radītu nevajadzīgus riskus budžeta līdzekļu izlietošanas kontrolē un atskaišu parakstīšanā par ko saskaņā ar LR Grāmatvedības likumu ir atbildīgs iestādes vadītājs.	19%
Rēķinu apstrādes bloks	Algu aprēķina un rēķinu apstrādes funkcijas var nodot ārpalpojumu sniedzējam līdz faktiskai maksājumu apstiprināšanai, kā arī nodokļu atskaišu parakstīšanai iesniegšanai Valsts ieņēmumu dienestā, jo šīs funkcijas daļas deleģēšana radītu nevajadzīgus riskus budžeta līdzekļu izlietošanas kontrolē un atskaišu parakstīšanā par ko saskaņā ar LR Grāmatvedības likumu ir atbildīgs iestādes vadītājs.	20%

Funkcija bloki	Ārpakalpojumiem nododamais apjoms	Faktiskais noslodzes sadalījums GV funkcijā uz vienu teorētisko GV slodzi*
Pārējās grāmatvedības funkcijas	<p>Vienotas grāmatvedības metodoloģijas izstrādes un standartizācijas rezultātā būtu iespējams nodot ārpakalpojumu sniedzējam arī citas funkcijas, piemēram:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avansu norēķinu apstrādi, ja iepriekš tiek izveidots vienots process ar noteiktiem termiņiem dažādās iestādēs atskaišu iesniegšanai, tiek izstrādāta vienota atskaišu forma vai vienota elektroniska atskaišu apstiprināšanas IS; ▪ ES līdzfinansējuma ietvaros realizēto projektu atsevišķo GV uzskaiti un nepieciešamo atskaišu sagatavošanu; ▪ pamatlīdzekļu uzskaiti, nepieciešamo lietvedības dokumentu sagatavošanu, informācijas sagatavošanu inventarizācijai; ▪ mēneša, gada un ceturkšņa slēgšanas procedūras, ieskaitot bilances kontu atlikumu valūtā pārvērtēšanu pēc Latvijas bankas noteiktā kursa, uzkrājumu izmaksu aplēšanu, virsgrāmatas salīdzināšanu ar atsevišķās uzskaites reģistriem, kreditoru atlikumu salīdzināšanu un citas nepieciešamās darbības; ▪ iestāžu gada pārskatu sagatavošanu un daļēju komunikāciju ar Valsts Kontroli pārbaužu laikā. <p>Augstāk uzskaitītās funkcijas iespējams nodot gandrīz pilnībā – līdz visu iespējamo atskaišu parakstīšanai iestādes vārdā, vadības lēmumu pieņemšanai, piemēram, avansu norēķinu vai izmaksu apstiprināšanai vai maksājumu apstiprināšanai.</p> <p>Tomēr, ņemot vērā, ka šī ziņojuma sagatavošanas ietvaros nav pieejama atbilstoša informācija detalizētai šo funkciju analīzei, šo funkciju nodošana ārpakalpojumu sniedzējiem šī ziņojuma ietvaros netiek aplūkota.</p>	31%

Piezīme. * - pieņēmums

Sekmīgai funkciju nodošanai ārpakalpojuma sniedzējiem ieteicams sadalīt nododamās funkcijas pa blokiem un ieviest atsevišķi. Piemēram, sākot ar grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas normatīvo aktu izveidi, pēc tam veicot algu aprēķinu nodošanu, jo tā ir salīdzinoši vienkārši nodalāma funkcija un neatkarīgi no izvēlēta centralizācijas modeļa algu aprēķinu principus un procesus iespējams vienkāršāk centralizēt valsts līmenī.

Pēc sekmīgas ieviešanas un nepieciešamo uzlabojumu veikšanas grāmatvedības metodoloģijā, nepieciešamo izmaiņu veikšanas GV IS, varētu veikt atskaišu un gada pārskatu sagatavošanas vai citu funkciju nodošanu.

Veicot grāmatvedības funkciju nodošanu ārpakalpojumu sniedzējam, jāņem vērā, ka atkarībā no tā, kuru funkcijas centralizācijas modeli nodošanai ārpakalpojumā izvēlas, mainītos grāmatvedības metodoloģijas standartizācijas spektrs (iestādes, resora vai visas valsts ietvaros). Tādējādi arī izmainās izmantotās IS. Izmantojot vairākas IS, vairāk laika jāparedz ārpakalpojumu sniedzēja sākotnējai apmācībai ar izmantotajām IS.

Veicot ārpakalpojumu piesaistes lietderības izvērtējuma izmaksu ieguvumu analīzi, secināms, ka vislielākie ieguvumi iespējami ārpakalpojumam nododot funkcijas pēc tam, kad ir veikta funkciju centralizācijas valsts tiešās pārvaldes ietvaros. Tomēr jāņem vērā, ka funkciju centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros ir vissarežģītākais no centralizācijas modeļiem:

Izmaksu pozīcija	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Visu funkciju realizācijas izmaksas 3 gadiem, ja funkcija pilnībā tiek realizēta ar iekšējiem resursiem (t.sk. IS uzturēšanas izmaksas)	24,612	23,697	23,142
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	492	474	463
Budžeta izpildes kontroles bloks	6 891	6 635	6 480
Algu aprēķina bloks	4 676	4 502	4 397
Rēķinu apstrādes bloks	4 923	4 740	4 628
Pārējās grāmatvedības funkcijas	7 630	7 346	7 174
Funkciju realizācijas izmaksas piesaistot ārpalpojumu kopā 3 gadiem			
Kopā ārpalpojumu izmaksas	0	3 642	7 284
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	0	0	0
Budžeta izpildes kontroles bloks	0	0	0
Algu aprēķina bloks	0	1 482	2 964
Rēķinu apstrādes bloks	0	2 160	4 320
Pārējās grāmatvedības funkcijas	0	0	0
Iekšēji veikto funkciju izmaksas	24 610	19 076	14 117
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija	492	474	463
Budžeta izpildes kontroles bloks	6 891	6 635	6 480
Algu aprēķina bloks	4 676	2 251	0
Rēķinu apstrādes bloks	4 923	2 370	0
Pārējās grāmatvedības funkcijas	7 630	7 346	7 174
Kopā piesaistot ārpalpojumu	24 612	22 718	21 401
Ietaupījums	0	-979	-1 741
Ietaupījums %	0%	-4,13%	-8%
Nodarbināto skaits nepiesaistot ārpalpojumu	640	640	607
Nodarbināto skaits piesaistot ārpalpojumu	640	515	370
Nodarbināto skaita samazinājums	0	-125	-237
Nodarbināto skaita samazinājums %	0%	-20%	-39%
NOVĒRTĒJUMS	-	Iespējamie ieguvumi nododot daļu funkciju izpildi ārpalpojumu sniedzējam vidēji	Iespējamie ieguvumi nododot daļu funkciju izpildi ārpalpojumu sniedzējam visaugstākie

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi.

1. Vispārējie pieņēmumi:

- Visu funkciju realizācijas izmaksas 3 gadiem, ja funkcija pilnībā tiek realizēta ar iekšējiem resursiem aprēķinātas kā katra centralizācijas modeļa izmaksas 1. - 3. gadā un IS uzturēšanas izmaksas 3 gados (saskaņā ar šī ziņojuma sadaļā „Izmaksu un iespējamo ietaupījumu salīdzinājums” veiktajiem aprēķiniem).
- Ārpalpojumu sniedzējiem var tik nodotas algu aprēķina un rēķinu apstrādes funkcijas.
- 2. centralizācijas varianta ietvaros ārpalpojumu sniedzējiem tiek nodoti 50% no kopējā algu aprēķinu un rēķinu apstrādes funkciju apkalpojamā apjoma, jo šī modeļa ietvaros centralizācija tiek veikta tikai resoram tieši pakļautās iestādēs (atskaitot lielās un ļoti lielās iestādes), kas veido 50% no kopējā funkciju apmēra.
- 3. centralizācijas variantā ārpalpojumu sniedzējiem algu aprēķinu un rēķinu apstrādes funkcijas tiek nodotas pilnībā.
- Tā kā algu aprēķinam tiks izmantotas vienotās valsts pārvaldes IS, tad IS izmaksas tiek pieņemtas identiskas kā iekšējās centralizācijas gadījumā katrā no modeļiem.
- Ārpalpojumu izmaksās nav ņemts vērā pievienotās vērtības nodoklis, kas budžetēšanas nolūkos būtu jāpieskaita minētajām izmaksām, tām institūcijām kas neatgūst PVN.
- Katra funkcijas bloka izmaksas visos centralizācijas modeļos tiek aprēķinātas, attiecinot kopējās GV funkcijas izmaksas katra centralizācijas modeļa gadījumā uz funkciju blokiem saskaņā ar iepriekš doto faktiskās noslodzes procentuālo sadalījumu starp GV funkcijas blokiem uz vienu teorētisko GV slodzi.

2. Algu aprēķina bloks:

- Fiksēta maksa par viena darbinieka algu aprēķinu gadā ir 38 LVL. Tā kā saskaņā ar veikto iespējamo ārpalpojumu sniedzēju aptauju, fiksēta maksa par viena darbinieka algu aprēķinu gadā veido 25 - 38 LVL, šī ziņojuma ietvaros veiktajos aprēķinos pieņemts iespējami dārgākais ārpalpojumu sniedzēja tarifs, kas atspoguļo piesardzīgu pieeju ieguvumu aprēķinam funkciju nododot ārpalpojumu sniedzējam.
- Tādējādi 2. centralizācijas variantā algu aprēķinu ārpalpojumu izmaksas veido $26\,000 * 38 * 50\% * 3 \text{ gadi} = 1\,482\,000 \text{ LVL}$, bet 3. Centralizācijas variantā $26\,000 * 38 * 3 \text{ gadi} = 2\,964\,000 \text{ LVL}$.
- Tā kā tiek pieņemts, ka 2. centralizācijas modeļi ārpalpojumu sniedzējam tiek nodoti 50% no kopējā algu aprēķina apkalpojamā apjoma, tad iekšēji veiktās algu aprēķinu funkcijas izmaksas tiek noteiktas, koriģējot funkcijas sākotnējās izmaksas ar koeficientu 0,5. Savukārt 3. centralizācijas modeļa gadījumā tiek pieņemts, ka funkcija pilnībā tiek nodota ārpalpojumu sniedzējam, tādēļ algu aprēķina funkcijas izmaksas ir vienādas ar 0 LVL.

- Ieviešanas stadijā tiek izstrādāti vienoti principi algu aprēķinam, vienāds informācijas apmaiņas process, pakalpojuma sniedzējam tiek nodrošināta pieeja VVCIVS centralizētiem personāla vadības sistēmas datiem. Algū aprēķinu nodrošina, izmantojot VVCIVS.
- Tiek pieņemts, ka VVCIVS nodrošina informāciju par darbinieku prombūtni, algu izmaiņām, ieturējumiem un prēmijām sadalījumā pa atsevišķām iestādēm, kā arī maksājumi tiek automātiski sagatavoti importam Valsts Kases maksājumu sistēmā; nepieciešamās nodokļu un citas ar darbiniekiem saistītās atskaites VVCIVS sagatavo automātiski.
- Tiek noteikti atšķirīgi algu un avansu izmaksas termiņi iestādēm (piemēram, sākot no nākamā mēneša 5. Līdz 15. datumam), lai algu izmaksas termiņi nepārklātos, attiecīgi sniedzot iespēju sadalīt darba slodzi un paredzēt nepieciešamo laiku kvalitātes kontroles pasākumu veikšanai.

3. Rēķinu apstrādes bloks:

- Saskaņā ar projekta 5. ziņojuma ietvaros veiktajiem aprēķiniem, viena rēķina apstrāde šobrīd valsts pārvaldes ietvaros vidēji aizņem 9 minūtes (vienas minūtes izmaksas ir 1,5 santīmi = 4 922 000 LVL / 36 milj. rēķini (3 gados) / 9 minūtes). Saskaņā ar iespējamo ārpalpojumu sniedzēju sniegto vērtējumu, viena rēķina apstrāde ārpalpojumu sniedzējam varētu aizņemt 8 minūtes (pieņemts vidējs rādītājs nozarē, saskaņā ar kuru veikti aprēķini).
- Tādējādi 2. centralizācijas variantā, kad ārpalpojumiem tiek nodota 50% funkcijas apjoma, ārpalpojumu izmaksas ir 2 160 000 LVL 3 gados (12. milj. rēķini * 50% * 1,5 santīmi * 8 minūtes * 3 gadi).
- 3. centralizācijas variantā, kad ārpalpojumu sniedzējam tiek nodota visu 12 miljonu rēķinu apstrāde, ārpalpojumu izmaksas ir 4 320 000 LVL 3 gados (12. milj. rēķini * 1,5 santīmi * 8 minūtes * 3 gadi).
- Tā kā tiek pieņemts, ka 2. centralizācijas modelī ārpalpojumu sniedzējam tiek nodoti 50% no kopējā rēķinu apstrādes apkalpojamā apjoma, tad iekšēji veiktās rēķinu apstrādes funkcijas izmaksas tiek noteiktas, koriģējot funkcijas sākotnējās izmaksas ar koeficientu 0,5. Savukārt 3. centralizācijas modeļa gadījumā tiek pieņemts, ka funkcija pilnībā tiek nodota ārpalpojumā, tādēļ rēķinu apstrādes funkcijas izmaksas ir vienādas ar 0 LVL.

Būtiskākie riski, nododot funkciju realizēšanu ārpalpojumu sniedzējam:

- Zaudēta iespēja atsākt iekšēju funkciju veikšanu, proti, profesionālās zināšanas praktiski ir zudušas iestādes iekšienē, līdz ar to nav viegli pārņemt atpakaļ funkcijas veikšanu.
- Iespējamās problēmas saistībā ar kvalitāti un atbilstību iestādes vajadzībām.
- Iekšēja pretestība ārpalpojumam.

Tomēr, nododot konkrētu funkciju izpildi ārpalpojumu sniedzējiem, iespējami šādi ieguvumi:

- Kopumā ārpalpojumiem par labu liecina izmaksu samazināšana, iespēja pievērsties pamatdarbībai un procesu efektivitātes paaugstināšana.
- Ārpalpojumi ļauj organizācijas vadībai un darbiniekiem lielāku uzmanību veltīt pamatfunkciju veikšanai.
- Ietaupa vadībai laiku un finanšu līdzekļus, jo nav jāuzrauga ikdienas funkciju veikšana detalizētā līmenī.

Būtiskākais priekšnoteikums veiksmīgai funkcijas nodošanai ārpalpojuma sniedzējam ir iespējami plašāka spektra standartizācija.

Secinājumi:

- Realizējot grāmatvedības funkcijas centralizāciju iestādes ietvaros paredzami mēreni kvantitatīvie ieguvumi, bet šāda veida centralizāciju būtu salīdzinoši vienkārši veikt (iesaistīto pušu skaits, lēmumu pieņemšanas sarežģītības līmenis centralizācijas procesā).
- Realizējot grāmatvedības funkcijas centralizāciju resora ietvaros, paredzamie kvantitatīvie ieguvumi būtu vidēji. Jāņem vērā, ka arī centralizācijas process būtu sarežģītāks kā funkcijas centralizējot iestādes ietvaros.
- Realizējot grāmatvedības funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros jārēķinās ar salīdzinoši sarežģītu funkcijas centralizācijas procesu un sarežģītu lēmumu pieņemšanu, tomēr paredzamie ieguvumi no šādas funkcijas centralizācijas būtu visaugstākie un arī ieguvumi no funkcijas nodošanas ārpalpojumu sniedzējam būtu visaugstākie.
- Tādējādi secināms, ka realitātē grāmatvedības funkcijas centralizāciju būtu iespējams veikt secīgi - sākotnēji veikt centralizāciju iestāžu līmenī, pēc funkcijas centralizēšanas iestāžu līmenī veikt tās centralizāciju resoru līmenī (vismaz daļēji) un visbeidzot veikt centralizāciju valsts tiešās pārvaldes līmenī tām funkcijām, kuru līdzšinējā centralizācija ir notikusi vispilnīgāk.

2.2. Personāla vadības funkcija

Izvērtējot personāla vadības funkcijas centralizācijas modeļus, tiek pieņemts, ka pirmajā centralizācijas modelī centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām tiek pārņemta visa personāla vadības funkcija. Centralizācija iestādes ietvaros tiek veikta iestādēs, kurās ir reģionālās struktūrvienības.

Otrajā modelī tiek pieņemts, ka dažādi funkcijas bloki tiek centralizēti atšķirīgā mērogā, jo atsevišķus funkcijas blokus ir lietderīgi realizēt iestādes ietvaros, nevis centralizēt. Otrā centralizācijas modeļa gadījumā tiek paredzēta personāla lietvedības, personāla attīstības un augstākā līmeņa personāla vadības funkciju bloku pārņemšana no ļoti mazām, mazām un vidēja izmēra iestādēm uz resora centrālo aparātu vai kādu centrālā aparāta padotības iestādi. Resora līmenī var tikt centralizētas arī citi personāla funkcijas bloki, ja mazo un ļoti mazo iestāžu ietvaros netiek atsevišķi realizēta personāla vadības funkcija.

Arī trešajā centralizācijas modelī tiek pieņemts, ka dažādi funkcijas bloki tiek centralizēti atšķirīgā mērogā, kas pamatots ar to, ka pastāv funkcijas, kuras ir efektīvi un lietderīgi no funkcijas būtības viedokļa realizēt tieši iestādēs (vai resoros), nevis centralizēt, piemēram, personāla plānošana, personāla vadības politikas izstrāde, darba snieguma novērtēšana u.c. Valsts mēroga centralizācijas gadījumā izdarīti sekojoši pieņēmumi:

- Personāla lietvedības bloks - pilnībā valsts līmenī tiek centralizēts personāla lietvedības funkcijas bloks, kā arī algu aprēķina funkcijas bloks (šis bloks ir iekļauts grāmatvedības funkcijā šī ziņojuma ietvaros).
- Personāla atlases bloks - attiecībā uz augstākā līmeņa vadību arī personāla atlases funkcijas tiek realizētas centralizēti. Pārējās personāla atlases funkcijas tiek realizētas decentralizēti (iestādes vai resora līmenī, gadījumā, ja mazo un ļoti mazo iestāžu ietvaros netiek atsevišķi realizēta personāla vadības funkcija). Lai nodrošinātu iespēju paaugstināt personāla atlases bloka centralizācijas līmeni ir nepieciešams veikt personāla atlases metodoloģiskā regulējuma vienādošanu;
- Personāla attīstības un apmācības bloks - personāla attīstības un apmācības funkcijas attiecībā uz augstākā līmeņa vadību tiek realizētas centralizēti. Pārējiem darbiniekiem, funkcija tiek centralizēta daļēji - metodoloģiskais regulējums un vadlīnijas ir vienādotas, savukārt, funkcijas faktiskā realizācija daļēji tiek veikta katras iestādes vai resora līmenī (gadījumā, ja mazo un ļoti mazo iestāžu ietvaros netiek atsevišķi realizēta personāla vadības funkcija) un daļēji valsts tiešās pārvaldes līmenī (attiecībā uz centralizēto apmācību organizēšanu);
- Personāla novērtēšanas bloks - attiecībā uz augstākā līmeņa vadību personāla novērtēšanas bloks tiek realizēts centralizēti. Pārējiem darbiniekiem šī funkcija ir centralizēta iestādes ietvaros (vai resora līmenī, gadījumā, ja mazo un ļoti mazo iestāžu ietvaros netiek atsevišķi realizēta personāla vadības funkcija).

Turpinājumā sniegts apkopojums par atsevišķu personāla vadības funkcijas bloku centralizāciju pie dažādiem funkcijas centralizācijas modeļiem. Ar centralizāciju apkopojumā tiek saprasta centralizācija konkrētā modeļa ietvaros, neizslēdzot centralizācijas iespēju cita modeļa ietvaros.

Funkcijas bloki	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Personāla lietvedības bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī
Personāla atlases bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros
Personāla attīstības un apmācības bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti resora ietvaros ²

² Iespējama daļēja centralizācija valsts tiešās pārvaldes līmenī

Funkcijas bloki	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Personāla novērtēšanas bloks	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros	Centralizēti iestādes (vai resora) ietvaros
Augstākā līmeņa vadības personāla vadība ³	Decentralizēti	Centralizēti	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts līmenī

Realizējot personāla vadības funkcijas centralizāciju iestādes ietvaros iespējams centralizēt visas personāla vadības funkcijas. Centralizējot personāla vadības funkciju resora ietvaros, iespējams centralizēt personāla lietvedības, personāla attīstības un apmācības, kā arī augstākā līmeņa vadības personāla vadības funkcionālos blokus. Pārējās personāla vadības funkcijas daļas paliek decentralizētas vai tiek centralizētas iestādes ietvaros.

Veicot personāla vadības funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, ir iespējams centralizēt personāla lietvedību un augstākā līmeņa vadības personāla vadību. Pārējās personāla vadības funkcijas, realizējot funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros paliktu decentralizētas, vai arī centralizētas resora vai iestādes ietvaros.

Izmaksu un iespējamo ietaupījumu salīdzinājums

Veicot personāla vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz budžetu trīs gadu termiņā, secināms, ka vislielākais izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums rastos, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

IZMAKSAS UN IESPĒJAMIE IETAUPĪJUMI	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta, tūkst. LVL	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Izmaksu projekcija				
0. gads - centralizācijas veikšana	4 238	4 238	4 238	4 238
1. gads	4 238	3 470	3 470	3 308
2. gads	4 238	3 470	3 470	3 308
3. gads	4 238	3 470	3 470	3 308
KOPĀ (1. - 3. gads)	12 714	10 410	10 410	9 924
Centralizācijas izmaksas	0	264	412	702
IS uzturēšanas izmaksas 3 gados	750	750	750	750
Kopā izmaksas 3 gados	13 464	11 424	11 572	11 376
Izmaksu samazinājums		-2 040	-1 892	-2 088
Izmaksu procentuālais samazinājums		-15%	-14%	-16%
Funkcijā nodarbināto skaits*	287	235	235	224
Nodarbināto skaita samazinājums		-52	-52	-63
Nodarbināto skaita procentuālais samazinājums		-18%	-18%	-22%
NOVĒRTĒJUMS	-	Vidējs izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums	Vismazākais izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums	Vislielākais izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums

* - trešā gada beigās

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi:

1. Vispārējie pieņēmumi:

- Saskaņā ar LR Finanšu ministrijas valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības uzskaites sistēmas datiem valstī kopumā ir 287 PV slodzes ar vidējo gada atalgojumu 9 843 LVL (ieskaitot nodokļus), kas kopā ar pieskaitāmajām izmaksām ir 14 765 LVL.

³ Ietver augstākā līmeņa vadības personāla atlasi, attīstību, apmācību un novērtēšanu

- 0. gadā funkcija esošajā situācijā ir daļēji centralizēta un daļēji decentralizēta, tāpēc saglabājas esošās PV funkcijas izmaksas.
 - Bāzes variantā PV funkcijas izmaksas tiek pieņemtas kā esošās izmaksas, kas paliek nemainīgas 1.-3. gadā.
 - 1. un 2. centralizācijas modelī pieņemts, ka atlīdzības apmērs nemainās un 0.-3. gadā saglabājas 14 765 LVL apmērā.
 - 3. centralizācijas modelī atlīdzības apmērs mainās, 0. gadā sastādot 14 765 LVL, savukārt 1.-3. gadā 14 812 LVL, jo aprēķinā pieņemts, ka atalgojuma apmērs ir atbilstošs veicamajai funkcijai un tās sarežģītībai.
 - Personāla vadības funkcijas IS izmaksu aprēķins veikts, pieņemot, ka gan centralizētā, gan decentralizētā funkcijā var tikt izmantota VVCIVS. VVCIVS ikgadējās uzturēšanas izmaksas visai tiešajai pārvaldei ir ap 250 000 LVL - tātad $250\ 000 / 287 = 871$ LVL uz vienu personāla vadības darbinieku decentralizētā funkcijā (bet lielāks centralizētās funkcijās), kas pieskaitītas pie IS uzturēšanas izmaksām gan decentralizētai, gan arī centralizētai funkcijai (pēc 0. bāzes gada, jo šobrīd sistēmu neizmanto).
- 2. Centralizācija iestādes ietvaros:**
- Centralizācija iestāžu līmenī notiek 20 iestādēs (tā kā šāds centralizācijas modelis ir piemērojams tikai iestādēs, kurās ir reģionālās struktūrvienības un daļa no esošajām iestādēm jau centralizāciju ir realizējušas), kur centralizāciju realizē 1,5 PV speciālisti 6 mēnešus par vidējo atalgojumu funkcijā (1 230 LVL ieskaitot pieskaitāmās izmaksas) jeb kopā 221 400 LVL.
 - Kopumā tiešajā pārvaldē PV speciālistu skaits samazināts par 52, kuriem tiek izmaksāts atļaušanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL jeb kopā 42 640 LVL.
- 3. Centralizācija resora ietvaros:**
- Centralizācija iestāžu līmenī notiek 20 iestādēs, kur centralizāciju realizē katrā iestādē 0,5 PV speciālisti 6 mēnešus, par vidējo atalgojumu funkcijā (1 230 LVL ieskaitot pieskaitāmās izmaksas), kā arī 10 resoros, kuros centralizāciju realizē 2 PV speciālisti 12 mēnešus par tādu pašu atalgojumu ($(0,5 \text{ slodzes} * 1\ 230 \text{ LVL} * 6 * 20) + (2 \text{ slodzes} * 1\ 230 \text{ LVL} * 12 * 10) = 73\ 800 \text{ LVL} + 295\ 200 \text{ LVL} = 369\ 000 \text{ LVL}$). Kopumā tiešajā pārvaldē PV speciālistu skaits samazināts par 52, kurus atbrīvojot no amata tiek izmaksāts atļaušanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL ($52 * 820 \text{ LVL} = 42\ 640 \text{ LVL}$). Kopējās centralizācijas izmaksas ir vienādas ar 411 640 LVL.
- 4. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros:**
- Centralizācija iestāžu līmenī notiek 20 lielās iestādēs, kur centralizāciju realizē katrā iestādē 1 PV speciālists 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 14 768 LVL gadā (ietver pieskaitāmās izmaksas), 40 mazās iestādēs, kur centralizāciju realizē katrā iestādē 1 PV speciālists 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 14 768 LVL gadā (tostarp pieskaitāmās izmaksas), kā arī 4 augsti kvalificēti PV izmaiņu vadības speciālisti 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu gadā 14 890 LVL uz 1 slodzi (tostarp pieskaitāmās izmaksas). ($14\ 768 \text{ LVL} * 20 * 1 + 14\ 768 \text{ LVL} * 40 * 1 * 50\% + 14\ 890 * 4 = 650\ 280 \text{ LVL}$). Kopumā tiešajā pārvaldē PV speciālistu skaits samazināts par 63, kurus atbrīvojot no amata tiek izmaksāts atļaušanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL ($63 * 820 \text{ LVL} = 51\ 660 \text{ LVL}$). Kopējās centralizācijas izmaksas ir vienādas ar 701 940 LVL.

Lielākais izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums sagaidāms ieviešot personāla vadības funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, kas paredz personāla lietvedības un augstākā līmeņa vadītāju personāla vadības centralizāciju valsts pārvaldes līmenī. Salīdzinoši augstāks izmaksu ietaupījums skaidrojams ar augstāku funkciju realizācijas efektivitāti un lielāku nodarbināto skaita samazinājumu salīdzinājumā ar pārējiem modeļiem.

1. un 2. centralizācijas modeļa īstenošana sniedz līdzīga apjoma nodarbināto skaita samazinājumu, kā arī līdzīgu izmaksu ietaupījuma apjomu. Tā kā centralizācijas izmaksas ir augstākas, centralizējot funkciju resora ietvaros, centralizācijas modelim ir nosacīti vismazākais izmaksu ietaupījums.

Efektivitātes pieaugums

Personāla vadības funkcijas realizācijas efektivitāte katrā no centralizācijas modeļiem var tikt mērīta, izvērtējot centralizācijas ietekmi uz cilvēkresursiem, IS un funkcijas izpildes operativitāti.

Izlasē iekļautās iestādes personāla vadības funkcijas atbalstam šobrīd neizmanto specializētas personāla vadības IS, atsevišķu funkcijas bloku atbalstam izmantojot grāmatvedības IS funkcionalitāti. Tādēļ centralizācijas ietekme uz esošajām personāla vadības IS netiek novērtēta. Tiek paredzēts, ka funkcijas centralizācijas gadījumā tiks izmantota VVCIVS. Tā kā uz ziņojuma sagatavošanas brīdi noris iepirkums par VVCIVS izstrādi un ieviešanu, tad var uzskatīt, ka centralizācijas modeļu ieviešana attiecībā uz IS pielāgošanu var tikt realizēta salīdzinoši vienkārši.

Centralizācijas modeļu ieviešanas ietekme uz cilvēkresursiem var tikt mērīta pēc kopējā darbinieku skaita uz vienu PV funkcijas slodzi. Veicot personāla vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz funkcijas izpildes efektivitāti pēc darbinieku kopējā skaita uz vienu PV slodzi, secināms, ka vislielākais efektivitātes pieaugums rastos, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

EFEKTIVITĀTES PIEAUGUMS		0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Nodarbināto skaits		287	235	235	224
Darbinieku skaits uz vienu personāla vadības slodzi	#	90.5	111	111	116
Efektivitātes pieaugums	%	-	23%	23%	28%
NOVĒRTĒJUMS			Vidējs efektivitātes pieaugums	Vidējs efektivitātes pieaugums	Vislielākais efektivitātes pieaugums

Šobrīd uz vienu PV darbinieka slodzi iestādēs ir aptuveni 91 darbinieks, kas ir zem nozares etalona vērtības⁴ (96 darbinieki uz 1 PV slodzi) un funkcijas ekonomiskās efektivitātes rādītāja vērtības, kas noteikta saskaņā ar MK ieteikumiem Nr.2⁵ (100 darbinieki (slodzes) uz 1 PV speciālista slodzi). 1. un 2. centralizācijas modeļa ieviešanas gadījumā šis rādītājs var tikt uzlabots vēl par aptuveni 23%, tomēr vislielākais efektivitātes pieaugums sagaidāms, centralizāciju realizējot valsts tiešās pārvaldes ietvaros.

Funkcijas realizācijas efektivitāte var tikt mērīta arī, izvērtējot centralizācijas modeļa ietekmi uz funkcijas izpildes operativitāti, t.sk. dokumentu un datu pieejamību un dokumentu aprites un apstrādes cikla ilgumu. Izvērtējot katra centralizācijas modeļa ietekmi uz funkcijas izpildes operativitāti, var secināt, ka vislielākais datu un dokumentu pieejamības pieaugums sagaidāms pie PV funkcijas centralizācijas valsts tiešās pārvaldes ietvaros, savukārt vismazākā centralizācijas ietekme uz dokumentu aprites ciklu centralizāciju sagaidāma 1. un 2. modeļa realizācijas gadījumā.

EFEKTIVITĀTES PIEAUGUMS	Kopējie ieguvumi, riski un zaudējumi	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Dokumentu un datu pieejamība (sadarbības operativitāte ar apkalpojamām struktūrvienībām)	+ Uzlabota datu pieejamība un precizitāte + Centralizēti un operatīvi pieejami dati	- iespējama datu interpretācija	- Iestāžu pretestība - Apgrūtināta iestāžu darba plānošana, jo funkciju realizē cita iestāde	- Sākotnējā periodā iespējama dokumentu pieejamības pasliktināšanās - Ilgāks laiks operacionālu kļūdu labošanai
Dokumentu aprites cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	+ Ātrāka datu apstrāde un dokumentu sagatavošana - Dokumentu aprites cikla pieaugums - Oriģināldokumentu aprites izmaksu pieaugums - Iespējama ietekme uz pamatfunkcijām, jo dokumentu aprites cikla ilgums pagarinājies	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	+ Ātrāka atskaišu sagatavošana + Dokumentu plūsmu pārskatīšana un optimizēšana
NOVĒRTĒJUMS		Vismazākais dokumentu un datu pieejamības pieaugums, vidēja ietekme uz dokumentu aprites ciklu	Vidējs dokumentu un datu pieejamības pieaugums, vidēja ietekme uz dokumentu aprites ciklu	Vislielākais dokumentu un datu pieejamības pieaugums, vislielākā ietekme uz dokumentu aprites ciklu

Izvērtējot centralizācijas modeļus, var secināt, ka vislielākais datu pieejamības pieaugums paredzams, realizējot 3. centralizācijas modeli, kura ietvaros dokumenti pieejami centralizēti visas valsts pārvaldes ietvaros. Vismazākais dokumentu pieejamības pieaugums tiek prognozēts, centralizējot PV funkciju iestāžu ietvaros, tādēļ, ka dokumentu pieejamība saglabājas iestāžu ietvaros.

Kaut arī 3. modeļa ietvaros tiek prognozēts vislielākais dokumentu pieejamības pieaugums, modeļa realizācijas gadījumā būtiski pieaug dokumentu aprites cikls un izmaksas, kas saistītas ar nepieciešamību nodrošināt dokumentu apriti valsts pārvaldes ietvaros. Dokumentu aprites cikls un

⁴ Vidēji nozares augstākā vērtība (APQC Open Standards Benchmarking Collaborative Research)

⁵ 2010. gada 14. decembra MK ieteikumi Nr.2 Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība”

izmaksas visu centralizācijas modeļu gadījumā var tikt samazinātas, ieviešot dokumentu elektronisku apriti, tādā veidā samazinot oriģināldokumentu piegādes izmaksas, samazinot kļūdu daudzumu un paātrinot aprites ciklu.

Ieviešanas sarežģītība

Veicot personāla vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ieviešanas sarežģītības viedokļa, secināms, ka visvienkāršāk ieviešamais variants ir funkcijas centralizācija resora ietvaros:

IEVIEŠANAS SAREŽĢĪTĪBA	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Vadības procesi Laika grafiks ⁶ Izmaiņas normatīvajā bāzē	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai 6 – 9 mēneši 1. Personāla dokumentu kārtība 2. Darba samaksas kārtība 3. Komandējumu kārtība 4. Struktūrvienību reglamenti 5. Štatu saraksts 6. Iestādes reglaments 7. Amata apraksti 8. Iestādes nolikums	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai 8 – 15 mēneši 1. Personāla dokumentu kārtība 2. Darba samaksas kārtība 3. Komandējumu kārtība 4. Iestāžu reglamenti 5. Izmaiņas pakalpojuma sniedzējierestādes nolikumā 6. Štatu saraksti 7. Amata apraksti	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai 11 – 19 mēneši 1. Personāla dokumentu aprites kārtība 2. Darba samaksas kārtība 3. Komandējumu kārtība 4. MK noteikumi, kas nosaka funkcijas organizāciju 5. Centrālās iestādes reglaments 6. Citu iestāžu reglamenti 7. Štatu saraksts 8. Amata apraksti
NOVĒRTĒJUMS	Visvienkāršāk ieviešamais variants	Vidēji vienkārši ieviešamais variants	Sarežģīti ieviešamais variants

Salīdzinoši visvienkāršāk ieviešama PV centralizācija iestādes ietvaros, vidēji nepieciešamo laika periodu nosakot 6-9 mēnešus. Līdzīga ieviešanas sarežģītības pakāpe ir PV funkcijas centralizācijai resora ietvaros, tomēr ieviešanas procesu var sarežģīt iestāžu atšķirīgā prakse personāla vadības jautājumu organizēšanā. Par vissarežģītāko funkcijas centralizācijas modeli uzskatāma centralizācija valsts pārvaldes līmenī, jo tās realizācijai nepieciešamas būtiskas normatīvās bāzes izmaiņas un salīdzinoši lieli laika resursi.

Funkcijas nozīme

Veicot personāla vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ietekmes uz valsts tiešās pārvaldes darbību viedokļa, secināms, ka visaugstākie ieguvumi valsts tiešajā pārvaldē iespējami, centralizējot funkciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

FUNKCIJAS NOZĪME	Kopējie ieguvumi, riski un zaudējumi	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ietekme uz darba nepārtrauktību	+ Stratēģiska personālpolitikas plānošana iestāžu, resoru, valsts līmenī	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	+ Stratēģiska personālpolitikas plānošana resorā + Operatīva personāla aprīte resorā	- Izmaiņu veikšanai nepieciešams ilgs laiks
Ietekme uz atklātību	+ Funkcijas standartizēšana	- Personālpolitikas daļēja nesakrītība ar citām iestādēm	- Personālpolitikas daļēja nesakrītība ar citiem resoriem	+ Vienlīdzīga novērtēšana un personāla attīstības politika visā valsts pārvaldē
Ietekme uz lēmumu pieņemšanu	+ Operatīvi pieejama informācija par nodarbinātajiem + Personālpolitikas kontroles uzlabošanās - Nepilnīga centralizācija rada kontroles risku	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	+ Pārskatāmi un caurspīdīgi novērtēšanas procesi valsts pārvaldē
NOVĒRTĒJUMS		Viszemākie ieguvumi valsts pārvaldei	Vidēji ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējami ieguvumi valsts pārvaldei visaugstākie

⁶ Aprēķinos centralizācijas izmaksas ieskaitītas bāzes gadā, neskatoties uz to, ka centralizācijas process var būt ilgāks.

PV funkcijas centralizēšana valsts tiešās pārvaldes ietvaros informācijas un procesu standartizācijas rezultātā nodrošinātu ērtāku personālpolitikas plānošanu tiešajā pārvaldē, operatīvāku personāla apriti valsts līmenī, kā arī funkcijas pārskatāmības uzlabošanu, tādā veidā sniedzot visaugstākos iespējamus ieguvumus valsts pārvaldei kopumā. Funkcijas centralizēšana resora un iestādes ietvaros iepriekš minētos ieguvumus rada resora un iestādes līmenī, tādēļ potenciālais ieguvums valsts pārvaldes līmenī ir salīdzinoši zemāks. Pie tam funkcijas centralizācija resora vai iestādes ietvaros nenodrošina vienlīdzīgu personāla novērtēšanu un attīstību visā valsts pārvaldē. Tāpat jāņem vērā, ka visi centralizācijas modeļi saistīti ar dokumentu aprites cikla pagarināšanos.

Ārpalpojumu piesaistes lietderības izvērtējums

Izvērtējot ārpalpojumu izmantošanas lietderību personāla vadības funkcijas realizācijai, secināms, ka ārpalpojuma sniedzējiem ir iespējams nodot tikai atsevišķas personāla vadības funkcijas daļas. Vērtējot funkciju kopumā, ārpalpojumu sniedzēju pakalpojumus iespējams izmantot funkcijas operatīvās darbības nodrošināšanai, piemēram, konkrētu apmācību realizēšanai. Tomēr funkcijas stratēģiskā vadība, piemēram, augsta līmeņa apmācību plāna sagatavošana, būtu saglabājama konkrētas iestādes, resora vai valsts tiešās pārvaldes ietvaros.

Turpinājumā sniegts apkopojums par atsevišķu personāla vadības funkcijas bloku nodošanas iespējām ārpalpojumā pie dažādiem funkcijas centralizācijas modeļiem.

Funkcijas bloki	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Personāla lietvedības bloks	Decentralizēti	Iestādes ietvaros	Ārpalpojumā (daļēji) / Resora ietvaros (daļēji)	Ārpalpojumā (daļēji) / Valsts līmenī (daļēji)
Personāla atlases bloks	Decentralizēti	Iestādes ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros
Personāla attīstības un apmācības bloks	Decentralizēti	Iestādes ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros
Personāla novērtēšanas bloks	Decentralizēti	Iestādes ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros	Iestādes vai resora ietvaros
Augstākā līmeņa vadības personāla vadība ⁷	Decentralizēti	Iestādes ietvaros	Ārpalpojumā (daļēji) / Resora ietvaros (daļēji)	Ārpalpojumā (daļēji) / Valsts līmenī (daļēji)

Galvenie kritēriji, kas nosaka personāla vadības funkcijas daļu nodošanas iespējas ārpalpojumam sniedzējiem, ir sekojoši:

- iestāžu vēlme un gatavība atsevišķu personāla vadības funkcijas daļu nodošanai ārpalpojuma sniedzējiem;
- zināšanas par kopējo darba tirgu, tā attīstības tendencēm un citu nozaru pieredzi personāla vadības jautājumu risināšanā;
- specifisku zināšanu nepieciešamība, kuru iegūšana un atjaunošana nav saistīta ar iestādes pamatdarbību vai kompetenci, un atbilstošu metožu pieejamība;
- regulāras un sistemātiskas iesaistes un atbalsta nepieciešamība funkcijas darbības nodrošināšanai iestādē (piemēram, regulārs atbalsts iestādes vadībai personāla vadības jautājumos);
- procesa efektivitātes uzlabošanas un izmaksu samazināšanas iespējas standartizācijas un veicamo darbību kopējā apjoma dēļ;
- vienotas personāla vadības IS esamība un izmantošana funkcijas atbalstam.

Detalizēts pārskats par ārpalpojumu sniedzējiem nododamajiem personāla vadības funkcijas blokiem un to proporcionālo apjomu no kopējā personāla vadības funkcijas apjoma dots turpinājumā sniegtajā tabulā.

⁷ Ietver augstākā līmeņa vadības personāla atlasi, attīstību, apmācību un novērtēšanu

Funkcijas bloki	Ārpalpojumiem nododamais apjoms	Faktiskais noslodzes sadalījums PV funkcijā uz vienu teorētisko PV slodzi*
Personāla lietvedības bloks	<p>Izvērtējot funkcijas saturu un tirgus praksi, var secināt, ka ārpalpojumu sniedzējam personāla lietvedības funkcija var tikt nodota daļēji, jo atsevišķu funkcijas bloka daļu realizācijai ir nepieciešamas specifiskas zināšanas par iestādes darbību un personālu, kā arī detalizētas zināšanas par iestādes iekšējiem normatīvajiem aktiem.</p> <p>Ārpalpojumu sniedzējam var tikt nodota personāla lietvedības daļa, kas saistīta ar personāla atalgojumu un ar to saistītajiem jautājumiem.</p> <p>Tāpat var tikt izskatīta iespēja ārpalpojumu sniedzējam nodot personāla analītikas daļu jeb lietvedības daļu, kas saistīta ar personāla kvalifikācijas datu aktualizāciju, personāla lietu uzturēšanu utt.</p> <p>Saskaņā ar ekspertu vērtējumu personāla lietvedības bloka daļa, kura var tikt nodota ārpalpojumu sniedzējam, sastāda aptuveni 60 % no funkcijas bloka.</p>	46 %
Personāla atlases bloks	<p>Pie vienotu valsts tiesās pārvaldes iestāžu darbinieku kompetenču modeļu un atlases kritēriju izstrādes var tikt izskatīta iespēja personāla atlases funkciju daļēji nodot ārpalpojumu sniedzējiem. Vienotu galveno kompetenču modeļu ieviešana pa amatu grupām un iestādēm sniedz iespēju optimizēt personāla atlases procesu, veicot vienotu kandidātu novērtēšanu un atlasī valsts pārvaldes iestādēs. Ārpalpojuma izmantošana personāla atlasē nodrošina neatkarīgu un vienotu kandidātu vērtēšanu, pieeju plašākam darba meklētāju tirgum kā arī apjoma ietaupījumu, atlasot kandidātus uz līdzīgiem amatiem dažādās iestādēs.</p> <p>Tā kā šobrīd valsts pārvaldē nav vienotu darbinieku kompetenču modeļu un atlases kritēriju, tad personāla atlase ārpalpojumu sniedzējiem var daļēji tikt nodota tikai atsevišķos gadījumos (atsevišķu iestāžu, darbinieku grupu personāla atlase), kas kopumā sastāda nelielu procentālo apjomu no kopējā personāla atlases funkcijas bloka. Personāla atlases nodošana ārpalpojumu sniedzējiem var būt lietderīga pie vienota normatīvā regulējuma, kas sniedz iespēju ārpalpojumā nodot būtisku personāla atlases funkcijas daļu. Tāpat ir jāņem vērā, ka personāla atlases un lēmumu pieņemšanas procesā ir nepieciešama būtiska iestādes vadības iesaiste. Tādēļ šīs funkcijas nodošana ārpalpojumu sniedzējiem šī ziņojuma ietvaros netiek aplūkota.</p>	12 %
Personāla attīstības un apmācības bloks	<p>No kopējās personāla attīstības un apmācības funkcijas var tikt izskatīta iespēja ārpalpojuma sniedzējiem daļēji nodot personāla apmācību vadības bloku, iestādēs saglabājot funkcijas daļu, kas saistīta ar personāla attīstības un apmācību politikas izstrādi.</p> <p>Personāla apmācību vadības bloks var tikt nodots ārpalpojumā pie vienotu personāla kritēriju, attīstāmo kompetenču modeļu ieviešanas valsts pārvaldē. Šī brīža situācijā kritēriji ir vienoti tikai iestāžu (vai atsevišķos gadījumos iestāžu grupu) ietvaros, tādēļ funkcijas nodošana ārpalpojumā plašākā mērogā (resora, valsts) ir sarežģīta. Tā kā personāla apmācību vadības bloka nodošana ārpalpojuma sniedzējiem ir lietderīga vienīgi atsevišķos gadījumos, nevis kopumā valsts pārvaldē, tad ziņojuma ietvaros personāla apmācību vadības bloka nodošanas iespēja ārpalpojumu sniedzējiem netiek izskatīta.</p>	19 %
Personāla novērtēšanas bloks	<p>Personāla novērtēšanas funkcija nosacīti var tikt iedalīta divās daļās: darba snieguma novērtēšana un personāla kompetenču novērtēšana. Darba snieguma novērtēšana no funkcijas vadības viedokļa ir saglabājama iestādes vai resora ietvaros, tomēr personāla kompetenču novērtēšana var daļēji tikt nodota ārpalpojuma sniedzējiem.</p> <p>Kompetenču novērtēšanu nodot ārpalpojuma sniedzējiem ir lietderīgi pie liela novērtējamā personāla skaita, t.i. ļoti lielās (vai lielās) iestādēs. Ņemot vērā kopējo ļoti liela izmēra iestāžu skaitu un kompetenču novērtēšanas bloka daļu no kopējās personāla novērtēšanas funkcijas apjoma, atsevišķi šī ziņojuma ietvaros personāla novērtēšanas funkcijas nodošana ārpalpojumā netiek izskatīta.</p>	19 %

Funkcijas bloki	Ārpakalpojumiem nododamais apjoms	Faktiskais noslodzes sadalījums PV funkcijā uz vienu teorētisko PV slodzi*
Augstākā līmeņa vadības personāla vadība ⁸	<p>Augstākā līmeņa vadības personāla vadība ietver augstākā līmeņa personāla atlasī, apmācību un novērtēšanu. Izvērtējot ārvalstu personāla vadības praksi un ekspertu viedokļus, ārpakalpojuma sniedzējiem var tikt nodota augstākā līmeņa personāla kompetenču regulārā novērtēšana, tādā veidā nodrošinot regulāru kompetenču izvērtēšanu, neatkarīgu novērtējumu, citu nozaru prakses izmantošanu un jaunāko personāla novērtēšanas metožu pielietojumu personāla vērtēšanā. Tāpat kā pie pārējā valsts tiešās pārvaldes iestāžu personāla novērtēšanas bloka, ārpakalpojumu sniedzējiem var tikt nodota vienīgi personāla kompetenču novērtēšanas daļa.</p> <p>Saskaņā ar ekspertu vērtējumu augstākā līmeņa personāla novērtēšana, kura var tikt nodota ārpakalpojumu sniedzējam, sastāda aptuveni 50 % no kopējā augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas bloka.</p>	4 %

Piezīme. * - pieņēmums

Izvērtējot personāla vadības funkcijas nodošanas iespējas ārpakalpojumu sniedzējiem, var secināt, ka ārpakalpojumā var tikt nodotas atsevišķas šī ziņojuma ietvaros analizēto funkcijas bloku daļas. Piemēram, augstākā līmeņa personāla novērtēšana no kopējā augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas bloka.

Būtisks priekšnoteikums personāla vadības funkcijas bloku centralizācijai un nodošanai ārpakalpojumu sniedzējiem ir vienotas personāla vadības IS esamība valsts pārvaldē. Vienota IS sniedz iespēju vienoti uzturēt informāciju par valsts pārvaldē strādājošajiem, to kompetencēm un attīstības vajadzībām, tādā veidā nodrošinot vajadzību apzināšanu valsts pārvaldes ietvaros un atbilstošākā modeļa pielietojuma izvērtēšanu katrā gadījumā.

Izvērtējot ārpakalpojumu piesaistes lietderības izmaksu ieguvumu analīzi, secināms, ka vislielākie ieguvumi iespējami ārpakalpojumam nododot iepriekš minētās funkcijas daļas pēc tam, kad ir veikta funkciju centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros. Funkcijas realizācijas un ārpakalpojumu izmaksu prognozes salīdzinājums dots turpinājumā:

IZMAKSAS UN IESPĒJAMIE IETAUPĪJUMI	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Visu funkciju realizācijas izmaksas 3 gadiem, ja funkcija pilnībā tiek realizēta ar iekšējiem resursiem (t.sk. IS uzturēšanas izmaksas)	11 160	11 160	10,674
Personāla lietvedības bloks	5 134	5 134	4 910
Personāla atlasīes bloks	1 339	1 339	1 281
Personāla attīstības un apmācības bloks	2 120	2 120	2 028
Personāla novērtēšanas bloks	2 120	2 120	2 028
Augstākā līmeņa vadības personāla vadība	447	447	427
Funkciju realizācijas izmaksas piesaistot ārpakalpojumus kopā 3 gadiem			
Kopā ārpakalpojumu izmaksas	0	1 125	2 250
Personāla lietvedības bloks	0	975	1,950
Personāla atlasīes bloks	0	0	0
Personāla attīstības un apmācības bloks	0	0	0
Personāla novērtēšanas bloks	0	0	0
Augstākā līmeņa personāla vadība	0	150	300
Iekšēji veikto funkciju izmaksas	11 160	9 508	7 515
Personāla lietvedības bloks	5 134	3 594	1 964
Personāla atlasīes bloks	1 339	1 339	1 281
Personāla attīstības un apmācības bloks	2 120	2 120	2 028
Personāla novērtēšanas bloks	2 120	2 120	2 028
Augstākā līmeņa personāla vadība	447	335	214
Kopā piesaistot ārpakalpojumus	11 160	10 633	9 765
Ietaupījums	0	-527	-909
Ietaupījums %	0%	-4.72%	-9%

⁸ Ietver augstākā līmeņa vadības personāla atlasī, attīstību, apmācību un novērtēšanu

IZMAKSAS UN IESPĒJAMIE IETAUPĪJUMI	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Nodarbināto skaits nepiesaistot ārpakalpojumus	235	235	235
Nodarbināto skaits piesaistot ārpakalpojumus	235	200	165
Nodarbināto skaita samazinājums	0	-35	-70
Nodarbināto skaita samazinājums %	0%	-15%	-30%
NOVĒRTĒJUMS		ļespējamie ieguvumi nododot daļu funkciju izpildi ārpakalpojumu sniedzējam vidēji	ļespējamie ieguvumi nododot daļu funkciju izpildi ārpakalpojumu sniedzējam visaugstākie

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi.

1. Vispārējie pieņēmumi:

- Ārpakalpojumu sniedzējiem var tik daļēji nodotas personāla lietvedības un augstākā līmeņa vadības personāla vadības funkcijas:
 - Ārpakalpojumu sniedzējiem var tikt nodota personāla lietvedības daļa, kas saistīta ar personāla atalgojumu. Funkcijas daļa ekspertu vērtējumā veido aptuveni 60 % no kopējā personāla lietvedības funkcijas apjoma.
 - Ārpakalpojumu sniedzējiem var tikt nodota augstākā līmeņa personāla novērtēšanas daļa, kas ekspertu vērtējumā veido aptuveni 50 % no kopējā augstākā līmeņa vadības personāla vadības funkcijas apjoma.
- 2. centralizācijas varianta ietvaros ārpakalpojumu sniedzējiem tiek nodoti 50% no kopējā personāla atalgojuma lietvedības funkcijas un augstākā līmeņa personāla novērtēšanas funkcijas apjoma, jo šī modeļa ietvaros centralizācija tiek veikta tikai resoram tieši pakļautās iestādēs (neskaitot lielās, ļoti lielās iestādes), kas veido 50% no kopējā funkciju apmēra.
 - Ārpakalpojumā tiek nodoti 50 % no personāla atalgojuma lietvedības, kas sastāda 60 % no kopējās personāla lietvedības funkcijas.
 - Ārpakalpojumā tiek nodoti 50 % no augstākā līmeņa personāla novērtēšanas, kas sastāda 50 % no kopējās augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas.
- 3. centralizācijas variantā personāla atalgojuma lietvedības un augstākā līmeņa personāla novērtēšanas funkcijas pilnībā tiek nodotas ārpakalpojumā. Attiecīgi ārpakalpojumā tiek nodoti 60 % no personāla lietvedības funkcijas un 50 % no augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas kopējā apjoma.
- Tā kā tiks izmantota vienotā valsts pārvaldes IS (VVCIVS), tad IS izmaksas tiek pieņemtas identiskas kā IS izmaksas katrā no iepriekš dotajiem centralizācijas modeļiem.
- Ārpakalpojumu izmaksās nav ņemts vērā pievienotās vērtības nodoklis, kas budžetēšanas nolūkos būtu jāpieskaita minētajām izmaksām, tām institūcijām kas neatgūst PVN.
- Katra funkcijas bloka izmaksas visos centralizācijas modeļos tiek aprēķinātas, attiecinot kopējās PV funkcijas izmaksas katra centralizācijas modeļa gadījumā uz funkciju blokiem saskaņā ar iepriekš doto faktiskās noslodzes procentuālo sadalījumu starp PV funkcijas blokiem uz vienu teorētisko PV slodzi.

2. Personāla lietvedības bloks

- Centralizācijai pakļauti 26 000 valsts tiešās pārvaldes iestāžu darbinieki. Saskaņā ar veikto iespējamo ārpakalpojumu sniedzēju aptauju, personāla atalgojuma lietvedības funkcijas daļas ārpakalpojuma izmaksas uz vienu darbinieku ir diapazonā no 20 līdz 40 LVL gadā. Šī ziņojuma ietvaros ārpakalpojuma izmaksas uz vienu darbinieku tiek pieņemtas 25 LVL apmērā.
- Tādējādi 2. centralizācijas variantā personāla lietvedības funkcijas ārpakalpojumu izmaksas veido 25 LVL * 26 000 * 50% * 3 gadi = 975 000 LVL, bet 3. centralizācijas variantā 25 LVL * 26 000 * 3 gadi = 1 950 000 LVL.
- Tā kā tiek pieņemts, ka 2. centralizācijas modelī ārpakalpojumu sniedzējam tiek nodoti 50 % no personāla atalgojuma lietvedības, kas sastāda 60 % no kopējās personāla lietvedības funkcijas, tad iekšēji veiktās personāla lietvedības funkcijas izmaksas tiek noteiktas, summējot 40 % no kopējās funkcijas izmaksām ar 50 % no personāla atalgojuma lietvedības daļas. (5 133 000 * 40 % + 5 133 000 * 60 % * 50 % = 3 593 100 LVL)
- Savukārt 3. centralizācijas modeļa gadījumā tiek pieņemts, ka ārpakalpojuma sniedzējam tiek nodoti 60 % no personāla lietvedības funkcijas apjoma, tādēļ iekšēji veiktās personāla lietvedības funkcijas izmaksas tiek noteiktas, koriģējot funkcijas sākotnējās izmaksas ar koeficientu 0,4 (4 910 000 * 40 % = 1 964 000 LVL).
- Ārpakalpojuma izmaksu aprēķinā pieņemts, ka ārpakalpojumu sniedzējam pieejama pasūtītāja IS (šajā gadījumā VVCIVS), kurā centralizēti pieejama informācija par resora un vai valsts pārvaldē strādājošiem. Tādēļ ārpakalpojuma izmaksās nav ietvertas IS uzturēšanas izmaksas.

3. Augstākā līmeņa vadības personāla vadības bloks

- Tiek pieņemts, ka tiešajā pārvaldē ir 500 augstākā līmeņa vadītāji. Saskaņā ar iespējamo ārpakalpojumu sniedzēju vērtējumu, viena augstākā līmeņa vadības darbinieka novērtēšanas izmaksas var svārstīties diapazonā no 150 līdz 300 LVL. Šī ziņojuma ietvaros veiktajos aprēķinos pieņemts, ka viena augstākā līmeņa darbinieka novērtēšanas izmaksas ir vienādas ar 200 LVL. Kopējais izmaksu projekcijas periods ir 3 gadi.
- Tādējādi 2. centralizācijas variantā augstākā līmeņa personāla novērtēšanas funkcijas ārpakalpojumu izmaksas veido 500 * 50 % * 3 gadi * 200 LVL = 150 000 LVL. Savukārt 3. centralizācijas variantā 500 * 3 gadi * 200 LVL = 300 000 LVL.
- Tā kā tiek pieņemts, ka 2. centralizācijas modelī ārpakalpojumu sniedzējam tiek nodoti 50 % no augstākā līmeņa personāla novērtēšanas, kas sastāda 50 % no kopējās augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas, tad iekšēji veiktās augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas izmaksas tiek noteiktas, summējot 50 % no kopējās funkcijas izmaksām ar 50 % no augstākā līmeņa personāla novērtēšanas daļas. (447 000 * 50 % + 447 000 * 50 % * 50 % = 335 250 LVL)

- Savukārt 3. centralizācijas modeļa gadījumā tiek pieņemts, ka ārpakalpojuma sniedzējam tiek nodoti 50 % no kopējās augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas apjoma, tādēļ iekšēji veiktās augstākā līmeņa personāla vadības funkcijas izmaksas tiek noteiktas, koriģējot funkcijas sākotnējās izmaksas ar koeficientu 0,5 (427 000* 50 % = 213 500 LVL).

Izvērtējot ārpakalpojuma izmantošanas lietderību personāla vadības funkcijas nodrošināšanai, redzams, ka personāla vadības funkcijas bloku nodošana ārpakalpojumā par 9 % ļauj samazināt kopējo izmaksu apjomu, ja pirms nodošanas ārpakalpojumā tiek veikta funkcijas daļu centralizācija valsts līmenī. Šī modeļa realizācija ļauj samazināt kopējo funkcijas darbinieku skaitu par aptuveni 30 %. Būtiskais darbinieku skaita samazinājums salīdzinājumā ar kopējo ietaupījumu skaidrojams ar lielo darbinieku īpatsvaru personāla lietvedībā un salīdzinoši zemo atalgojuma līmeni šajā funkcijā.

Pieņemot lēmumu atsevišķas funkcijas vai tās daļas nodot ārpakalpojuma sniedzējiem ir jārēķinās ar noteiktiem riskiem:

- Iespējama saņemtā pakalpojuma neatbilstība iestāžu darbības specifikai un vajadzībām.
- Zaudēta iespēja atsākt funkcijas realizēšanu iestādes, resora vai valsts pārvaldes līmenī, jo līdz ar funkcijas nodošanu ārpakalpojumā tiek zaudēta kompetence iekšienē.
- Sākotnēji iespējama neatbilstoša citu nozaru personāla vadības metožu pielāgošana valsts tiešās pārvaldes iestāžu vajadzībām.
- Iespējama iekšējā pretestība ārpakalpojumam.

Neskatoties uz iepriekš uzskaitītajiem riskiem, atsevišķu personāla vadības funkciju daļu nodošana ārpakalpojumu sniedzējiem var būt izdevīga sekojošu iemeslu dēļ:

- Neatkarīga pieeja personāla vērtēšanā.
- Papildus kompetence iestādes personāla vadībā.
- Citu nozaru prakses izmantošana un jaunāko personāla vadības metožu pielietojums personāla vadībā.
- Ārpakalpojuma izmantošana dod iespēju iestāžu vadībai un darbiniekiem lielāku uzmanību veltīt pamatfunkciju veikšanai.
- Ietaupa vadībai laiku un finanšu līdzekļus, jo nav jāuzrauga ikdienas funkciju veikšana detalizētā līmenī.

Secinājums:

- Būtiski priekšnoteikumi personāla vadības funkcijas bloku centralizācijai ir vienota normatīvā regulējuma, metodoloģiskā regulējuma un vienotas personāla vadības IS esamība valsts pārvaldē. Vienota IS sniedz iespēju vienoti uzturēt informāciju par valsts pārvaldē strādājošajiem, to kompetencēm un attīstības vajadzībām, tādā veidā nodrošinot vajadzību apzināšanu valsts pārvaldes ietvaros un atbilstošākā modeļa pielietojuma izvērtēšanu katrā gadījumā.
- Personāla vadības funkcijas centralizāciju iespējams veikt secīgi, sākotnēji veicot centralizāciju iestāžu līmenī, secīgi atsevišķas funkcijas daļas centralizējot resoru un visbeidzot arī valsts tiešās pārvaldes līmenī⁹. Personāla vadības funkcijas centralizēšana informācijas un procesu standartizācijas rezultātā nodrošinātu ērtāku personāla politikas plānošanu, operatīvāku personāla apriti, funkcijas pārskatāmības uzlabošanu, kā arī sniegtu būtisku izmaksu ietaupījumu.
- Atsevišķu personāla vadības funkcijas daļu realizācijai var būt lietderīga ārpakalpojumu sniedzēju piesaiste, tādā veidā nodrošinot papildus kompetenci, citu nozaru prakses un jaunāko personāla vadības metožu pielietojumu valsts tiešās pārvaldes iestāžu personāla vadībā.

⁹ Atsevišķos gadījumos, pie centralizēta normatīvā regulējuma, vienotu procedūru, tehniskā nodrošinājuma, un pārmaiņu vadības pieejas esamības, centralizācija var tikt realizēta, izlaižot kādu no centralizācijas līmeņiem.

2.3. Iepirkumu organizēšana

Pirmajā centralizācijas modelī paredzēts, ka centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām tiek pārņemta visa iepirkumu organizēšanas funkcija. Otrajā centralizācijas modelī resora ietvaros tiek veikti standartizētie iepirkumi, bet specifiskos iepirkumus turpina veikt atsevišķas iestādes, kas šo funkciju centralizējušas iestāžu līmenī. Savukārt valsts līmenī tiek pieņemts, ka iepirkumu organizēšanas funkcija attiecībā uz visiem (specifiskajiem) iepirkumiem, kas nevar tikt realizēti caur Elektronisko iepirkumu sistēmu (EIS), tiek realizēti centralizēti iestāžu līmenī. Tāpat tiek pieņemts, ka EIS nodrošināto preču un pakalpojumu apjoms pieaug laika gaitā un caur to tiek veikti visi standartizētie iepirkumi; pārējo specializēto iepirkumu veikšana saglabājas iestādēs, jo specifisko iepirkumu veikšanas centralizācija resora līmenī nerada būtiskus ieguvumus.

Pieņemts, ka centralizācijas rezultātā netiek ieviestas specifiskas IS, bet pakāpeniski pieaug EIS izmantošanas apmēri. Tādējādi valsts līmenī pieņemts, ka centralizētās iepirkumu organizēšanas funkcijas atbalstu lielā mērā nodrošina EIS.

Izmaksu un iespējamo ietaupījumu salīdzinājums

Veicot iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz budžetu trīs gadu termiņā, secināms, ka vislielākais izmaksu ietaupījums rastos, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

IZMAKSAS UN IESPĒJAMIE IETAUPIJUMI	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta, tūkst. LVL	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Izmaksu projekcija				
0. gads - centralizācijas veikšana	2 574	2 574	2 574	2 574
1. gads	2 574	2 316	2 267	2 255
2. gads	2 574	2 316	2 267	2 194
3. gads	2 574	2 316	2 267	2 133
KOPĀ (1. - 3. gads)	7 722	6 948	6 801	6 582
Centralizācijas izmaksas	0	14	17	24
IS uzturēšanas izmaksas 3 gados	0	0	0	0
Kopā izmaksas 3 gados	7 722	6 962	6 818	6 606
Izmaksu samazinājums (ietaupījumi)	0	-760	-904	-1 116
Kopējo izmaksu samazinājums	-	-10%	-12%	-14%
Funkcijā nodarbināto skaits*	210	189	185	174
Nodarbināto skaita samazinājums		-21	-25	-36
Nodarbināto skaita samazinājums		-10%	-12%	-17%
NOVĒRTĒJUMS	-	Vismazākais izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums	Vidējs izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums	Vislielākais izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums

* - trešā gada beigās

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi¹⁰:

1. Vispārējie pieņēmumi:

- Decentralizētas funkcijas izmaksas ir konstantas trīs gadu periodā.
- Gadā valsts tiešajā pārvaldē tiek veikti aptuveni 1 400 iepirkumi par kopējo summu 233 milj. LVL (IUB dati).
- Valsts tiešajā pārvaldē funkcijas nodrošināšanā iesaistīti aptuveni 210 iepirkumu speciālisti ar vidējo atalgojumu 6 584 LVL, kopā ar nodokļiem un pieskaitāmajām izmaksām 12 256 LVL gadā. Funkcijā nodarbināto atlīdzības vidējais apmērs gadā ir nemainīgs pirms un pēc centralizācijas trīs gadu griezumā.
- Bāzes variantā IO funkcijas izmaksas tiek pieņemtas kā esošās izmaksas, kas paliek nemainīgas 1.-3. gadā. Kopējās esošās izmaksas sastāda 2 573 760 LVL gadā ($210 * 12\ 256 = 2\ 573\ 760$ LVL).
- Visos modeļos izmaksas 0.gadā pieņemtas kā esošās izmaksas (2 573 760 LVL).
- Centralizācija tiek realizēta ar esošo darbinieku kapacitāti, nav nepieciešamas papildu izmaksas centralizācijas realizēšanai.
- EIS uzturēšanas izmaksas sedz VRAA un valsti netiek ieviestas citas iepirkumu IS.

2. Centralizācija iestādes ietvaros:

- Modeļa ietvaros tiek pieņemts, ka kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināsies par 10% (no 210 uz 189 darbiniekiem), kuru vidējais atlīdzības apmērs gadā paliks nemainīgs 1.-3. gadā, sastādot 12 256 LVL gadā. Kopējās funkcijas izmaksas pēc centralizācijas būs vienādas ar 2 316 384 LVL ($189 * 12\ 256 = 2\ 316\ 384$ LVL).
- Kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 21 speciālistu, kuriem tiek izmaksāti atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL). Kopā centralizācijas izmaksas sastāda 14 280 LVL.

3. Centralizācija resora ietvaros:

- Modeļa ietvaros tiek pieņemts, ka kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināsies par 12% (no 210 uz 185 darbiniekiem), kuru vidējais atlīdzības apmērs gadā paliks nemainīgs 1.-3. gadā, sastādot 12 256 LVL gadā. Kopējās funkcijas izmaksas pēc centralizācijas būs vienādas ar 2 267 360 LVL ($185 * 12\ 256 = 2\ 267\ 360$ LVL).
- Kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 25 speciālistiem, kuriem tiek izmaksāti atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL). Kopā centralizācijas izmaksas sastāda 17 000 LVL.

4. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

- Modeļa ietvaros tiek pieņemts, ka kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināsies par 26 darbiniekiem 1. gadā, vēl par 5 darbiniekiem 2. gadā un par 5 darbiniekiem 3. gadā. Kopējais darbinieku skaits 1. gadā ir 184 darbinieki, 2. gadā 179 darbinieki, savukārt 3. gadā 174 darbinieki. Darbinieku vidējais atlīdzības apmērs gadā paliks nemainīgs 1.-3. gadā, sastādot 12 256 LVL gadā. Kopējās funkcijas izmaksas pēc centralizācijas būs vienādas ar 2 255 104 LVL 1. gadā, 2 193 824 LVL 2. gadā un 2 132 544 LVL 3. gadā.
- Kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 36 speciālistiem, kuriem tiek izmaksāti atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL). Kopā centralizācijas izmaksas sastāda 24 480 LVL.
- Centralizēti caur EIS tiek realizēti visi iepirkumi, kurus ir iespējams nodrošināt caur EIS, piemēram, ja EIS nodrošina kancelejas preču iepirkumus, tad šīs grupas preces nedrīkst tikt iepirktas, neizmantojot EIS. Centralizēti iestāžu ietvaros tiek realizēti visi pārējie iepirkumi, kurus EIS nenodrošina.
- 3. gada beigās pēc centralizācijas uzsākšanas 15% no iepirkumu skaita tiek realizēti, izmantojot EIS. Pārējos 80% - 85% no iepirkumiem veic centralizēti iestāžu līmenī.
- Paredzams, ka, centralizēti veicot iepirkumus EIS, būs iespējams iegūt atlaidi uz iepirkumu apjoma rēķina. Precīzi ietaupījumi uz zemāku cenu rēķina šī pētījuma ietvaros netika analizēti. Kaut arī EIS projekta komanda ir nokomplektēta, nākotnē, paplašinot EIS preču klāstu, var būt nepieciešami papildus cilvēkresursi EIS darbības nodrošināšanai.

Lielākie ietaupījumi iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijā sagaidāmi valsts mēroga centralizācijas modelī, kas balstīts uz funkcijas centralizāciju iestāžu līmenī un pakāpenisku EIS izmantošanas intensitātes palielināšanos. Šie ietaupījumi iespējami tikai tādā gadījumā, ja EIS sistēmas attīstība noritēs kā plānots un EIS iepirkumu proporcija būs ap 15% no kopējo iepirkumu skaita (pasaules labākā prakse) - tādējādi būtiski samazinot nepieciešamo cilvēkresursu apjomu funkcijā un samazinot funkcijas izmaksas uz atlīdzību, pieskaitāmo izmaksu un apjoma atlaižu rēķina.

Efektivitātes pieaugums

Kopumā iepirkumu organizēšanas funkcijas efektivitāte aprēķināta pēc vairākiem efektivitātes rādītājiem, piemēram, iepirkumu organizēšanā nodarbināto slodžu skaita uz iestādes budžeta apmēru, funkcijā nodarbināto skaita uz vienu iepirkumu, iepirkumu organizēšanas izmaksām uz iepirkumu skaitu un šiem rādītājiem apgriezti proporcionāliem rādītājiem. Tomēr rādītāji, kas balstīti uz ļoti mainīgiem datiem aprēķinos veido datu ekstrēmumus un nevar tikt iekļauti kopējā analizē. Tāpēc funkcijas efektivitātes novērtēšanai izvēlēts rādītājs par iepirkumu skaitu uz vienu funkcijā nodarbināto, jo starp šīm vērtībām analīzes datu kopā veidojas salīdzināma korelācija. Pārējie rādītāji izmantoti datu tendenču pārbaudēm (piemēram, lai pārbaudītu, vai pieaugot iepirkumu skaitam, funkcijas izmaksas palielinās).

¹⁰ Detalizētus izdevumu un ietaupījumu aprēķinus skatīt 5. nodevumā „Izmaksu un ieguvumu novērtējums”.

Veicot iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz funkcijas izpildes efektivitāti, secināms, ka vislielākais izmaksu ietaupījums rastos veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, jo šajā modelī sagaidāms lielākais funkcijā nodarbināto cilvēkresursu samazinājums:

EFEKTIVITĀTES PIEAUGUMS	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Nodarbināto skaits	210	189	185	174
Iepirkumu skaits uz vienu IO darbinieku	#	6,67	7,40	8,05
Efektivitātes pieaugums	%	-	11%	21%
NOVĒRTĒJUMS		Vismazākais efektivitātes pieaugums	Vidējs efektivitātes pieaugums	Vislielākais efektivitātes pieaugums

Iepirkumu skaita palielināšanās uz vienu darbinieku, jeb darbinieku skaita samazinājums uz vienu iepirkumu ir ļoti līdzīgi pirmajā un otrajā centralizācijas modelī, jo centralizācija resoru ietvaros būtiski neietekmētu iepirkumu funkciju, kas būtu jā saglabā līdzīgā apjomā dažādu iestāžu specifisko iepirkumu dēļ. Jāatzīmē, ka otrajā centralizācijas modelī būtiski pieaugtu dokumentu aprites cikla garums, kas mazinātu funkcijas kopējo efektivitāti. Būtiskākais slodžu samazinājums un efektivitātes uzlabojums iespējams, ja tiek veikta funkcijas centralizācija iestādes ietvaros un lielā mērā tiek izmantota EIS. Tādējādi papildus iepirkumiem EIS iestādēs būtu nepieciešami savi cilvēkresursi, kas īstenotu iestāžu specifiskos iepirkumus, kuri netiktu apkalpoti caur EIS.

Ieviešanas sarežģītība

Veicot iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ieviešanas sarežģītības viedokļa, secināms, ka visvienkāršāk ieviešamais variants ir funkcijas centralizācija resora ietvaros:

IEVIEŠANAS SAREŽĢĪTĪBA	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Vadības procesi	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai
Laika grafiks ¹¹	7 – 16 mēneši	10 – 21 mēneši	14 – 25 mēneši
Izmaiņas normatīvajā bāzē	1. Iepirkumu veikšanas kārtība 2. Līgumu slēgšanas kārtība 3. Struktūrvienību iekšējās darba kārtības un iestādes reglaments 4. Amatu apraksti	1. Iepirkumu veikšanas kārtība 2. Izmaiņas pakalpojuma sniedzējierestādes nolikumā 3. Iestāžu reglamenti 4. Štatu saraksti 5. Amatu apraksti	1. MK noteikumi, kas nosaka EIS lietošanu 2. Iestāžu reglamenti 3. Štatu saraksti 4. Amatu apraksti
NOVĒRTĒJUMS	Vidēji sarežģīta ieviešana	Vidēji sarežģīta ieviešana	Sarežģīta ieviešana

Lai gan visvienkāršākais iepirkumu organizēšanas centralizācijas modelis var šķist otrais, tā ietvaros vispirms paredzēts veikt centralizāciju iestāžu ietvaros - tādējādi būtiskākie riski un nepieciešamās izmaiņas normatīvajā bāzē no pirmā modeļa ir aktuāli arī šajā modelī, kas to padarītu par smagnēju un sarežģītu. Tādēļ visvieglāk īstenotais centralizācijas process ir centralizācijas modelim iestāžu ietvaros, bet trešais modelis no pirmā atšķiras vien ar nepieciešamību pēc pārdomātas un proaktīvas EIS izmantošanas popularizēšanas visā valsts tiešajā pārvaldē, kas jau paredzēts EIS stratēģijā. Tādējādi trešais centralizācijas modelis no ieviešanas viedokļa un sagaidāmā rezultāta būtu visoptimālākais, jo tas ietvertu standartizēto iepirkumu centralizēšanu visā valstī caur EIS un specifisko iepirkumu centralizētu veikšanu iestāžu līmenī.

¹¹ Aprēķinos centralizācijas izmaksas ieskaitītas bāzes gadā, neskatoties uz to, ka centralizācijas process var būt ilgāks.

Funkcijas nozīme

Veicot iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ietekmes uz valsts tiešās pārvaldes darbības viedokļa, secināms, ka vislielākie ieguvumi valsts tiešajā pārvaldē iespējami, centralizējot funkciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

FUNKCIJAS IETEKME	Kopējie ieguvumi, riski un zaudējumi	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ietekme uz darba nepārtrauktību	+ Centralizēta iepirkumu plānošana iestādes, resora un valsts ietvaros	- Procedūras sarežģīšanās un pagarināšanās	- Procedūras sarežģīšanās un būtiska pagarināšanās	+ Iepirkumu veikšanas operativitātes pieaugums + Sūdzību skaita samazinājums - Augsta atkarība no EIS
Ietekme uz atklātību	+ Korupcijas risku mazināšanās un procesa caurspīdīguma pieaugums	- Kontroles samazināšanās par iepirkumu apjomu pamatojumu	- Joprojām saglabājas "vienošanās" iespēja	+ Samazinās "vienošanās" iespējas + Palielināta konkurence piegādātāju vidū + Piegādātāju cenas salīdzināmas starp dažādiem piegādātājiem - Iestādes realizētajos iepirkumos atklātība var tikt ierobežota
Ietekme uz lēmumu pieņemšanu	+ Iepirkumu kvalitātes uzlabošanās + Procesa kontroles uzlabošanās	+ Iepirkumu konsolidācija + Kontroles samazināšanās pār iepirkumu apjoma pamatojumu - Piegādātāju loka samazināšanās, tā ietekmes palielināšanās - Mazo piegādātāju ierobežošana	+ Iepirkumu konsolidācija - Piegādātāju loka samazināšanās, tā ietekmes palielināšanās	+ Uzlabota iepirkumu kontrole (EIS) + Lēmumi par piegādātāju cenām pieejami pirms konkursa (EIS) - Iestādes realizētajos iepirkumos kontrole var nebūt pietiekama
NOVĒRTĒJU MS		Vidēji ieguvumi valsts pārvaldei	Viszemākie ieguvumi valsts pārvaldei	Visaugstākie ieguvumi valsts pārvaldei

Iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizēšana valsts tiešās pārvaldes ietvaros balstītos uz maksimālu EIS izmantošanu iepirkumu veikšanai - tādējādi iestāžu veiktie standartizētie iepirkumi būtu pārskatāmi, caurspīdīgi un padarīti maksimāli efektīvi procesu un administratīvā sloga ziņā valsts tiešajā pārvaldē. Šis modelis pieļauj nestandarta iepirkumu veikšanu iestāžu ietvaros, kas tāpat no valsts pārvaldes viedokļa ir pats efektīvākais risinājums, jo šo iepirkumu veikšanā pārsvarā piedalās specifiski iestāžu eksperti un nav iesaistītas starpniekinstiūcijas, kas pagarina dokumentu aprites ciklu un iepirkumu procedūru un tādējādi rada papildus risku valsts tiešās pārvaldes iestāžu pamatuzdevumu operatīvai un nepārtrauktai veikšanai.

Ārpakalpojumu piesaistes lietderības izvērtējums

Teorētiski iepirkumu organizēšanas standartizēto dokumentāciju (ne tehnisko specifikāciju) sagatavošanu būtu iespējams centralizēt gan resora, gan valsts līmenī un arī nodot ārpakalpojumā. Bet šāda rīcība pašu iestāžu un arī neatkarīgo ekspertu vērtējumā būtu nepraktiska gan finansiāli, gan arī no efektivitātes viedokļa, jo standartizētās dokumentācijas sagatavošana rada ļoti necīgu slogu uz esošo iepirkumu organizēšanas funkciju (šī pienākuma izpildē vidēji iestādē netiek nodarbināta pat atsevišķa pilna slodze) un tāpēc ir pietiekami efektīvi izpildāma pašās iestādēs kā standartizēts papildus uzdevums funkcijā nodarbinātajiem, kas neuzliek papildus būtisku slogu; šī funkcijas bloka nodošana starpniekiestādei vai ārpakalpojumā radītu negatīvu iespaidu uz funkcijas efektivitātes rādītājiem, jo pagarinātos dokumentu aprites cikls, palielinātos risks, ka iepirkumu procesu var aizkavēt no pašas iestādes neatkarīgi šķēršļi, kas var būtiski ietekmēt iestādes pamatfunkciju izpildi un tādējādi arī valsts tiešās pārvaldes uzdevumu veikšanu. Tāpēc nav objektīvu argumentu iepirkumu organizēšanas funkcijas nodošanai ārpakalpojumā.

Secinājumi:

Iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas optimālākais modelis pēc apkopotajiem datiem ir trešais - funkcijas centralizēšana valsts tiešās pārvaldes ietvaros, kas faktiski tiktu īstenots kā funkcijas centralizācija un specifisko iepirkumu veikšana iestāžu ietvaros, bet visu standartizēto iepirkumu veikšana, maksimāli izmantojot EIS. Tomēr pastāv risks, ka šāda veida centralizācija aprobežojas ar funkcijas centralizēšanu iestādes ietvaros (1. modelis), ja paredzētā EIS pilnveide un izmantošanas progresija nerasniedz plānoto.

2.4. Autoparka uzturēšana un vadība

Izvērtējot autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācijas modeļus, tiek pieņemts, ka pirmajā un otrajā centralizācijas modelī centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām vai iestādēm tiek pārņemta visa autoparka uzturēšanas un vadības funkcija, kurā ietilpst TL iepirkšanas/ pārdošanas, autoparka uzturēšanas un vadības, kā arī autoparka attīstības un optimizācijas bloki. Attiecībā uz AV funkcijas centralizāciju valsts pārvaldes ietvaros arī tiek pieņemts, ka AV funkciju bloki tiks centralizēti vienādā līmenī:

Funkcijas	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros,
TL iepirkšana / pārdošana	Decentralizēti	Centralizēti iestādes ietvaros	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts ietvaros
Autoparku uzturēšana un vadība	Decentralizēti	Centralizēti iestādes ietvaros	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts ietvaros
Autoparka attīstība un optimizācija	Decentralizēti	Centralizēti iestādes ietvaros	Centralizēti resora ietvaros	Centralizēti valsts ietvaros

Zemāk apkopoti atsevišķi katrā funkcijas blokā ietilpstošie uzdevumi, kas tiktu centralizēti katrā no centralizēšanas gadījumiem. Katram funkcijas bloka attēlots arī aptuvenais darbaspēka noslogojums attiecīgo uzdevumu veikšanai no kopējās slodzes.

Funkcijas bloks	Uzdevumi	Faktiskais noslodzes sadalījums AV funkcijā uz vienu teorētisko AV slodzi*
TL iepirkšana / pārdošana	<ul style="list-style-type: none">TL pārdošanas organizēšana.TL iepirkšanas plānošana (vadlīniju, kritēriju, TL un pakalpojumu specifikāciju noteikšana), līgumu izstrāde, administrēšana, pārbaude un lēmumu pieņemšana.TL iepirkšanas un pārdošanas procesu kontrole un atbilstības līgumiem izvērtēšana.Ar AV funkciju saistīto iepirkumu veikšana.	10 %
Autoparka uzturēšanas un vadības bloks	<ul style="list-style-type: none">Degvielas iepirkumu un patēriņa apjoma kontrole.Tehnisko apskāšu un nodokļu administrēšana.Tehniskās apkopes plānošana un kontrole.Stāvvietu izmantošanas kontrole.Rezerves daļu (tai skaitā riepu) un citu nepieciešamo preču/ pakalpojumu iegāde.Remontdarbu iegāde un kontrole.Iepirkumu administrēšana, kas saistīta ar šī bloka funkcijām.Apdrošināšanas organizēšana un administrēšana.Zvanu centra nodrošināšana (dispečerizācija).Funkcijas izpildes kontrole un atbilstības līgumiem kontrole.Funkcijas stratēģiskā plānošana (vajadzības, mērķi, uzdevumi, daļēji - vispārējā funkcijas izpildes kārtība u.tml.).	80%

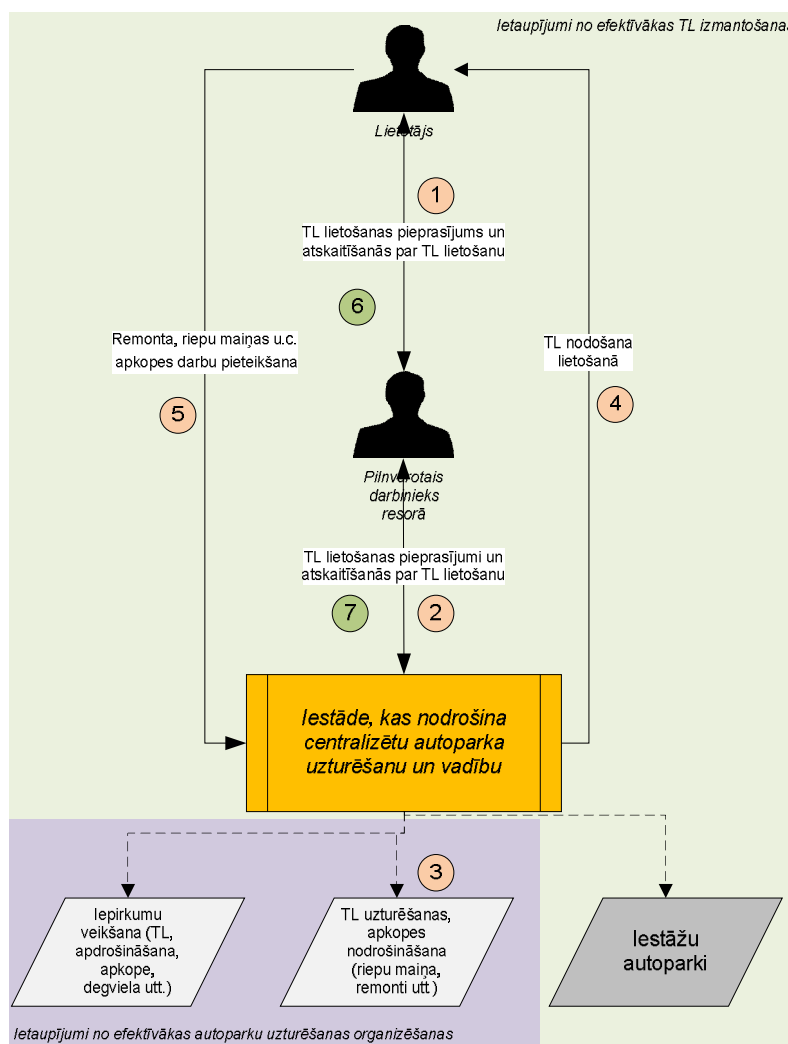
Funkcijas bloks	Uzdevumi	Faktiskais noslodzes sadalījums AV funkcijā uz vienu teorētisko AV slodzi*
Autoparka attīstības un optimizācijas bloks	<ul style="list-style-type: none"> AV politikas izstrāde un uzraudzība. TL izmantošanas kontrole. Attīstības un optimizēšanas pamatnostādņu definēšana un izpildes uzraudzība. 	10 %

AV funkcijas centralizācijas TL lietotāji tiktu iedalīti divās grupās:

- 1) Īstermiņa lietotāji - tādi, kuriem TL ir nepieciešams un noteiktu laiku periodiski vai neregulāri, bet TL izmantošana var tikt plānota un pieteikta laicīgi;
- 2) Ilgtermiņa lietotāji - tādi, kuriem TL ir nepieciešams regulāri ikdienas darbā un tiek nodots lietošanai ilgtermiņā (pārsvārā operatīvais transports).

Būtiskākie ietaupījumi no centralizācijas (no TL skaita samazināšanās) rastos TL izmantošanas intensitātes paaugstināšanās un uzturēšanas, apkopes pakalpojumu nodrošināšanas centralizēšanā (apjoma atlaides uz iepirkumiem, lielāka kontrole pār remontdarbiem, degvielas izmantošanu un iepirkšanu u.c.).

Zemāk shematiski attēlots viens no funkcijas darbības modeļiem, kad funkcija ir centralizēta pēc 3. modeļa (valsts pārvaldes ietvaros). Centralizējot AV funkciju pēc citiem modeļiem, vai nododot to ārpalpojumā, iespējami citi funkcijas darbības modeļi, kas būtu atkarīgi no precīzas iestāžu (klientu) vēlmju un vajadzību apzināšanas.



TL saņemšana lietošanā valsts pārvaldē centralizētas AV funkcijas ietvaros būtu sekojoša:

1. Iestādes darbinieks piesaka resora pilnvarotajam darbiniekam TL izmantošanas nepieciešamību, norādot prognozēto TL izmantošanas laika periodu.
2. Resora pilnvarotais darbinieks pieprasa TL izmantošanu centrālajā iestādē, kas centralizēti nodrošina AV pakalpojumu. Pieprasījums balstīts uz iepriekš definētiem TL kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem kritērijiem.
3. AV pakalpojuma nodrošinātājs pārvalda ar AV funkciju saistītos iepirkumus, nodrošina un kontrolē TL uzturēšanas un apkopes servisu, kā arī pārvalda un organizē visus TL, kas ietver TL pieejamības nodrošināšanu un kontroli pār TL izmantošanas intensitāti.
4. AV pakalpojuma nodrošinātājs nodod lietošanā pieprasījumam atbilstošo TL. TL saņemšana iespējama gan centralizētos reģiona autoparkos ar vai bez starpniekpersonas, kā arī citos veidos atkarībā no iestāžu, autoparku un TL specifikas un klientu nepieciešamības.
5. Lietotājs ir tiesīgs tieši pieprasīt papildus apkopes vai remontdarbus (līdz noteiktai cenai), ja tādi nepieciešami, centrālajam AV pakalpojuma sniedzējam.
6. TL lietotājs atskaitās par TL izmantošanu resora pilnvarotajam darbiniekam. TL izmantošana tiek kontrolēta gan ar atskaišu palīdzību, gan ar maršrutu kontroles sistēmu.
7. Resora pilnvarotais darbinieks apkopo informāciju par TL izmantošanu un kontrolē vispārējo TL izmantošanas lietderību.

Izmaksu un iespējamo ietaupījumu salīdzinājums

Veicot autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz budžetu 3 gadu termiņā, secināms, ka vislielākais izmaksu ietaupījums rastos, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

IZMAKSAS UN IESPĒJAMI IETAUPIJUMI	0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta, tūkst. LVL	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Izmaksu projekcija				
0. gads - centralizācijas veikšana	7 932	7 932	7 932	7 932
Atlīdzību izmaksas	1 667	1 667	1 667	1 667
Autoparka uzturēšanas izmaksas	6 265	6 265	6 265	6 265
1. gads	7 932	7 796	7 827	7 268
Atlīdzību izmaksas	1 667	1 845	1 876	1 614
Autoparka uzturēšanas izmaksas	6 265	5 951	5 951	5 654
2. gads	7 932	7 204	6 735	5 507
Atlīdzību izmaksas	1 667	1 720	1 647	1 180
Autoparka uzturēšanas izmaksas	6 265	5 484	5 088	4 327
3. gads	7 932	6 731	5 865	4 265
Atlīdzību izmaksas	1 667	1 625	1 514	759
Autoparka uzturēšanas izmaksas	6 265	5 106	4 351	3 506
KOPĀ (1. - 3. gads)	23 796	21 731	20 427	17 040
Centralizācijas izmaksas	-	362	374	412
IS uzturēšanas izmaksas 3 gados	-	150	150	150
Kopā izmaksas 3 gados (ieskaitot IS un ieviešanas izmaksas)	23 796	22 243	20 951	17 602
Degvielas izmaksas*	19 741	19 741	19 741	19 741
Izmaksu samazinājums**		-1 553	-2 845	-6 194
Kopējo izmaksu samazinājums		-6,5%	-11,9%	-26,0%
Funkcijā lietoto TL skaits*	5 300	4 785	4 304	4 077
TL skaita samazinājums		-515	-996	-1 223
TL skaita samazinājums		-9,7%	-18,8%	-23,1%
Funkcijā nodarbināto skaits*	227	185	166	78
Nodarbināto skaita samazinājums		-42	-61	-149
Nodarbināto skaita samazinājums		-18,5%	-26,9%	-65,6%
NOVĒRTĒJUMS	-	Neliels izmaksu ietaupījums un viszemākais nodarbināto skaita samazinājums	Vidējs izmaksu ietaupījums un vidējs nodarbināto skaita samazinājums	Vislielākais izmaksu ietaupījums un vislielākais nodarbināto skaita samazinājums

* - nav iekļautas funkcijas izmaksās

** - trešā gada beigās

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi¹²:

1. Vispārējie pieņēmumi:

- Valsts tiešajā pārvaldē kopējais centralizācijai nododamo ekspluatēto TL skaits ir 5 300 (CSDD dati).
- Kopējais darbinieku slodžu skaits, kas nodarbināti centralizācijai nododamās AV funkcijas nodrošināšanā ir 227.
- Centralizācijas procesa izmaksās iekļauta būtiska darbinieku kompetenču celšana apmācību ceļā, piemēram, šādās jomās: AV pakalpojumu vadība, AV pakalpojumu sniegšana, efektīva TL iepirkšana un pārdošana, klientu apkalpošana, AV finanšu vadība, AV datubāzu lietošana un pārvaldība u.c. apmācības nepieciešamajās jomās, kas saistītas ar modernu un centralizētu AV funkciju; darbinieku apmācības ļoti intensīvā režīmā ilgtu vismaz vienu gadu un izmaksātu vismaz 500 LVL uz vienu nodarbināto.
- IS kopējās ieviešanas izmaksas būtu no 200 000 LVL līdz 350 000 LVL - aprēķinos pieņemtas izmaksas 200 000 LVL apmērā, jo Latvijas tirgū jau pastāv līdzīgas IS, kuru platformas varētu salīdzinoši vienkārši pielāgot valsts iestāžu vajadzībām. I. Pieņemts, ka IS ieviešana AV funkcijas darbības nodrošināšanai notiek centralizēti, nevis katrā iestādē atsevišķi - tāpēc arī sistēmas uzturēšanas izmaksas novērtētas kompleksi - un sastādīs 50 000 LVL gadā neatkarīgi no centralizācijas modeļa (ja IS sistēma ir dārgāka, uzturēšanas izmaksas varētu pieaugt līdz pat 100 000 LVL).
- AV IS nodrošina gan TL uzskaiti, veicamo darbu uzskaiti, apdrošināšanas reģistrus, degvielas uzskaiti un norakstīšanu, AV zvanu centra funkciju (dispečerizāciju) un citas ar autoparka uzturēšanu un vadību saistītās datu apkopošanas un analīzes funkcijas.
- Šoferu slodžu skaits un atalgojums aprēķinos netiek apskatīts un aprēķinos nav iekļauts.
- Centralizācijas procesu nodrošina esošie darbinieki, kas pēc apmācību kursa būs ieguvuši nepieciešamās kompetences, kā arī visos centralizācijas modeļos centralizācijas vadību (par visām iestādēm, resoriem un valsti) uzņemas trīs papildus eksperti, kas strādā vismaz vienu gadu par 806 LVL mēnesī (ietverot VSAOI).
- Aprēķinos netiek ņemtas vērā iespējamās optimizācijas iespējas, kas rastos iegādājoties zemākas klases/ lētākas automašīnas vai iegādājoties viena veida/ klases automašīnas to iestāžu ietvaros, kuros veikta funkcijas centralizācija. Aprēķinos nav iekļautas automašīnu iegādes izmaksas un nolietojums.
- Aprēķinos nav iekļautas pieskaitāmās izmaksas, tā kā to apjoms nav tik viennozīmīgi nosakāms, kā personāla vadības vai grāmatvedības funkcijas gadījumā, visi aprēķinātie rezultāti aprēķināti balstoties uz darbinieku algām un valsts sociālās apdrošināšanas iemaksām.
- Centralizācija skar visus valsts tiešās pārvaldes iestāžu autoparkus. Uzturēšanas izmaksas neiekļauj izdevumus par automašīnas degvielu, bet iekļauj apkopes un uzturēšanas izmaksas, valsts nodokļu un nodevu izmaksas, pieskaitāmās izmaksas un apdrošināšanu.
- Aprēķinos pieņemts pakāpenisks atalgojuma pieaugums (vidēji no 612 LVL esošā situācijā līdz 811 LVL centralizācijas modelī valsts ietvaros trešajā gadā, ietverot VSAOI) funkcijā nodarbinātajiem darbiniekiem, kas saistīts ar attiecīgo darbinieku kompetenču pieaugumu un atbildības palielināšanos. Algu paaugstināšana nodrošina papildus kompetences dažāda mēroga un sarežģītības pakāpes dispečerizācijas (zvanu centrs) nodrošināšanai, kas atkarīga no TL skaita.
- Centralizācijas modelī pieņemts, ka centralizācijas rezultātā izmainās funkcijas būtība, piemēram, netiek veikti nelieli tehniskās uzturēšanas darbi, samazinoties tās apmēram samazinās arī tās veikšanai nepieciešamais darbinieku skaits. Šāda funkcijas pārskatīšana ietekmē arī funkcijas realizēšanai nepieciešamo darbinieku skaitu.
- Potenciālais ietaupījums no funkcijas centralizācijas aprēķināts ņemot vērā industrijas labākos standartus, kas ņemot vērā esošo situāciju piemērots Latvijas situācijai. Iespējams šī standarta sasniegšanai nepieciešams ilgāks laiks vai radikālas pārmaiņas. Tādējādi sniegtie aprēķini ataino visoptimistiskāko scenāriju.
- Bāzes variantā (0. gads) atspoguļota šā brīža faktiskā situācija AV funkcijā, kurā nodarbināti 227 par vidējo algu 612 LVL (kopējās atlīdzības trīs gados: 612 LVL x 12 mēneši x 3 gadi x 227 slodzes = 5 001 264 LVL); uzturēšanas izmaksas aprēķinātas pēc šā brīža faktiskajām uzturēšanas izmaksām 1182 LVL gadā uz 1 TL pie 5 300 LVL (kopējās izmaksas: 1182 LVL x 5 300 TL x 3 gadi = 18 793 800 LVL).

2. Centralizācija iestāžu ietvaros:

- Iestāžu ietvaros centralizētas AV funkcijas darbības modelis ir sekojošs: centralizētās AV funkcijas darbinieki nodrošina visas nepieciešamās ar pakalpojuma sniegšanu (TL, TL apkopes, remontu, pakalpojumu pieteikumu saņemšana u.c.) saistītās darbības, bet iestādes reģionālajās struktūrvienībās ir pilnvarots darbinieks, kurš var veikt pakalpojuma pasūtīšanu/apstiprināšanu. Tiešos ar TL saistītos darbus (riepu maiņa, apkope, remonts u.tml.) ir tiesīgs pieteikt pilnvarotais TL lietotājs;
- AV nodarbināto slodžu skaits trīs gadu laikā samazinātos par gandrīz 18,5% (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā);
- Ekspluatācijā esošo TL skaits un autoparka uzturēšanas izmaksas trīs gadu laikā samazinātos par gandrīz 10% (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā), jo kvalitatīvāk tiks plānota TL izmantošana - tāpēc izmantošanas intensitāte būs efektīvāka;
- Centralizācijas rezultātā vidējā alga funkcijā trīs gadu laikā palielinātos no 612 LVL līdz 732 LVL mēnesī (ieskaitot VSAOI).
- Algu aprēķins ir atkarīgs no funkcijā strādājošo skaita un algu palielināšanas. Slodžu samazinājuma rezultātā slodžu skaits secīgi pa gadiem būs 215, 198, 185, bet vidējā alga paaugstināsies un trīs gadu laikā secīgi būs 715 LVL, 724 LVL, 732 LVL. Tādējādi algu aprēķins ir sekojošs: 715 LVL x 12 mēneši x 215 slodzes + 198 slodzes x 724 LVL x 12 mēneši + 185 slodzes x 732 LVL x 12 mēneši = 5 189 964 LVL.
- Uzturēšanas izmaksas uz vienu TL gadā pēc apkopotajiem datiem ir 1 182 LVL, bet centralizācijas gadījumā tās samazināsies (lētāki iepirkumi, optimizēti saimnieciskie izdevumi u.c.) un secīgi pa gadiem būs 1 182 LVL, 1 123 LVL, 1 067 LVL. Uzturēšanas kopējās izmaksas atkarīgas no TL skaita, kas optimizācijas rezultātā

¹² Sīkāk aprēķinu pieeju skatīt 5. Ziņojumā „Izmaksu un ieguvumu novērtējums”.

samazināsies un pa trīs gadiem secīgi būs 5 035, 4 883, 4 785. Tādējādi uzturēšanas izmaksu aprēķins ir sekojošs: $1\ 182\ \text{LVL} \times 5\ 035 + 1\ 123\ \text{LVL} \times 4\ 883 + 1\ 067\ \text{LVL} \times 4\ 785 = 16\ 540\ 574\ \text{LVL}$.

- Centralizācijas izmaksās bez IS ieviešanas izmaksām (200 000 LVL) iekļautas arī apmācību izmaksas 500 LVL apmērā uz vienu darbinieku ($500\ \text{LVL} \times 215 = 107\ 500\ \text{LVL}$) un atļaišanas pabalsti, kas radīsies trīs gadu laikā, atļaižot 42 nodarbinātos un izmaksājot katram vienu mēnešalgu 612 LVL apmērā ($42 \times 612\ \text{LVL} = 25\ 704\ \text{LVL}$). Papildus centralizācijas izmaksās pieskaitīti izdevumi par trīs cilvēku algošanu, kas nodrošinātu procesa vadību uz vienu gadu par 806 LVL atlīdzību mēnesī ($806\ \text{LVL} \times 12 \times 3 = 29\ 016\ \text{LVL}$).

3. Centralizācija resora ietvaros:

- Resora ietvaros centralizētas AV funkcijas darbības modelis ir sekojošs: centralizētās AV funkcijas darbinieki nodrošina visas nepieciešamās ar pakalpojuma sniegšanu (TL, TL apkopes, remonts, pakalpojumu pieteikumu saņemšana u.c.) saistītās darbības, bet iestādēs ir pilnvarots darbinieks, kurš var veikt pakalpojuma pasūtīšanu/apstiprināšanu. Tiešos ar TL saistītos darbus (riepu maiņa, apkope, remonts u.tml.) ir tiesīgs pieteikt pilnvarotais TL lietotājs. Šajā modelī nepieciešams zvanu centrs;
- AV nodarbināto slodžu skaits trīs gadu laikā samazinātos par 27% (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā);
- Ekspluatācijā esošo TL skaits trīs gadu laikā samazinātos par 19%, bet AV uzturēšanas izmaksas par 18% (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā), jo tiktu kvalitatīvāk veikta TL izmantošanas plānošana, autoparka vadība un centralizēti saimnieciskie resursi;
- Centralizācijas rezultātā vidējā alga funkcijā palielinātos no 612 LVL uz 760 LVL mēnesī (ieskaitot VSAOI).
- Algu aprēķins ir atkarīgs no funkcijā strādājošo skaita un algu palielināšanas. Slodžu samazinājuma rezultātā slodžu skaits secīgi pa gadiem būs 215, 184, 166, bet vidējā alga paaugstināsies un trīs gadu laikā secīgi būs 727 LVL, 746 LVL, 760 LVL. Tādējādi algu aprēķins ir sekojošs: $727\ \text{LVL} \times 12\ \text{mēneši} \times 215\ \text{slodzes} + 184\ \text{slodzes} \times 746\ \text{LVL} \times 12\ \text{mēneši} + 166\ \text{slodzes} \times 760\ \text{LVL} \times 12\ \text{mēneši} = 5\ 036\ 748\ \text{LVL}$.
- Uzturēšanas izmaksas uz vienu TL gadā pēc apkopotajiem datiem ir 1 182 LVL, bet centralizācijas gadījumā tās samazināsies (lētāki iepirkumi, optimizēti saimnieciskie izdevumi u.c.) un secīgi pa gadiem būs 1 182 LVL, 1 123 LVL, 1 011 LVL. Uzturēšanas kopējās izmaksas atkarīgas no TL skaita, kas optimizācijas rezultātā samazināsies un pa trīs gadiem secīgi būs 5 035, 4 531, 4 304. Tādējādi uzturēšanas izmaksu aprēķins ir sekojošs: $1\ 182\ \text{LVL} \times 5\ 035 + 1\ 123\ \text{LVL} \times 4\ 531 + 1\ 011\ \text{LVL} \times 4\ 304 = 15\ 391\ 027\ \text{LVL}$.
- Centralizācijas izmaksās bez IS ieviešanas izmaksām (200 000 LVL) iekļautas arī apmācību izmaksas 500 LVL apmērā uz vienu darbinieku ($500\ \text{LVL} \times 215 = 107\ 500\ \text{LVL}$) un atļaišanas pabalsti, kas radīsies trīs gadu laikā, atļaižot 61 nodarbinātos un izmaksājot katram vienu mēnešalgu 612 LVL apmērā ($61 \times 612\ \text{LVL} = 37\ 332\ \text{LVL}$). Papildus centralizācijas izmaksās pieskaitīti izdevumi par trīs cilvēku algošanu, kas nodrošinātu procesa vadību uz vienu gadu par 806 LVL atlīdzību mēnesī ($806\ \text{LVL} \times 12 \times 3 = 29\ 016\ \text{LVL}$).

4. Centralizācija valsts pārvaldes ietvaros:

- Valsts pārvaldes ietvaros centralizētas AV funkcijas darbības modelis ir sekojošs: centralizētās AV funkcijas darbinieki nodrošina visas nepieciešamās ar pakalpojuma sniegšanu (TL, TL apkopes, remonts, pakalpojumu pieteikumu saņemšana u.c.) saistītās darbības, bet iestādēs ir pilnvarots darbinieks, kurš var veikt pakalpojuma pasūtīšanu/apstiprināšanu. Tiešos ar TL saistītos darbus (riepu maiņa, apkope, remonts u.tml.) ir tiesīgs pieteikt pilnvarotais TL lietotājs (piemēram, ierēdnis, kuram piešķirts dienesta TL). Šajā modelī nepieciešams zvanu centrs (kas ietver papildus kompetences, bet ne papildus infrastruktūru). Visas pakalpojuma cenas, pakalpojuma saturs un kvalitatīvie rādītāji tiek noteikti pakalpojuma sniegšanas līgumā, kurš tiek noslēgts starp resoru un centralizētās AV funkcijas pakalpojuma sniedzējierādītājiem. Pilnvarotie darbinieki iestādēs var veikt pakalpojumu pasūtīšanu apstiprināšanu tikai noslēgtā līguma ietvaros. Visas izmaksas, pakalpojuma satura un kvalitātes izmaiņas jāsaņķa ar resora pilnvaroto pārstāvi;
- AV nodarbināto slodžu skaits trīs gadu laikā samazinātos par 66%, jo saruktu TL kopējais skaits un augstāku kompetenču dēļ uzlabotos darba efektivitāte (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā);
- Ekspluatācijā esošo TL skaits trīs gadu laikā samazinātos par 23%, bet autoparka uzturēšanas izmaksas saruktu par 28%, jo tiktu efektīvāk organizēta TL izmantošana (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā);
- Algu aprēķins ir atkarīgs no funkcijā strādājošo skaita un algu palielināšanas. Slodžu samazinājuma rezultātā slodžu skaits secīgi pa gadiem būs 183, 124, 78, bet vidējā alga paaugstināsies un trīs gadu laikā secīgi būs 735 LVL, 793 LVL, 811 LVL. Tādējādi algu aprēķins ir sekojošs: $735\ \text{LVL} \times 12\ \text{mēneši} \times 183\ \text{slodzes} + 124\ \text{slodzes} \times 793\ \text{LVL} \times 12\ \text{mēneši} + 78\ \text{slodzes} \times 811\ \text{LVL} \times 12\ \text{mēneši} = 3\ 553\ 140\ \text{LVL}$.
- Uzturēšanas izmaksas uz vienu TL gadā pēc apkopotajiem datiem ir 1 182 LVL, bet centralizācijas gadījumā tās samazināsies (lētāki iepirkumi, optimizēti saimnieciskie izdevumi u.c.) un secīgi pa gadiem būs 1 123 LVL, 955 LVL, 860 LVL. Uzturēšanas kopējās izmaksas atkarīgas no TL skaita, kas optimizācijas rezultātā samazināsies un pa trīs gadiem secīgi būs 5 035, 4 531, 4 077. Tādējādi uzturēšanas izmaksu aprēķins ir sekojošs: $1\ 123\ \text{LVL} \times 5\ 035 + 955\ \text{LVL} \times 4\ 531 + 860\ \text{LVL} \times 4\ 077 = 13\ 487\ 630\ \text{LVL}$.
- Centralizācijas izmaksās bez IS ieviešanas izmaksām (200 000 LVL) iekļautas arī apmācību izmaksas 500 LVL apmērā uz vienu darbinieku ($500\ \text{LVL} \times 183 = 91\ 500\ \text{LVL}$) un atļaišanas pabalsti, kas radīsies trīs gadu laikā, atļaižot 149 nodarbinātos un izmaksājot katram vienu mēnešalgu 612 LVL apmērā ($149 \times 612\ \text{LVL} = 91\ 188\ \text{LVL}$). Papildus centralizācijas izmaksās pieskaitīti izdevumi par trīs cilvēku algošanu, kas nodrošinātu procesa vadību uz vienu gadu par 806,59 LVL atlīdzību mēnesī ($806\ \text{LVL} \times 12 \times 3 = 29\ 016\ \text{LVL}$).

Zemāk tabulā apkopotas ekspertu noteiktās būtiskākās procentuālās izmaiņas AV funkciju raksturojošajos efektivitātes rādītājos trīs gadu projekcijā, kas ir pamats kopējam izmaksu samazinājumam un efektivitātes rādītāju uzlabojumam.

IZMAKSAS UN IESPĒJAMI IETAUPĪJUMI	1. gads	2. gads	3. gads
1. Centralizācija iestādes ietvaros			
TL skaits	-5%	-3%	-2%
Autoparks ar derīgu TA un OCTA	7%	2%	0%
TL vidējais nobraukums, km gadā	5%	3%	2%
AV slodzes uz vienu auto	0%	5%	5%
Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas, LVL/ TL gadā	0%	-5%	-5%
2. Centralizācija resora ietvaros			
TL skaits	-5%	-10%	-5%
Autoparks ar derīgu TA un OCTA	7%	2%	0%
TL vidējais nobraukums, km gadā	5%	11%	5%
AV slodzes uz vienu auto	0%	-5%	-5%
Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas, LVL/ TL gadā	0%	-5%	-10%
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros			
TL skaits	-5%	-10%	-10%
Autoparks ar derīgu TA un OCTA	7%	2%	0%
TL vidējais nobraukums, km gadā	5%	11%	11%
AV slodzes uz vienu auto	-15%	-25%	-30%
Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas, LVL/ TL gadā	-5%	-15%	-10%

Lielākais izmaksu ietaupījums un nodarbināto skaita samazinājums sagaidāms ieviešot autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros. Salīdzinoši augstāks izmaksu ietaupījums skaidrojams ar lielāku nodarbināto skaita samazinājumu un augstāku funkcijas realizācijas efektivitāti.

Efektivitātes pieaugums

Centralizācijas modeļu ieviešanas efektivitāte var tikt mērīta pēc kopējā darbinieku skaita uz vienu AV funkcijas slodzi. Veicot autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu un centralizācijas ietekmes analīzi uz funkcijas izpildes efektivitāti, secināms, ka vislielākais izmaksu ietaupījums rastos, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

EFEKTIVITĀTES PIEAUGUMS		0. Bāzes variants - Funkcija decentralizēta	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Nodarbināto skaits		227	185	167	78
TL skaits uz 1 darbinieku	#	23,30	25,90	25,80	52,30
Efektivitātes pieaugums	%	-	11%	11%	124%
Viena TL nobraukums gadā	km	14 539	16 104	17 904	18 900
Efektivitātes pieaugums	%		11%	23%	30%
NOVĒRTĒJUMS			Vidējs efektivitātes pieaugums	Vidējs efektivitātes pieaugums	Vislielākais efektivitātes pieaugums

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi: TL skaits decentralizētas funkcijas gadījumā: 5 300 TL, 1. modeļa gadījumā: 4 785 TL, 2. modeļa gadījumā: 4 304 TL, 3. modeļa gadījumā: 4 077 TL.

TL skaits uz vienu AV funkcijas darbinieku 1. un 2. centralizācijas modeļa realizācijas gadījumos būtiski neatšķiras, jo funkcijā nodarbināto skaits pie abu modeļu ieviešanas ir līdzīgs. Kopumā, ņemot vērā TL skaita izmaiņas abu iepriekš minēto modeļu gadījumos, funkcijas realizācijas efektivitāte pieaug par ~11%. Būtisku efektivitātes uzlabojumu sniedz 3. centralizācijas modeļa ieviešana, kas paredz būtisku funkcijā nodarbināto skaita samazinājumu, tādā veidā dodot iespēju paaugstināt funkcijas efektivitāti par vairāk kā 100%, jo TL skaits uz vienu AV nodarbināto pieaugtu vairāk nekā par divām reizēm.

Būtisks efektivitātes uzlabojums no funkcijas centralizācijas sagaidāms arī no samazinātā TL skaita - katrs TL tiks izmantots līdz pat par 30% efektīvāk un tādējādi palielināsies katra TL nobraukums.

Ieviešanas sarežģītība

Veicot autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ieviešanas sarežģītības viedokļa, secināms, ka visvienkāršāk ieviešamais variants ir AV funkcijas centralizācija iestādes ietvaros.

IEVIEŠANAS SAREŽĢĪTĪBA	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Vadības procesi	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai	Vadību nepieciešams deleģēt darba grupai
Laika grafiks ¹³	13-17 mēneši	16-23 mēneši	19-26 mēneši
Izmaiņas normatīvajā bāzē	<ol style="list-style-type: none"> 1. TL izmantošanas politika 2. TL lietošanas un uzturēšanas noteikumi 3. Eksploatācijas izdevumu uzskaites un norakstīšanas kārtība 4. IS lietošanas instrukcijas 5. TL un ar to saistīto pakalpojumu iepirkšanas kārtība 6. TL realizācijas kārtība. 7. Struktūrvienību reglamenti 8. Rīkojumi 9. Amatu apraksti 10. Pilnvarojumu dokumenti 11. Iestādes reglaments 12. Iestādes nolikums (MK) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TL izmantošanas politika 2. TL lietošanas un uzturēšanas noteikumi 3. Eksploatācijas izdevumu uzskaites un norakstīšanas kārtība 4. IS lietošanas instrukcijas 5. TL un ar to saistīto pakalpojumu iepirkšanas kārtība 6. TL realizācijas kārtība. 7. Iestāžu reglamenti 8. Datu ievades un atskaišu sagatavošanas kārtība 9. Rīkojumi 10. Amatu apraksti 11. Pilnvarojumu dokumenti 12. Iestādes nolikums (MK) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MK noteikumi 2. TL izmantošanas politika 3. TL lietošanas un uzturēšanas noteikumi 4. Eksploatācijas izdevumu uzskaites un norakstīšanas kārtība 5. IS lietošanas instrukcijas 6. TL un ar to saistīto pakalpojumu iepirkšanas kārtība 7. TL realizācijas kārtība 8. Datu ievades un atskaišu sagatavošanas kārtība 9. Rīkojumi 10. Amatu apraksti 11. Pilnvarojumu dokumenti 12. Centrālās iestādes reglaments un nolikums 13. Iestāžu reglamenti
NOVĒRTĒJUMS	Visvienkāršāk ieviešamais modelis	Vidēji vienkārši ieviešamais modelis	Sarežģīti ieviešams modelis

Salīdzinoši visvienkāršāk ieviešama AV centralizācija iestādes ietvaros un resora ietvaros, tomēr nepieciešamais laika periods šo modeļu realizācijai būtiski atšķiras. Par vissarežģītāko funkcijas centralizācijas modeli uzskatāma centralizācija valsts pārvaldes līmenī, jo tās realizācijai nepieciešamas būtiskas normatīvās bāzes izmaiņas, process ir salīdzinoši garš (aptuveni 2 gadi), kā arī šajā modelī pastāv daudz būtiskāki riska faktori.

Funkcijas nozīme

Veicot autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācijas iespēju izvērtējumu no ietekmes uz valsts tiešās pārvaldes darbību viedokļa, secināms, ka vislielākie ieguvumi valsts tiešajā pārvaldē iespējami centralizējot funkciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

IEVIEŠANAS SAREŽĢĪTĪBA	Kopējie ieguvumi, riski un zaudējumi	1. Centralizācija iestādes ietvaros	2. Centralizācija resora ietvaros	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros
Ietekme uz darba nepārtrauktību	<ul style="list-style-type: none"> + Vienota un precīza TL politikas plānošana iestādēs, resoros, valstī + Maksimāli efektīvi organizētas TL noslodzes + Īss TL aizstāšanas laika periods - Nepilnīga centralizēšana var radīt finanšu zaudējumus 	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<ul style="list-style-type: none"> + Maksimāli efektīvi izmantots valsts autoparks - Izmaiņu veikšana centralizētā modelī prasa ilgāku laiku
Ietekme uz atklātību	<ul style="list-style-type: none"> + Precīza un pieejama informācija par TL pielietojumu - TL nepamatota eksploatācija var radīt negatīvu attieksmi 	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Publiski pieejamo datu nesakrītības starp resoriem var radīt pārpratumus
Ietekme uz lēmumu pieņemšanu	<ul style="list-style-type: none"> + Aktuāla, precīza, operatīvi pieejama informācija lēmumu pieņemšanai + Atvieglota TL politikas kontrole - Nepilnīga vai nekvalitatīva centralizēšana var būt par cēloni neekonomisku lēmumu pieņemšanai 	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<i>Attiecināmi kopējie ieguvumi, zaudējumi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Centralizācijas procesa virzībai nepieciešams plašs atbalsts visā valsts pārvaldē
NOVĒRTĒJUMS		Vidēji ieguvumi valsts pārvaldei	Vismazākie ieguvumi valsts pārvaldei	Vislielākie ieguvumi valsts pārvaldei

¹³ Aprēķinos centralizācijas izmaksas ieskaitītas bāzes gadā, neskatoties uz to, ka centralizācijas process var būt ilgāks.

Vislielākos ieguvumus valsts pārvaldei sniedz AV funkcijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, nodrošinot iespēju vienotas TL politikas plānošanai valsts līmenī, kā arī nodrošinot precīzu un pieejamu informāciju par valsts pārvaldes autoparku. Turklāt AV funkcijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros nodrošina pārskatāmu un caurspīdīgu procesu nodrošināšanu visā valsts pārvaldē.

Ārpakalpojumu piesaistes lietderības izvērtējums

Veicot ārpakalpojumu piesaistes lietderības novērtējumu autoparka uzraudzības un vadības funkcijai, secināms, ka gandrīz visus funkcijas blokus iespējams nodot ārpakalpojumu sniedzējiem. Turklāt ārpakalpojumā nododamo funkcijas bloku apjoms ir vienāds neatkarīgi no funkcijas centralizācijas modeļa. Vienīgie funkcijas bloki, ko nav iespējams nodot ārpakalpojumā, ir saistīti ar autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas pārvaldību un pārraudzību attiecīgi iestādes, resora vai valsts līmenī, kas ietvertu funkcijas stratēģisko lēmumu izstrādi un pieņemšanu, kā arī ārpakalpojumu saistību definēšanu, administrēšanu un uzraudzību. Zemāk tabulās apkopoti funkcijas bloku specifiskie uzdevumi, ko iespējams nodot ārpakalpojumā.

Funkcija	Ārpakalpojumiem nododamais apjoms
TL iepirkšana / pārdošana	<ul style="list-style-type: none"> TL pārdošanas organizēšana.
Autoparka uzturēšanas un vadības bloks	<ul style="list-style-type: none"> Degvielas iepirkumu un patēriņa apjoma kontrole. Tehnisko apskāšu un nodokļu administrēšana. Tehniskās apkopes plānošana un kontrole. Stāvvietu izmantošanas kontrole. Rezerves daļu (tai skaitā riepu) un citu nepieciešamo preču/ pakalpojumu iegāde. Remontdarbu iegāde un kontrole. Iepirkumu administrēšana. Apdrošināšanas organizēšana un administrēšana. Zvanu centra nodrošināšana.
Autoparka attīstības un optimizācijas bloks	<ul style="list-style-type: none"> Daļēji - AV politikas izstrāde un uzraudzība. TL izmantošanas kontrole.

Funkcijas realizācijas un ārpakalpojumu izmaksu prognozes salīdzinājums kopā par trīs gadiem attēlots tabulā zemāk.

Izmaksu pozīcija	1. Centralizācija iestādes ietvaros, tūkst. LVL	2. Centralizācija resora ietvaros, tūkst. LVL	3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tūkst. LVL
Visu funkciju realizācijas izmaksas 3 gadiem, ja funkcija pilnībā tiek realizēta ar iekšējiem resursiem	21 881	20 577	17 190
Funkciju realizācijas izmaksas piesaistot ārpakalpojumus kopā 3 gadiem			
Kopā ārpakalpojumu izmaksas	5 293	4 993	3 438
Iekšēji veikto funkciju izmaksas	580	290	145
Autoparka uzturēšanas izdevumi	16 030	14 956	13 137
Kopā piesaistot ārpakalpojumus	21 903	20 239	16 720
Ietaupījums	22	-338	-470
Ietaupījums %	0,10%	-1,64%	-2,73%
Valsts tiešajā pārvaldē funkcijā nodarbināto skaits nepiesaistot ārpakalpojumus	185	166	78
Valsts tiešajā pārvaldē funkcijā nodarbināto skaits piesaistot ārpakalpojumus	20	10	5
Valsts tiešajā pārvaldē funkcijā nodarbināto skaita samazinājums	165	156	73
Valsts tiešajā pārvaldē funkcijā nodarbināto skaita samazinājums %	89,19%	93,98%	93,59%
NOVĒRTĒJUMS	leguvumu no funkcijas nodošanas ārpakalpojumā nav	leguvumu no funkcijas nodošanas ārpakalpojumā ir minimāli	Iespējamie ieguvumi no funkcijas nodošanas ārpakalpojumā - minimāli

Aprēķinos izmantotie galvenie pieņēmumi.

1. Vispārējie pieņēmumi:

- Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas (apdrošināšanas, remonta un citi saimnieciskie izdevumi) samazinās atbilstoši izvēlētajam centralizācijas modelim, kas ietver prognozēto efektivitātes pieaugumu, t.sk. TL slodžu skaita samazinājumu. Uzturēšanas izmaksas saglabājas arī gadījumā, ja tiek izmantots ārpakalpojums, bet to apjoma izmaiņas ir atkarīgas no TL stāvokļa - ja TL ir labā stāvoklī, uzturēšanas izmaksas saglabāsies esošās vai pat samazināsies, ja TL ir sliktā stāvoklī, uzturēšanas izmaksas varētu pat pieaugt. Aprēķinos pieņemts, ka TL ir vidēji labā stāvoklī un pirmajos divos gados uzturēšanas izmaksas ārpakalpojumā saglabājas tādas pašas, kā valsts pārvaldītājā funkcijā, bet trešajā gadā uzturēšanas izdevumus jau ir iespējams samazināt par 10% saskaņā ar nozares ekspertu vērtējumu.
- AV funkcijas nodošanas ārpakalpojumā iespējama tikai pēc funkcijas centralizēšanas.
- Pieņemtas ekspertu sniegtās autoparka administrēšanas ārpakalpojuma izmaksas -30 LVL par 1 TL mēnesī pirmajā un otrajā centralizācijas gadījumā un 21 LVL (30% atlaide) trešajā centralizācijas modelī.
- Funkcijas izmaksās, ja tā tiek realizēta ar iekšējiem resursiem, iekļautas augstāk aprēķinos minētās atlīdzību, autoparka uzturēšanas un IS uzturēšanas izmaksas (50 000 LVL gadā).

2. Centralizācija iestādes ietvaros:

- Ārpakalpojuma izmaksas aprēķinātas katrā gadā pēc centralizācijas prognozētā TL skaita, kas sareizināts ar ārpakalpojumu sniedzēju likmi - 30 LVL / TL mēnesī bez PVN ($5\ 035 + 4\ 883 + 4\ 785$) x 30 LVL x 12 = 5 293 080 LVL).
- Iekšēji veikto funkciju nodrošināšanai saglabājas 20 cilvēki (katrs var apkalpot 2-8 iestādes atkarībā no izmēra) par atlīdzību 806 LVL mēnesī ($806\ LVL \times 20 \times 12 \times 3 = 580\ 320\ LVL$).
- Autoparka uzturēšanas izdevumi ārpakalpojumā saglabājas tādā pašā līmenī kā funkcijas centralizācijas gadījumā, izņemot 3. gadā, kad uzturēšanas izdevumi samazinās par 10%, pamatojoties uz nozares ekspertu vērtējumu (kopējās izmaksas trīs gados: $5\ 951\ 370 + 5\ 483\ 609 + 5\ 105\ 595 \times 0,9 = 16\ 030\ 015\ LVL$).

3. Centralizācija resora ietvaros:

- Ārpakalpojuma izmaksas aprēķinātas katrā pēc gadā pēc centralizācijas prognozētā TL skaita, kas sareizināts ar ārpakalpojumu sniedzēju likmi -30 LVL / TL mēnesī bez PVN ($5\ 035 + 4\ 531 + 4\ 304$) x 30 LVL x 12 = 4 993 200 LVL).
- Iekšēji veikto funkciju nodrošināšanai saglabājas 10 cilvēki (katrs var apkalpot 1-2 resorus atkarībā no izmēra un sarežģītības) par atlīdzību 806 LVL mēnesī ($806\ LVL \times 10 \times 12 \times 3 = 290\ 160\ LVL$).
- Autoparka uzturēšanas izdevumi ārpakalpojumā saglabājas tādā pašā līmenī kā funkcijas centralizācijas gadījumā, izņemot 3. gadā, kad uzturēšanas izdevumi samazinās par 10%, pamatojoties uz nozares ekspertu vērtējumu (kopējās izmaksas trīs gados: $5\ 951\ 370 + 5\ 088\ 313 + 4\ 351\ 344 \times 0,9 = 14\ 955\ 893\ LVL$).

4. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros:

- Ārpakalpojuma izmaksas aprēķinātas katrā pēc gadā pēc centralizācijas prognozētā TL skaita, kas sareizināts ar ārpakalpojumu sniedzēju likmi -21 LVL / TL mēnesī bez PVN ($5\ 035 + 4\ 531 + 4\ 077$) x 21 LVL x 12 = 3 438 036 LVL).
- Iekšēji veikto funkciju nodrošināšanai saglabājas 5 cilvēki (kas kopā apkalpo visu AV valsts pārvaldes ietvaros centralizēto funkciju) par atlīdzību 806 LVL mēnesī ($806\ LVL \times 5 \times 12 \times 3 = 145\ 080\ LVL$).
- Autoparka uzturēšanas izdevumi ārpakalpojumā saglabājas tādā pašā līmenī kā funkcijas centralizācijas gadījumā, izņemot 3. gadā, kad uzturēšanas izdevumi samazinās par 10%, pamatojoties uz nozares ekspertu vērtējumu (kopējās izmaksas trīs gados $5\ 654\ 305 + 4\ 327\ 105 + 3\ 506\ 220 \times 0,9 = 13\ 137\ 008\ LVL$).

Iespējams secināt, ka viszemākās faktiskās izmaksas par AV funkciju sasniedzamas, veicot centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros un pēc tam nododot funkciju ārpakalpojumu veicējiem. Ārpakalpojuma izmantošana pēc centralizācijas iestādes vai resora ietvaros nav finansiāli izdevīga.

Secinājumi:

- AV funkcijas centralizēšana ir ekonomiski pamatota iestādēs ar vismaz 20 TL. AV centralizēšana no iestādes struktūrvienībām uz galveno pārvaldi realizējams salīdzinoši ātri un sniedz būtiskus ietaupījumus autoparka pārvaldībā. Tomēr vislielākie ietaupījumi sasniedzami no centralizācijas valsts tiešās pārvaldes ietvaros, kad centralizēti tiktu veikta gan TL pirkšana, plānošana, gan arī autoparku uzturēšana, apsaimniekošana un funkcijas stratēģiskā plānošana. Būtiskākie ietaupījumi šajā modelī rodas no TL skaita samazināšanas, kas sasniedzams ar efektīvāku TL izmantošanu, kā arī tuvinot darbaspēka efektivitātes rādītājus (TL skaits uz 1 slodzi) nozares vidējiem rādītājiem.
- Ekspertu vērtējumā gandrīz visas AV funkcijas iespējams nodot ārpakalpojuma sniedzējiem. Šajā gadījumā valsts līmenī notiktu vienīgi AV funkcijas stratēģiska plānošana un administrēšana un ārpakalpojuma iepirkšana un kontrole. Kaut arī ārpakalpojuma izmantošana apvienojumā ar funkcijas iepriekšēju centralizāciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros sniegtu finansiālus ieguvumus, ietaupījumu apjoms būtu neliels.

3. Secinājumi un rekomendācijas

Izdevīgākās atbalsta funkcijas centralizācijas alternatīvas noteikšana katrā no izvēlētajām atbalsta funkcijas jomām, ņemot vērā ekspertu vērtējumu un ārpakalpojumu piesaistes lietderības novērtējumu šī ziņojuma ietvaros tiek veikta, izvērtējot priekšnosacījumus, kuriem jāizpildās, lai katru no ziņojuma ietvaros aplūkoto atbalsta funkciju optimizēšanas variantiem ieviestu.

Aplūkoto funkciju centralizāciju iespējams veikt pie šādiem priekšnosacījumiem (katra nākamā centralizācijas modeļa ieviešanai nepieciešams izpildīties arī iepriekšējā modeļa ietvaros identificētajiem priekšnosacījumiem):

Centralizācijas variants			Priekšnosacījums konkrētā centralizācijas varianta ieviešanai	Izmaksas / ietaupījumi	Efektivitāte	Ieviešana	Nozīme
Centralizācija valsts līmenī	Centralizācija resora līmenī	Centralizācija iestādes līmenī	<ul style="list-style-type: none"> Ir pieejams finansējums centralizācijas procesa finansēšanai. Ir izstrādāta un apstiprināta valsts līmeņa koncepcija funkcijas centralizācijas veikšanai. Ir izstrādāts un/vai ieviests nepieciešamais IS nodrošinājums funkcijas centralizācijai. Ir izstrādātas vienotas procedūras funkcijas realizēšanai. Ir izstrādāti vienoti autorizācijas principi funkcijas ietvaros. Ir pieejama nepieciešamā sakaru infrastruktūra efektīvai dokumentu aprites un komunikācijas nodrošināšanai. Ir skaidri izstrādāta pārmaiņu vadības pieeja iestādēs. 	Mazs	Vidējs	Vienkārši ieviešams	Vidēja
			<ul style="list-style-type: none"> Ir juridiski un praktiski noteikta, funkcijas sniedzējierestādes atbildība un pienākumi kā pakalpojumu sniedzējam. Ir izstrādāti nepieciešamie kontroles mehānismi iestādēs, lai nodrošinātu kontroli pār saņemamajiem pakalpojumiem. Iestādēs resora ietvaros ir izstrādātas un pieejamas nepieciešamās IS efektīvai funkcijas pakalpojuma sniegšanai. 	Vidējs	Vidējs	Vidēji sarežģīti ieviešams	Vidēja
			<ul style="list-style-type: none"> Centralizācijas procesā visās iesaistītajās iestādēs ir nepieciešamie centralizācijas sponsori un nepieciešamais politiskais atbalsts centralizācijas veikšanai. Skaidri definētas valsts līmenī centralizējamās funkcijas katram resoram un to ietvaros sasniedzamie rezultatīvie rādītāji. Ir pieejamas nepieciešamās kompetences un vadības kapacitāte centralizētās funkcijas nodrošināšanai un pārvaldībai. 	Augsts	Augsts	Sarežģīti ieviešams	Augsta

Tādējādi secināms, ka katras funkcijas centralizācijas līmenis ir atkarīgs no tā cik lielā mērā, kādā kvalitātē un kādā laika termiņā iespējams realizēt katra varianta ieviešanai nepieciešamos priekšnosacījumus.

Funkciju centralizācijas izmaksu un ieguvumu analīzē aprēķināts, ka vislielākais ieguvums katrai no funkcijām iespējams, centralizējot funkciju valsts līmenī, tomēr šī varianta realizēšanai izpildāmie priekšnosacījumi ir visapjomīgākie. Tāpat secināts, ka funkciju nodošana ārpakalpojumā praktiski iespējama tikai pēc funkciju sākotnējas centralizācijas. Iepirkumu organizēšanu ārpakalpojumā nav iespējams nodot lielās funkcijas specifikas dēļ, bet autoparka vadības funkcijā ārpakalpojuma izmantošanas izdevīgums ir atkarīgs no valsts īpašumā esošo transportlīdzekļu tehniskā stāvokļa.

Tādējādi piemērotākā funkciju centralizācijas varianta noteikšanai, jāapzina uzskaitīto priekšnosacījumu izpildes iespējamība visās centralizācijas procesā potenciāli iesaistītās valsts tiešās pārvaldes iestādēs, precīzās papildus izmaksas (iestāžu vērtējumā), kas saistītos ar centralizācijas procesu katrā gadījumā, kā arī laika ietvars - iestāžu gatavība veikt centralizāciju noteiktos termiņos, ņemot vērā pašreizējo un nākotnē plānoto iestāžu noslogojumu un paralēlos valsts pārvaldes strukturālos, politiskos un ekonomiskos procesus.

1. Pielikums: Valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlase

Nr.	Resors	Iestāde	Nr.	Resors	Iestāde
1	AIM	Aizsardzības ministrija	74	KM	Latvijas Valsts arhīvu ģenerāldirekcija
2	AIM	Rekrutēšanas un jaunsardzes centrs	75	KM	Latvijas Valsts kinofotofonodokumentu arhīvs
4	AIM	Latvijas Ģeotelpiskās informācijas aģentūra	76	KM	Latvijas Valsts vēstures arhīvs
5	AIM	v/a "Latvijas Kara muzejs"	77	KM	Personāla dokumentu valsts arhīvs
6	AIM	Valsts aizsardzības militāro objektu un iepirkumu centrs	78	KM	Rēzeknes zonālais valsts arhīvs
7	AIM	LR NBS	79	KM	Siguldas zonālais valsts arhīvs
8	AIM	Nacionālie bruņotie spēki	80	KM	Tukuma zonālais valsts arhīvs
9	AIM	NBS	81	KM	Valmieras zonālais valsts arhīvs
10	AIM	NBS MVP	82	KM	Ventspils zonālais valsts arhīvs
11	AIM	Mācību vadības pavēlniecības štābs	83	KM	VA Rundāles pils muzejs
12	AIM	NBS Apvienotais štābs	84	LM	Valsts bērnu tiesību aizsardzības inspekcija
13	AIM	NBS Štāba bataljons	85	LM	Labklājības ministrija
14	AIM	MVP	86	LM	Nodarbinātības valsts aģentūra
15	AIM	Nacionālo bruņoto spēku Nodrošinājuma pavēlniecības 1. Reģionālais nodrošinājuma centrs	87	LM	Sociālās integrācijas valsts aģentūra
16	ĀM	Ārlietu ministrija	88	LM	Veselības un darbības ekspertīzes ārstu valsts komisija
17	ĀM	ĀM	89	LM	Valsts darba inspekcija
18	ĀM	V/a Latvijas institūts	90	LM	VSAA
19	EM	EM CA	91	LM	RISAC "Jugla"
20	EM	Konkurences padome	92	LM	VSAC "Kurzeme"
21	EM	BEMA	93	LM	Sociālās aprūpes centrs "Piltene"
22	EM	Patērētāju tiesību aizsardzības centrs	94	LM	VSAC "Latgale"
23	EM	Centrālā statistikas pārvalde	95	LM	BSAC "TEIKA"
24	EM	Latvijas investīciju un attīstības aģentūra	96	LM	VSAC "Zemgale"
25	EM	Tūrisma attīstības valsts aģentūra	97	LM	VSAC "Rīga"
26	FM	Finanšu ministrija	98	MK	Valsts kanceleja
27	FM	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra	99	MK	Valsts administrācijas skola
28	FM	Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija	100	RAPLM	Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija
29	FM	VID	101	RAPLM	Valsts reģionālās attīstības aģentūra
30	FM	Iepirkumu uzraudzības birojs	102	SM	Valsts dzelzceļa administrācija
31	FM	Valsts kase	103	SM	Autotransporta inspekcija
32	IEM	Informācijas centrs	104	SM	Satiksmes ministrija
33	IEM	Iekšlietu ministrija CA	105	SM	VA „Civīlās aviācijas aģentūra”
34	IEM	VUGD	106	SM	Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs
35	IEM	Nodrošinājuma valsts aģentūra	107	SM	VDZTI
36	IEM	PMLP	108	TM	Juridiskās palīdzības administrācija
37	IEM	Valsts policija	109	TM	Patentu valde
38	IEM	Transporta pārvalde	110	TM	Tieslietu ministrija
39	IEM	Valsts policijas Kurzemes reģiona pārvalde	111	TM	Valsts aģentūra "Maksātspējas administrācija"
40	IEM	VP	112	TM	Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija
41	IEM	Galvenā kārtības policijas pārvalde, Apvienības "Apsardze" Rīgas un teritoriālo nodaļu pārvalde	113	TM	Uzņēmumu reģistrs
42	IEM	Valsts robežsardze	114	TM	Valsts probācijas dienests

Nr.	Resors	Iestāde	Nr.	Resors	Iestāde
43	IEM	Iekšlietu ministrijas veselības un sociālo lietu valsts aģentūra	115	TM	Valsts tiesu ekspertīžu birojs
44	IZM	IZM	116	TM	Valsts valodas centrs
45	IZM	Valsts aģentūra "Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra"	117	TM	Valsts zemes dienests
46	IZM	Valsts aģentūra "Latviešu valodas aģentūra"	118	TM	Ieslodzījuma vietu pārvalde
47	IZM	Valsts aģentūra "Latvijas Sporta muzejs"	119	TM	Tiesu administrācija
48	IZM	Valsts izglītības attīstības aģentūra	120	VIDM	VA "Latvijas Dabas muzejs"
49	IZM	Valsts izglītības satura centrs	121	VIDM	Latvijas vides aizsardzības fonda administrācija
50	IZM	SZA	122	VIDM	v/a "Nacionālais botāniskais dārzs" Administrācija
51	KM	Valsts aģentūra "Latvijas Etnogrāfiskais brīvdabas muzejs"	123	VIDM	v/a "Nacionālais botāniskais dārzs"
52	KM	Valsts aģentūra "Kultūras informācijas sistēmas"	124	VIDM	Vides ministrija
53	KM	KM	125	VIDM	Vides pārraudzības valsts birojs
54	KM	Latvijas Nacionālā bibliotēka	126	VIDM	Valsts vides dienests
55	KM	Valsts aģentūra "Latvijas Neredzīgo bibliotēka"	127	VM	v/a "Latvijas Infektoloģijas centrs"
56	KM	Valsts aģentūra "Latvijas Nacionālais mākslas muzejs"	128	VM	Sporta medicīnas valsts aģentūra
57	KM	Valsts aģentūra "Latvijas Nacionālais vēstures muzejs"	129	VM	Valsts asinsdonoru centrs
58	KM	Valsts aģentūra "Memoriālo muzeju apvienība"	130	VM	Valsts tiesu medicīnas ekspertīzes centrs
59	KM	Nemateriālā kultūras mantojuma valsts aģentūra	131	VM	Veselības ekonomikas centrs
60	KM	Nacionālais Kino centrs	132	VM	P.Stradiņa Medicīnas vēstures muzejs
61	KM	Valsts aģentūra "Rakstniecības un mūzikas muzejs"	133	VM	Veselības inspekcija
62	KM	Valsts aģentūra "Rīgas vēstures un kuģniecības muzejs"	134	VM	Veselības ministrija
63	KM	Valsts aģentūra "Ipaši aizsargājams kultūras piemineklis "Turaidas muzejrezervāts""	135	VM	Zāļu valsts aģentūra
64	KM	Valsts kultūrkapitāla fonds	136	VM	Veselības norēķinu centrs
65	KM	VKPA Inspekcija	137	ZM	Zemkopības ministrija
66	KM	Valsts arhīvu ģenerāldirekcija	138	ZM	V/A "VTUA"
67	KM	Alūksnes zonālais valsts arhīvs	139	ZM	Valsts augu aizsardzības dienests
68	KM	Cēsu zonālais valsts arhīvs	140	ZM	Latvijas lauksaimniecības universitāte
69	KM	Centrālā mikrofotokopēšanas un dokumentu restaurācijas laboratorija	141	ZM	V/a Lauksaimniecības datu centrs
70	KM	Daugavpils zonālais valsts arhīvs	142	ZM	Lauku atbalsta dienests
71	KM	Jēkabpils zonālais valsts arhīvs	143	ZM	VMD
72	KM	Jelgavas zonālais valsts arhīvs			
73	KM	Liepājas zonālais valsts arhīvs			