

Valsts kanceleja

2010. gada 29. decembrī

„Ziņojums par izmaksu un ieguvumu novērtējumu”

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

Saturs

Saīsinājumi.....	3
1. Ievads	4
1.1. Dokumenta konteksts	4
1.2. Dokumenta mērķi un pieeja.....	4
1.3. Analīzes veikšanā izmantotie pieņēmumi, identificētie ierobežojumi, riski un pieeja to ietekmes mazināšanai.....	5
2. Izmaksu un ieguvumu analīze	7
2.1. Analīzes pieeja	7
2.2. Analīzes kritēriji	8
2.3. Izmaksu un ieguvumu analīze	12
3. Pielikumi	116
1. Pielikums: Valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlase	116
2. Pielikums: Centralizētas AV funkcijas darbu/ atbildības sadalījums	118

Saīsinājumi

Saīsinājums	Skaidrojums
Atbalsta funkcijas efektivitātes rādītājs	Atbalsta funkcijas darbības efektivitātes rādītāji, kas raksturo atbalsta funkcijas (piemēram, personāla vadības) efektivitāti. Dokumentā tiek izšķirti kvalitatīvie un kvantitatīvie efektivitātes rādītāji, kā arī darba un finanšu efektivitātes rādītāji.
AV	Autoparka uzturēšanas un vadības funkcija
EM	Ekonomikas ministrija
E&Y vai EY	SIA „Ernst & Young Baltic”
FAZ	Funkcija audita ziņojuma par atbalsta (administratīvo) funkciju optimizēšanu (2010.gada 18. maijs)
FTE	Viena pilna slodze (<i>Full time equivalent</i>)
GV	Grāmatvedības funkcija
IeM	LR Iekšlietu ministrija
IO	Iepirkumu organizēšanas funkcija
IS	Informācijas sistēmas
LM	LR Labklājības ministrija
NVA	Nodarbinātības valsts aģentūra
KP	Konkurences padome
PMLP	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde
PV	Personāla vadības funkcija
TAVA	Tūrisma attīstības valsts aģentūra
VDI	Valsts darba inspekcija
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VBTAI	Valsts bērnu tiesību aizsardzības inspekcija
VDEĀVK	Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VP	Valsts policija
VR	LR Valsts robežsardze
VUGD	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests
VVCIVS	Vienotās valsts cilvēkresursu informācijas un vadības sistēma

1. Ievads

1.1. Dokumenta 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. Darbu ir paredzēts veikt 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 Starpziņojums atspoguļo pusi no Projekta trešajā posmā paredzētā darba rezultāta un atbilst tehniskās specifikācijas punkta 4.3.2. noteiktajam rezultātam „Izmaksu un ieguvumu novērtējums” un ietver kvantitatīvu (monetāru) un kvalitatīvu novērtējumu grāmatvedības un personāla vadības funkciju centralizācijai visos tehniskajā specifikācijā noteiktajos atbalsta funkciju centralizācijas modeļos.

1.2. Dokumenta mērķi un pieeja

Šī dokumenta loma kopējā Projekta izpildes gaitā ir novērtēt iespējamās izmaksas, ieguvumus un zaudējumus pētījumā iekļautajām atbalsta funkcijām no dažādiem centralizācijas modeļiem. Analīze balstīta uz Projekta otrajā posmā ievāktajiem kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem datiem, kas apkopoti 3. nodevumā „Ievāktu datu apkopojums un sākotnējie aprēķini”, kā arī 4. nodevumā „Ziņojums par gadījumu analīzi un secinājumiem”. Izmaksu un ieguvumu analīze veikta pēc Projekta Tehniskajā piedāvājumā izklāstītās metodikas, kas koriģēta atbilstoši pieejamo datu un analīzē iekļauto iestāžu specifikai; metodikas detalizētāka pieeja paskaidrota zemāk sadaļā 2.1.

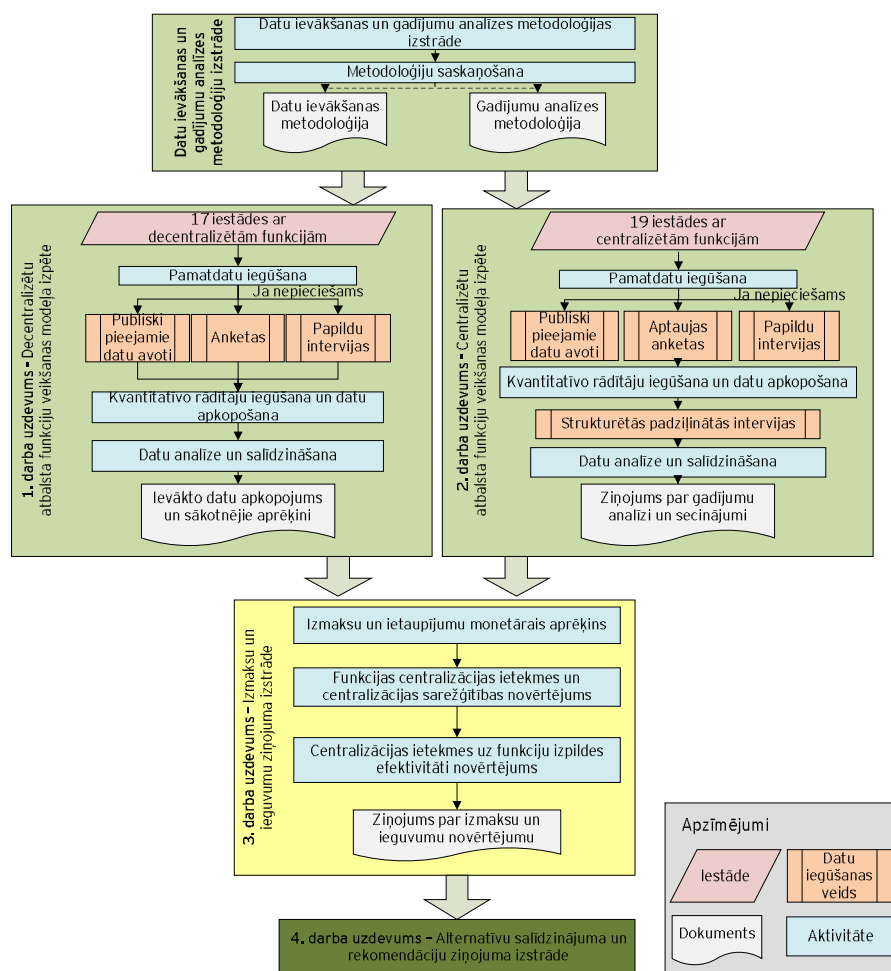
Šī nodevuma mērķi ir sekojoši:

- ▶ aprēķināt atbalsta funkciju izmaksas to centralizācijas gadījumā pēc dažādiem centralizācijas modeļiem;
- ▶ aprēķināt iespējamās finansiālās ietaupījumus atbalsta funkciju centralizācijas gadījumā pēc dažādiem centralizācijas modeļiem;
- ▶ izstrādāt aprēķināto centralizēto atbalsta funkciju izmaksu un ietaupījumu projekciju 3 gadu ilgā periodā;
- ▶ vispārināt aprēķināto izmaksu un ietaupījumu ietekmi uz visu valsts tiešo pārvaldi kopumā;
- ▶ atsevišķi analizēt atbalsta funkciju centralizācijas ietekmi uz IS un cilvēkresursiem;
- ▶ atsevišķi analizēt atbalsta funkciju centralizācijas ietekmi uz funkciju izpildes efektivitāti un valsts tiešās pārvaldes pamatfunkciju veikšanu kopumā.

Izmaksu un ieguvumu analīze tiks izmantota nākošajā Projekta posmā - atbalsta funkciju centralizācijas alternatīvu salīdzinājumā un rekomendāciju ziņojuma izstrādē, kurā tiks salīdzinātas atsevišķu atbalsta funkciju dažādu centralizācijas modeļu stiprās un vājās puses, noteikta ekonomiski izdevīgākā un lietderīgākā centralizācijas pieeja, kā arī apkopoti ieteikumi atbalsta funkciju centralizācijas procedūru sekmīgai veikšanai un turpmākai funkciju īstenošanai pēc to centralizācijas.

Šī ziņojuma loma kopējā Projekta izpildes kontekstā un attiecībā pret tehniskajā specifikācijā minētajiem darba uzdevumiem atspoguļota attēlā Nr.1.

1. attēls - Ziņojuma loma projekta izpildes kontekstā



1.3. Analīzes veikšanā izmantotie pieņēmumi, identificētie ierobežojumi, riski un pieeja to ietekmes mazināšanai

Izmaksu un ieguvumu novērtējumā jāņem vērā izdarītie pieņēmumi un identificētie riski no Projekta pirmā un otrā posma, kas izklāstīti sadaļās 1.3 nodevumos „Datu ievākšanas metodoloģija”, „Ievāktu datu apkopojums un sākotnējie aprēķini”, „Gadījuma analīzes metodoloģija” un nodevumā „Ievāktu datu apkopojums un sākotnējie aprēķini”.

Šajā nodevumā būtiskākais pieņēmums ir saistīts ar datu vispārināšanu, kuras pieeja paskaidrota zemāk sadaļā 2.1. un atsevišķi katra centralizācijas modeļa novērtējumā. Lai gan izmaksu un ieguvumu analīze veikta tikai pētījuma izlasē ietvertajās iestādēs, ir izdarīts pieņēmums, ka centralizācija līdzīga izmēra iestādēs vai citos atsevišķos resoros vidēji sniegs līdzīgus rezultātus, kā tas ir bijis kādā konkrētā centralizācijas gadījumā. Tāpat tiek pieņemts, ka vidējais

proporcionālais uzlabojums (vai zaudējumi) noteikta lieluma vai resoru gadījumā var tikt attiecināts arī uz cita lieluma iestādēm un resoriem. Lai mazinātu šādas vispārināšanas ceļā iespējamās aprēķinu kļūdas, katra aprēķina gadījumā rūpīgi analizēti pieejamie dati un novērtēti datu ekstrēmi, kas radušies konkrētu iestāžu vai konkrēta laika perioda specifikas dēļ (piemēram, atsevišķu īpašo budžeta programmu dēļ iestādes budžets no viena gada uz otru var būt mainījies desmitkārtīgi). Tomēr šī pieņēmuma radītās rezultātu svārstības nav iespējams pilnībā novērst, ja netiek kompleksi un padziļināti analizētas pilnīgi visas valsts tiešās pārvaldes iestādes vairāku gadu periodā.

Vērā ņemams ierobežojums izmaksu un ieguvumu novērtējumā ir jau augstākminētās datu novirzes un datu ticamība. Lai gan, kā minēts Projekta 3. un 4. nodevumos, datu ekstrēmus mēģināts labot, konsultējoties ar pašām iestādēm, vairākos gadījumos iestāžu sniegto datu ticamība vai precizitāte, salīdzinot ar citām iestādēm, bijusi nepietiekamas kvalitātes. Ņemot vērā Projekta ierobežotos izpildes termiņus, datu saskaņošana ar iestādēm nav bijusi pilnīga tāpēc simtprocentīgu datu kvalitāti noteiktajos apstākļos nebija iespējams sasniegt. Lai pēc iespējas mazinātu datu kļūdas - saskaņā ar ekspertu ieteikumiem un labāko praksi - aprēķinos izmantoti ticamākie dati, kuri pēc ekspertu vērtējuma visobjektīvāk raksturo esošo situāciju valsts iestādēs un no analīzes izslēgti dati vai centralizācijas gadījumi, kas ekspertu vērtējumā atspoguļotu faktisko centralizācijas efektu neobjektīvi.

Sakarā ar iepriekšminēto pieeju datu neprecizitāšu koriģēšanai aprēķinos izmantoti dažādi pieņēmumi vai arī vienādu rādītāju aprēķinam piemērotas dažādas metodes atkarībā no pieejamajiem datiem dažādās situācijās un centralizācijas modeļu specifikas. Piemēram, rādītāju vispārināšana gadījumos, kad centralizācija notikusi iestāžu ietvaros, veikta vispirms vienāda izmēra iestādēs, bet pēc tam pārējā valsts pārvaldē. Savukārt gadījumos, kad centralizācija veikta resora ietvaros, datu vispārināšana vispirms veikta resora ietvaros, bet pēc tam visā pārējā valsts pārvaldē.

Projekta Tehniskajā specifikācijā noteiktais uzdevums iespējamās izmaksas un ieguvumus vispārināt visā valsts pārvaldē rada risku datu izmantošanai ilgtermiņā, jo valsts pārvaldi raksturojošie dati (iestāžu skaits, lielums, finansējuma apjoms u.c.) mainās. Tādējādi precīza atbalsta funkciju centralizēšanas izmaksu un ietekmes novērtēšana uz visu valsts pārvaldi nav iespējama, ja netiek precīzi definēts, kura laika posma valsts pārvaldes raksturlielumi jāņem vērā datu vispārināšanā, jo, piemēram, 2009. gada dati (pieejami vispilnīgākā apjomā Projekta izstrādes laikā) par valsts pārvaldi būtiski atšķiras no 2008. un 2010. gada datiem. Šis ietekmes vispārināšanas risks novērsts, izmantojot Projekta Tehniskajā piedāvājumā identificēto datu analīzes pieeju - vērtējot atbalsta funkciju kvantitatīvās izmaiņas pirms un pēc funkciju centralizācijas uz noteiktu raksturlielumu, piemēram, 1 miljonu latu iestādes budžeta, 100 iestādes darbiniekiem (slodzēm) vai vienu slodzi funkcijā. Uzskatāmības dēļ gala aprēķini vispārināti uz visu valsts tiešo pārvaldi ar aptuveniem pieejamajiem datiem (datu pieņēmumi norādīti pirms konkrētajiem aprēķiniem), kas izmantoti, lai varētu noteikt kopējo izmaksu vai ietaupījumu tendenci dažādos centralizācijas modeļos.

Precīzu atbalsta funkciju centralizācijas izmaksu un ietaupījumu noteikšanu traucē arī tas, ka gandrīz visas pētījumā aplūkotās iestādes nav veikušas atbalsta funkciju novērtējumu pirms un pēc to centralizēšanas, lai salīdzinātu ieguvumus vai novērtētu zaudējumus. Tāpēc, lai noteiktu potenciālos kvantitatīvos ieguvumus vai zaudējumus, pieņemts, ka decentralizētu funkciju efektivitātes rādītāji uzlabotos līdz līmenim, kas ir tāda paša izmēra iestādēs ar centralizētām atbalsta funkcijām. Sīkāka aprēķinu pieeja izklāstīta sadaļā 2.2.

2. Izmaksu un ieguvumu analīze

2.1. Analīzes pieeja

Saskaņā ar Projekta Tehnisko specifikāciju un Tehnisko piedāvājumu, kā arī, saskaņojot ar Pasūtītāju, izmaksu un ieguvumu analīze strukturēta pēc atsevišķām atbalsta funkcijām. Katrai atbalsta funkcijai kvantitatīvi novērtētas izmaksas bāzes variantā, kad funkcija netiek centralizēta un izmaksas, kā arī ietaupījumi gadījumā, ja funkcija tiek centralizēta pēc trīs sekojošiem modeļiem:

- 1) centralizācija iestādes ietvaros - visbiežāk funkcijas centralizācija no iestādes reģionālajām struktūrvienībām uz iestādes galveno pārvaldi;
- 2) centralizācija resora ietvaros - funkcijas nodošana resora vadošajai iestādei (ministrijai) vai arī kādai no ministrijas padotības iestādēm;
- 3) centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros - gadījumā, kad visas valsts tiešās pārvaldes iestādes funkciju nodotu atsevišķai pastāvošai vai jaunizveidotai iestādei.

Augstākminētajā 2. gadījumā, kad aplūkota iespēja funkciju nodot resora ietvaros, saskaņojot šo soli ar Pasūtītāju, netiek izšķirti gadījumi, kad funkciju nodod resora vadošajai vai padotības iestādei, jo pēdējais gadījums Latvijā pagaidām nav izplatīts (tāpēc ir grūti novērtējams) un būtiskas atšķirības starp šiem diviem gadījumiem nav novērotas, izņemot dažus aspektus iestāžu sadarbības specifikā, kas ir atšķirīga gadījumos, kad funkcija centralizēta resora vadošajā iestādē (ministrijā) vai padotības iestādē; šo gadījumu specifika identificēta kvalitatīvās analīzes ietvaros.

Projekta ietvaros apkopoti dati ļauj veikt detalizētu kvantitatīvo un kvalitatīvo analīzi tikai par gadījumiem, par kuriem Projekta gaitā ir pieejama un apkopota informācija. Tāpēc centralizācijas iespējamais ietekmes novērtējums pārējos gadījumos, par kuriem Projekta ietvaros netika apkopota informācija, veikts, izmantojot ekspertu metodi - sniedzot vispārēju novērtējumu provizorisksajai centralizācijas ietekmei pēc ekspertu pieredzes un pieejamajiem datiem no citiem līdzīgiem valsts pārvaldē veiktiem pētījumiem.

Analīzes pieeja attēlota zemāk 1.tabulā, kur atzīmēti gadījumi, kuros apkopotie dati ļauj veikt padziļinātu analīzi (X) un pārējie gadījumi, kuros izmantota ekspertu metode (E) un datu trūkuma dēļ analīzes apmēri var būt mazāk detalizēti un ir izdarīti atsevišķi pieņēmumi, kas norādīti attiecīgajās šī dokumenta sadaļās.

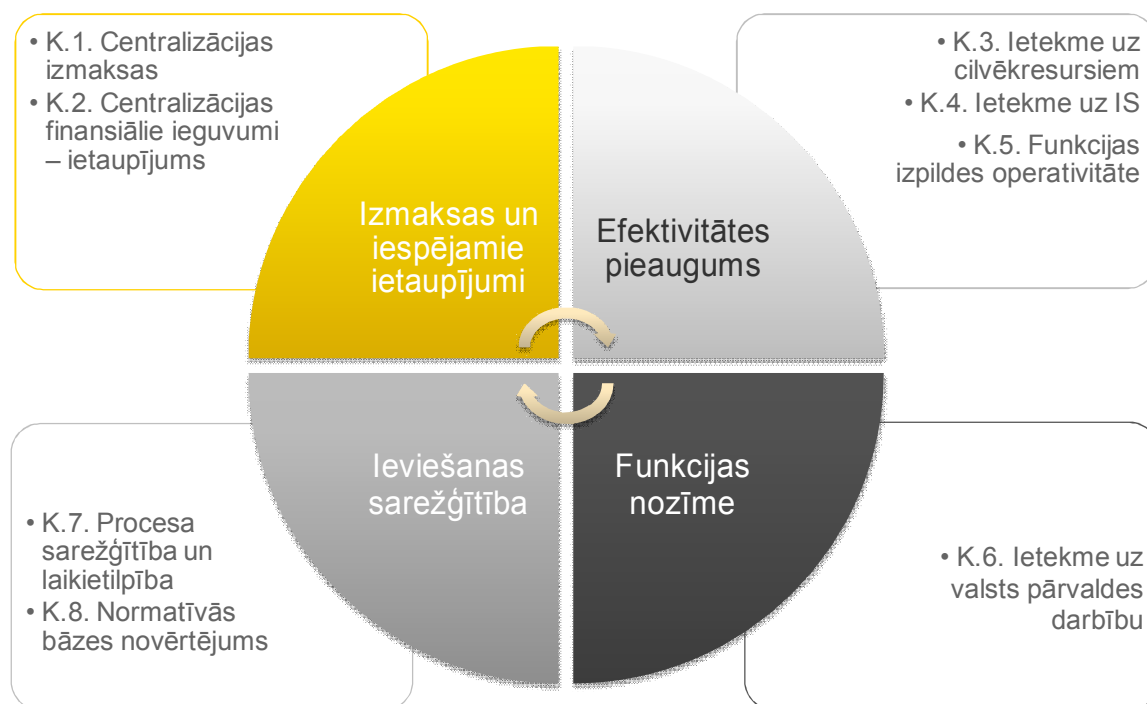
1. tabula - Analīzes pieeja un detalizācijas pakāpe

	Grāmatvedība	Personāla vadība	Iepirkumu organizēšana	Autoparka uzturēšana un vadība
0. Bāzes variants (funkcijas decentralizētas)	X	X	X	X
1. Centralizācija iestādes ietvaros	X	X	X	X
2. Centralizācija resora ietvaros	X	E	X	E
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	E	E	E	E

2.2. Analīzes kritēriji

Izmaksu un ieguvumu kvalitatīvā un kvantitatīvā analīze veikta pēc Tehniskajā specifikācijā noteiktās vispārējās pieejas. Katra centralizācijas modeļa iespējamā ietekme uz funkciju tiks novērtēta pēc analīzes kritērijiem, kas atspoguļoti attēlā Nr.2 attiecībā pret Tehniskajā specifikācijā minētajiem darba uzdevumiem.

2. attēls – Centralizācijas alternatīvu izmaksu un ieguvumu analīzes modelis



Par katru atbalsta funkciju apkopoti dati un informācija, kas uzskatāmi parāda salīdzinošās priekšrocības starp dažādām centralizācijas alternatīvām. Ņemot vērā to, ka ne visi ieguvumi vai zaudējumi no atbalsta funkciju centralizācijas ir novērtējami kvantitatīvi, atsevišķos kritērijos veikta tikai kvalitatīvā analīze, t.i., apkopota informācija par ieguvumu veidiem un to avotiem, aprakstot šo ieguvumu vai zaudējumu būtību un apjomu.

Kvantitatīvo datu analīze veikta kritērijos K.1. Centralizācijas izmaksas un K.2. Centralizācijas finansiālie ieguvumi – ietaupījums; kvalitatīvā analīze, izmantojot atsevišķus kvantitatīvos rādītājus, veikta kritērijos K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem un K.4. Ietekme uz IS, savukārt, pārējos kritērijos – K.5. Funkcijas izpildes operativitāte, K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību, K.7. Procesa sarežģītības un laiktelpība un K.8. Normatīvās bāzes novērtējums – apkopotā informācija izvērtēta tikai kvalitatīvi, definējot un raksturojot iespējamus ieguvumus vai zaudējumus. Centralizācijas gadījumos, par kuriem pētījuma gaitā netika atsevišķi apkopoti kvalitatīvie dati, analīze tiks veikta balstoties uz to pašu funkciju kvalitatīvo analīzi citā centralizācijas modelī, kā arī izmantojot ekspertu novērtējumu par centralizācijas potenciālo ietekmi uz kvalitatīvajiem rādītājiem.

Kritēriju analīzes pieeja pārsvarā atbilst Projekta Tehniskajā piedāvājumā noteiktajai, tomēr atsevišķos gadījumos analīzes pieeja dažiem kritērijiem korigēta vai precizēta atkarībā no pieejamajiem datiem, lai iegūtu pēc iespējas objektīvāku un precīzāku rezultātu. Atsevišķu kritēriju analīzes pieejas izmaiņas atšķirībā no Tehniskā piedāvājuma skaidrota gan zemāk, gan arī pirms katra aprēķinu kopuma – atkarībā no gadījuma aprēķinu specifikas un papildus pieņēmumiem.

K.1. Centralizācijas izmaksas

Atbalsta funkcijas centralizācijas izmaksu analīzei veidota izmaksu projekcija 3 gadu periodam (tiek pieņemts, ka centralizācijas tiek veikta „0. gadā”), datus par izmaksu pozīcijām katrai atbalsta

funkcijai apkopojot bāzes variantā (*status quo*), kad izmaiņas funkcijas izpildē jeb centralizācija netiek veikta un 3 centralizācijas alternatīvās.

Bāzes variantā funkcijas izmaksas aprēķinātas no vidējiem izlasē iekļauto iestāžu datiem, kas salīdzināti ar vidējiem datiem no centralizētajām datubāzēm (piemēram, FM) par visu valsts tiešo pārvaldi. Funkciju centralizācijas gadījumos tiek salīdzināti tehniskajā piedāvājumā noteiktie standartizētie rādītāji par iespējamo slodžu optimizāciju no funkcijas centralizācijas, kura objektivitāte tiek novērtēta ar ekspertu palīdzību. Vidējais slodžu optimizēšanas rādītājs tiek izmantots, lai noteiktu, cik daudz katras konkrētās funkcijas darbinieku slodžu būs valsts pārvaldē pēc centralizācijas (bāzes slodžu vērtība pieņemta no FM datiem) pēc dažādiem modeļiem. Valsts mērogā slodžu optimizācijas iespējas aprēķinātas pēc ekspertu sniegtā vērtējuma par faktiski nepieciešamo cilvēkresursu apjomu un vadoties pēc slodžu samazinājuma vai citu kvantitatīvo rādītāju (grāmatvedības transakciju¹ skaits u.c.) tendencēm 1. un 2. centralizācijas modeļi.

Centralizācijas alternatīvu modeļos potenciālā rādītāju efektivitātes uzlabošanās noteikta pēc sekojošas pieejas:

- ▶ Gadījumos, kad pieejama informācija par funkcijas rādītāju izmaiņām pirms un pēc centralizācijas, konkrētā rādītāju izmaiņas proporcija attiecināta uz līdzīga izmēra iestādēm vai resoriem, kuros atbalsta funkcijas ir decentralizētas, lai noteiktu iespējamās funkciju rādītājus pēc centralizācijas.
- ▶ Gadījumos, kad nav bijis iespējams novērtēt funkcijas rādītājus pirms centralizācijas, rādītāju vidējā vērtība pēc centralizācijas attiecināta pret līdzīga izmēra iestādēm, kurās atbalsta funkcijas ir decentralizētas. Pieņemts, ka šajās iestādēs vidējais rādītājs pēc centralizācijas varētu līdzināties tāda paša izmēra iestādēs, kurās konkrētā atbalsta funkcija ir centralizēta un proporcionālās izmaiņas šajā rādītājā starp līdzīga izmēra iestādēm attiecīgi iespējams piemērot arī citām valsts tiešās pārvaldes iestādēm – tādējādi vispārinot vidējo ietekmi no centralizācijas uz pārējām valsts tiešās pārvaldes iestādēm.

Funkciju izmaksu projekcijās bāzes un centralizācijas alternatīvu variantiem iekļautas šādas izmaksu pozīcijas katrai atbalsta funkcijai (ja nav norādīts citādi):

- ▶ Uzturēšanas izdevumi, t.sk.:
 - ▶ Atlīdzības² – tostarp atalgojuma izmaksas, regulārās piemaksas un citas atlīdzību izmaksas (t.sk. darba devēja VSAOI, sociāla rakstura pabalsti un kompensācijas – iestāžu sniegtie dati vai 24,09% no pamatalgas).
 - ▶ Citi kārtējie izdevumi (pieskaitāmās izmaksas – piemērots noteikts koeficients 50% apmērā no kopējām atlīdzību izmaksām – skat. pieeju 3. nodevumā „Ievākto datu apkopojums un sākotnējie aprēķini”³).
 - ▶ IS uzturēšana – pēc iestāžu sniegtajiem datiem vai standarta aprēķiniem (skat. zemāk) – pieņemts, ka uzturēšanas izmaksas pēc centralizācijas katrā centralizācijas modeļī laika gaitā būtiski nemainās.
- ▶ Centralizācijas izmaksas, t.sk.:
 - ▶ IS ieviešana (skat. zemāk).
 - ▶ Centralizācijas procesa vadības izmaksas (skat. zemāk).
 - ▶ Atlīdzību kompensācijas (skat. zemāk).

Centralizācijas izmaksas atbalsta funkcijās lielākoties ir saistīti ar IS ieviešanas izmaksām, centralizācijas procesa vadību un atļaušanas pabalstiem. Katrai atbalsta funkcijai šie izdevumi aprēķināti atšķirīgi, bet kopējā aprēķinu pieeja ir sekojoša:

- ▶ Izlasē iekļautajās iestādēs personāla vadības funkcijās netiek izmantotas atsevišķas IS (vai to uzturēšanas izmaksas ir minimālas) – tāpēc, atstājot šo funkciju decentralizētu, aprēķinos ņemtas vērā Vienotās valsts cilvēkresursu informācijas un vadības sistēmas (VVCIVS – skat. K.4.) uzturēšanas izmaksas uz visu tiešo pārvaldi kopumā, ko nākotnē

1 Ar transakcijām tiek saprasti iestāžu veikti maksājumi Valsts kases izpratnē un ar šo maksājumu veikšanu saistītie pasākumi.

2 Turpmāk tekstā ar „atlīdzības” tiek saprastas atlīdzību izmaksas kopā ar VSAOI, regulārajām piemaksām un pieskaitāmajām izmaksām (kas ir 50% no iepriekšminētā) jeb citiem kārtējiem izdevumiem, ja nav norādīts savādāk.

3 Pieskaitāmās izmaksas kopumā veido aptuveni 33% no kopējām funkcijas izmaksām, kas ekspertu vērtējumā ir salīdzinoši optimistisks rādītājs, kas raksturo ļoti efektīvu un taupīgu valsts pārvaldi.

varētu izvēlēties lietot arī iestādes ar decentralizētu personāla vadības funkciju. Centralizācijas gadījumā tiek pieņemts, ka iestādes izmantos VVCIVS – tāpēc aprēķinos ņemtas vērā attiecīgās uzturēšanas izmaksas. VVCIVS uzturēšanas izmaksas tiek plānotas aptuveni LVL 250 000 gadā visā tiešajā pārvaldē.

- ▶ Grāmatvedības funkcijas gadījumā iestādes pārsvarā jau izmanto dažādas IS, kuru izmaksas iestādes norādījušas pašas vai arī tās aprēķinātas pēc 3. nodevumā „Ievāktu datu apkopojums un sākotnējie aprēķini” izklāstītās metodikas. Katrā centralizācijas modelī paredzēts, ka šīs uzturēšanas izmaksas laika gaitā saglabāsies stabilas. Tomēr papildus izmaksas centralizācijas gadījumā saistās ar IS konsultāciju pakalpojumiem, sistēmu pielāgošanu un datu migrāciju, kas, saskaņojot ar ekspertiem, norādītas atsevišķās funkcijās pirms attiecīgajiem aprēķiniem.
- ▶ Izdevumi, kas saistīti ar centralizācijas procesa vadību aprēķināti pēc esošās prakses valsts pārvaldē, kas apzināta pētījuma kvalitatīvo datu apkopošanas laikā un liecina, ka, piemēram, lielas iestādes centralizācijas procesa vadībā nodarbināti darbinieki par 1,5 slodzēm uz 6 mēnešiem par vidējo atalgojumu funkcijā. Atsevišķos centralizācijas gadījumos darba grupas izmaksas noteiktas atsevišķi un norādītas pirms aprēķiniem – vadoties pēc nepieciešamā darba apjoma un procesa vadības grupas kvalifikācijas.
- ▶ Papildus izdevumi centralizācijas gadījumā saistīti ar cilvēkresursu samazinājumu – atlaišanas pabalstu izmaksām, kas aprēķinātas, ņemot vērā vidējo darbinieku samazinājumu pēc centralizācijas katrā funkcijā, kas pielīdzināts vidējam atalgojumam funkcijā. Tiek pieņemts, ka tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā.
- ▶ Decentralizētu funkciju izmaksas trīs gadu projekcijā pieņemtas par konstantām – paliekot 2010. gada līmenī⁴; tāpat arī centralizācijas rezultātā aprēķinātās funkciju izmaksas pieņemtas par konstantām tuvāko trīs gadu periodā.

Uzrādītās funkciju izmaksas vispārinātas uz visu valsts tiešo pārvaldi, izmantojot FM sniegtos standarta datus par kopējiem tiešās pārvaldes apjomiem un izmaksām un ņemot vērā faktisko valsts pārvaldes iestāžu centralizācijas kapacitāti (cik iestādēs var reāli veikt katru konkrēto centralizāciju). Aprēķini veikti uz 26 000 valsts tiešajā 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 izglītības un veselības aprūpes iestādēs, jo objektīvu iemeslu dēļ, piemēram, slimnīcu un universitāšu grāmatvedības un personāla vadības funkciju centralizācija būtu complicēts process, kura veikšana prasītu citādu pieeju nekā augstākās 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 proporcionālo samazinājumu šis ierobežojums neietekmētu.

K.2. Centralizācijas finansiālie ieguvumi (potenciālie ietaupījumi no centralizācijas)

Tā kā funkciju centralizācija ne vienmēr rada finansiālus ieguvumus (sevišķi centralizācijas periodā), šis kritērijs skatīts potenciālo ietaupījumu kontekstā, kas aprēķināti pēc K.1. datiem par funkcijas izmaksām bāzes variantā un izmaksām pēc centralizācijas, ņemot vērā centralizācijas procesa izmaksas. Lai uzskatāmi parādītu ietaupījumu un izdevumu avotus, šī kritērija analīzes ietvaros tiks uzrādīti izdevumi un ietaupījumi atsevišķās kategorijās un atsevišķi norādīti kumulatīvie izdevumi/ ietaupījumi trīs gadu periodā pēc funkcijas centralizēšanas.

Aprēķini par iespējamo ietaupījumu funkciju centralizācijas gadījumā 1. un 2. centralizācijas modelī balstīti uz efektivitātes uzlabošanas uz cilvēkresursu samazinājuma rēķina, pieņemot, ka centralizētā funkcijā atlīdzību apmērs funkcijā nodarbinātajiem saglabāsies iepriekšējā līmenī, kā tas bija pirms centralizācijas (bāzes vērtība – 2010. gadā), savukārt 3. centralizācijas modelī tiek izmantots gan cilvēkresursu samazinājums, gan atalgojuma segmentācija – jo augstākas kvalifikācijas darbinieks, jo augstāks atalgojums.

4 Šāds pieņēmums izdarīts, jo Latvijas Banka tuvāko gadu laikā neprognozē strauju tautsaimniecības rādītāju pasliktināšanos: <http://www.bank.lv/lat/main/all/sapinfo/proгноzes/> (28.12.2010.).

Aprēķinātie ieguvumi no centralizācijas noteikti ļoti aptuveni – pieņemot, ka centralizācija vienlaicīgi tiek veikta visās iestādēs, kur tas iespējams un neņemot vērā to, ka vairākās iestādēs centralizācija jau pilnībā vai daļēji pabeigta, vai arī šobrīd jau ir uzsākta. Faktiskie ietaupījumi vidējā termiņā pēc ekspertu vērtējuma būtu ne augstāki par 60% - 70% no aprēķinātajiem.

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Šis kritērijs attēlo būtiskāko funkciju efektivitātes avotu pēc centralizācijas – slodžu optimizēšanas iespējas dažādos centralizācijas modeļos.

K.4. Ietekme uz IS

Šī kritērija analīzē uzrādītas potenciālās IS izmaksas pa atsevišķām kategorijām funkcijas centralizācijas gadījumā, kas izmantotas funkciju kopējo izmaksu aprēķinos.

Ziņojuma sastādīšanas brīdī norisinās iepirkums par VVCIVS izstrādi un ieviešanu, kas varēs nodrošināt dažādu personāla vadības un algu grāmatvedības reorganizācijas variantu IS atbalstu, jo būs pieejama gan iestāžu līmeņa funkcionalitāte, gan centrālā līmeņa funkcionalitāte ar plašām analītikas iespējām. VVCIVS ieviešanas un uzturēšanas izmaksas tiks administrētas centralizēti valsts līmenī un ieviešanas izmaksas 85% apmērā finansētas no Eiropas Savienības Struktūrfondiem. Aprēķinos pieņemts, ka gan iestādes ar decentralizētām atbalsta funkcijām (kas bāzes variantā neizmanto šo sistēmu), gan iestādes ar centralizētām atbalsta funkcijām (uzreiz pēc centralizācijas) personāla vadības un daļēji arī grāmatvedības funkcijām varētu izmantot VVCIVS un daļēji segt tās uzturēšanas izdevumus. Citas specifiskās IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksas norādītas pie katras funkcijas atsevišķi.

K.5. Ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Funkciju izpildes operativitāte novērtēta pēc strukturētajās intervijās (skat. 4. nodevumu) iegūtās informācijas par dokumentu un datu pieejamību – iestāžu sadarbības operativitāti pēc centralizācijas, kā arī par ietekmi uz dokumentu aprites ciklu un dokumentu apstrādes ciklu pēc centralizācijas. Novērtēta gan šajos kvalitatīvajos rādītājos novēroto izmaiņu ieguvumi, gan arī iespējamie riski vai zaudējumi pēc centralizācijas.

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Atbalsta funkcijas var lielākā vai mazākā mērā atstāt ietekmi arī uz kopējo valsts tiešās pārvaldes darbību. Šī analīzes kritērija ietvaros, izmantojot apkopoto kvalitatīvo informāciju, tiks novērtēta atbalsta funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību, centralizētās funkcijas atklātības izmaiņu ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību, kā arī funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu valsts tiešajā pārvaldē. Līdzīgi kā K.5., arī šajā kritērijā tiks novērtēti iespējamie ieguvumi un riski vai pat zaudējumi valsts pārvaldei pēc attiecīgo funkciju centralizēšanas.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laukietilpība

Balstoties uz centralizācijas pieredzi, šī kritērija analīzes ietvaros katrā centralizācijas modelī katrai atbalsta funkcijai tiks izklāstīta centralizācijas procesa vadība, procesa soļi, laika grafiks, kā arī centralizācijas iespējamie šķēršļi, sarežģījumi un riski, kas jāņem vērā turpmākajos centralizācijas procesos.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņu novērtējums

Šajā kritērijā tiks apkopota kvalitatīvā informācija un pieredze par nepieciešamajām izmaiņām normatīvajos aktos un darba līgumos dažādos centralizācijas gadījumos dažādām atbalsta funkcijām.

2.3. Izmaksu un ieguvumu analīze

2.3.1 Personāla vadības funkcijas centralizācijas izmaksu un ieguvumu analīze

Personāla vadības funkcijas centralizācija pēc pētījuma gaitā apkopotajiem datiem analizēta pirmajā centralizācijas modelī (centralizācija iestādes ietvaros). Centralizācija pēc otrā un trešā modeļa (centralizācija resora un valsts tiešās pārvaldes ietvaros) analizēta pēc ekspertu metodes - izmantoti publiski pieejamie un citos pētījumos izmantotie dati par funkcijas centralizēšanu.

Pirmajā centralizācijas modelī paredzēts, ka centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām tiek pārņemta visa personāla vadības funkcija. 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 valsts līmenī tiek 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 (vai resoros), nevis centralizēt. 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 (šī Ziņojuma ietvaros bloks ir iekļauts grāmatvedības funkcijā).
- ▶ *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).
- ▶ *Personāla attīstības un apmācības bloks* - personāla attīstības un apmācības funkcijas attiecībā uz augstākā līmeņa vadību tiek realizētas centralizēti. Pārējiem darbiniekiem, funkcijas tiek centralizētas daļēji - metodoloģiskais regulējums un vadlīnijas ir vienādotas, savukārt, funkcijas realizācija tiek veikta katras iestādes vai resora līmenī (gadījumā, ja mazo un ļoti mazo iestāžu ietvaros netiek atsevišķi realizēta personāla vadības funkcija).
- ▶ *Personāla novērtēšanas bloks* - attiecībā uz augstākā līmeņa vadību personāla novērtēšanas bloks tiek realizēts centralizēti. Pārējiem darbiniekiem šī funkcija ir decentralizēta, bet nodrošinot darbinieku, kas iesaistīti vērtēšanas procesā, rotāciju, lai nodrošinātu vienādu pieeju, kā arī zināšanu pārņemšanu.

Bāzes varianta un centralizācijas modeļu aprēķinos, izdarīti šādi pieņēmumi:

- ▶ Aprēķini veikti uz 26 000 valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto (avots: FM).
- ▶ O. (centralizācijas) gadā funkcija vēl arvien ir esošajā situācijā daļēji centralizēta un daļēji decentralizēta - tāpēc saglabājas esošās PV funkcijas izmaksas.
- ▶ FM sniegtie dati par 2009. gadu rāda, ka kopumā valstī ir 287 PV speciālistu slodzes ar vidējo atalgojumu 9 234 LVL (ieskaitot nodokļus), kas, pieskaitot pieskaitāmās izmaksas (50% apmērā no kopējās atlīdzības), vidēji ir 13 851 LVL.
- ▶ Analīzes gaitā detalizēti tika apskatītas 15 iestādes, kas sastāda 70,1 PV speciālistu slodzi jeb aptuveni 24% no kopējā PV speciālistu slodžu skaita. Aptverto iestāžu PV speciālistu atalgojums ir 690 016 LVL (ieskaitot nodokļus), kas pieskaitot pieskaitāmās izmaksas ir 1 035 024 LVL. Tādējādi viena PV speciālista izmaksas ir 9 843 LVL vai 14 765 LVL, pieskaitot pieskaitāmās izmaksas. Papildus tika analizētas vēl 4 iestādes, tomēr, sakarā ar to, ka iesniegtajos datos netika uzrādītas tieši PV speciālistu algas, šo iestāžu dati netika iekļauti turpmākajos aprēķinos.

- ▶ Salīdzinot FM datus un iestāžu sniegtos datus, konstatēts, ka FM uzrādītais PV speciālistu atalgojums ir par aptuveni 6% zemāks, nekā analīzes gaitā iegūtais atalgojuma apjoms, un, ņemot vērā esošajā situācijā konstatētās darbinieku klasifikācijas problēmas, turpmāk aprēķinos tiek pieņemts, ka vidējās PV speciālista izmaksas ir 14 765 LVL, kas izriet no detalizētās analīzes.
- ▶ Bāzes variantā (0.gadā) PV funkcijas izmaksas tiek pieņemta kā esošās izmaksas, kas paliek nemainīgas 1.-3. gadā.
- ▶ 1. un 2. centralizācijas modelī tiek pieņemts, ka atlīdzības apmērs nemainās un 0.-3.gadā saglabājas 14 765 LVL.
- ▶ 3. centralizācijas modelī vidējais atlīdzības apmērs mainās, tādējādi 0. gadā sastādot 14 765 LVL savukārt 1.-3. gadā 14 812 LVL, tā kā aprēķinā ir pieņemts, ka atalgojuma apmērs ir atbilstošs veicamajai funkcijai un tās sarežģītībai. Atlīdzību palielināšanos ietekmē tas, ka gandrīz puse no funkcijā strādājošajiem nodarbosies ar lietvedības jautājumiem par salīdzinoši zemu atlīdzību, bet augsta līmeņa darbinieku skaits (personāla novērtēšanas blokā) būs neliels.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 1. modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - 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 realizējušas⁵), kur centralizāciju realizē 1,5 PV speciālisti 6 mēnešus par vidējo atalgojumu funkcijā (1 230 LVL ieskaitot pieskaitāmās izmaksas).
 - Kopumā tiešajā pārvaldē samazinātais PV speciālistu skaits ir 52, kurus atbrīvojot tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 2.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - Centralizācija iestāžu līmenī notiek 20 iestādēs (tā kā pirms resoru centralizācijas ir jāveic iestāžu centralizācija), kur centralizāciju realizē katrā iestādē 0,5 PV speciālisti 6 mēnešus, par vidējo atalgojumu funkcijā (1 230 LVL ieskaitot pieskaitāmās izmaksas), kā arī 10 resoros⁶, kuros centralizāciju realizē 2 PV speciālisti 12 mēnešus par tādu pašu atalgojumu.
 - Kopumā tiešajā pārvaldē samazinātais PV speciālistu skaits ir 52, kurus atbrīvojot no amata tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 3.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - 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), vidējās un mazās iestādēs ar PV funkciju, kur centralizāciju realizē 40⁷ PV speciālisti 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu 14 768 LVL gadā (tostarp pieskaitāmās izmaksas), kā arī 4 augsti kvalificētu PV izmaiņu vadības speciālisti 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu gadā 14 890 LVL (tostarp pieskaitāmās izmaksas).
 - Kopumā tiešajā pārvaldē PV speciālistu skaits samazinās par 63, kurus atbrīvojot no amata tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL.
- ▶ Personāla vadības funkcijas IS izmaksu aprēķins veikts, pieņemot, ka gan centralizētā, gan decentralizētā funkcijā var tikt izmantota VVCIVS. VVCIVS varēs nodrošināt dažādu personāla vadības funkcijas reorganizācijas variantu IS atbalstu, jo būs pieejama gan iestāžu līmeņa funkcionalitāte, gan centrālā līmeņa funkcionalitāte ar plašām analītikas

5 Piemēram, šādās iestādēs ar reģionālajām struktūrvienībām: VR, VUGD, VP, VAAD, LAD, LDC, NMPD, PVD, NBS, VTUA, Veselības inspekcija, Valsts tiesu medicīnas ekspertīzes centrs, Latvijas Infektoloģijas centrs, Veselības norēķinu centrs, Valsts probācijas dienests, Uzņēmumu reģistrs, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra, Rekrutēšanas un jaunsardzes centrs, Zemessardze, Autotransporta inspekcija, Ieslodzījuma vietu pārvalde

6 Dažos resoros, piemēram, LM, centralizācija jau ir veikta. Citos sektoros, piemēram, AiM, tā ir daļēja vai nepabeigta.

7 Viens speciālists spēj nodrošināt vismaz 2-3 mazu vai vidēju iestāžu PV funkcijas centralizēšanas procesu.

iespējām. VVCIVS ikgadējās uzturēšanas izmaksas (ietverot IKT infrastruktūras un sakaru, licenču, izmaiņu vadības un cilvēkresursu, kas nepieciešami uzturēšanai izmaksas) visai tiešajai pārvaldei ir ap LVL 250 000 - tātad $250\,000 / 287 = 871$ lats 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).

Paredzams, ka faktiskie ietaupījumi no funkcijas centralizācijas varētu būt 60% - 70% apmērā no aprēķinātajiem, jo centralizācijas process ir nevienmabīgs visā valsts pārvaldē - dažviet funkcijas centralizācija jau veikta daļēji vai iesākta, bet citviet centralizācija netiks veikta vienlaicīgi.

Zemāk 2. tabulā uzrādīta personāla vadības funkcijas izmaksu projekcija valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Bāzes vērtība atbilst funkcijas izmaksām 2010. gadā. Pieņemts, ka funkcijas izmaksas trīs gadu laikā ir konstantas un personāla vadībā nodarbināti 287 darbinieki. 3. tabulā uzrādīti būtiskākie kvantitatīvie rādītāji personāla vadības funkcijas centralizācijas gadījumā pēc dažādiem centralizācijas modeļiem.

2. tabula - Ikgadējās decentralizētās personāla vadības funkcijas izmaksas

	Bāze - decentralizēta personāla vadība (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Atlīdzības	(2 825 037)	(2 825 037)	(2 825 037)	(2 825 037)
Citi kārtējie izdevumi	(1 412 518)	(1 412 518)	(1 412 518)	(1 412 518)
IS uzturēšanas izmaksas	0	(250 000)	(250 000)	(250 000)
Kopā	(4 237 555)	(4 487 555)	(4 487 555)	(4 487 555)
Personāla vadības darbinieku skaits	287	287	287	287

3. tabula - Personāla vadības funkcijas kvantitatīvie rādītāji decentralizētā gadījumā un funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Personāla vadības funkcijas centralizācijas modeļi	Izmaksu projekcija				Centralizācijas izmaksas (LVL)	IS uzturēšanas izmaksas 3 gados (LVL)	Izmaksas kopā 3 gados (LVL)	Kumulatīvie ietaupījumi 3 gadus pēc funkcijas centralizācijas (LVL)	Funkcijā nodarbināto skaits	Personāla vadības darbinieka izmaksas (LVL)	Darbinieku skaits uz vienu personāla vadības slodzi
	0. gads – centralizācijas veikšana (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)							
0. Bāzes variants (funkcija decentralizēta)	(4 237 555)	(4 237 555)	(4 237 555)	(4 237 555)	0	(750 000)	(13 462 665)	0	287	(14 765)	90,5
1. Centralizācija iestādes ietvaros	(4 237 555)	(3 469 775)	(3 469 775)	(3 469 775)	(264 040)	(750 000)	(11 423 365)	2 039 300	235	(14 765)	111
2. Centralizācija resora ietvaros	(4 237 555)	(3 469 775)	(3 469 775)	(3 469 775)	(411 640)	(750 000)	(11 570 965)	1 891 700	235	(14 765)	111
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	(4 237 555)	(3 308 098)	(3 308 098)	(3 308 098)	(701 940)	(750 000)	(11 376 234)	2 086 431	224	(14 768)	116

Zemāk 4. tabulā apkopoti būtiskākie secinājumi par funkcijas centralizāciju pēc dažādiem centralizācijas modeļiem, kas apkopoti kvalitatīvo datu analizē.

4. tabula - Personāla vadības funkcijas kvalitatīvie rādītāji funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Personāla vadības funkcijas centralizācijas modeļi	Kvalitatīvais novērtējums par centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti, funkcijas iespaidu uz valsts pārvaldi un centralizācijas procesa sarežģītību
1. Centralizācija iestādes ietvaros	▶ Centralizācijas process būtiski neiespaido citu iestāžu vai valsts pārvaldes darbu. ▶ Centralizācijas salīdzinoši vienkārša un ātra, jo nepieciešams iestādes vadības lēmums. ▶ Ietekme uz IS ir minimāla, jo iestāde pārsvarā saglabā esošās IS. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, lai nepieciešamības gadījumā iestādes var šo procesu veikt pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus.
2. Centralizācija resora ietvaros	▶ Svarīga pienākumu sadale starp iestādēm, atbilstoši normatīvajiem aktiem, atbildības sadale starp pakalpojuma sniedzējiesādī un pakalpojuma saņēmējiesādēm. ▶ Centralizācijas process ir ilgāks nekā pirmajā modelī, jo nepieciešama starpiestāžu un resora vadošās iestādes resora vienošanās. ▶ Nepieciešama salīdzinoši dārga un sarežģīta IS integrēšana starp dažādām iestādēm, kā arī jānodrošina starpiestāžu datu pārraides drošība un saskaņotība. ▶ Iestāžu vadītāji var izjust diskomfortu, zaudējot ietekmi pār kādu no atbalsta funkcijām. ▶ Darbinieki var izjust diskomfortu un motivācijas trūkumu, piedzīvojot ierasto atbalsta funkciju likvidēšanu iestādēs un nodošanu citai iestādei. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, lai nepieciešamības gadījumā iestādes var šo procesu veikt pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus.
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	▶ Garš, komplicēts un dārgs centralizācijas process. ▶ Nepieciešama IS integrēšana līdzīgi kā 2. modelī, bet daudz plašākā mērogā. ▶ Centralizācija iespējama tikai atsevišķiem funkcijas blokiem - centralizējot funkcijas vadības un lietvedības blokus, bet atstājot iestādēs personāla novērtēšanas un citas funkcijas. ▶ Iestāžu darbinieki var izjust mazāku diskomfortu nekā 2. modelī, jo centralizācija vienlīdz skar visus valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātos. ▶ Pirms centralizācijas veikšanas nepieciešams izstrādāt valsts mēroga vadlīnijas šādam procesam, lai centralizācijas noritētu pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus visā tiešajā pārvaldē. Vadlīnijas būtu koncepcijas nevis darba dokuments un iezīmētu vīziju par PV funkcijas turpmāko darbību valsts mērogā, sasniedzamajiem rezultātiem, centralizācijas apmēriem, vispārējiem centralizācijas procesiem un to mērķiem.

Sadaļās 2.3.1.1- 2.3.1.3. detalizēti izklāstīta pieeja centralizācijas ietaupījumu aprēķināšanai, kā arī paskaidroti sīkāk potenciālie kvalitatīvie ieguvumi un zaudējumi no katra funkcijas centralizācijas modeļa.

2.3.1.1 Personāla vadības centralizācija iestādes ietvaros

2.3.1.1.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

Funkcijas centralizācija iestādes ietvaros raksturīga iestādēs, kurās ir reģionālās struktūrvienības. Mazās un ļoti mazās iestādēs šādu struktūrvienību parasti nav - tāpēc sākotnējos aprēķinos izmantotas vidējās un lielās iestādes ar reģionālajām struktūrvienībām. Apkopoto datu ticamība par ļoti lielām iestādēm šīs funkcijas ietvaros bija nepietiekama - tāpēc ļoti lielo iestāžu dati sākotnējos aprēķinos netika iekļauti. Pēc aprēķināto datu salīdzināšanas ar vidējām vērtībām, tika konstatēts, ka ne visos gadījumos konkrētā izlases kopas vērtības ir atbilstošas vidējām vērtībām, tādējādi kopējās izmaksas un iespējamie ietaupījumi aprēķināti izmantojot vidējās vērtības visā izlasē.

K.1. Centralizācijas izmaksas

5. tabulā pēc apkopotajiem datiem aprēķinātas centralizētas funkcijas izmaksas, kā arī centralizācijas procesa izmaksas 0. gadā. Aprēķinos izdarīti sekojoši pieņēmumi:

- ▶ Funkcijas turpmākās izmaksas trīs gadu projekcijā pieņemtas par nemainīgām, bet bāzes gadā pieskaitītas papildus izmaksas par centralizācijas procesu;

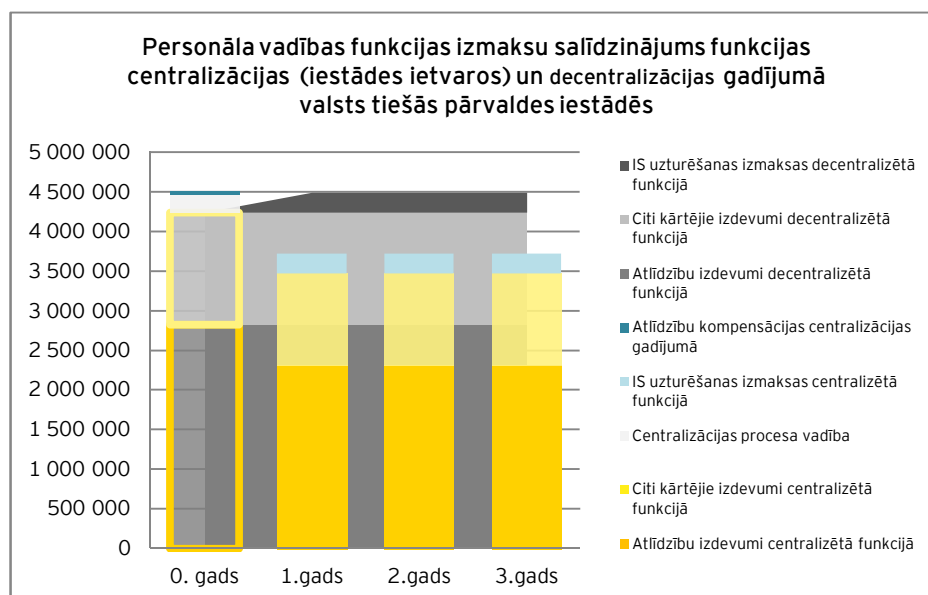
- ▶ IS izmaksas kopumā saglabājas tādas pašas kā decentralizētas funkcijas gadījumā par VVCIVS, bet, tā kā samazinājies PV darbinieku skaits (skat. zemāk), IS izmaksas uz vienu PV darbinieku palielinājušās līdz LVL 1 064;
- ▶ Centralizācija iestāžu līmenī notiek 20 iestādēs (tā kā šāds centralizācijas 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 (LVL 1 230 ieskaitot pieskaitāmās izmaksas).
- ▶ Kopumā tiešajā pārvaldē samazinātais PV speciālistu skaits ir 52 (skat. zemāk), kurus atbrīvojot tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL.

5. tabula - Personāla vadības funkcijas centralizācijas izmaksu projekcija iestādes ietvaros

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Uzturēšanas izdevumi				
Atlīdzības	(2 825 037)	(2 313 183)	(2 313 183)	(2 313 183)
Citi kārtējie izdevumi	(1 412 518)	(1 156 591)	(1 156 591)	(1 156 591)
IS uzturēšanas izmaksas	0	(250 000)	(250 000)	(250 000)
Uzturēšanas izdevumi kopā	(4 237 555)	(3 719 774)	(3 719 774)	(3 719 774)
Centralizācijas izmaksas				
Centralizācijas procesa vadība	(221 400)	0	0	0
Atlīdzību kompensācijas	(42 640)	0	0	0
Centralizācijas izmaksas kopā	(264 040)	0	0	0
Centralizētas personāla vadības izmaksas kopā	(4 501 595)	(3 719 774)	(3 719 774)	(3 719 774)
Personāla vadības darbinieku skaits	287	235	235	235

Kopējie izdevumi pa izmaksu pozīcijām pirms un pēc personāla vadības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 3. attēlā.

3. attēls - Personāla vadības izmaksas valsts tiešās pārvaldes iestādēs decentralizētās un centralizētas funkcijas gadījumā



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

6. tabulā aprēķināti kopējie iespējamie izdevumi un ietaupījumi valsts tiešajā pārvaldē no personāla vadības funkcijas centralizācijas iestādes ietvaros. Bāzes (0.) gadā funkcija vēl arvien ir decentralizēta – tāpēc aprēķināti izdevumi par centralizācijas procesu, bet nākamajos gados centralizācijas izmaksas atņemtas no ietaupījumiem (šajā gadījumā uz ietaupījumu rēķina tās atmaksājas jau pirmajā gadā pēc centralizācijas), kas radušies funkcijas optimizācijas rezultātā pēc centralizācijas. Datu vispārīnāšanā izmantoti sekojoši FM sniegtie vispārējie dati par valsts pārvaldi:

- Izmaksas rēķinātas uz iestādēm, kuras tieši skars funkcijas centralizācija – kopā 26 000 valsts tiešajā pārvaldē strādājošajiem.
- Valstī ir aptuveni 287 PV speciālistu slodzes ar vidējo atalgojumu 14 765 LVL.

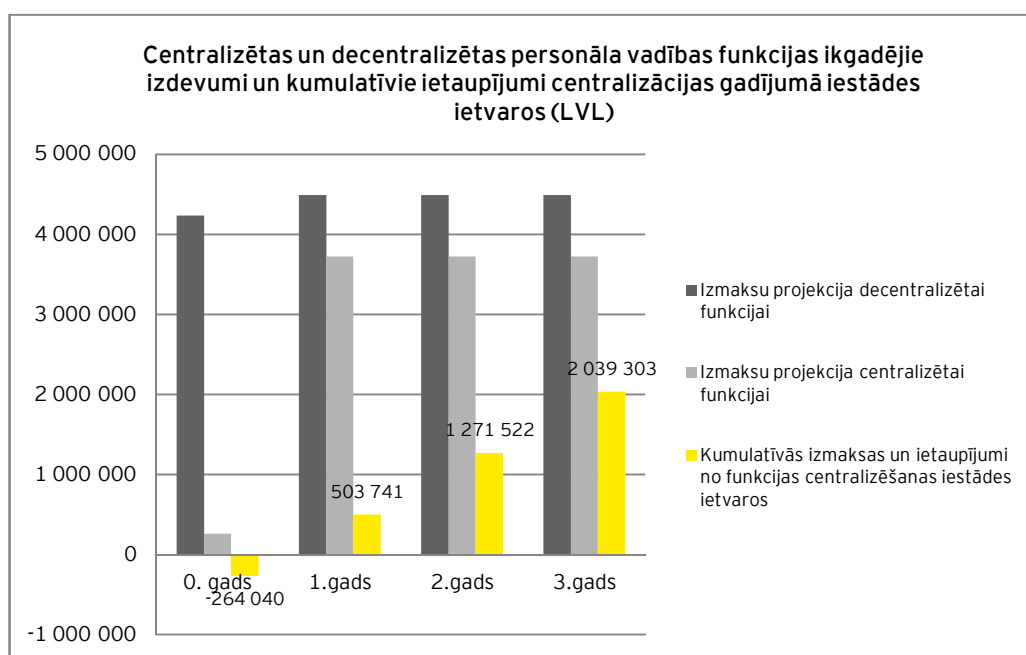
Būtiskākais funkcijas efektivitātes uzlabojuma avots ir procesu optimizēšana, kā attēlots nākošajā sadaļā. Ietaupījumi aprēķināti, pieņemot, ka centralizētā funkcijā nodarbināto algas paliek tādā līmenī, kādas tās ir decentralizētā funkcijā.

6. tabula – Personāla vadības izmaksu un ietaupījumu projekcija visā valsts tiešajā pārvaldē

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(4 237 555)	(4 487 555)	(4 487 555)	(4 487 555)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(3 719 774)	(3 719 774)	(3 719 774)
Centralizācijas izmaksas	(264 040)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas⁸</i>	<i>(264 040)</i>	<i>503 741</i>	<i>1 271 522</i>	<i>2 039 303</i>

Kumulatīvie ietaupījumi un centralizācija izdevumi personāla vadības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 4. attēlā.

4. attēls – Kumulatīvie izdevumi un ietaupījumi personāla vadības centralizācijas un decentralizācijas gadījumā iestādes ietvaros



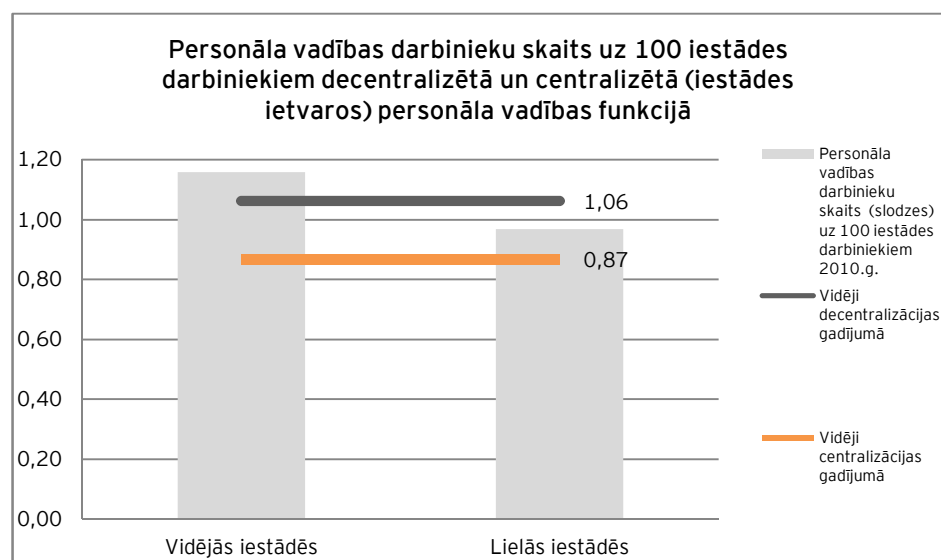
⁸ Izmaksas un ietaupījums ir atkarīgs no iestādes izmēriem un centralizācijas procesa specifikas.

2.3.1.1.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

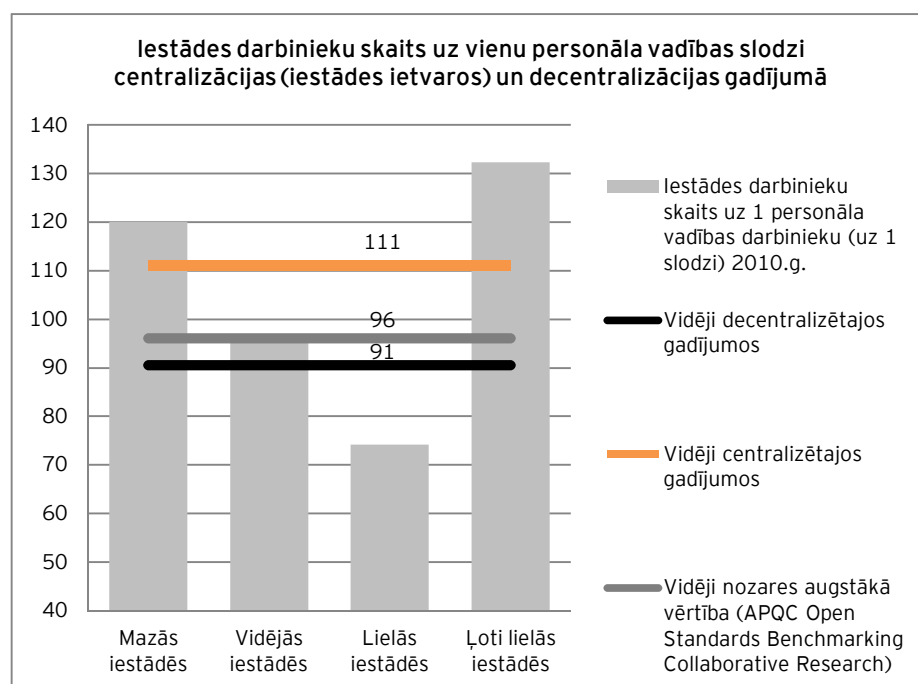
Kā redzams 5. attēlā, centralizējot personāla vadības funkciju iestādes ietvaros, iespējams samazināt personāla vadībā nodarbināto skaitu par aptuveni 18%. Iepriekšējās sadaļās minētie monetārie ietaupījumi no funkcijas centralizācijas pamatā balstīti uz šīm izmaiņām nodarbināto skaitā. Faktiskais personāla slodžu samazinājums centralizācijas gadījumā pēc esošajiem datiem būtu 52 slodzes (18% no 287).

5. attēls - Personāla vadības darbinieku skaits uz 100 iestādes darbiniekiem pirms un pēc funkcijas centralizācijas iestādes ietvaros



Šobrīd uz vienu personāla vadības darbinieka slodzi iestādēs ir aptuveni 91 darbinieks, kas ir zem nozares etalona (96). Vairāki piemēri liecina, ka centralizētā personāla vadības funkcijā šis rādītājs var tikt uzlabots vēl par aptuveni 22%.

6. attēls - Iestādes darbinieku skaits uz vienu personāla vadības slodzi



K.4. Ietekme uz IS

Izlasē iekļautās iestādes pārsvarā neizmanto atsevišķas IS personāla vadības funkcijas nodrošināšanai - tāpēc centralizācijas ietekme uz esošajām IS nav novērtēta. Paredzēts, ka funkcijas centralizēšanas gadījumā tiks izmantota VVCIVS, kuras uzturēšanas aptuvenās izmaksas ir LVL 250 000 gadā uz visu valsts tiešo pārvaldi.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija iestādes ietvaros var būtiski uzlabot personāla vadības funkcijas operativitāti, jo dati par iestādes darbiniekiem apkopoti vienuviet un var tikt regulāri un kompleksi atjaunināti. Tomēr, ja netiek ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte, pastāv risks, ka dokumentu aprītes cikls var ievērojami pagarināties un palielināt centralizētas personāla vadības funkcijas izmaksas. Personāla vadības centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti apkopota 7. tabulā.

7. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām struktūrvienībām	- Uzlabota iestādes datu izmantošanas ērtība - dati pieejami kompleksi vienotā IS. - Reģionālās struktūrvienības (un klienti reģionos) var iegūt informāciju par citām reģionālajām struktūrvienībām - tādā par visu Latvijas teritoriju, jo IS pēc centralizācijas ir apvienotas. - Aktualizētie dati pieejami centralizēti un operatīvi, jo tie tiek atjaunināti un uzglabāti vienuviet.	Reģionālās filiāles var interpretēt centralizēti apkopoto informāciju atšķirīgi no citām filiālēm un centrālās pārvaldes, kas var izraisīt komunikācijas problēmas starp iestādes centrālo pārvaldi un reģionālajām struktūrvienībām.
Dokumentu aprītes cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	- Ātrāki atskaišu sagatavošanas procesi, kas var tikt standartizēti un automatizēti. - Dokumentu elektroniskās aprītes ieviešanas gadījumā mazinātos oriģināldokumentu piegādes izmaksas, paātrinātos dokumentu aprītes cikls, tiktu mazināts darba kļūdu daudzums (datu ievades standartizācija).	- Dokumentu aprītes cikls var pagarināties, jo oriģināldokumentu piegāde no reģionālajām struktūrvienībām ir laikietilpīga. - Dokumenti filiālēs var netikt sagatavoti vienādā kvalitātē, kas paildzina dokumentu aprīti un sadārdzina aprītes ciklu (transporta/pasta izdevumi). - Dokumentu kavēšanās var ietekmēt iestādes pamatfunkcijas (jaunu darbinieku pieņemšana, norīkošana u.tml.).

2.3.1.1.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Personāla vadības funkcijas centralizēšanas rezultātā informācijas un procesa standartizācija nodrošinātu ērtāku personālpolitikas plānošanu, operatīvāku dokumentu aprīti un funkcijas atklātības uzlabošanu arī valsts tiešajā pārvaldē. Tomēr dokumentu aprītes cikla pagarināšanās, kas paildzinātu iestādes personāla vadības procesus, var palēnināt tiešās pārvaldes kopējo procesu darbību; funkcijas nodalīšana no reģionālajām struktūrvienībām var veicināt iestādes personālpolitikas distancēšanos no personāla patiesajām vēlmēm un nepieciešamībām reģionālajās struktūrvienībās. Šie un citi ieguvumi un zaudējumi no personāla vadības funkcijas centralizēšanas iestādes ietvaros valsts tiešās pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 8. tabulā.

8. tabula - Funkcijas potenciālā K.6. ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbu	Stratēģiska personālpolitikas (slodžu, kompetenču) plānošana iestādē un resorā, jo ir pieejami aktualizēti personāla dati un apkopotas datu tendences.	Dokumentu aprītes cikla pagarināšanās (ja nav ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte) var atstāt negatīvu iespaidu uz iestādes

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
nepārtrauktību	Operatīva dokumentu aprīte iestādē, kas nodrošina iestādes pamatfunkciju darbības nepārtrauktību un kvalitāti.	pamatfunkciju izpildi un tādējādi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Funkcijas standartizēšana un standartu publicēšana, kā arī apkopoto personālpolitikas datu regulāra publicēšana veicina valsts tiešās pārvaldes atklātību un publiskā tēla uzlabošanu.	Iestādes publicētajās personālpolitikas nesakritība ar citām valsts tiešās pārvaldes iestādēm var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret iestādes darbiniekiem..
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktualizēta, precīza un operatīvi pieejama informācija par iestādē nodarbinātajiem (skaitu, atbildībām, kvalifikāciju utt.). - Atvieglota resora personālpolitikas kontrole procesu standartizācijas dēļ.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana var veicināt patvaļu personāla vadības kvalitātes jautājumos iestādes reģionālās struktūrvienībās un negatīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes tēlu (nekompetentu personu nodarbināšana, korupcijas riski u.tml.), kā arī radīt finanšu zaudējumus. Risks gan atkarīgs no izstrādātā centralizācijas modeļa kvalitātes, kas ietver rūpīgi izstrādātu kontroles mehānismu.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laiktelpība

Personāla vadības funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežākie iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 9. tabulā.

9. tabula - Centralizācijas process, soļi, laiktelpība un iespējamie sarežģījumi⁹

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas vadību nepieciešams deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesu iestādes struktūrvienībās, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentu, darba aprakstus un tos pārbaudīt (testēt)).	- Iestādes vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu. - Funkcijas jauno vadlīniju un darbības modeļa izstrāde (tostarp personāla skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana). - Centralizācijas procesa izstrāde, vadoties pēc vadlīnijās identificētajām nepieciešamībām un iestādes specifikas (tostarp datu un personāla migrācijas procesu plānošana). - Darbinieku un trešo pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu. - Rīkojumu izstrāde un izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu)	- Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde - 3-4 mēneši. - Datu migrācija un personāla sastāva pārstrukturēšana - 2-3 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 1-2 mēneši.	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi iestādē un iestādes nākotnes vajadzības, kas var paralizēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. - Datu migrācija var aizņemt vairāk laika nekā plānots, jo kļūdas nereti jālabo manuāli. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arodbiedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Datu migrācija var apturēt iestādes centrālo IS darbību - jāparedz centrālo IS darbības nepārtrauktība vai jāveic datu migrācija neaktīvos gada periodos (gada nogale/sākums/ svētku dienas) un jāinformē klienti par gaidāmajām neērtībām.

⁹ Procesu detalizācija, pieeja un laiktelpība atkarīga no iestādes lieluma un specifikas.

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
Procesa vadību iespējams nodot ārpalpojumā.	organizāciju u.tml.). 6) Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana, nomaņa un regulāras informatīvās kampaņas un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). 7) Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. 8) Jaunās kārtības testa periods, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.		- Pašreizējā amatu klasifikācijas sistēma neveicina centralizāciju, jo nodaļu vadītājiem centralizācijas rezultātā var mainīties amata saime (no vadītāja uz speciālistu), kas ietekmē atbildību ampēru. . - Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan atbildību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. - Funkcijas operativitāti sevišķi tūlīt pēc centralizācijas var kavēt vienotas lietvedības dokumentu elektroniskās aprites sistēmas trūkums valstī. Darbiniekiem var būt nepieciešams ilgs laiks, lai pierastu pie jaunā dokumentu aprites cikla. - Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi noregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, kad iespējama funkcijas turpmākā optimizācija.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

Personāla vadības centralizēšana iestādes ietvaros noteiktu nepieciešamību pēc izmaiņām iestādes iekšējos normatīvajos aktos, piemēram, reglamentā un dažādās darba aprites kārtībās, kā arī būtu nepieciešamas vairākas izmaiņas darba līgumos. Detalizētas normatīvās bāzes izmaiņas personāla vadības centralizācijas gadījumā iestādes ietvaros apkopotas 10. tabulā.

10. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	- Potenciālas izmaiņas iestādes reglamentā, lai nodalītu centrālajā pārvaldē un reģionālajās filiālēs veicamos personāla vadības uzdevumus. - Iestādē var būt nepieciešamas veikt korekcijas šādās iekšējās kārtībās: - personāla dokumentu kārtība; - darba kārtība; - darba samaksas kārtība; - komandējumu kārtība. - Var tikt mainīti iestādes atsevišķie struktūrvienību reglamenti. - Nepieciešami rīkojumi par jauno iestādes štatu sarakstu. - Jāveic izmaiņas esošajos vai jāievieš jauni darba apraksti. - Pie strukturālām iestādes reformām nepieciešamas izmaiņas iestādes nolikumā, kas var radīt nepieciešamību pēc izmaiņām MK noteikumos, ja tajos ir definēts iestādes nolikums.
Darba līgumi	- Nepieciešamas izmaiņas darba līgumos reģionālajās struktūrvienībās, jo personāla vadības uzdevumi var tikt deleģēti darbiniekiem, kuru pamatzdevumi ir citās struktūrvienībās (piemēram, centrālajā struktūrā). - Izmaiņas darba līgumos iestādes centrālajā pārvaldē, jo vairāki uzdevumi vairs nav jāveic (piemēram, struktūrvienību personāla vadības datu konsolidēšana), bet klāt nāk jauni pienākumi (piemēram, personālpolitikas plānošana un īstenošana struktūrvienībās iestādes kopējā kontekstā). - Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus un rīkot konkursus (jāizstrādā nolikumi,

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
	novērtēšanas kritēriji un protokoli, jāveic pārrunas, testi) uz jaunajām štata vietām personāla vadībā centrālajā pārvaldē, kā arī novērtēt un izplānot centrālās pārvaldes personāla vadības darbinieku kompetences un jauno darba vietu aprakstus. ► Ja iestādē mainās personāla vadības daļas rekvizīti - nepieciešams pārslēgt vai labot visus darba līgumus ar darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem (piemēram, apmācību nodrošinātājiem).

2.3.1.2 Personāla vadības centralizācija resora ietvaros

Gadījumi, kad personāla vadības funkcija centralizēta resora ietvaros, atsevišķi pētījuma ietvaros netika analizēti - tāpēc iespējamās sekas no funkcijas centralizēšanas resora ietvaros analizētas pēc ekspertu metodes, kā minēts sadaļā 2.1.

Decentralizēto personāla vadības funkciju centralizēšanas kvantitatīvā ietekme izvērtēta, par pamatu ņemot datus no LM Projekta „E-pakalpojumu sniegšanas koncepcijas un tehniskā projekta izstrāde, e-pakalpojumu komunikāciju plāna izstrāde un realizācija, projekta noslēguma audits, Centralizēto IS un IKT infrastruktūras tehniskās specifikācijas izstrāde” ietvaros EY veiktā pētījuma „Labklājības ministrijas un tās padotībā esošo iestāžu atbalsta IS centralizācijas iespēju analīze”, kurā apkopoti dati par LM resorā centralizēto personāla vadības funkciju.

Paredzams, ka personāla vadības funkcijas centralizācija resora ietvaros radītu līdzīgus kvalitatīvos procesu ieguvumus un riskus, kā minēts sadaļā par personāla vadības centralizēšanu iestādes ietvaros. Tāpēc kritēriju K.5. - K.8. analīzē par pamatu ņemta apkopotā informācija no iestādes ietvaros veiktās centralizācijas gadījuma, koriģējot analīzi atbilstoši pieredzei, kas iegūta no citu funkciju resora ietvaros veiktās centralizācijas.

Atbilstoši centralizāciju realizējošo iestāžu darbinieku viedoklim, kā arī ekspertu vērtējumam, personāla vadība resora ietvaros primāri varētu tikt centralizēta no ļoti mazām, mazām un vidēja izmēra iestādēm uz resora centrālo aparātu vai kādu padotības iestādi. Tāpēc datu analīzē un aprēķinu salīdzinājumā izmantotas šo izmēru iestādes. 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.

Tiek pieņemts, ka dažādi personāla vadības funkcijas bloki tiek centralizēti atšķirīgā mērogā, jo atsevišķus funkcijas blokus ir lietderīgi realizēt iestādes ietvaros, nevis centralizēt. Šajā 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.

Sākotnēji veiktie aprēķini rāda, ka personāla vadības funkcijas centralizācija resora ietvaros radītu 7% samazinājumu personāla vadības funkcijā nodarbināto skaitā, kas ir mazāks nekā iestādes ietvaros - tāpēc, ņemot vērā, ka izlases kopa nav pietiekama, galīgā secinājuma izdarīšanai, veikts pieņēmums, ka slodžu optimizācija iespējama vismaz iestādes līmenī jeb 18% apmērā - tāpēc funkcijas izmaksu rādītāji pirms un pēc centralizācijas saglabāti tādi paši kā sadaļā 2.3.1.1 - mainītas vienīgi centralizācijas procesa izmaksas, jo resora ietvaros centralizācijas process būtu komplicētāks un laikietilpīgāks. Papildus iespējams arī prognozēt, ka ietaupījuma efekts, kas rastos mazo un vidējo iestāžu funkciju nodošanā vienotai resora funkcijas nodrošinātājiestādei, tiktu mazināts no lielo iestāžu funkciju nodošanas resora ietvaros, kam nepieciešami apjomīgi papildus resursi.

2.3.1.2.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

11. tabulā redzams vienas personāla vadības slodzes ikgadējās izmaksas centralizācijas gadījumā. Slodze ir dārgāka nekā decentralizētā funkcijā, jo centralizācijas gadījumā samazināties slodžu skaits, bet saglabājušās IS izmaksas. Atsevišķi norādītas centralizācijas izmaksas, kas ir atšķirīgas no izmaksām par funkcijas centralizāciju iestādes ietvaros un aprēķinātas sekojoši:

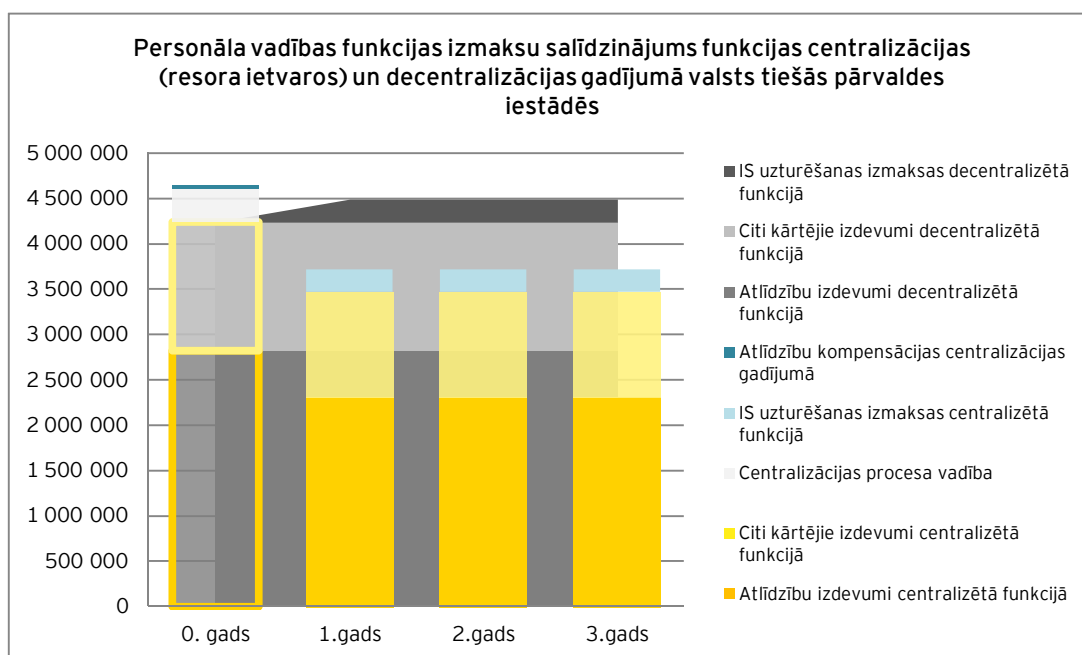
- ▶ Centralizācija iestāžu līmenī notiek 20 iestādēs (tā kā pirms resoru centralizācijas ir jāveic iestāžu centralizācija), kur centralizāciju realizē katrā iestādē 0,5 PV speciālisti 6 mēnešus, par vidējo atalgojumu funkcijā (1 230 LVL ieskaitot pieskaitāmās izmaksas), kā arī 10 resoros, kuros centralizāciju realizē 2 PV speciālisti 12 mēnešus par tādu pašu atalgojumu.
- ▶ Kopumā tiešajā pārvaldē samazinātais PV speciālistu skaits ir 52, kurus atbrīvojot no amata tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL.

11. tabula - Personāla vadības funkcijas centralizācijas izmaksu projekcija resora ietvaros

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Uzturēšanas izdevumi				
Atlīdzības	(2 825 037)	(2 313 183)	(2 313 183)	(2 313 183)
Citi kārtējie izdevumi	(1 412 518)	(1 156 592)	(1 156 592)	(1 156 592)
IS uzturēšanas izmaksas	0	(250 000)	(250 000)	(250 000)
<i>Uzturēšanas izdevumi kopā</i>	<i>(4 237 555)</i>	<i>(3 719 775)</i>	<i>(3 719 775)</i>	<i>(3 719 775)</i>
Centralizācijas izmaksas				
Centralizācijas procesa vadība	(369 000)	0	0	0
Atlīdzību kompensācijas	(42 640)	0	0	0
<i>Centralizācijas izmaksas kopā</i>	<i>(411 640)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Centralizētas personāla vadības izmaksas kopā	(4 649 195)	(3 719 775)	(3 719 775)	(3 719 775)
Personāla vadības darbinieku skaits	287	235	235	235

Kopējie izdevumi pirms un pēc personāla vadības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 7. attēlā.

7. attēls - Personāla vadības izmaksas valsts tiešās pārvaldes iestādēs decentralizētas un centralizētas funkcijas gadījumā



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

12. tabulā attēloti iespējamie ietaupījumi visas tiešās valsts pārvaldes mērogā no personāla vadības funkcijas centralizācijas resora ietvaros. Ietaupījumi ir nedaudz zemāki nekā iestādes ietvaros centralizētai funkcijai, jo centralizācijas izmaksas ir augstākas.

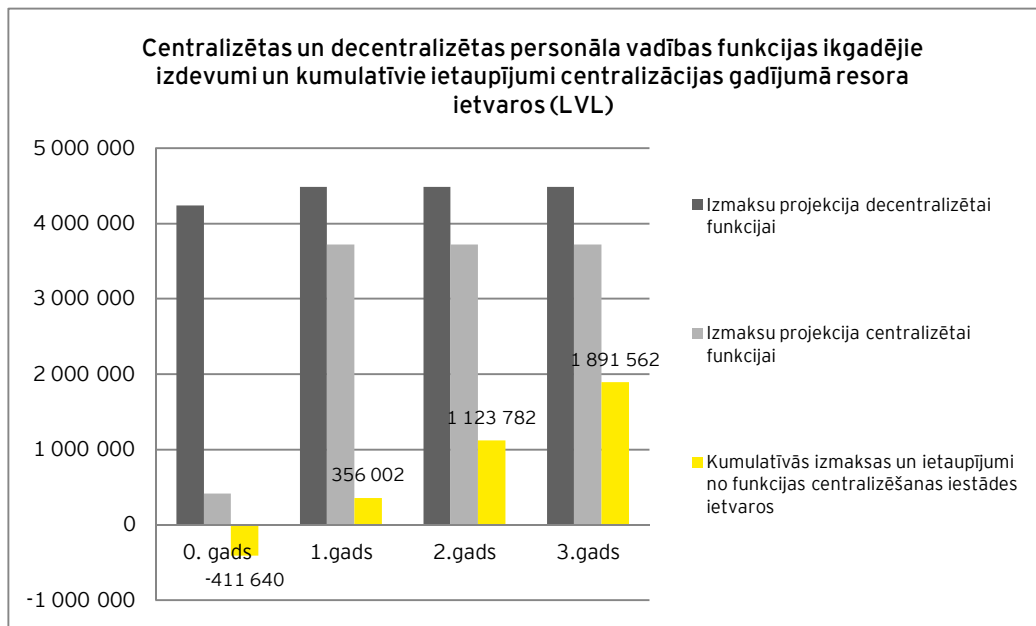
12. tabula - Personāla vadības izmaksu un ietaupījumu projekcija no funkcijas centralizācijas resora ietvaros

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(4 237 555)	(4 487 555)	(4 487 555)	(4 487 555)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(3 719 775)	(3 719 775)	(3 719 775)
Centralizācijas izmaksas	(411 640)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas¹⁰</i>	<i>(411 640)</i>	<i>(356 140)</i>	<i>(1 123 920)</i>	<i>(1 891 700)</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc personāla vadības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 8. attēlā.

¹⁰ Izmaksas un ietaupījums ir atkarīgs no iestādes izmēriem un centralizācijas procesa specifikas.

8. attēls - Potenciālie ietaupījumi no personāla vadības funkcijas centralizēšanas resora ietvaros

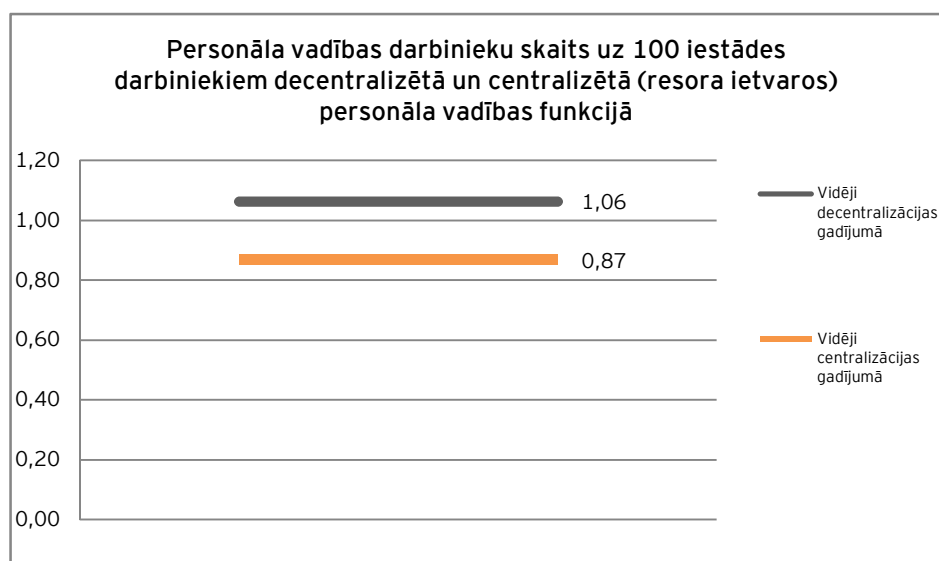


2.3.1.2.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

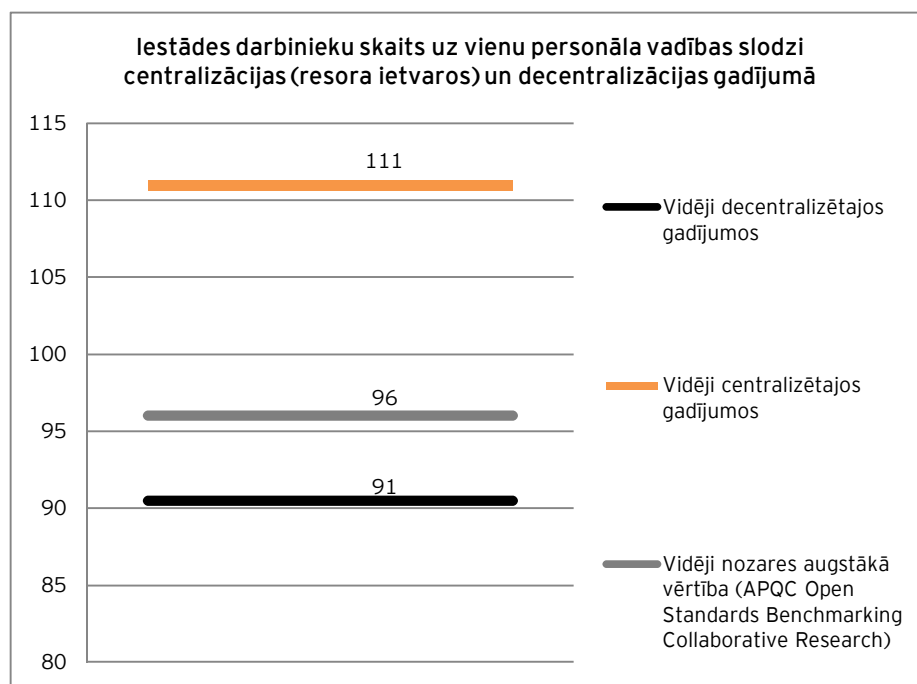
Aprēķini rāda, ka pēc centralizācijas resora ietvaros personāla vadības darbinieku skaits uz 100 iestādes darbiniekiem var samazināties par aptuveni 7%. Ekspertu vērtējumā optimizācijas rādītājam pēc centralizācijas būtu jābūt vismaz iestāžu centralizācijas līmenī jeb 18%, kas aprēķināti no gadījumiem, kad funkcija centralizēta iestādes ietvaros. Šīs atšķirības dēļ ekspertu metodē aprēķiniem izmantotā datu kopa atzīta par nereprezentatīvu – tāpēc darbaspēka izmaksas un potenciālie ietaupījumi un kvantitatīvā ietekme uz funkciju centralizācijas gadījumā noteikta, izmantojot datus no 1. centralizācijas modeļa (skat. 9. attēlu), bet koriģējot centralizācijas izmaksas atbilstoši konkrētajam centralizācijas modelim.

9. attēls - Personāla vadības darbinieku skaits uz 100 iestādes darbiniekiem pirms un pēc funkcijas centralizācijas resora ietvaros



Uz vienu personāla vadības darbinieka slodzi iestādēs ir aptuveni 91 darbinieks, kas ir zem nozares etalona (96). Prognozējams, ka centralizētā personāla vadības funkcijā šis rādītājs var tikt uzlabots vēl par aptuveni 22%.

10. attēls - Iestādes darbinieku skaits uz vienu personāla vadības slodzi



K.4. Ietekme uz IS

Izlasē iekļautās iestādes pārsvarā neizmanto iestādes neizmanto atsevišķas IS personāla vadības funkcijas nodrošināšanai - tāpēc centralizācijas ietekme uz esošām IS nav novērtēta. Paredzēts, ka funkcijas centralizēšanas gadījumā tiks izmantota VVCIVS, kuras uzturēšanas aptuvenās izmaksas ir LVL 250 000 gadā uz visu valsts tiešo pārvaldi.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija resora ietvaros var būtiski uzlabot personāla vadības funkcijas operativitāti, jo dati par iestādes darbiniekiem apkopoti vienuviet un var tikt regulāri un kompleksi atjaunināti. Tomēr, ja netiek ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte, pastāv risks, ka dokumentu aprītes cikls var ievērojami pagarināties un palielināt centralizētas personāla vadības funkcijas izmaksas. Personāla vadības centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti apkopota 13. tabulā.

13. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām iestādēm	- Uzlabota iestādes datu precizitāte - dati pieejami kompleksi vienotā IS, kur apkopoti pēc vienota standarta. - Aktualizētie dati pieejami centralizēti un operatīvi, jo tie tiek atjaunināti un uzglabāti vienuviet.	- Iestādes var neatbalstīt datu uzglabāšanu par tām citviet. - Iestāžu darba plānošana var būt apgrūtināta, ja datiem par personālu, kas netiek uzglabāti pašās iestādēs, nav nodrošināta praktiska operatīva piekļuve visbiežāk, izmantojot IS).
Dokumentu aprītes cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	- Dati tiek apstrādāti un dokumenti sagatavoti ātrāk - pēc standartizētām metodēm vienuviet. - Dokumentu elektroniskās aprītes ieviešanas gadījumā mazinātos oriģināldokumentu piegādes izmaksas, paātrinātos dokumentu aprītes cikls, tiktu mazināts darba kļūdu daudzums (datu ievades standartizācija).	- Dokumentu aprītes cikls var pagarināties, jo oriģināldokumentu piegāde no iestādēm ir laikietilpīga. - Iestādēs dati un dokumenti var netikt sagatavoti vienādā kvalitātē, kas paildzina dokumentu aprīti un sadārdzina aprītes ciklu (transporta/pasta izdevumi). - Dokumentu kavēšanās var ietekmēt resora pamatfunkcijas (jaunu darbinieku pieņemšana, norīkošana u.tml.).

2.3.1.2.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Personāla vadības funkcijas centralizēšanas rezultātā informācijas un procesa standartizācija nodrošinātu ērtāku personālpolitikas plānošanu valsts pārvaldē, operatīvāku dokumentu apriti un funkcijas atklātības uzlabošanu. Tomēr dokumentu aprites cikla pagarināšanās, kas paildzinātu iestādes personāla vadības procesus, var palēnināt valsts tiešās pārvaldes kopējo procesu darbību. Šie un citi ieguvumi un zaudējumi no personāla vadības funkcijas centralizēšanas resora ietvaros valsts tiešās pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 14. tabulā.

14. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	▶ Stratēģiska personālpolitikas (slodžu, kompetenču) plānošana resorā, jo ir pieejami aktualizēti personāla dati un apkopotas datu tendences. ▶ Operatīva personāla aprīte iestādē/resorā, kas nodrošina resora pamatfunkciju darbības nepārtrauktību un kvalitāti resora ietvaros.	▶ Dokumentu aprites cikla pagarināšanās (ja nav ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte) var ietekmēt personāla apriti, kas var atstāt negatīvu iespaidu uz resora pamatfunkciju izpildi un tādējādi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	▶ Funkcijas standartizēšana un standartu publicēšana, kā arī apkopoto personālpolitikas datu regulāra publicēšana veicina valsts tiešās pārvaldes atklātību un publiskā tēla uzlabošanu.	▶ Resora publicētajās personālpolitikas nesakrītība ar citiem pārvaldes resoriem var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret resora darbiniekiem.
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	▶ Aktualizēta, precīza un operatīvi pieejama informācija par resorā nodarbinātajiem (skaitu, atlīdzībām, kvalifikāciju utt.). ▶ Atvieglota resora personālpolitikas kontrole procesu standartizācijas dēļ.	▶ Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana var radīt konfliktsituācijas, kur iestāde iebilst pret personāla vadības funkcijas nodrošinātā iestādes lēmumiem. Risks visbiežāk radīsies, ja pakalpojuma sniedzējs ir resora vadošā iestāde. Oficiālās hierarhijas un cilvēciskā faktora dēļ pārvaldības iestādei var šķist nepiemērota tai piešķirtā pakalpojuma sniedzēja loma tās padotības iestādēm.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

Personāla vadības funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežākie iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 15. tabulā.

15. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi¹¹

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
▶ Centralizācijas vadību nepieciešams deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu	1) Resora centrālā aparāta vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu resora ietvaros. 2) Funkcijas jauno vadlīniju un darbības modeļa izstrāde (tostarp personāla skaita, kompetenču un	▶ Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde - 3-4 mēneši. ▶ Datu migrācija un personāla sastāva pārstrukturēšana	▶ Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi resorā un citos resoros, kā arī resora nākotnes nepieciešamības, kas var paralizēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. ▶ Datu migrācija var aizņemt vairāk laika nekā plānots, jo kļūdas nereti

¹¹ Procesa detalizācija, pieeja un laikietilpība atkarīga no iestāžu un resora lieluma un specifikas.

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesus iestādēs, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentu, darba aprakstus un tos pārbaudīt (testēt)). - Procesa vadību iespējams nodot ārpalpojuma.	darba uzdevumu plānošana). - Centralizācijas procesa izstrāde, vadoties pēc vadlīnijās identificētajām nepieciešamībām un iestādes specifikas (tostarp datu un personāla migrācijas procesu plānošana). - Darbinieku un trešo pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu. - Rīkojumu izstrāde un izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju u.tml.). - Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana, nomaļa un regulāras informatīvās kampaņas un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). - Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. - Jaunās kārtības testa periods, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.	- 2-3 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 1-2 mēneši. - Jaunās kārtības (sevišķi dokumentu aprites un informācijas operativitātes) testēšana un koriģēšana - 2-6 mēneši.	jālabo manuāli. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arodbiedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Datu migrācija var uz laiku apturēt iestāžu IS darbību - jāparedz IS darbības nepārtrauktība vai jāveic datu migrācija neaktīvos gada periodos (gada nogale/sākums/ svētku dienas) un jāinformē klienti par gaidāmajām neērtībām. - Pašreizējā amatu klasifikācijas sistēma neveicina centralizāciju, jo funkcijas vadītāji centralizācijas rezultātā var zaudēt savu amatu un ietekmi, kas tieši ietekmē atalgojuma apjomu. - Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan atlīdzību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. - Funkcijas operativitāti sevišķi tūlīt pēc centralizācijas var kavēt vienotas lietvedības dokumentu elektroniskās aprites sistēmas trūkums valstī. Darbiniekiem var būt nepieciešams ilgs laiks, lai pierastu pie jaunā dokumentu aprites cikla. - Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi neregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, kad iespējama funkcijas turpmākā optimizācija.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

Personāla vadības centralizēšana resora ietvaros noteiktu nepieciešamību pēc izmaiņām iestādes iekšējos normatīvajos aktos, piemēram, reglamentā un dažādās darba aprites kārtības, kā arī būtu nepieciešamas vairākas izmaiņas darba līgumos. Detalizētas normatīvās bāzes izmaiņas personāla vadības centralizācijas gadījumā iestādes ietvaros apkopotas 16. tabulā.

16. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	- Potenciāli nepieciešamas izmaiņas resora iestāžu reglamentos, lai nodalītu personāla vadības pakalpojuma sniedzējinstāciju un pārējo iestāžu veicamos personāla vadības uzdevumus. - Resora iestādēs var būt nepieciešama šādu kārtību reglamentu pārskatīšana: - personāla dokumentu kārtība; - darba kārtība; - darba samaksas kārtība; - komandējumu kārtība.

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
	▶ Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem iestādes štatu sarakstiem. ▶ Jāveic izmaiņas esošajos vai jāievieš jauni darba apraksti. ▶ Pie strukturālām resora iestāžu reformām nepieciešamas izmaiņas iestāžu nolikumos, kas var radīt nepieciešamību pēc izmaiņām MK noteikumos, ja tajos ir definēts iestādes nolikums.
Darba līgumi	▶ Nepieciešamas izmaiņas darba līgumos resorā ietilpstošajās iestādēs, jo personāla vadības uzdevumi var tikt deleģēti darbiniekiem, kuru pamatuzdevumi ir citās funkcijās. ▶ Izmaiņas darba līgumos iestādē, kas sniegs personāla vadības pakalpojumu citām resorā ietilpstošajām iestādēm, jo papildus nepieciešama kapacitāte un jaunas kompetences atsevišķu resorā ietilpstošo iestāžu personāla vadības funkcijas nodrošināšanai. ▶ Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus un rīkot konkursus (jāizstrādā nolikumi, novērtēšanas kritēriji un protokoli, jāveic pārrunas, testi) uz jaunajām štata vietām personāla vadībā iestādē, kas sniegs personāla vadības pakalpojumu citām resorā ietilpstošajām iestādēm, kā arī novērtēt un izplānot šīs jaunā pakalpojuma sniedzēja iestādes personāla vadības darbinieku kompetences un jauno darba vietu aprakstus. ▶ Tā kā resorā ietilpstošajām iestādēm mainās personāla vadības daļas rekvizīti - nepieciešams pārslēgt vai labot visus darba līgumus ar attiecīgajiem darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem (piemēram, apmācību nodrošinātājiem).

2.3.1.3 Personāla vadības centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros

Personāla vadības funkcijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros ir vissarežģītākais centralizācijas variants gan attiecībā uz izmaiņu apmēru (skar visas valsts tiešās pārvaldes iestādes), gan arī izmaiņu būtību (jānodrošina procesu standartizācija, gan attiecībā uz veicamajām darbībām, gan attiecībā uz informācijas plūsmām).

Tā kā Latvijā nav realizēta personāla vadības centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tad izmaksu un ieguvumu analīze ir veikta, balstoties uz pieņēmumiem, kuriem mainoties, var mainīties arī šajā ziņojumā iekļautās izmaksas un ieguvumi.

Attiecībā uz personāla vadības centralizāciju valsts līmenī, tiek pieņemts, ka:

Personāla vadības funkciju galveno bloku centralizācija un decentralizācija

- ▶ Ne visi no personāla vadības funkciju blokiem tiks centralizēti vienādā līmenī, kas pamatojams ar to, ka ir funkcijas, kuras ir efektīvi un lietderīgi no funkcijas būtības viedokļa realizēt tieši iestādēs, nevis centralizēt. Tiek pieņemts sekojošais:

1. *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);
2. *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);
3. *Personāla attīstības un apmācības bloks* - personāla attīstības un apmācības funkcijas attiecībā uz augstākā līmeņa vadību tiek realizētas centralizēti. Pārējiem darbiniekiem, funkcijas tiek centralizētas daļēji - metodoloģiskais regulējums un vadlīnijas ir vienādotas, savukārt, funkcijas realizācija tiek veikta katras iestādes vai resora līmenī (gadījumā, ja mazo un ļoti mazo iestāžu ietvaros netiek atsevišķi realizēta personāla vadības funkcija);
4. *Personāla novērtēšanas bloks* - attiecībā uz augstākā līmeņa vadību personāla novērtēšanas bloks tiek realizēts centralizēti. Pārējiem darbiniekiem šī funkcija ir

decentralizēta, bet nodrošinot darbinieku, kas iesaistīti vērtēšanas procesā rotāciju, lai nodrošinātu vienādu pieeju, kā arī zināšanu pārvešanu.

Personāla vadības funkciju galveno bloku realizācijā iesaistīto darbinieku skaits

- ▶ Tā kā personāla darbinieku kapacitāte dažādās personāla vadības funkcijās ir atšķirīga, veicamo pienākumu dēļ, šajā gadījumā tiek pieņemts sekojošais (pamatojoties uz personāla vadības ekspertu vērtējumu):
 1. *Personāla lietvedības bloks* - personāla lietvedībā 1 darbinieks var apkalpot 200 darbiniekus. Šis ir augstākais labās prakses paraugu sliekšnis attiecībā uz personāla lietvedību, ieskaitot algu grāmatvedību, kur arī ir 200 darbinieki uz vienu speciālistu. Personāla lietvedības rādītāju ir iespējams palielināt līdz 300 apkalpojamiem darbiniekiem, ja procesu ievērojami efektīvizē, atsakoties no nevajadzīgām aizpildāmajām formām un dokumentiem, kā arī nodrošinot procesa pilnu automatizāciju, bet šajā analīzē tiks izmantots rādītājs 200 darbinieki uz vienu personāla lietvedi.
 2. *Personāla atlases bloks* - tiek pieņemts, ka viens personāla darbinieks var apkalpot līdz 150 apkalpojamiem darbiniekiem, tā kā attiecīgās funkcijas nav tik standartizējamas un personāla vadības speciālistiem ir jābūt ar augstāka līmeņa kompetencēm.
 3. *Personāla attīstības un apmācības bloks* - tiek pieņemts, ka viens personāla darbinieks var apkalpot līdz 120 apkalpojamiem darbiniekiem, tā kā attiecīgās funkcijas nav tik standartizējamas un personāla vadības speciālistiem ir jābūt ar augstāka līmeņa kompetencēm.
 4. *Personāla novērtēšanas bloks* - tiek pieņemts, ka viens personāla darbinieks var apkalpot līdz 150 apkalpojamiem darbiniekiem (vidējais labās prakses paraugu sliekšnis), tā kā attiecīgās funkcijas nav tik standartizējamas un personāla vadības speciālistiem ir jābūt ar augstāka līmeņa kompetencēm.
- ▶ Augstākā līmeņa vadības darbinieku personāla vadības speciālistiem, kuri nodrošina augstāk aprakstītās funkcijas vadošajiem speciālistiem, ir jābūt ar būtisku pieredzi personāla vadībā un augsta līmeņa kompetencēm šāda līmeņa speciālisti var apkalpot līdz 70 augstākā līmeņa darbiniekus.

Personāla vadības funkciju galveno bloku realizācijā iesaistīto speciālistu atalgojums

- ▶ Personāla vadības darbinieku atalgojums tiek pieņemts atšķirīgs dažādiem personāla vadības funkciju galvenajiem blokiem (pamatojoties uz privātā sektora labākās prakses datiem):
 1. *Personāla lietvedības bloks* - 400 - 600 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa). Aprēķinos tiek izmantota vērtība 550 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa);
 2. *Personāla atlases bloks* - 500 - 600 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa). Aprēķinos tiek izmantota vērtība 600 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa);
 3. *Personāla attīstības un apmācības bloks* - 600- 750 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa). Aprēķinos tiek izmantota vērtība 720 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa);
 4. *Personāla novērtēšanas bloks* - 700 - 1000 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa). Aprēķinos tiek izmantota vērtība 820 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa);
- ▶ Augstākā līmeņa vadības darbinieku personāla vadības speciālistiem atalgojums ir augstāks nekā citiem personāla vadības speciālistiem un ir 1 200 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa).

Personāla vadības funkciju galveno bloku proporcionālais sadalījums

- ▶ Tiek pieņemts, ka dažādiem personāla vadības funkciju galvenajiem blokiem (pamatojoties uz eksistējošās situācijas datiem), ir dažāds proporcionālais sadalījums, no darbinieku kopējā darba laika. Piemēram, darbiniekam, kas nodrošina personāla atlasī šī pienākuma izpildei nepieciešami 20% no kopējās darbinieka slodzes. Funkcijas bloku noslodzes apmēri no kopējā darba laika darbiniekiem PV funkcijā ir sekojoši:
 1. *Personāla lietvedības bloks* - 80%;
 2. *Personāla atlases bloks* - 15%;

3. *Personāla attīstības un apmācības bloks* - 20%;
4. *Personāla novērtēšanas bloks* - 25%.

Uz vienu personāla vadības slodzi attiecīgais sadalījums pa funkcijas galvenajiem blokiem valsts tiešās pārvaldes ietvaros būtu sekojošs:

1. *Personāla lietvedības bloks* - 46%;
2. *Personāla atlases bloks* - 12%;
3. *Personāla attīstības un apmācības bloks* - 19%;
4. *Personāla novērtēšanas bloks* - 19%;
5. *Augstākā līmeņa vadības personāla vadības bloks* - 4%.

Pamatdati un pieņēmumi centralizācijas projekta iespējamā ieguvuma aprēķinam

- ▶ Papildus iepriekšminētajiem pieņēmumiem, centralizācijas projekta izmaksu ieguvumu aprēķinam tiek izmantoti šādi pamatdati un pieņēmumi:
 1. Aprēķini veikti 26 000 valsts pārvaldē strādājošajiem darbiniekiem, uz kuriem vistiešāk būtu attiecināmas paredzētās izmaiņas funkcijā.
 2. Pirms centralizācijas procesa tiešajā pārvaldē strādā 287 personāla speciālisti ar vidējo atalgojumu 9 843 LVL gadā (ieskaitot visus nodokļus), 14 768 LVL (ieskaitot pieskaitāmās izmaksas).
 3. Tiešajā valsts pārvaldē ir aptuveni 500 augstākā līmeņa darbinieku.
 4. Centralizētā modeļa IS atbalstu nodrošina VVCIVS, t.sk. to funkciju atbalstu, kas ir daļēji centralizētas un VVCIVS uzturēšanas izmaksas ir aptuveni 250,000 LVL gadā.
 5. Personāla vadības centralizācija tiek realizēta, kā atsevišķs projekts un to realizē 4 augsti kvalificēti PV izmaiņu vadības speciālisti 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu gadā 14 890 LVL uz 1 slodzi (tostarp pieskaitāmās izmaksas). 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).
 6. Kopumā tiešajā pārvaldē PV speciālistu skaits samazinās par 63, kurus atbrīvojot no amata tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL.
 7. Atlīdzības un citi kārtējie izdevumi laika gaitā būtiski nemainās.

2.3.1.3.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

17. tabulā atspoguļotas centralizētā modeļa izmaksas, kur attiecīgi 0. gads ir gads, kurā centralizācija tiek veikta un tiek nodrošināta gan decentralizētā modeļa darbība, gan arī centralizācijas procesi. Savukārt, 1. gads ir gads, kad tiek uzsākta darbība centralizētajā modelī.

Aprēķini

- ▶ Atlīdzības 0. gads - tiek izmantotas esošās PV atlīdzības izmaksas, nedalot pa funkciju blokiem.
- ▶ *Personāla lietvedības bloka atlīdzības* - alga 550 LVL + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka viens personāla speciālists var apkalpot 200 darbiniekus un tiešajā pārvaldē ir 26 000 darbinieku. Slodzes īpatsvars ir 80%.
- ▶ *Personāla atlases bloks* - alga 600 LVL + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka viens personāla speciālists var apkalpot 150 darbiniekus un tiešajā pārvaldē ir 26 000 darbinieku. Slodzes īpatsvars ir 15%.
- ▶ *Personāla attīstības un apmācības bloks* - alga 720 LVL + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka viens personāla speciālists var apkalpot 120 darbiniekus un tiešajā pārvaldē ir 26 000 darbinieku. Pie tam slodzes īpatsvars ir 20%.
- ▶ *Personāla novērtēšanas bloks* - algas vidējā vērtība 820 LVL mēnesī + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka viens personāla speciālists var apkalpot 150 darbiniekus un tiešajā pārvaldē ir 26 000 darbinieku. Pie tam slodzes īpatsvars ir 25%.

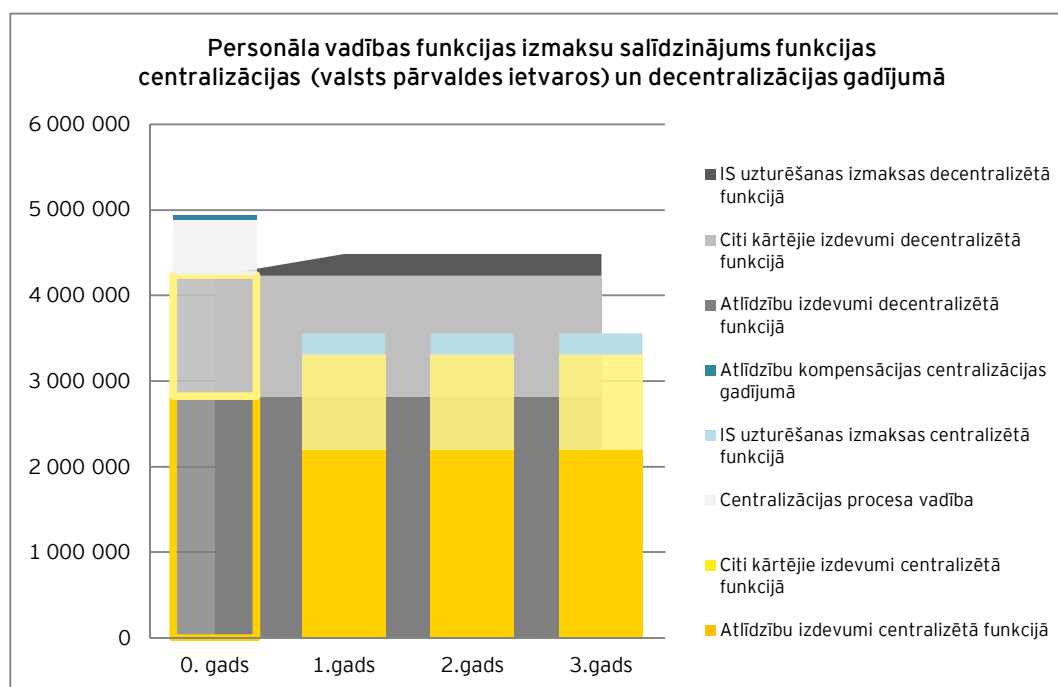
- ▶ Augstākā līmeņa vadības personāla vadības funkcija - alga 1 200 LVL + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka viens personāla speciālists var apkalpot 70 darbiniekus un tiešajā pārvaldē ir 500 augstākā līmeņa vadītāji.
- ▶ Citi kārtējie izdevumi 50% no kopējiem atlīdzības izdevumiem, attiecīgi ~33% no kopējiem izdevumiem.
- ▶ IS uzturēšanas izmaksas - plānotās VVCIVS uzturēšanas izmaksas 250 000 LVL gadā.
- ▶ Centralizācijas procesa vadības izmaksas - 4 augsti kvalificēti PV izmaiņu vadības speciālisti 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu gadā 14 890 LVL uz 1 slodzi (tostarp pieskaitāmās izmaksas). 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).
- ▶ Atlaišanas kompensācijas - kopumā tiešajā pārvaldē samazinātais PV speciālistu skaits ir 63, kurus atbrīvojot no amata tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 820 LVL.
- ▶ Aprēķinā iekļautas gan atalgojuma izmaiņas, gan darbinieku skaita izmaiņas.

17. tabula - Personāla vadības funkcijas izmaksu projekcija pēc funkcijas centralizācijas valsts ietvaros

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Atlīdzības (kopā)	(2 825 037)	(2 205 398)	(2 205 398)	(2 205 398)
t.sk. Personāla lietvedības atlīdzības	n/a	(851 754)	(851 754)	(851 754)
t.sk. Personāla atlases atlīdzības	n/a	(232 296)	(232 296)	(232 296)
t.sk. Personāla attīstības un apmācības atlīdzības	n/a	(464 593)	(464 593)	(464 593)
t.sk. Personāla novērtēšanas atlīdzības	n/a	(529 120)	(529 120)	(529 120)
t.sk. Augstākā līmeņa vadības personāla vadības funkciju atlīdzības	n/a	(127 635)	(127 635)	(127 635)
Citi kārtējie izdevumi	(1 412 518)	(1 102 700)	(1 102 700)	(1 102 700)
IS uzturēšanas izmaksas	0	(250 000)	(250 000)	(250 000)
Izdevumi centralizācijas procesa vadībā	(650 280)	0	0	0
Atlaišanas kompensācijas	(51 660)	0	0	0
Kopā	(4 939 495)	(3 558 098)	(3 558 098)	(3 558 098)
Personāla vadības darbinieku skaits	287	224	224	224

Kopējie ietaupījumi pirms un pēc personāla vadības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 11. attēlā.

11. attēls - Personāla vadības izmaksas valsts tiešās pārvaldes iestādēs valsts mērogā decentralizētas un centralizētas funkcijas gadījumā



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

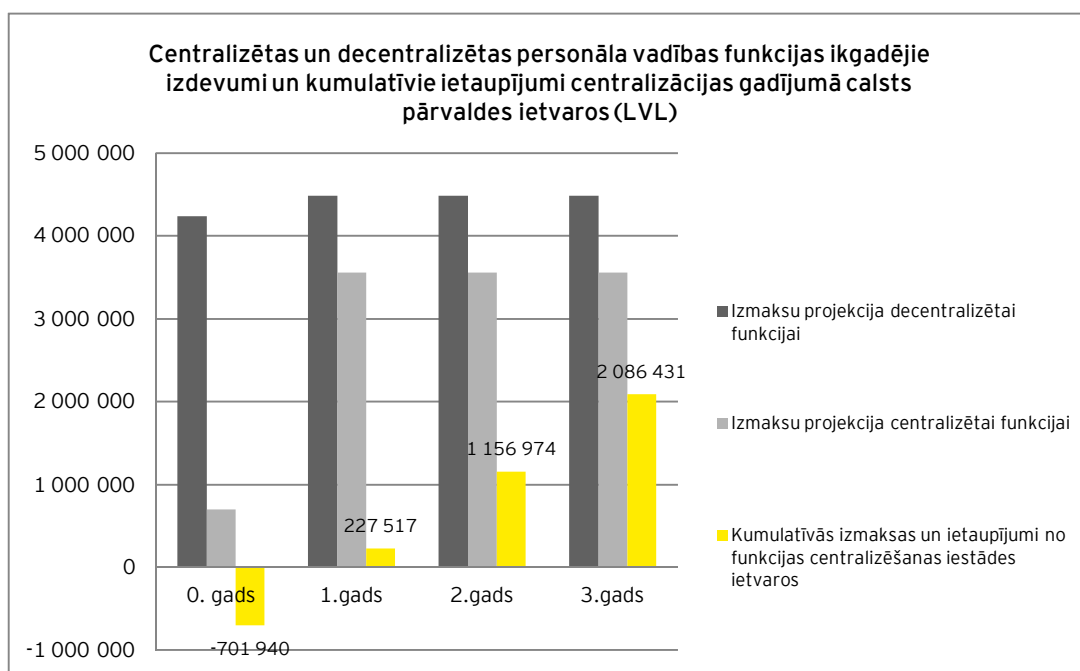
Iespējamās izmaksas un ietaupījumi, centralizējot personāla vadības funkciju valsts tiešās pārvaldes līmenī, attēloti 18. tabulā. Šajā gadījumā nākotnes centralizētās personāla vadības funkcijas tiek salīdzinātas ar 2009.gada aktuālajām personāla vadības speciālistu kopējām atlīdzību izmaksām (EKK 100) un pieskaitot pieskaitāmās izmaksas 50% apmērā no atlīdzības izmaksām.

18. tabula - Personāla vadības centralizācijas valsts ietvaros izmaksu un ietaupījumu projekcija

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(4 237 555)	(4 487 555)	(4 487 555)	(4 487 555)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	0	(3 558 098)	(3 558 098)	(3 558 098)
Reorganizācijas izmaksas	(701 940)			
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas</i>	<i>(701 940)</i>	<i>(227 517)</i>	<i>(1 156 974)</i>	<i>(2 086 431)</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc personāla vadības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 12. attēlā.

12. attēls - Potenciālie ietaupījumi no personāla vadības funkcijas centralizēšanas valsts tiešās pārvaldes ietvaros

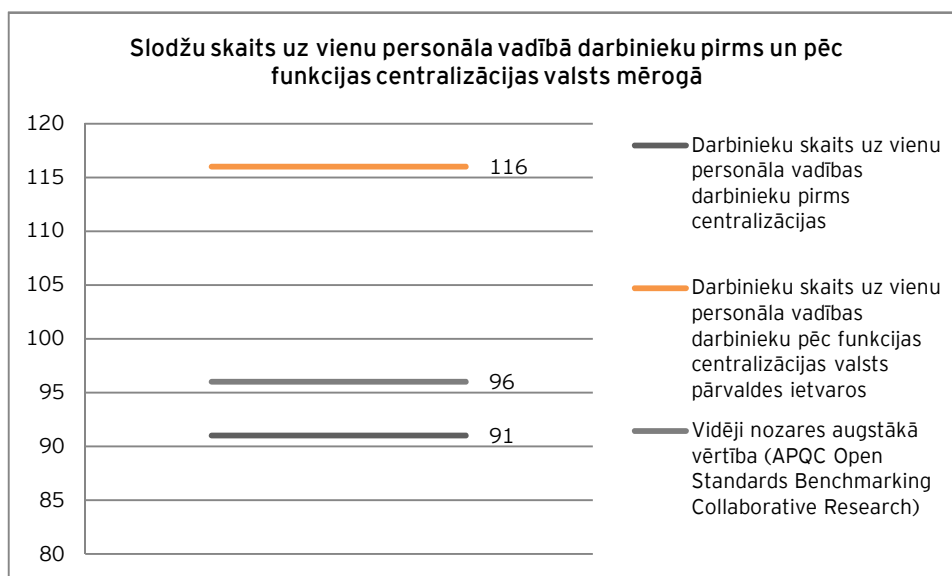


2.3.1.3.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Ekspertu vērtējumā, centralizējot personāla vadības funkciju valsts tiešās pārvaldes ietvaros, iespējams samazināt PV slodžu skaitu par aptuveni 22% (absolūtos skaitļos no 287 uz 224 slodzēm) - tādējādi uz vienu PV darbinieku pēc funkcijas centralizēšanas valsts pārvaldes ietvaros būtu ap 116 darbinieku, kā redzams 13. attēlā.

13. attēls - Personāla vadības funkcijas izmaksu salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā valsts pārvaldes ietvaros



Ietekme uz IS

Centralizēta modeļa ieviešana attiecībā uz IS pielāgošanu var tikt realizēta salīdzinoši vienkārši, tā kā uz ziņojuma sagatavošanas brīdi noris iepirkums par VVCIVS izstrādi un ieviešanu.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

19. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām iestādēm vajadzību apmierināšanai	- Uzlabota valsts līmenī datu pieejamība un salīdzināmība- dati pieejami kompleksi vienotā IS. - Aktualizētie dati pieejami centralizēti un operatīvi, jo tie tiek atjaunināti un uzglabāti vienuviet.	- Sākotnējā fāzē, dokumentu aprīte un datu pieejamība iestāžu līmenī var pasliktināties, bet attīstot centralizēto modeli, attiecīgā problēma samazināsies. - Operacionālu kļūdu labošana var prasīt vairāk laika. - Kopējā sistēmā tieši nevar tikt iekļautas drošības iestādes, līdz ar to, nepieciešami vismaz divi dažādi dokumentu aprītes cikli.
Dokumentu aprītes cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	- Ātrāki atskaišu sagatavošanas procesi, kas var tikt standartizēti un automatizēti. - Dokumentu elektroniskās aprītes ieviešanas gadījumā mazinātos oriģināldokumentu piegādes izmaksas, paātrinātos dokumentu aprītes cikls, tīktu mazināts darba kļūdu daudzums (datu ievades standartizācija). - Centralizācijas procesa rezultātā pārskatītas dokumentu plūsmas un netiek sagatavoti dokumenti, kuri personāla vadības procesā nepievieno vērtību.	- Dokumentu aprītes cikls var pagarināties, jo oriģināldokumentu piegāde no iestādēm var būt laikietilpīga, kamēr pilnībā netiek ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte. - Dokumenti iestādēs var netikt sagatavoti vienādā kvalitātē, kas pāldzina dokumentu aprīti un sadārdzina aprītes ciklu (transporta/pasta izdevumi). - Dokumentu kavešanās var ietekmēt iestāžu pamatfunkcijas (jaunu darbinieku pieņemšana, norīkošana u.tml.).

2.3.1.3.3 Funkcijas nozīme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

20. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	- Stratēģiska personālpolitikas (slodžu, kompetenču) plānošana ir iespējama, gan iestāžu un resoru līmenī, gan arī valsts līmenī, jo ir pieejami aktualizēti personāla dati un apkopotas datu tendences. - Ir iespējama darbinieku mobilitāte, jo ir pieejami aktualizēti personāla dati un apkopotas datu tendences.	- Dokumentu aprītes cikla pagarināšanās (ja nav ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte) var ietekmēt dokumentu aprīti, kas var atstāt negatīvu iespaidu uz iestāžu pamatfunkciju izpildi un tādējādi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību. - Ja nepieciešamas izmaiņas, centralizētā modelī tās var prasīt ilgu laiku.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	- Funkcijas standartizēšana un standartu publicēšana, kā arī apkopoto personālpolitikas datu regulāra publicēšana veicina valsts tiešās pārvaldes atklātību un publiskā tēla uzlabošanu. - Personāla attīstības, apmācības un	Iestāžu publiskotie dati valsts tiešās pārvaldes iestādēm var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret iestādes darbiniekiem.

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
	novērtēšanas funkcijas decentralizēta realizācija ar centralizētām vadlīnijām, ļauj salīdzināt dažādas iestādes un nodrošināt vienādas iespējas visiem valsts pārvaldēs strādājošajiem.	
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktualizēta, precīza un operatīvi pieejama informācija par iestādēs nodarbinātajiem (skaitu, atbildībām, kvalifikāciju utt.). - Atvieglota valsts personālpolitikas kontrole standartizācijas dēļ. - Pārskatāmi un caurspīdīgi novērtēšanas procesi visā valsts pārvaldē.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana var veicināt patvaļu iestādēs un negatīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes tēlu (nekompetentu personu nodarbināšana, korupcijas riski u.tml.), kā arī radīt finanšu zaudējumus. Risks atkarīgs no centralizācijas kvalitātes, kas ietver rūpīgu iestāžu kontroles mehānisma ieviešanu.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

21. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi

Vadības procesi	Soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas vadību nepieciešams deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesus valsts līmenī, kontrolēt centralizācijas procesa aktivitātes iestāžu līmenī, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentu, darba aprakstus un pārbaudīt (testēt) tos). - Procesa vadību iespējams nodot arī ārpalpojuma	- Valsts līmeņa vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu. - Funkcijas jauno vadlīniju un darbības modeļa izstrāde (tostarp personāla skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana). - Centralizācijas procesa izstrāde, vadoties pēc vadlīnijās identificētajām nepieciešamībām un iestādes specifiku (tostarp datu un personāla migrācijas procesu). - Darbinieku un trešo pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu. - Rīkojumu izstrāde un izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju u.tml.). - Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana,	- Procesa plānošana, koncepcijas un vadlīniju izstrāde - 6-10 mēneši (atkarīgs no vienotas personāla vadības sistēmas ieviešanas laika). - Datu migrācija un personāla sastāva pārstrukturēšana, nepieciešamo normatīvo aktu izstrāde - 3-6 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 2-3 mēneši.	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi, kas tiek realizēti attiecībā uz citām atbalsta vai pamatfunkcijām valsts un/vai iestāžu līmenī un nākotnes vajadzības, kas var ietekmēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. - Ieviešot ekspluatācijā VVCIVS, kas ir būtisks centralizētā modeļa atbalsta instruments, datu migrācija no eksistējošajām sistēmām var aizņemt vairāk laika nekā plānots, jo var būt jāveic ne tikai datu migrācija, bet arī pārkodēšana, izmantojot standartizētus klasifikatorus. - Datu migrācija uz VVCIVS var ietekmēt iestāžu pār jo IS darbību - jāparedz pārējo IS darbības nepārtrauktība vai jāveic datu migrācija neaktīvos gada periodos (gada nogale/sākums/ svētku dienas) un jāinformē klienti par gaidāmajām neērtībām, ja tas nepieciešams. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arod biedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Pašreizējā amatu klasifikācijas sistēma neveicina centralizāciju, jo struktūrvienību vadītāji centralizācijas rezultātā var formāli zaudēt savu amatu, kas ietekmē atalgojumu. - Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan

Vadības procesi	Soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
	nomaina un regulāras informatīvās un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). 7) Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. 8) Jaunās kārtības testa periods, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.		atbildību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. ▶ Funkcijas operativitāti sevišķi tūlīt pēc centralizācijas var kavēt vienotas lietvedības dokumentu elektroniskās aprites sistēmas trūkums valstī. ▶ Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi noregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, kad iespējama funkcijas turpmākā optimizācija.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

22. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	▶ Ministru kabineta noteikumi, kas nosaka pienākumus un atbildības, kā arī personāla vadības funkciju sadalījumu, kā arī centrālo iestādi, kas atbildīga par personāla vadību valstī. ▶ Centrālās iestādes reglaments, kas jāizstrādā no jauna. ▶ Izmaiņas iestāžu reglamentos, lai nodalītu centrālajā iestādē un iestādēs veicamos personāla vadības uzdevumus. ▶ Centralizētās personāla vadības lietvedības dēļ valstī jādefinē jaunas kārtības : ▶ personāla dokumentu aprites kārtība; ▶ darba samaksas kārtība; ▶ komandējumu kārtība. ▶ Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem štatu sarakstiem. ▶ Jāveic izmaiņas vai jāievieš jauni darba apraksti.
Darba līgumi	▶ Izmaiņas darba līgumos iestādēs, kuras atdot daļu funkciju centralizācijai. ▶ Izmaiņas darba līgumos centralizētajā iestādē, kura saņem daļu funkciju. ▶ Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus un rīkot konkursus (jāizstrādā nolikumi, novērtēšanas kritēriji un protokoli, jāveic pārrunas, testi) uz jaunajām štata vietām personāla vadībā centrālajā iestādē, kā arī novērtēt un izplānot centrālās iestādes personāla vadības darbinieku kompetences un jauno darba vietu aprakstus. ▶ Ja iestādē mainās personāla vadības daļas rekvizīti - nepieciešams pārslēgt visus darba līgumus ar darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem (piemēram, apmācību nodrošinātājiem).

2.3.2 Grāmatvedības funkcijas centralizācijas izmaksu un ieguvumu analīze

Grāmatvedības funkcijas centralizācija pēc pētījuma gaitā apkopotajiem datiem analizēta pirmajā centralizācijas modelī (centralizācija iestādes ietvaros) un otrajā modelī (centralizācija resora ietvaros). Centralizācija pēc trešā modeļa (centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros) analizēta pēc ekspertu metodes - izmantoti publiski pieejamie un citos pētījumos izmantotie dati par funkcijas centralizēšanu.

Pirmajā un otrajā centralizācijas modelī paredzēts, ka centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām vai veselām iestādēm tiek pārņemta visa grāmatvedības funkcija. Bet valsts līmenī 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, nevis centralizēt. Tādēļ trešajā modelī izdarīti sekojoši pieņēmumi:

- ▶ *Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija* - tiek centralizēta pilnībā valsts līmenī, tādējādi nodrošinot vienveidīgu grāmatvedības uzskaiti.
- ▶ *Budžeta izpildes kontroles bloks* - tiek realizēts decentralizēti.
- ▶ *Algu aprēķina bloks* - valsts līmenī tiek centralizēts pilnībā.
- ▶ *Rēķinu apstrādes bloks* - valsts līmenī tiek centralizēts pilnībā.
- ▶ *Pārējās grāmatvedības funkcijas* - tiek realizēts decentralizēti.

Projekta ietvaros aprēķinātās grāmatvedības funkcijas izmaksas esošajā situācijā (Bāzes variants) un pēc trīs dažādiem modeļiem centralizētai grāmatvedības funkcijai ir atspoguļotas 24. tabulā. Detalizēti katra modeļa aprēķini ir atspoguļoti turpmākajās nodaļās.

Bāzes varianta un centralizācijas modeļu aprēķinos, izdarīti šādi pieņēmumi:

- ▶ Aprēķini veikti par 26 000 valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem, kurus vistiešāk skars centralizācijas process (avots: FM).
- ▶ Gadā tiešajā pārvaldē tiek veikti 12 miljoni maksājumu (t.sk. algu maksājumi - noapaļoti Valsts kases dati).
- ▶ Viena rēķina apstrādei nepieciešamas no 3 līdz 15 minūtēm, šajā aprēķinā pieņemts 9 minūtes.
- ▶ 0. gadā, kad tiek veikta centralizācija, funkcija vēl arvien ir esošajā situācijā daļēji centralizēta un daļēji decentralizēta - tāpēc saglabājas esošās GV funkcijas izmaksas, bet papildus nāk klāt funkcijas centralizācijas izmaksas.
- ▶ FM iesniegtie dati par 2010. gadu rāda, ka kopumā valstī ir 753 GV speciālistu slodzes ar vidējo atalgojumu 8 084 LVL (ieskaitot nodokļus), kas, pieskaitot pieskaitāmās izmaksas (50% apmērā no kopējās atlīdzības), ir 12 126 LVL.
- ▶ Analīzes gaitā detalizēti tika apskatītas 23 iestādes, kas sastāda 190,5 GV speciālistu slodzi jeb aptuveni 25% no kopējā GV speciālistu slodžu skaita. Aptverto iestāžu GV speciālistu 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. Papildus tika analizētas vēl 1 iestāde, tomēr, sakarā ar to, ka iesniegtajos datos netika uzrādītas tieši GV speciālistu algas, šīs iestādes dati netika iekļauti turpmākajos aprēķinos.
- ▶ Salīdzinot FM datus un iestāžu sniegtos datus, konstatēts, ka FM uzrādītais GV speciālistu atalgojums ir par aptuveni 1% augstāks, nekā analīzes gaitā iegūtais atalgojuma apjoms, un, ņemot vērā esošajā situācijā konstatētās darbinieku klasifikācijas problēmas, turpmāk aprēķinos tiek pieņemts, ka vidējās GV speciālista izmaksas ir 12 037 LVL, kas izriet no detalizētās analīzes.
- ▶ Bāzes varianta (0. gadā) GV funkcijas izmaksas tiek pieņemta kā esošās izmaksas, kas paliek nemainīgas 1.-3. gadā.
- ▶ 1. un 2. centralizācijas modelī tiek pieņemts, ka atlīdzības apmērs nemainās un 0.-3.gadā saglabājas LVL 12 037.

- ▶ 3. centralizācijas modelī vidējais atlīdzības apmērs mainās, tādējādi 0. gadā sastādot LVL 12 037, savukārt 1.-3. gadā 12 462 LVL, jo aprēķinā ir pieņemts, ka atalgojuma apmērs ir atbilstošs veicamajai centralizētajai funkcijai un tās sarežģītībai.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 1.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - Centralizācija iestāžu līmenī notiek 25 iestādēs¹² (jo 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 speciālists 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu (gadā - 12 037 LVL kopā ar pieskaitāmajām izmaksām);
 - Kopumā tiešajā valsts pārvaldē no amata atbrīvoto GV speciālistu skaits ir 113, kurus atlaižot tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 669 LVL.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 2.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - Centralizācija iestāžu līmenī notiek 25 iestādēs (jo pirms resoru centralizācijas ir jāveic iestāžu centralizācija), kur centralizāciju realizē katrā iestādē 1 GV speciālists 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu (gadā 12 037 LVL tostarp pieskaitāmās izmaksas), kā arī 8 resoros¹³, kuros centralizāciju realizē 2 GV speciālisti 12 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu (gadā - 12 037 LVL kopā ar pieskaitāmajām izmaksām).
 - Kopumā tiešajā pārvaldē GV speciālistu skaits samazināts par 113, kuriem tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 669 LVL.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 3.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - Centralizācija iestāžu līmenī notiek 25 iestādēs (tā kā pirms resoru centralizācijas ir jāveic iestāžu centralizācija), 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 (gadā 22 336 LVL).
 - Kopumā tiešajā pārvaldē GV speciālistu skaits samazināts par 146, kuriem tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā 669
 - LVL. Slodžu samazinājums balstīts uz ekspertu vērtējumu par maksājumu apstrādes efektivitātes potenciālo uzlabošanos (skat. 14. attēlu zemāk) un nepieciešamo personāla resursu skaitu funkcijas nodrošināšanai valsts pārvaldē.
- ▶ Grāmatvedības funkcijas IS izmaksu aprēķins veikts, pieņemot, ka iestādes un resori turpina izmantot esošās grāmatvedības IS, kuru pielāgošana sakarā ar centralizāciju izmaksā aptuveni 20 000 LVL 1. modeļa gadījumā, un 50 000 LVL 2. un 3. modeļa gadījumā. 3. modeļa gadījumā papildus tiek pieņemts, ka rēķinu apstrāde notiek centralizētā IS, kura veidota uz kādas no lielāko grāmatvedības IS bāzes, papildinot to ar nepieciešamo funkcionalitāti par 100 000 LVL; IS integrācijas ieviešanas izmaksas šajā modelī būtu LVL 400 000.
- ▶ Visos modeļos algu aprēķinam tiek pieņemts, ka tiek izmantots VVCIVS, kura uzturēšanas izmaksas paskaidrotas augstāk PV funkcijā.
- ▶ Grāmatvedības IS uzturēšanas izmaksas tiek aprēķinātas sekojoši:
 - 1.modelī - 5 000 LVL uz katru iestādi, pieņemot, ka ir 100 iestādes¹⁴;
 - 2.modelī - 15 000 LVL uz katru resoru, pieņemot, ka ir 13 resori.

12 Skat. iestāžu piemērus PV funkcijā. Grāmatvedības funkcija jau ir centralizēta mazāk iestādēs nekā personāla vadība - tāpēc iespējams lielāks potenciāli centralizējamo iestāžu skaits.

13 Vairāki resori (piemēram, EM, LM) centralizāciju jau ir veikuši lielākā vai mazākā apjomā.

14 FM sniegtie dati ir par vairāk nekā 140 iestādēm, bet no šīm iestādēm faktiski centralizācija skartu aptuveni 100 iestādes, kurās attiecīgā atbalsta funkcija tiek īstenota.

- 3. modelī - centralizētajā modelī 150 000 LVL.

Analīzes gaitā secināts, ka 1. centralizācijas modelī apkopotie dati uzrāda iespēju samazināt grāmatvedības slodžu apjomu par aptuveni 1%, kas pēc ekspertu vērtējuma ir neobjektīvi zems rādītājs un neatspoguļot arī kvalitatīvās analīzes gaitā apkopto informāciju. Savukārt, 2. centralizācijas modelī aprēķinātas slodžu optimizēšanas iespējas par 15%, ja grāmatvedība centralizēta resora ietvaros. Tāpēc saskaņā ar ekspertu ieteikumiem analīzē izmantots 2. centralizācijas modelis, pieņemot, ka iestādes ietvaros centralizācija arī radītu vismaz 15% samazinājumu grāmatvedības slodžu apjomā. Šī iemesla dēļ funkcijas izmaksas pirmajā un otrajā modelī ir vienādas, jo slodžu samazinājums centralizācijas gadījumā ir vienāds¹⁵; atšķiras vienīgi centralizācijas procesa izmaksas iestādes un resora ietvaros, kas veido būtisku atšķirību arī paredzamajos ietaupījumos starp šiem diviem centralizācijas modeļiem.

Paredzams, ka faktiskie ietaupījumi no funkcijas centralizācijas varētu būt 60% - 70% apmērā no aprēķinātajiem, jo centralizācijas process ir nevienmērīgs visā valsts pārvaldē - dažviet funkcijas centralizācija jau veikta daļēji vai iesākta un paredzams, ka citviet centralizācija netiks veikta vienlaicīgi.

23. tabulā attēlotas decentralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksas valsts tiešajā pārvaldē, pieņemot, ka IS ikgadējie uzturēšanas izdevumi ir LVL 500 000 uz visu pārvaldi, bet kopējais grāmatvedības slodžu skaits ir 753 (FM dati).

23. tabula - Decentralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksu trīs gadu projekcija

	Bāze - decentralizēta grāmatvedība (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Atlīdzības	(6 042 574)	(6 042 574)	(6 042 574)	(6 042 574)
Citi kārtējie izdevumi	(3 021 287)	(3 021 287)	(3 021 287)	(3 021 287)
IS uzturēšanas izdevumi	(500 000)	(500 000)	(500 000)	(500 000)
Kopā	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)
Grāmatvedības darbinieku skaits	753	753	753	753

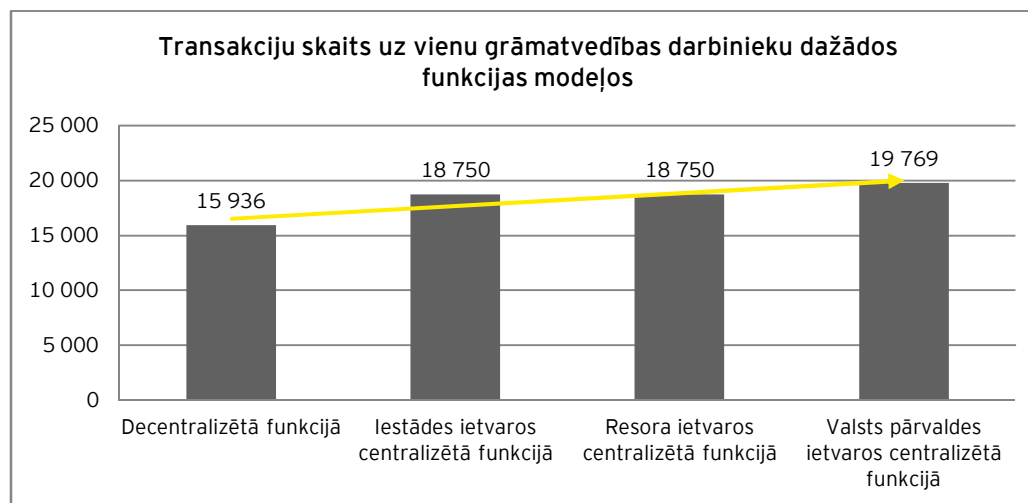
24. tabulā uzrādīti būtiskākie kvantitatīvie rādītāji grāmatvedības funkcijas centralizācijas gadījumā pēc dažādiem centralizācijas modeļiem.

¹⁵ Slodžu samazinājums, nododot lielu iestāžu funkcijas, būtiski nemainīsies, jo lielo iestāžu apkalpošanai būs nepieciešami apjomīgi resursi. Mazajās iestādēs funkcijas nereti pilda kāds esošais darbinieks, kura pamatdarbs (un klasifikācija) ir saistīts ar citu jomu; tāpēc slodžu samazinājums nebūtu iespējams.

24. tabula - Grāmatvedības funkcijas kvantitatīvie rādītāji decentralizētā gadījumā un funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Grāmatvedības funkcijas centralizācijas modeļi	Izmaksu projekcija				Centralizācijas izmaksas	IS uzturēšanas izmaksas 3 gados	Izmaksas kopā 3 gados	Kumulatīvie ietaupījumi 3 gadus pēc funkcijas centralizācijas	Funkcijā nodarbināto skaits	Grāmatvedības darbinieka izmaksas	Transakciju skaits uz vienu GV darbinieku
	0. gads – centralizācijas veikšana (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)							
0. Bāzes variants (funkcija decentralizēta)	(9 063 861)	(9 063 861)	(9 063 861)	(9 063 861)	0	(1 500 000)	(28 691 583)	0	753	(12 037)	15 936
1. Centralizācija iestādes ietvaros	(9 063 861)	(7 703 680)	(7 703 680)	(7 703 680)	(876 522)	(1 500 000)	(25 487 562)	(3 204 021)	640	(12 037)	18 750
2. Centralizācija resora ietvaros	(9 063 861)	(7 703 680)	(7 703 680)	(7 703 680)	(1 068 652)	(585 000)	(24 764 692)	(3 926 891)	640	(12 037)	18 750
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	(9 063 861)	(7 564 434)	(7 564 434)	(7 564 434)	(1 275 769)	(450 000)	(24 419 071)	(4 272 512)	607	(12 462)	19 769

14. attēls - Grāmatvedības funkcijas izmaksu salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā iestādes ietvaros



Zemāk tabulā apkopoti būtiskākie secinājumi par funkcijas centralizāciju pēc dažādiem centralizācijas modeļiem, kas apkopoti kvalitatīvo datu analizē.

25. tabula - Grāmatvedības funkcijas kvalitatīvie rādītāji funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Grāmatvedības funkcijas centralizācijas modeļi	Kvalitatīvais novērtējums par centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti, funkcijas iespaidu uz valsts pārvaldi un centralizācijas procesa sarežģītību
1. Centralizācija iestādes ietvaros	▶ Centralizācijas process būtiski neiespaido citu iestāžu vai valsts pārvaldes darbu. ▶ Reģionālajās struktūrvienībās nepieciešams uzturēt minimālu grāmatvedības kapacitāti datu apkopošanai un sniegšanai centrālajam aparātam. ▶ Centralizācijas salīdzinoši ātra, jo nepieciešams iestādes vadības lēmums. ▶ Ietekme uz IS ir minimāla, jo iestāde pārsvarā saglabā esošo IS. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, lai nepieciešamības gadījumā iestādes var šo procesu veikt pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus un kvalitātes standartus.
2. Centralizācija resora ietvaros	▶ Svarīga pienākumu sadale starp iestādēm un juridiskā spēka, atbildības sadale starp pakalpojuma sniedzējiesādēm un pakalpojuma saņēmējiesādēm. ▶ Centralizācijas process ir ilgāks nekā pirmajā modelī, jo nepieciešama starpiestāžu un resora vadošās iestādes vienošanās. ▶ Ja netiek izmantotas vienas un tās pašas grāmatvedības uzskaites sistēmas, nepieciešama salīdzinoši dārga un sarežģīta IS integrēšana starp dažādām sistēmām (daudzi dati jāpārveda un jāpārbauda manuāli, iespējams pārtraukums iestāžu grāmatvedības darbībā), kā arī jānodrošina starpiestāžu datu pārraides drošība, saskaņotība un operativitāte. ▶ Iestāžu vadītāji var izjust diskomfortu, zaudējot ietekmi pār kādu no atbalsta funkcijām. ▶ Darbinieki var izjust diskomfortu un motivācijas trūkumu, piedzīvojot ierasto atbalsta funkciju likvidēšanu iestādēs un nodošanu citai iestādei, ja netiek nodrošināta laba komunikācija starp pakalpojuma sniedzēju un saņēmēju. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, lai nepieciešamības gadījumā iestādes var šo procesu veikt pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus.
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	▶ Garš, komplicēts un dārgs centralizācijas process. ▶ Nepieciešama IS integrēšana līdzīgi kā 2. modelī, bet daudz plašākā mērogā. ▶ Centralizācija iespējama tikai atsevišķiem funkcijas blokiem - centralizējot grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas bloku, algu aprēķinu funkciju, rēķinu apstrādi, bet atstājot iestādēs budžeta izpildes kontroli un citas grāmatvedības funkcijas. ▶ Iestāžu darbinieki var izjust mazāku diskomfortu nekā 2. modelī, jo centralizācija vienlīdz skar visus valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātos. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, lai centralizācijas noritētu pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus visā tiešajā pārvaldē.

Sadaļās 2.3.2.1 - 2.3.2.3 detalizēti izklāstīta pieeja centralizācijas ietaupījumu aprēķināšanai, kā arī paskaidroti sīkāk potenciālie kvalitatīvie ieguvumi un zaudējumi no katra funkcijas centralizācijas modeļa.

2.3.2.1 Grāmatvedības centralizācija iestādes ietvaros

Grāmatvedības centralizācija iestādes ietvaros pētījumā aplūkota četrās iestādēs un ir samērā bieži sastopama prakse lielās valsts tiešās pārvaldes iestādēs ar reģionālajām struktūrvienībām. Datu pieejamības dēļ, funkcijas centralizēšana iestādes ietvaros aplūkota vidēja un liela izmēra iestādēs, jo mazākās iestādēs centralizācijas iespējas ir ierobežotas - tām visbiežāk nav reģionālo struktūrvienību.

Aprēķini par grāmatvedības funkcijas centralizāciju iestādes ietvaros uzrādīja samazinājumu grāmatvedības slodžu skaitā pēc centralizācijas par 1%, kas ekspertu vērtējumā ir zemas ticamības rādītājs. Tādēļ aprēķinos izmantots 2. centralizācijas modeļa (resora ietvaros) iegūtais rezultāts - slodžu optimizēšana par 15%, kas izmantota centralizācijas 1. modeļa aprēķinos.

2.3.2.1.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

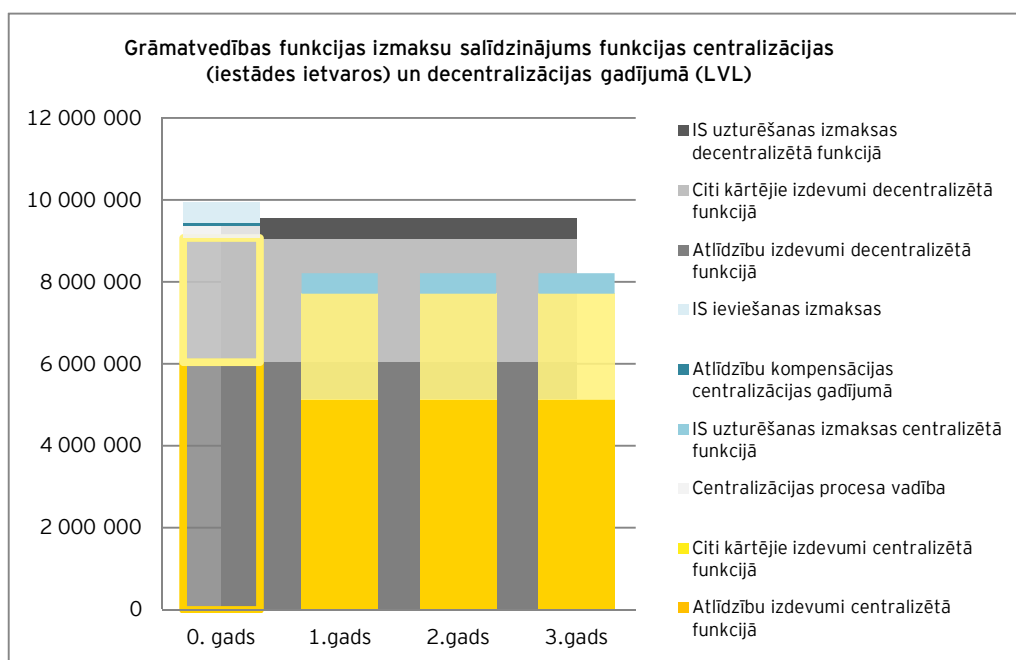
Pieņemts, ka centralizējot grāmatvedības funkciju iestādes ietvaros, sekos grāmatvedības slodžu samazinājums par 15% un tādējādi saruks arī kopējās funkcijas atlīdzību izmaksas funkcijas ikgadējās izmaksas, bet papildus pieskaitītas centralizācijas procesa izmaksas, kuru veidošanās aprakstīta šīs nodaļas sākumā.

26. tabula - Iestādes ietvaros centralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksu projekcija

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Uzturēšanas izdevumi				
Atlīdzības	(6 042 574)	(5 135 787)	(5 135 787)	(5 135 787)
Citi kārtējie izdevumi	(3 021 287)	(2 567 893)	(2 567 893)	(2 567 893)
IS uzturēšanas izmaksas	(500 000)	(500 000)	(500 000)	(500 000)
<i>Uzturēšanas izdevumi kopā</i>	<i>(9 563 861)</i>	<i>(8 203 680)</i>	<i>(8 203 680)</i>	<i>(8 203 680)</i>
Centralizācijas izmaksas				
Centralizācijas procesa vadības izmaksas	(300 925)	0	0	0
Atlīdzību kompensācijas	(75 597)	0	0	0
IS ieviešanas izmaksas	(500 000)	0	0	0
<i>Centralizācijas izmaksas kopā</i>	<i>(876 522)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Centralizētas grāmatvedības izmaksas kopā	(10 440 383)	(8 203 680)	(8 203 680)	(8 203 680)
Grāmatvedības darbinieku skaits	753	640	640	640

15. attēlā ilustrētas decentralizētas un iestādes ietvaros centralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksas trīs gadu ilgā projekcijā sadalījumā pa izmaksu veidiem. Redzams, ka optimizēto cilvēkresursu dēļ funkcijas uzturēšanas izmaksas ir strauji pazeminājušās, bet centralizācijas gadā saglabājas decentralizētas funkcijas uzturēšanas izmaksas un klāt papildus pieskaitīti centralizācijas procesa izdevumi.

15. attēls - Grāmatvedības funkcijas izmaksu salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā iestādes ietvaros



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

27. tabulā aprēķinātas izmaksas un iespējamie kumulatīvie ietaupījumi, centralizējot grāmatvedību iestāžu ietvaros. Aprēķinos pieņemts, ka atalgojums centralizētās un decentralizētās grāmatvedības funkcijās ir vienāds un saglabājas konstants trīs gadu periodā.

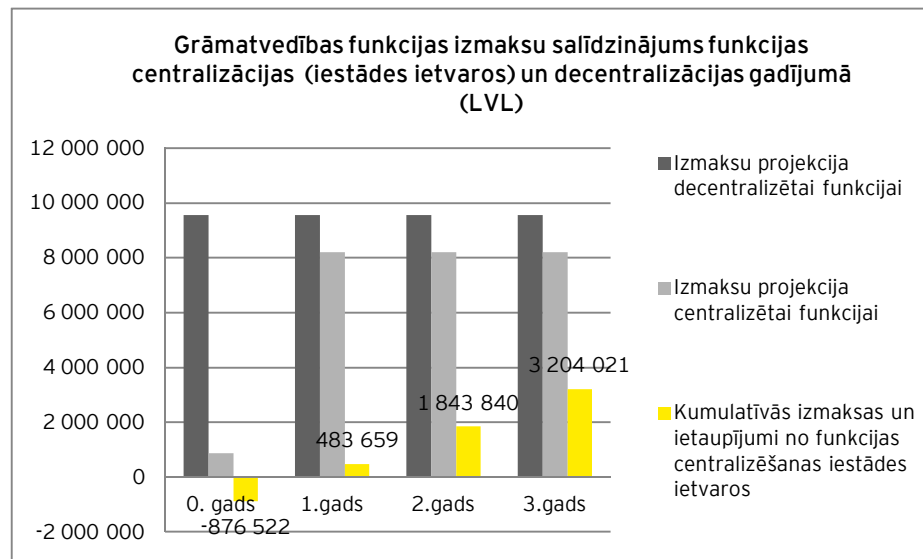
27. tabula - Izdevumi un ietaupījumi no grāmatvedības funkcijas centralizācijas

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(8 203 680)	(8 203 680)	(8 203 680)
Centralizācijas izmaksas	(876 522)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas¹⁶</i>	<i>(876 522)</i>	<i>483 659</i>	<i>1 843 840</i>	<i>3 204 021</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc grāmatvedības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 16. attēlā.

¹⁶ Turpat

16. attēls - Potenciālie ietaupījumi no grāmatvedības funkcijas centralizēšanas iestādes ietvaros



2.3.2.1.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Grāmatvedības centralizācija iestādes ietvaros rada nelielu cilvēkresursu samazinājumu funkcijā - par aptuveni 0,01 slodzi jeb 1% uz 1 miljonu latu iestādes budžeta. Ekspertu vērtējumā šāds rezultāts nav objektīvs - tāpēc aprēķinos izmantots 15% samazinājums grāmatvedības slodžu apjomā, kas iegūts 2. centralizācijas modeļa analizē.

K.4. Ietekme uz IS

Paredzams, ka būtiska ietekme uz IS grāmatvedības centralizācijas gadījumā iestādes ietvaros nebūs, jo tiks izmantota esošā IS, uz kuru tiks migrēti struktūrvienību grāmatvedības dati. Vadoties pēc ekspertu vērtējuma, noteikts, ka IS pielāgošanas izmaksas būtu aptuveni 20 000 LVL uz katru centralizācijas gadījumu, bet IS uzturēšanas izmaksas pēc centralizācijas būtu LVL 5 000.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija iestādes ietvaros var būtiski uzlabot grāmatvedības funkcijas operativitāti, jo grāmatvedības dati apkopoti vienuviet, tiek regulāri pārbaudīti un atjaunināti pēc vienotiem standartiem. Tomēr, ja netiek ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte, pastāv risks, ka dokumentu aprītes cikls var ievērojami pagarināties un palielināt centralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksas. Grāmatvedības centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti apkopota 28. tabulā.

28. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām struktūrvienībām	- Uzlabota iestādes datu precizitāte - dati pieejami kompleksi vienotā IS, kur apkopoti pēc vienota standarta. - Aktualizētie dati pieejami centralizēti un operatīvi, jo tie tiek atjaunināti un uzglabāti vienuviet. - Dati ir pārredzamāki un to pārraudzība un kārtošana ir atsevišķu amatpersonu vienīgais pienākums, kas nodrošina augstāku precizitāti un lielāku kārtību.	- Iestāžu darba plānošana apgrūtināta, ja netiek nodrošināta reģionālo struktūrvienību piekļuve pie to aktualizētajiem grāmatvedības datiem. - Iespējamās problēmas ar arhīvu datu iegūšanu no reģionālajām struktūrvienībām, kurās vairs nestrādā neviens grāmatvedis, kurš pārzina arhivēto datu saturu.

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
	- Datu pieejamība par visu iestādi kļūst daudz operatīvāka un vienkāršāka. - Novērsta datu dublēšanās iespējamību starp dažādām iestādes grāmatvedībām. - Novērsta procesu dublēšanās ar datu pārbaudēm reģionālajās struktūrvienībās un centrālajā pārvaldē. - Datu uzskaites atšķirības reģionālajās struktūrvienībās atklātas un novērstas.	
Dokumentu aprites cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	- Dati tiek apstrādāti un dokumenti sagatavoti ātrāk - pēc standartizētām metodēm vienuviet. - Dokumentu elektroniskās aprites ieviešanas gadījumā mazinātos oriģināldokumentu piegādes izmaksas, paātrinātos dokumentu aprites cikls, tiktu mazināts darba kļūdu daudzums (datu ievades standartizācija). - Efektīva dokumentu aprites cikla noteikumu izveide var nodrošināt samērā operatīvu dokumentu apriti pa pierastajiem elektroniskajiem saziņas līdzekļiem.	- Dokumentu aprites cikls var pagarināties, jo oriģināldokumentu piegāde no reģionālajām filiālēm ir laikietilpīga un pieaudzis risks dokumentu nozaudēšanai sūtīšanas laikā. - Reģionālajās struktūrvienībās dati un dokumenti var netikt sagatavoti vienādā kvalitātē, kas paildzina dokumentu apriti un sadārdzina aprites ciklu (transporta/pasta izdevumi). - Dokumentu kavēšanās var ietekmēt iestāžu finanšu plūsmu - tādējādi kavējot resora pamatfunkciju izpildi.

2.3.2.1.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Grāmatvedības funkcijas centralizēšanas rezultātā tiktu nodrošināta operatīvāka un kvalitatīvāka iestādes finanšu plānošana. Tomēr dokumentu aprites cikla pagarināšanās var palēnināt grāmatvedības procesus un radīt kavēšanos finanšu plūsmā, kas var negatīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes kopējo procesu darbību. Šie un citi ieguvumi un zaudējumi no grāmatvedības funkcijas centralizēšanas iestādes ietvaros valsts tiešās pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 29. tabulā.

29. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	Iespējama operatīva un precīza iestādes stratēģiskā finanšu plānošana, jo ir pieejami aktualizēti grāmatvedības dati un apkopotas precīzas reģionālo struktūrvienību datu tendences.	- Dokumentu aprites cikla pagarināšanās (ja nav ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte) var ietekmēt finanšu plūsmu, kas var atstāt negatīvu iespaidu uz iestādes pamatfunkciju izpildi un tādējādi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību. - Reģionālajās struktūrvienībās nodarbinātajiem var būt problēmas ar atlikušo grāmatvedības pienākumu nodrošināšanu, kas var ietekmēt reģionālo struktūrvienību pamatfunkciju izpildes operativitāti.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Funkcijas standartizēšana un standartu publicēšana, kā arī apkopoto finanšu datu regulāra publicēšana veicina valsts tiešās pārvaldes atklātību un publiskā tēla uzlabošanu.	Iestādes publiskoto finanšu pārskatu atšķirības starp tās reģionālajām struktūrvienībām var radīt aizspriedumus pret reģionālo struktūrvienību darbu, ja to finansējums krasi atšķiras.

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktualizēta, precīza un operatīvi pieejama informācija par visas iestādes kopējā budžeta izpildi. - Atvieglota iestādes finanšu kontrole procesu standartizācijas dēļ.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana var radīt konfliktsituācijas, kur reģionālā struktūrvienība iebilst pret centrālās pārvaldes lēmumiem grāmatvedības uzskaites jautājumos.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

Grāmatvedības funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežākie iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 30. tabulā.

30. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi¹⁷

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas vadību nepieciešams deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesus iestādē, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentu, darba aprakstus un pārbaudīt (testēt) tos). - Procesa vadību iespējams nodot ārpalpojumā.	- Iestādes centrālā aparāta vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu iestādes ietvaros - Funkcijas jauno vadlīniju un darbības modeļa izstrāde (tostarp grāmatvedības darbinieku skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana). - Centralizācijas procesa izstrāde, vadoties pēc vadlīnijās identificētajām nepieciešamībām un iestādes specifikas (tostarp datu un personāla migrācijas procesu plānošana, kontu plānošana, atskaišu sagatavošana). - Darbinieku un trešo pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu. - Rīkojumu izstrāde un izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju u.tml.). - Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp kontu atlikumu pārvešana, datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana, rotācija	- Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde - 3-4 mēneši. - Datu migrācija un personāla sastāva pārstrukturēšana - 2-3 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 1-2 mēneši.	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi iestādē, resorā un citos resoros, kā arī resora nākotnes nepieciešamības, kas var paralizēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgspēju. - Datu migrācija var aizņemt vairāk laika nekā plānots, jo kļūdas nereti jālabo manuāli. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arodbiedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Datu migrācija var uz laiku apturēt iestāžu IS darbību - jāparedz IS darbības nepārtrauktība vai jāveic datu migrācija neaktīvos gada periodos (gada nogale/sākums/ svētku dienas) un jāinformē klienti par gaidāmajām neērtībām. - Pašreizējā amatu klasifikācijas sistēma neveicina centralizāciju, jo funkcijas vadītāji centralizācijas rezultātā zaudēs savu amatu un tādējādi samazināsies arī vadītāju atbildības apmērs. - Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan atlīdzību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. - Funkcijas operativitāti sevišķi tūlīt pēc centralizācijas var kavēt vienotas lietvedības dokumentu elektroniskās aprites sistēmas trūkums valstī. Darbiniekiem var būt nepieciešams ilgs laiks, lai pierastu pie jaunā dokumentu

¹⁷ Procesa detalizācija, pieeja un laikietilpība atkarīga no iestāžu un resora lieluma un specifikas.

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
	un regulāras informatīvās kampaņas un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). 7) Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. 8) Jaunās kārtības testa periods, datu pārbaude, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.		aprites cikla. ▶ Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi noregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, kad iespējama funkcijas turpmākā optimizācija. ▶ Jāņem vērā problēmas ar grāmatvežu motivēšanu laikā, kad paredzama grāmatvedības cilvēkresursu optimizācija, bet nepieciešama proaktīva grāmatvežu piedalīšanās centralizācijas procesā (pārskatu sagatavošanā, datu migrēšanā un kārtošā u.tml.). ▶ Centralizācijas gaitā vairākas datu migrācijas laikā radušās kļūdas var netikt pamanītas - tāpēc jānodrošina vairākkārtēja datu pārbaude pēc centralizācijas.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

Grāmatvedības centralizēšana iestādes ietvaros noteiktu nepieciešamību pēc izmaiņām iestādes iekšējos normatīvajos aktos, piemēram, reglamentā un dažādās darba aprites kārtībās, kā arī būtu nepieciešamas vairākas izmaiņas darba līgumos. Detalizētas normatīvas bāzes izmaiņas grāmatvedības centralizācijas gadījumā iestādes ietvaros apkopotas 31. tabulā.

31. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	▶ Potenciāli nepieciešamas izmaiņas iestādes reglamentā, lai nodalītu centrālajā pārvaldē un reģionālajās filiālēs veicamos grāmatvedības uzdevumus. ▶ Iestādē var būt nepieciešama šādu jaunu kārtību reglamentēšana, ja tās reģionālajās struktūrvienībās bijušas citādākas: ▶ grāmatvedības organizācijas kārtība; ▶ rēķinu aprites kārtība; ▶ algu aprēķinu kārtība; ▶ pamatlīdzekļu uzskaites kārtība. ▶ Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem iestādes štatu sarakstiem. ▶ Jāveic izmaiņas esošajos vai jāievieš jauni darba apraksti.
Darba līgumi	▶ Nepieciešamas izmaiņas darba līgumos iestādes struktūrvienībās, jo grāmatvedības uzdevumi var tikt deleģēti darbiniekiem, kuru pamatuzdevumi ir citās funkcijās. ▶ Nepieciešamas izmaiņas darba līgumos iestādes centrālajā pārvaldē, jo vairāki uzdevumi vairs nav jāveic (piemēram, struktūrvienību grāmatvedības datu konsolidēšana), bet klāt nāk jauni pienākumi (piemēram, operatīvā iestādes finanšu plānošana par reģioniem). ▶ Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus un rīkot konkursus (jāizstrādā nolikumi, novērtēšanas kritēriji un protokoli, jāveic pārrunas, testi) uz jaunajām štata vietām grāmatvedībā centrālajā pārvaldē, kā arī novērtēt un izplānot centrālās pārvaldes grāmatvežu kompetences un jauno darba vietu aprakstus. ▶ Ja iestādē mainās grāmatvedības daļas rekvizīti - nepieciešams pārslēgt vai labot darba līgumus ar darbiniekiem un ārējiem saistītajiem piegādātājiem (piemēram, apmācību nodrošinātājiem vai IS apkalpotājiem).

2.3.2.2 Grāmatvedības centralizācija resora ietvaros

Grāmatvedības funkcijas centralizēšanas resora ietvaros ir salīdzinoši izplatīta prakse valsts pārvaldē, jo tādējādi iespējami būtiski cilvēkresursu samazinājumi un vienveidīgāka grāmatvedības uzskaitē, kas samazina darba kļūdas un uzlabo funkcijas operativitāti. Tomēr grāmatvedības funkciju bez būtiskiem ieguldījumiem papildus cilvēkresursu piesaistīšanā iespējams centralizēt tikai no maza un vidēja izmēra iestādēm. Lielu iestāžu budžeta un darbību grāmatošana prasa samērā lielu kapacitāti un darba specifiku. Tāpēc ieguvumu un izdevumu analizē pieņemts, ka grāmatvedība tiek centralizēta, to pārņemot vispirms no maza un vidēja izmēra iestādēm resora ietvaros.

Aprēķinos secināts, ka funkcijas centralizēšana resora ietvaros sniedz aptuveni 15% slodžu samazinājumu, kas reālos skaitļos ir 113 slodzes (no 753 uz 640 pēc FM datiem). Šis slodžu samazinājums ir būtiskākais iemesls funkcijas kopējo izmaksu samazinājumam valstī.

2.3.2.2.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

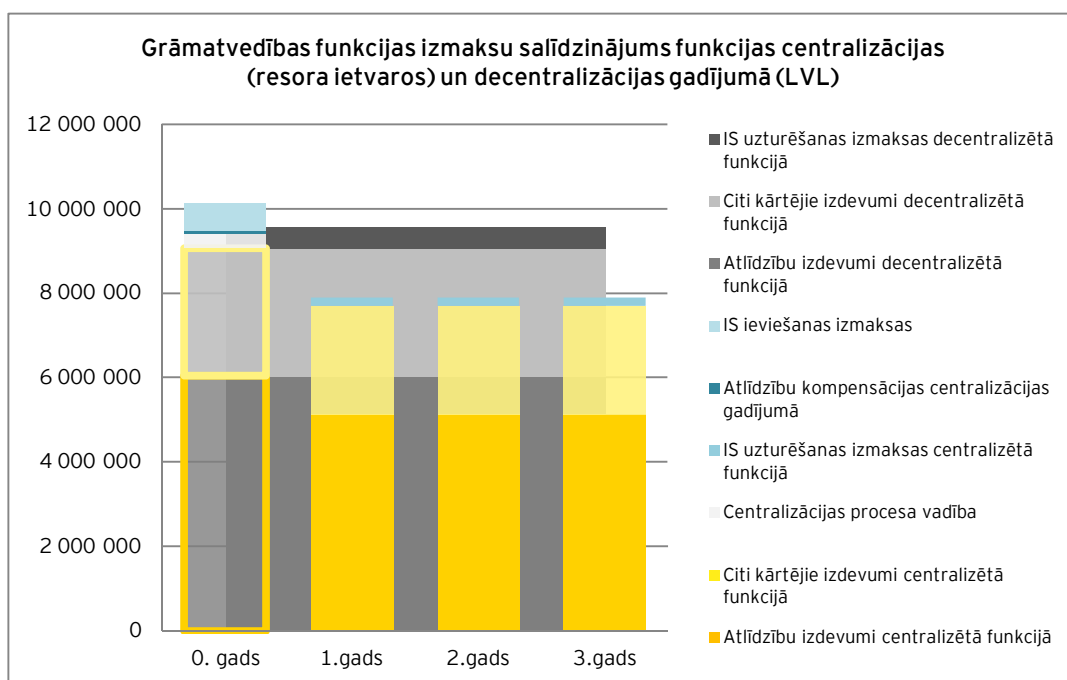
32. tabulas aprēķinos redzams, ka resora ietvaros centralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksas ir krietni zemākas nekā tās ir decentralizētā funkcijā, jo centralizācija resora ietvaros radītu samazinājumu funkcijā nodarbināto skaitā. Aprēķinos pieņemts, ka 0. gadā notiek centralizācija - tāpēc saglabājas decentralizētas funkcijas izmaksas un papildus pieskaitīti izdevumi par centralizācijas procesu, kuru aprēķinu metodika izklāstīta šīs nodaļas sākumā.

32. tabula - Resora ietvaros centralizētas grāmatvedības izmaksas trīs gadu projekcijā

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Uzturēšanas izdevumi				
Atlīdzības	(6 042 574)	(5 135 787)	(5 135 787)	(5 135 787)
Citi kārtējie izdevumi	(3 021 287)	(2 567 893)	(2 567 893)	(2 567 893)
IS uzturēšanas izmaksas	(500 000)	(195 000)	(195 000)	(195 000)
<i>Uzturēšanas izdevumi kopā</i>	<i>(9 563 861)</i>	<i>(7 898 680)</i>	<i>(7 898 680)</i>	<i>(7 898 680)</i>
Centralizācijas izmaksas				
Centralizācijas procesa vadības izmaksas	(343 055)	0	0	0
Atlīdzību kompensācijas	(75 597)	0	0	0
IS ieviešanas izmaksas	(650 000)	0	0	0
<i>Centralizācijas izmaksas kopā</i>	<i>(1 068 652)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Centralizētas grāmatvedības izmaksas kopā	(10 632 513)	(7 898 680)	(7 898 680)	(7 898 680)
Grāmatvedības darbinieku skaits	753	640	640	640

Decentralizētas un resora ietvaros centralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksu salīdzinājums un izmaksu sadalījums pa izmaksu mērķiem trīs gadu projekcijā grafiski attēlots 17. attēlā. Redzams, ka optimizēto cilvēkresursu dēļ funkcijas izmaksas ir samazinājušās centralizācijas gadījumā, tomēr aprēķinātas samērā augstas centralizācijas procesa izmaksas.

17. attēls - Grāmatvedības funkcijas izmaksu projekciju salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā resora ietvaros



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

Potenciālie ietaupījumi, kas rastos, decentralizētu grāmatvedības funkciju centralizējot resora ietvaros, attēloti 33. tabulā. Bāzes jeb 0. gadā tiek veikta centralizācija - tāpēc ietaupījumi netiek reģistrēti, bet gan pieskaitīti papildus izdevumi par centralizācijas procesu.

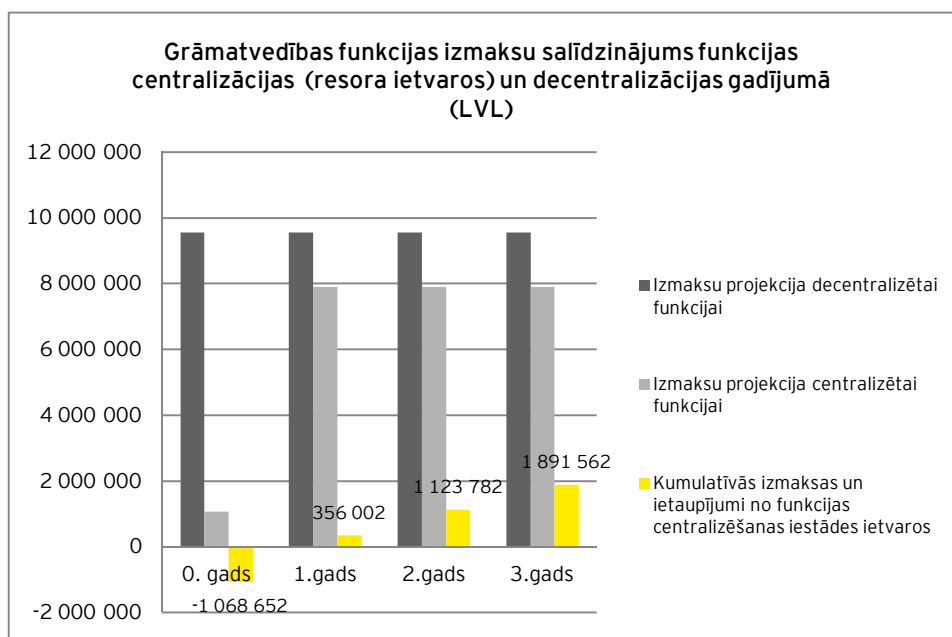
33. tabula - Grāmatvedības funkcijas centralizācijas resora ietvaros izmaksu un ietaupījumu projekcija trīs gadu periodam

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(7 898 680)	(7 898 680)	(7 898 680)
Centralizācijas izmaksas	(1 068 652)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas¹⁸</i>	<i>(1 068 652)</i>	<i>(596 530)</i>	<i>(2 261 711)</i>	<i>(3 926 892)</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc grāmatvedības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 18. attēlā.

¹⁸ Procesa detalizācija, pieeja un laikietilpība atkarīga no iestāžu un resora lieluma un specifikas.

18. attēls - Potenciālie ietaupījumi no grāmatvedības funkcijas centralizēšanas resora ietvaros

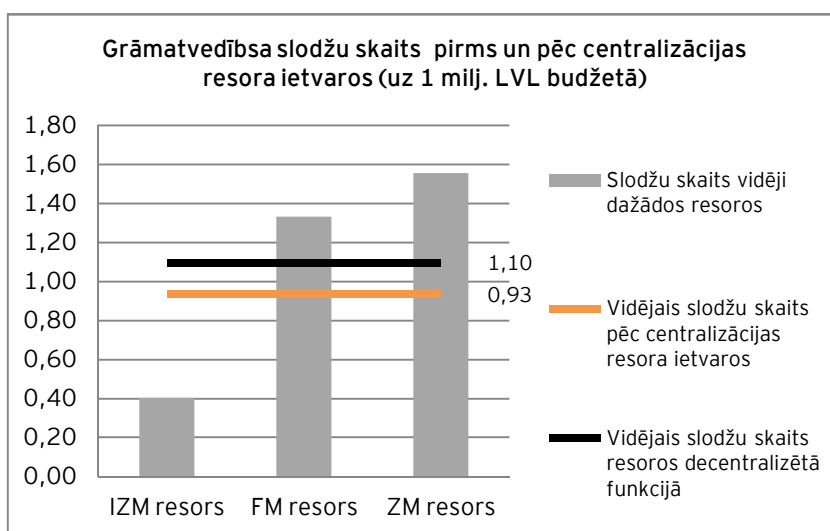


2.3.2.2.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

19. attēlā atspoguļots iespējamais cilvēkresursu slodžu samazinājums decentralizētā grāmatvedības funkcijā pēc centralizācijas resora ietvaros. Aprēķini rāda, ka resora ietvaros centralizētā grāmatvedībā ir iespējams nodarbināt pat par aptuveni 15% mazāk cilvēku nekā tas ir decentralizētā grāmatvedības funkcijā - kas arī nosaka būtiskos ietaupījumus, kas apkopoti izmaksu un ieguvumu aprēķinos 33. tabulā.

19. attēls - Grāmatvedības funkcijā nodarbināto slodžu skaits pirms un pēc funkcijas centralizācijas resora ietvaros (uz 1 milj. iestādes budžeta)



K.3. Ietekme uz IS

Vadoties pēc ekspertu vērtējuma, aprēķinos pieņemts, ka IS uzturēšanas izmaksas pēc centralizācijas resoros būs 15 000 LVL uz katru resoru, bet IS centralizēšanas izmaksas ap LVL 50 000 uz resoru, jo bieži vien resora iestādēs netiek izmantotas vienas un tās pašas

grāmatvedības IS - tāpēc sadārdzinātos gan datu migrācijas, gan grāmatvedības procesa plānošana izmaksas un pagarinātos viss centralizācijas process.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija resora ietvaros var uzlabot grāmatvedības funkcijas operativitāti, jo grāmatvedības dati pēc vienotiem standartiem apkopoti vienuviet. Tomēr, ja netiek ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte, pastāv risks, ka dokumentu aprītes cikls var ievērojami pagarināties un iestāžu piekļuve to grāmatvedības datiem var pasliktināties. Grāmatvedības centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti apkopota 34. tabulā.

34. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām iestādēm vajadzību apmierināšanai	- Uzlabota resora datu precizitāte - dati pieejami kompleksi vienotā IS, kur apkopoti pēc vienota standarta. - Aktualizētie dati pieejami centralizēti un operatīvi, jo tie tiek atjaunināti un uzglabāti vienuviet. - Datu pieejamība par visu resoru kļūst daudz operatīvāka un vienkāršāka. - Novērstas datu uzskaites atšķirības dažādās resora iestādēs.	- Iestāžu darba plānošana apgrūtināta (kas var izraisīt iestāžu neapmierinātību), ja netiek nodrošināta resora iestāžu piekļuve pie to aktualizētajiem grāmatvedības datiem centrālajā IS. - Iespējamās problēmas ar arhīvu datu iegūšanu no resora iestādēm, kurās vairs nestrādā neviens grāmatvedis, kurš pārzina arhivēto datu saturu. - Iestādēm grūtāk saņemt grāmatvedības konsultācijas, jo tās jāpieprasa tās iestādes vadībai, kas nodrošina pakalpojumu resora ietvaros.
Dokumentu aprītes cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	- Dati tiek apstrādāti un dokumenti sagatavoti ātrāk - pēc standartizētām metodēm vienuviet. - Dokumentu elektroniskās aprītes ieviešanas gadījumā mazinātos oriģināldokumentu piegādes izmaksas, paātrinātos dokumentu aprītes cikls, tiktu mazināts darba kļūdu daudzums (datu ievades standartizācija). - Efektīva dokumentu aprītes cikla noteikumu izveide var nodrošināt samērā operatīvu dokumentu aprīti pa pierastajiem elektroniskajiem saziņas līdzekļiem.	- Dokumentu aprītes cikls var pagarināties, jo oriģināldokumentu piegāde no iestādēm ir laikietilpīga un pieaudzis risks dokumentu nozaudēšanai sūtīšanas laikā. - Resora iestāžu dati un dokumenti var netikt sagatavoti vienādā kvalitātē, kas paildzina dokumentu aprīti un sadārdzina aprītes ciklu (transporta/pasta izdevumi). - Dokumentu kavēšanās var ietekmēt iestāžu finanšu plūsmu - tādējādi kavējot resora pamatfunkciju izpildi. - Resora iestādēm var nebūt tieša kontakta ar grāmatvedības funkcijas nodrošinātājiestādes grāmatvežiem - tas paildzina informācijas aprīti, ja nav ieviesta kopēja IS, kurā visām iestādēm pieejami visi nepieciešamie grāmatvedības dati un dokumenti. - Nepieciešamība saskaņot grāmatvedības lēmumus ar iestādi, kas sniedz grāmatvedības pakalpojumu, paildzina grāmatvedības procesu.

2.3.2.2.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Grāmatvedības funkcijas centralizēšanas rezultātā tiktu nodrošināta operatīvāka un kvalitatīvāka resora kopējā finanšu plānošana. Tomēr dokumentu aprītes cikla pagarināšanās var palēnināt grāmatvedības procesus un radīt kavēšanos finanšu plūsmā, kas var negatīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes kopējo darbību. Šie un citi ieguvumi un zaudējumi no grāmatvedības funkcijas

centralizēšanas resora ietvaros valsts tiešās pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 35. tabulā.

35. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	Iespējama operatīva un precīza resora stratēģiskā finanšu plānošana, jo ir pieejami aktualizēti grāmatvedības dati un apkopotas precīzas iestāžu datu tendences.	- Dokumentu aprites cikla pagarināšanās (ja nav ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte) var ietekmēt iestāžu finanšu plūsmas, kas var atstāt negatīvu iespaidu uz resora pamatfunkciju izpildi un tādējādi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību. - Resora iestādēs var būt problēmas ar atlikušo grāmatvedības pienākumu nodrošināšanu, kas var ietekmēt resora iestāžu pamatfunkciju izpildes operativitāti.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Funkcijas standartizēšana un standartu publicēšana, kā arī apkopoto finanšu datu regulāra publicēšana veicina valsts tiešās pārvaldes atklātību un publiskā tēla uzlabošanu.	Resora publiskoto finanšu pārskatu un sadarbības atšķirības ar pakalpojuma sniedzējiem var radīt negatīvu attieksmi iestāžu starpā, ja dažām iestādēm izveidojusies veiksmīga sadarbība ar pakalpojuma sniedzēju, bet citām nē. .
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktualizēta, precīza un operatīvi pieejama informācija par resora kopējo finansiālo stāvokli. - Atvieglota resora finanšu kontrole procesu standartizācijas dēļ.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana var radīt konfliktsituācijas, kur iestāde iebilst pret grāmatvedības funkcijas nodrošinātā iestādes lēmumiem.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laukietilpība

Grāmatvedības funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežākie iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 36. tabulā.

36. tabula - Centralizācijas process, soļi, laukietilpība un iespējamie sarežģījumi¹⁹

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas vadību nepieciešams deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot	- Resora centrālā aparāta vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu resora ietvaros. - Funkcijas jauno vadlīniju un darbības modeļa izstrāde (tostarp grāmatvedības darbinieku skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana). - Centralizācijas procesa izstrāde, vadoties pēc vadlīnijās identificētajām nepieciešamībām un iestādes	- Procesa plānošana, koncepcijas un vadlīniju izstrāde un saskaņošana - 5-10 mēneši. - Datu migrācija un personāla sastāva pārstrukturēšana - 2-3 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi iestādēs, resorā un citos resoros, kā arī resora nākotnes nepieciešamības, kas var paralizēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. - Datu migrācija var aizņemt vairāk laika nekā plānots, jo kļūdas nereti jālabo manuāli. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arod biedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Datu migrācija var uz laiku apturēt iestāžu IS darbību - jāparedz IS darbības nepārtrauktība vai jāveic datu migrācija neaktīvos gada periodos (gada nogale/sākums/ svētku dienas) un jāinformē klienti par gaidāmajām neērtībām. - Pašreizējā amatu klasifikācijas sistēma neveicina

¹⁹ Procesa detalizācija, pieeja un laukietilpība atkarīga no iestāžu un resora lieluma un specifikas.

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
centralizācijas procesus resora iestādēs, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentu, darba aprakstus un pārbaudīt (testēt) tos). ► Procesa vadību iespējams nodot ārpalpoju mā.	specifikas (tostarp datu un personāla migrācijas procesu plānošana, kontu plānošana, atskaišu sagatavošana). 4) Darbinieku un trešo pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu. 5) Rīkojumu izstrāde un izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju, atbildības sfērām u.tml.). 6) Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp kontu atlikumu pārņemšana, zināšanu pārņemšana datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana, rotācija un regulāras informatīvās kampaņas un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). 7) Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. 8) Jaunās kārtības testa periods, datu pārbaude, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.	- 1-2 mēneši. ► Jaunās kārtības testēšana un uzlabošana - 3-6 mēneši.	centralizāciju, jo struktūrvienību vadītāji centralizācijas rezultātā var zaudēt savu amata statusu un tādējādi arī atbilstošo atalgojumu. ► Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan atlīdzību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. ► Funkcijas operativitāti sevišķi tūlīt pēc centralizācijas var kavēt vienotas lietvedības dokumentu elektroniskās aprites sistēmas trūkums valstī. Darbiniekiem var būt nepieciešams ilgs laiks, lai pierastu pie jaunā dokumentu aprites cikla. ► Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi neregulējas un iestrādājas lēni - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, kad iespējama funkcijas turpmākā optimizācija. ► Jāņem vērā problēmas ar grāmatvežu motivēšanu laikā, kad paredzama grāmatvedības cilvēkresursu optimizācija, bet nepieciešama proaktīva grāmatvežu piedalīšanās centralizācijas procesā (pārskatu sagatavošanā, datu migrēšanā un kārtošanā u.tml.). ► Centralizācijas gaitā vairākas datu migrācijas laikā radušās kļūdas var netikt pamanītas - tāpēc jānodrošina vairākkārtēja datu pārbaude pēc centralizācijas. ► Lai izvairītos no problēmām, kas var rasties grāmatvedības uzskaites veikšanā iestāžu specifikas dēļ, kā arī lai mazinātu kļūdu daudzumu datu migrācijas laikā, pirms centralizācijas ir lietderīgi veikt pakāpenisku zināšanu pārņemšanas procesu, kura ietvaros grāmatveži, kuri nodrošinās šo funkciju pēc centralizēšanas, strādā iestādēs, no kurām tiks pārņemta grāmatvedības funkcija noteiktu laika posmu pirms centralizācijas. ► Pienākumu un atbildības sadalījumā skaidri jānodala grāmatvedības pakalpojuma saņēmējiespēdes un sniedzējiespēdes kompetences un tiesības, lai nerastos pārpratumi par iestāžu maksājumu būtības novērtēšanu no pakalpojuma sniedzējiespēdes puses. ► Jaunās kārtības testēšanas laikā jānodrošina atgriezeniskā saite, lai iestāžu vadība un darbinieki varētu izteikt savas domas un saņemt atbildes, kā arī paši apjaust veiktās korekcijas pēc funkcijas centralizācijas procesa. ► Centralizācijas plānošanas laikā rūpīgi jānosaka procesa finansējuma avots.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

Grāmatvedības centralizēšana resora ietvaros noteiktu nepieciešamību pēc izmaiņām ne tikai iestāžu iekšējos normatīvajos aktos, piemēram, departamentu reglamentos un dažādās darba aprites kārtības, bet būtu nepieciešamas izmaiņas arī resora grāmatvedības uzskaites politikā. Detalizētas normatīvās bāzes izmaiņas grāmatvedības centralizācijas gadījumā resora ietvaros apkopotas 37. tabulā.

37. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	▶ Potenciāli nepieciešamas izmaiņas funkcijas vai pat vairāku iestāžu funkciju reglamentos, lai nodalītu iestādēs un grāmatvedības pakalpojuma sniedzējiesādēs uzdevumus un atbildību. ▶ Resora iestādēs var būt nepieciešama šādu jaunu kārtību reglamentēšana, ja tās iestādēs bijušas atšķirīgas: ▶ grāmatvedības organizācijas kārtība; ▶ rēķinu aprites kārtība; ▶ algu aprēķinu kārtība; ▶ pamatlīdzekļu uzskaites kārtība. ▶ Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem iestādes štatu sarakstiem. ▶ Jāveic izmaiņas esošajos vai jāievieš jauni darba apraksti. ▶ Pie strukturālām resora iestāžu reformām nepieciešamas izmaiņas iestāžu nolikumos, kas var radīt nepieciešamību pēc izmaiņām MK noteikumos, ja tajos ir definēts iestādes nolikums.
Darba līgumi	▶ Nepieciešamas izmaiņas darba līgumos vairākās resora iestādēs, jo grāmatvedības uzdevumi var tikt deleģēti darbiniekiem, kuru pamatzdevumi ir citās funkcijās. ▶ Nepieciešamas izmaiņas darba līgumos iestādes centrālajā pārvaldē, jo vairāki uzdevumi vairs nav jāveic, bet klāt nāk jauni pienākumi (piemēram, aktualizēta grāmatvedības datu konsolidēšana par resora iestādēm un finanšu plānošana). ▶ Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus un rīkot konkursus (jāizstrādā nolikumi, novērtēšanas kritēriji un protokoli, jāveic pārrunas, testi) uz jaunajām štata vietām iestādē, kas sniegs grāmatvedības pakalpojumus resoram, kā arī novērtēt un izplānot centrālās pārvaldes grāmatvežu kompetences un jauno darba vietu aprakstus. ▶ Tā kā resorā mainās grāmatvedības daļas rekvizīti - nepieciešams pārslēgt vai labot darba līgumus ar darbiniekiem un ārējiem saistītajiem piegādātājiem (piemēram, apmācību nodrošinātājiem vai IS apkalpotājiem).

2.3.2.3 Grāmatvedības centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros

Grāmatvedības funkcijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros ir viens no visbūtiskākās izmaiņas pieprasošajiem centralizācijas variantiem, gan attiecībā uz izmaiņu apmēru (skar visas valsts tiešās pārvaldes iestādes), gan arī izmaiņu būtību (jānodrošina procesu standartizācija, gan attiecībā uz veicamajām darbībām, gan attiecībā uz informācijas plūsmām).

Tā kā Latvijā nav realizēta grāmatvedības centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tad izmaksu un ieguvumu analīze ir veikta, balstoties uz pieņēmumiem, kuriem mainoties, var mainīties arī šajā ziņojumā iekļautās izmaksas un ieguvumi.

Attiecībā uz grāmatvedības centralizāciju valsts līmenī, tiek pieņemts, ka:

Grāmatvedības funkciju galveno bloku centralizācija un decentralizācija

- ▶ Ne visi no grāmatvedības funkciju blokiem tiks centralizēti vienādā līmenī, kas pamatojams ar to, ka ir funkcijas, kuras ir efektīvi un lietderīgi no funkcijas būtības viedokļa realizēt tieši iestādēs, nevis centralizēt. Tiek pieņemts sekojošais:
 1. *Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija* - tiek centralizēta pilnībā valsts līmenī, tādējādi nodrošinot vienveidīgu grāmatvedības uzskaiti.
 2. *Budžeta izpildes kontroles bloks* - tiek realizēts decentralizēti.
 3. *Algu aprēķina bloks* - valsts līmenī tiek centralizēts pilnībā.
 4. *Rēķinu apstrādes bloks* - valsts līmenī tiek centralizēts pilnībā.
 5. *Pārējās grāmatvedības funkcijas* - tiek realizēts decentralizēti.

Grāmatvedības funkciju galveno bloku realizācijā iesaistīto darbinieku skaits

- ▶ Tā kā grāmatvedības darbinieku kapacitāte dažādās grāmatvedības funkcijās ir atšķirīga, veicamo pienākumu dēļ, šajā gadījumā tiek pieņemts sekojošais:

1. *Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija* - funkciju realizē 10 pilnas slodzes, augstas kvalifikācijas darbinieki.
2. *Budžeta izpildes kontroles bloks, Rēķinu apstrādes bloks, Pārējās grāmatvedības funkcijas* - viens darbinieks realizē 25 000 transakcijas (vienai transakcijai aizņemot 5 minūtes).
3. *Algu aprēķina bloks* - algu grāmatvedībā 1 darbinieks var apkalpot 200 darbiniekus;

Grāmatvedības funkciju galveno bloku realizācijā iesaistīto speciālistu atalgojums

- ▶ Grāmatvedības darbinieku atalgojums tiek pieņemts atšķirīgs dažādiem grāmatvedības funkciju galvenajiem blokiem (pamatojoties uz privātā sektora labākās prakses datiem):
 1. *Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija* - 800 - 1 200 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa).
 2. *Budžeta izpildes kontroles bloks* - 600 - 800 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa).
 3. *Algu aprēķina bloks* - 300- 600 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa).
 4. *Rēķinu apstrādes bloks* - 400- 600 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa).
 5. *Pārējās grāmatvedības funkcijas* - 500 - 700 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa).

Grāmatvedības funkciju galveno bloku proporcionālais sadalījums

- ▶ Līdzīgi kā PV funkcijā, tiek pieņemts, ka dažādiem grāmatvedības funkciju galvenajiem blokiem (pamatojoties uz eksistējošās situācijas datiem), ir dažāds proporcionālais sadalījums, no darbinieku kopējā darba laika:
 1. *Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija* - neattiecināms, jo nodrošina atsevišķi darbinieki;
 2. *Budžeta izpildes kontroles bloks* - 35%;
 3. *Algu aprēķina bloks* - 100 %;
 4. *Rēķinu apstrādes bloks* - 25%;
 5. *Pārējās grāmatvedības funkcijas* - 40%.

Faktiskais noslodzes sadalījums GV funkcijā uz vienu teorētisko GV slodzi būtu šāds:

1. *Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija* - 2%;
2. *Budžeta izpildes kontroles bloks* - 28%;
3. *Algu aprēķina bloks* - 19%;
4. *Rēķinu apstrādes bloks* - 20%;
5. *Pārējās grāmatvedības funkcijas* - 31%.

Pamatdati un pieņēmumi centralizācijas projekta iespējamā ieguvuma aprēķinam

Papildus iepriekšminētajiem pieņēmumiem, centralizācijas projekta izmaksu ieguvumu aprēķinam tiek izmantoti šādi pamatdati un pieņēmumi:

- ▶ Aprēķini veikti par 26 000 valsts tiešajā pārvaldē strādājošajiem darbiniekiem, kurus centralizācija skartu vistiešāk.
- ▶ Tiešajā pārvaldē gadā tiek apstrādātas 12 miljoni transakcijas.
- ▶ FM iesniegtie dati par 2010. gadu rāda, ka kopumā valstī ir 753 GV speciālistu slodzes ar vidējo atalgojumu 8 084 LVL (ieskaitot nodokļus), kas, pieskaitot pieskaitāmās izmaksas (50% apmērā no kopējās atlīdzības), ir 12 126 LVL.
- ▶ Centralizētā modeļa IS atbalstu nodrošina VVCIVS attiecībā uz algu aprēķinu.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 3. modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 1. Centralizāciju iestāžu līmenī nodrošina 40 darbinieki (tā kā pirms resoru centralizācijas ir jāveic iestāžu centralizācija), kur centralizāciju realizē 40 GV speciālisti 6 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu (12 037 LVL), kā arī 10 augsti kvalificētu GV izmaiņu vadības speciālisti 18 mēnešus, saņemot vidējo atalgojumu (gadā 22 336 LVL).
 2. Kopumā tiešajā pārvaldē samazinātais GV speciālistu skaits ir 146, kuriem tiek izmaksāts atļaušanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā 668,7 LVL.
 3. Atlīdzības un citi kārtējie izdevumi laika gaitā būtiski nemainās;

4. Grāmatvedības funkcijas IS izmaksu aprēķins veikts, pieņemot, ka iestādes un resori turpina izmantot esošās grāmatvedības IS, kuru pielāgojumi sakarā ar centralizāciju ir 50 000 LVL. Papildus tiek pieņemts, ka centralizētā rēķinu apstrāde notiek centralizētā IS, kura veidota uz kādas no lielākajām grāmatvedības IS bāzes, papildinot to ar nepieciešamo funkcionalitāti 100 000 LVL apmērā.
- Grāmatvedības IS uzturēšanas izmaksas tiek pieņemtas 150 000 LVL gadā.

2.3.2.3.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

38. tabulā ir atspoguļotas centralizētā modeļa izmaksas, kur attiecīgi 0.gads ir gads, kurā centralizācija tiek veikta un darbība vēl tiek nodrošināta gan ar decentralizēto modeli, gan ar centralizēto modeli. Savukārt, 1.gads ir gads, kad tiek uzsākta darbība centralizētajā modelī.

Aprēķini

- Atlīdzības 0. gads - tiek izmantotas esošās GV atlīdzības izmaksas, nedalot pa funkciju blokiem.
- *Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija* - vidējā alga 1 000 LVL + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka strādā 10 pilnas slodzes darbinieki.
- *Budžeta izpildes kontroles bloks* - vidējā alga 600 LVL + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka uz vienu slodzi ir 25 000 transakciju un valstī gadā ir 12 miljoni transakciju. Slodzes īpatsvars trīs funkciju blokā ir 35%.
- *Rēķinu apstrādes bloks* - vidējā alga 500 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa) + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, ka uz vienu slodzi ir 25 000 transakciju un valstī gadā ir 12 miljoni transakciju. Slodzes īpatsvars trīs funkciju blokā ir 25%.
- *Pārējās grāmatvedības funkcijas* - vidējā alga 600 LVL (bez darba devēja sociālā nodokļa) + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka uz vienu slodzi ir 25 000 transakciju un valstī gadā ir 12 miljoni transakciju. Slodzes īpatsvars trīs funkciju blokā ir 40%.
- *Algu aprēķina bloks* - vidējā alga 450 LVL (bez darba devēja sociālā nodokļa) + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 %, pieņemot, ka viens grāmatvedības speciālists var apkalpot 200 darbiniekus un tiešajā pārvaldē centralizācija skartu 26 000 darbinieku. Slodzes īpatsvars trīs funkciju blokā ir 100%.
- Citi kārtējie izdevumi 50% no kopējiem atlīdzības izdevumiem, attiecīgi ~33% no kopējiem izdevumiem.
- IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksas - plānotās centralizētās rēķinu apstrādes sistēmas ieviešanas izmaksas ir 100 000 LVL un IS integrācijas ieviešanas izmaksas 400 000 LVL.
- Izdevumi centralizācijas procesa vadībā - 10 darbinieki ar algu 1 000 LVL mēnesī (bez darba devēja sociālā nodokļa) + darba devēja sociālais nodoklis 24.09 % nodarbināti 18 mēnešu periodā.
- Atlaišanas kompensācijas - samazinātajam darbinieku skaitam 146 (attiecīgi no 753 uz 607) viena mēneša atalgojums 668,7 LVL.
- Aprēķinā iekļautas gan atalgojuma izmaiņas, gan darbinieku skaita izmaiņas.

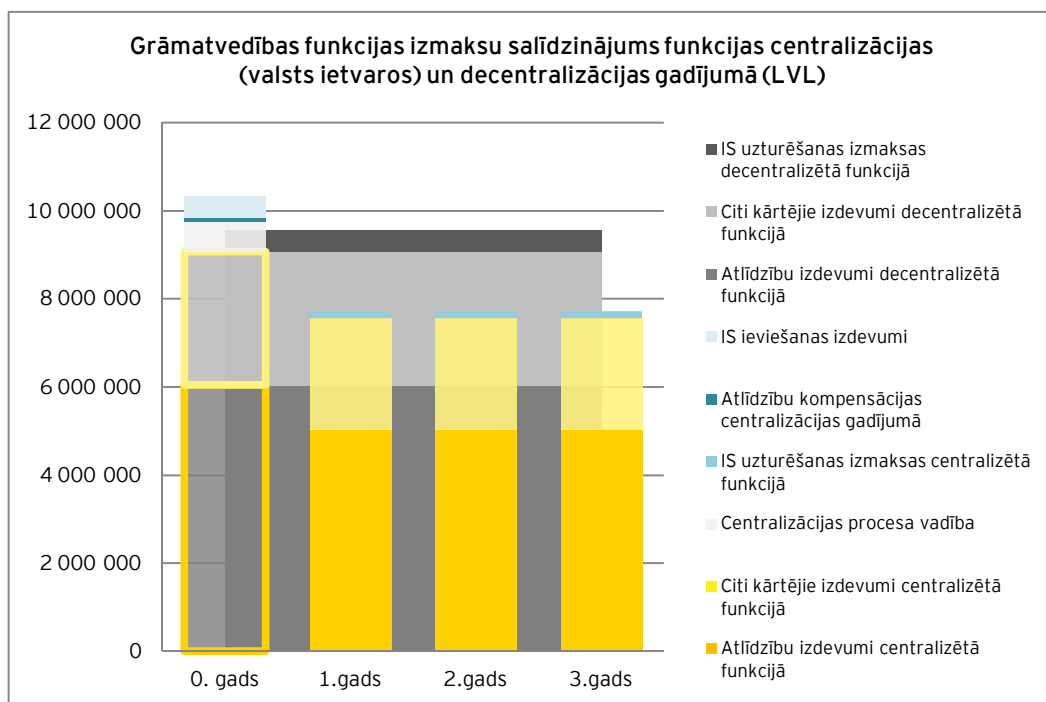
38. tabula - Grāmatvedības funkcijas izmaksu projekcija pēc funkcijas centralizācijas valsts ietvaros

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Atlīdzības t.sk.:	(6 042 574)	(5 042 956)	(5 042 956)	(5 042 956)
Grāmatvedības metodoloģijas un standartizācijas funkcija		(148 914)	(148 914)	(148 914)
Budžeta izpildes kontroles bloks		(1 501 053)	(1 501 053)	(1 501 053)

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Algu aprēķina bloks		(784 061)	(784 061)	(784 061)
Rēķinu apstrādes bloks		(893 508)	(893 508)	(893 508)
Pārējās grāmatvedības funkcijas		(1 715 420)	(1 715 420)	(1 715 420)
Citi kārtējie izdevumi	(3 021 287)	(2 521 478)	(2 521 478)	(2 521 478)
IS ieviešanas izdevumi	(500 000)			
IS uzturēšanas izmaksas	(500 000)	(150 000)	(150 000)	(150 000)
Izdevumi centralizācijas procesa vadībā	(678 095)			
Atlaišanas kompensācijas	(97 674)			
Kopā	(10 839 630)	(7 714 434)	(7 714 434)	(7 714 434)
Grāmatvedības darbinieku skaits	753	607	607	607

20. attēlā ilustrētas decentralizētas un iestādes ietvaros centralizētas grāmatvedības funkcijas izmaksas trīs gadu ilgā projekcijā sadalījumā pa izmaksu veidiem. Redzams, ka optimizēto cilvēkresursu dēļ funkcijas uzturēšanas izmaksas ir strauji pazeminājušās, bet centralizācijas gadā saglabājas decentralizētas funkcijas uzturēšanas izmaksas un klāt papildus pieskaitīti centralizācijas procesa izdevumi.

20. attēls - Grāmatvedības funkcijas izmaksu salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā iestādes ietvaros



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

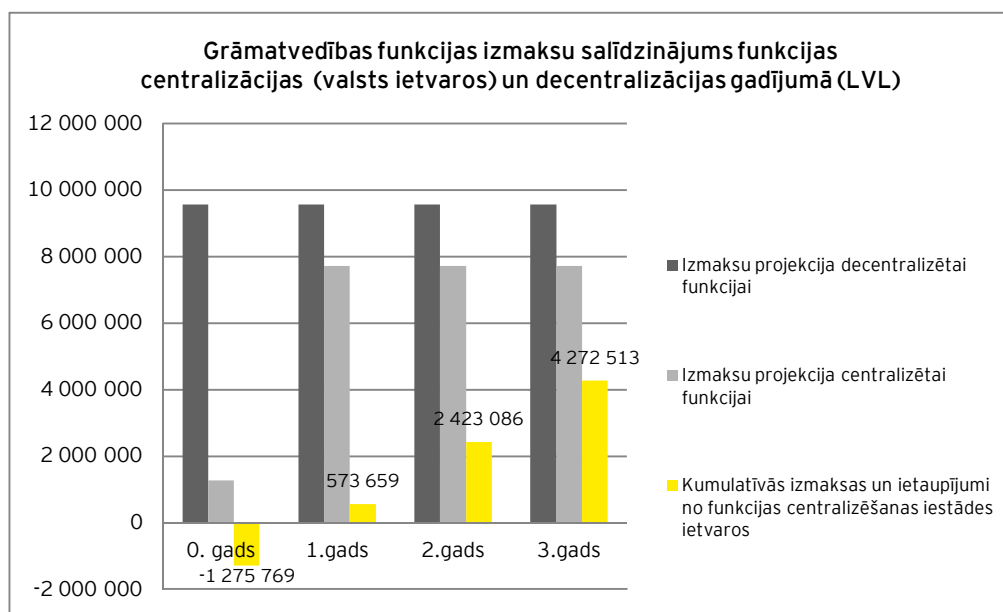
Iespējamās izmaksas un ietaupījumi, centralizējot grāmatvedības funkciju valsts tiešās pārvaldes līmenī attēloti 39. tabulā. Šajā gadījumā nākotnes centralizētās grāmatvedības funkcijas tiek salīdzinātas ar 2010.gada aktuālajām grāmatvedības speciālistu kopējām atlīdzību izmaksām un pieskaitot pieskaitāmās izmaksas 50% apmērā no atlīdzības izmaksām.

39. tabula - Grāmatvedības centralizācijas valsts līmenī izmaksu un ietaupījumu projekcija

	Bāze/ 0. Gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)	(9 563 861)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(7 714 434)	(7 714 434)	(7 714 434)
Reorganizācijas izmaksas	(1 275 769)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas</i>	<i>(1 275 769)</i>	<i>573 659</i>	<i>2 423 086</i>	<i>4 272 513</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc grāmatvedības funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 21. attēlā.

21. attēls - Potenciālie ietaupījumi no grāmatvedības funkcijas centralizēšanas valsts mērogā



2.3.2.3.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Centralizējot grāmatvedības funkciju, iespējams samazināt grāmatvedības slodžu skaitu uz veicamajām transakcijām, tā kā esošajā situācijā tās ir 15 936 transakcijas uz vienu slodzi, savukārt, pēc centralizācijas tās ir 19 796 transakcijas uz vienu slodzi, kas laika izteiksmē ir patērētā laika samazinājums uz transakciju no 7,8 minūtēm uz 6,3 minūtēm, tātad aptuveni par 20%.

K.4. Ietekme uz IS

Centralizēta modeļa ieviešana var tikt realizēta gan izmantojot jau esošās valsts iestāžu grāmatvedības sistēmas, tās pielāgojot noteiktajiem standartiem un centralizētajām procedūrām, gan arī ieviešot jaunu centralizētu rēķinu apstrādes sistēmu, izmantojot ERAF līdzekļu pieejamību, tādējādi samazinot izmaksas, kas nepieciešamas esošo IS pielāgošanai.

Algu aprēķinam tiek pieņemts, ka izmantos VVCIVS.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

40. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām iestādēm vajadzību apmierināšanai	- Uzlabota valsts līmenī datu pieejamība un salīdzināmība- dati pieejami kompleksi vienotā IS. - Aktualizētie dati pieejami centralizēti un operatīvi, jo tie tiek atjaunināti un uzglabāti vienviet.	- Sākotnējā fāzē, dokumentu aprīte un datu pieejamība iestāžu līmenī var pasliktināties, bet attīstot centralizēto modeli, attiecīgā problēma samazināsies. - Operacionālu kļūdu labošana var prasīt vairāk laika. - Kopējā sistēmā tieši nevar tikt iekļautas drošības iestādes, līdz ar to, nepieciešami vismaz divi dažādi dokumentu aprītes cikli.
Dokumentu aprītes cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	- Ātrāki atskaišu sagatavošanas procesi, kas var tikt standartizēti un automatizēti. - Dokumentu elektroniskās aprītes ieviešanas gadījumā mazinātos oriģināldokumentu piegādes izmaksas, paātrinātos dokumentu aprītes cikls, tiktu mazināts darba kļūdu daudzums (datu ievades standartizācija). - Centralizācijas procesa rezultātā pārskatītas dokumentu plūsmas un netiek sagatavoti dokumenti, kuri grāmatvedības procesā nepievieno vērtību.	- Dokumentu aprītes cikls var pagarināties, jo oriģināldokumentu piegāde no iestādēm var būt laikietilpīga, kamēr pilnībā netiek ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte. - Dokumenti iestādēs var netikt sagatavoti vienādā kvalitātē, kas pildzina dokumentu aprīti un sadārdzina aprītes ciklu (transporta/pasta izdevumi). - Dokumentu kavešanās var ietekmēt iestāžu pamatfunkcijas.

2.3.2.3.3 Funkcijas nozīme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

41. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	Ir iespējama efektīvāka budžeta plānošana, gan iestāžu un resoru līmenī, gan arī valsts līmenī, jo ir pieejami aktualizēti budžeta izpildes dati.	- Dokumentu aprītes cikla pagarināšanās (ja nav ieviesta elektroniskā dokumentu aprīte) var ietekmēt maksājumu izpildi, kas var atstāt negatīvu iespaidu uz iestāžu pamatfunkciju izpildi un tādējādi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību. - Ja nepieciešamas izmaiņas, centralizētā modelī tās var prasīt ilgu laiku.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Funkcijas standartizēšana un standartu publiskošana, kā arī apkopoto budžeta izpildes datu regulāra publiskošana veicina valsts tiešās pārvaldes atklātību un publiskā tēla uzlabošanu.	- Iestāžu publiskotie dati, bez atbilstoša konteksta valsts tiešās pārvaldes iestādēm var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret iestādes darbiniekiem. - Nenodrošinot pilnvērtīgu datu aizsardzību un iekļaujot vienotajā sistēmā drošības un aizsardzības iestādes, var tikt publiskoti dati, kas var radīt kaitējumu valstij.

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktualizēta, precīza un operatīvi pieejama informācija par iestādēs realizētajiem darījumiem. - Atvieglota valsts budžeta izpildes kontrole standartizācijas dēļ. - Pārskatāmi un caurspīdīgi grāmatvedības uzskaites procesi visā valsts pārvaldē.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana var veicināt patvaļu iestādēs un negatīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes tēlu, kā arī radīt finanšu zaudējumus.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

42. tabula - Centralizācijas process, soli, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi

Vadības procesi	Soli	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas vadību nepieciešams deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesu valsts līmenī, kontrolēt centralizācijas procesa aktivitātes iestāžu līmenī, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentu, darba aprakstus un pārbaudīt (testēt) tos). - Procesa vadību iespējams nodot arī ārpalpojuma.	1) Valsts līmeņa vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu. 2) Funkcijas jauno vadlīniju un darbības modeļa izstrāde (tostarp personāla skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana). 3) Centralizācijas procesa izstrāde, vadoties pēc vadlīnijās identificētajām nepieciešamībām un iestādes specifiku (tostarp datu un personāla migrācijas procesu). 4) Darbinieku un trešo pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu. 5) Rīkojumu izstrāde un izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju u.tml.). 6) Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana, nomaiņa un regulāras informatīvās un procesa pārskata sēdes, procesa soļu	- Procesa plānošana, koncepcijas un vadlīniju izstrāde - 4-10 mēneši. - Integrētas IS sistēmas ieviešana - 3-5 mēneši. - Datu migrācija un personāla sastāva pārstrukturēšana, nepieciešamo normatīvo aktu izstrāde - 3-6 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 2-3 mēneši. - Jaunās sistēmas testēšana, pārbaudes laiks un uzlabošana - 6-12 mēneši.	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi, kas tiek realizēti attiecībā uz citām atbalsta vai pamatfunkcijām valsts un/vai iestāžu līmenī, piemēram, attiecībā uz personāla vadības funkcijas centralizāciju, un nākotnes vajadzības, kas var ietekmēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. - Ieviešot ekspluatācijā centralizētu grāmatvedības IS (CGS), kas ir būtisks centralizētā modeļa atbalsta instruments, datu migrācija no eksistējošajām sistēmām var aizņemt vairāk laika nekā plānots, jo var būt jāveic ne tikai datu migrācija, bet arī pārkodēšana, izmantojot standartizētus klasifikatorus. - Datu migrācija uz CGS var ietekmēt iestāžu pār jo IS darbību - jāparedz pārējo IS darbības nepārtrauktība vai jāveic datu migrācija neaktīvos gada periodos (gada nogale/sākums/ svētku dienas) un jāinformē klienti par gaidāmajām neērtībām, ja tas nepieciešams. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arodbiedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Pašreizējā amatu klasifikācijas sistēma neveicina centralizāciju, jo struktūrvienību vadītāji centralizācijas rezultātā var formāli zaudēt savu amatu, kas ietekmē atalgojumu. - Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan atbildību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. - Funkcijas operativitāti sevišķi tūlīt pēc centralizācijas var kavēt vienotas

Vadības procesi	Soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
	koriģēšana pēc nepieciešamības). 7) Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. 8) Jaunās kārtības testa periods, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.		lietvedības dokumentu elektroniskās aprites sistēmas trūkums valstī. ► Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi neregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, kad iespējama funkcijas turpmākā optimizācija.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

43. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	► Ministru kabineta noteikumi, kas nosaka pienākumus un atbildības, kā arī grāmatvedības funkciju sadalījumu, kā arī centrālo iestādi, kas atbildīga par grāmatvedības nodrošināšanu valstī. ► Jāizstrādā centralizācijas modelim pielāgots tās iestādes reglaments, kas nodrošinās pakalpojumu valsts mērogā. ► Izmaiņas iestāžu reglamentos, lai nodalītu centrālajā iestādē un iestādēs veicamos grāmatvedības uzdevumus. ► Iestādēs var būt nepieciešamas šādu jaunu kārtību reglamentēšana: ► grāmatvedības dokumentu aprites kārtība; ► darba samaksas kārtība; ► grāmatvedības uzskaites kārtība. ► Var tikt mainīti iestāžu atsevišķu struktūrvienību reglamenti. ► Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem štatu sarakstiem. ► Jāveic izmaiņas vai jāievieš jauni darba apraksti.
Darba līgumi	► Izmaiņas darba līgumos iestādēs, kuras atdot daļu funkciju centralizācijai. ► Izmaiņas darba līgumos centralizētajā iestādē, kura saņem daļu funkciju. ► Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus un rīkot konkursus (jāizstrādā nolikumi, novērtēšanas kritēriji un protokoli, jāveic pārrunas, testi) uz jaunajām štata vietām grāmatvedībā centrālajā iestādē, kā arī novērtēt un izplānot centrālās iestādes grāmatvedības darbinieku kompetences un jauno darba vietu aprakstus. ► Ja iestādē mainās grāmatvedības struktūrvienības rekvizīti - nepieciešams pārslēgt visus darba līgumus ar darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem.
Pakalpojumu līgumi	► Gadījumā, ja iestāde vairs pēc CGS ieviešanas, vairs nelieto savu grāmatvedības sistēmu, nepieciešams lauzt līgumu ar grāmatvedības sistēmas piegādātāju.

2.3.3 Iepirkumu organizēšanas centralizācijas izmaksu un ieguvumu analīze

Iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācija pēc pētījuma gaitā apkopotajiem datiem analizēta pirmajā centralizācijas modelī (centralizācija iestādes ietvaros), kā arī otrajā centralizācijas modelī (centralizācija resora ietvaros), savukārt trešā modeļa (centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros) analizēta pēc ekspertu metodes - izmantoti publiski pieejamie un citos pētījumos izmantotie dati par funkcijas centralizēšanu. Tomēr, ņemot vērā faktu, ka iepirkumu organizēšanā iesaistītie iestāžu darbinieki lielākoties netiek klasificēti, kā iepirkumu speciālisti, kā arī ņemot vērā to, ka atkarībā no iepirkuma specifikas iepirkumā var tikt piesaistīts jebkurš iestādes darbinieks, datu analīzes fāzē iegūtie dati nav uzskatāmi par ticamiem un tādiem, kas pilnībā reprezentē iepirkumu organizēšanas funkciju. Tādējādi atsevišķi norādītos aprēķinos dati ir koriģēti, balstoties uz ekspertu vērtējumu.

Pirmajā un otrajā centralizācijas modelī paredzēts, ka centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām vai veselām iestādēm tiek pārņemta visa iepirkumu organizēšanas funkcija. Savukārt, valsts līmenī pieņemts, ka iepirkumu organizēšanas funkcija attiecībā uz visiem iepirkumiem, kas nevar tikt realizēti caur Elektronisko iepirkumu sistēmu, tiek realizēti attiecīgi iestādes vai resora līmenī (atkarībā no izvēlēta variantā). Tāpat tiek pieņemts, ka Elektroniskās iepirkumu sistēmas nodrošināto preču un pakalpojumu apjoms pieaug laika gaitā.

Pirmajā un otrajā centralizācijas modelī paredzēts, ka netiek izmantota speciāla informācijas sistēma iepirkumu organizēšanas funkcijas atbalstam. Savukārt, valsts līmenī pieņemts, ka centralizētās iepirkumu organizēšanas funkcijas atbalstu nodrošina Elektronisko iepirkumu sistēma.

Attiecībā uz esošo datu analīzi tika konstatēts sekojošais:

- ▶ Valstī noteiktā iepirkumu organizēšanas funkcijā iesaistīto darbinieku klasificēšanas kārtība (saime „sagāde”) netiek izmantota, lai apzīmētu visus funkcijā nodarbinātos, jo atsevišķi funkcijas uzdevumi visbiežāk nav darbinieku pamatpienākums, līdz ar to valsts līmeņa reģistros esošie dati nav salīdzināmi pret projekta ietvaros analizēto iestāžu iesniegtajiem datiem;
- ▶ Iestādes kā iepirkumu organizēšanā iesaistītos darbiniekus, galvenokārt, uzskata darbiniekus, kuri nodarbojas ar formālās dokumentācijas un procedūru nodrošināšanu, savukārt, darbinieki, kas nodrošina tehnisko specifikāciju izstrādi, piedāvājumu vērtēšanu, paralēli saviem tiešajiem darba pienākumiem, netiek pieskaitīti iepirkumu funkcijai, tādējādi samazinot patiesās iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksas;
- ▶ Ir virkne gadījumu, kad daļu no iepirkumu organizēšanas aktivitātēm veic ārpakalpojumu sniedzējs, piemēram, tehniskās specifikācijas izstrāde, gadījumā, ja attiecīgajā iestādē nav atbilstošu/ pietiekamu cilvēkresursu, šādas aktivitātes veikšanai. Šādos gadījumos iestādes nenorāda ārpakalpojuma izmaksas kā daļu no iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksām, tādējādi, samazinot patiesās iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksas;
- ▶ Dažādās iestādēs tiek uzrādīts ļoti atšķirīgs iepirkumu organizēšanā iesaistīto darbinieku skaits, kuram ne vienmēr ir korelācija ar veikto iepirkumu apjomu vai skaitu;
- ▶ Dažādās iestādes EIS izmanto atšķirīgos apjomos (no 0% līdz pat 90%);
- ▶ Šobrīd nepastāv tieša korelācija starp EIS izmantošanas apjomu un iepirkumos iesaistīto darbinieku skaita samazinājumu vai palielinājumu, gan iestāžu grupā, kurā izmanto EIS lielā apjomā (70-90% no iepirkumu skaita), gan iestāžu grupā, kurās EIS izmanto mazā apjomā (līdz 20% no iepirkumu skaita) ir gan ļoti efektīvi piemēri 40-60 iepirkumi uz vienu darbinieku, kā arī ļoti neefektīvi piemēri 3-5 iepirkumi uz vienu darbinieku gadā;
- ▶ Attiecībā uz vidējo iepirkumu summu iepirkumos, kas veikti ne caur EIS, var konstatēt, ka 84% iestāžu tā ir līdz 100 000 LVL (attiecīgi daloties 40 % līdz 20 000 LVL un 44% no 20 000 līdz 100 000 LVL). Attiecīgi 12% gadījumu vidējā iepirkumu summa ir no 100 000 līdz 500 000 un tikai 4% gadījumos vidējā iepirkumu summa ir virs 1 miljona LVL;
- ▶ Saskaņā ar IUB sniegto informāciju vidējā iepirkumu vērtība valstī 2009. gadā bija 167 468 LVL;
- ▶ Saskaņā ar IUB sniegto informāciju 2009. gadā tika realizēti 1 393 iepirkumi par kopējo summu 233 miljoni LVL; aprēķinos pieņemts, ka gadā valstī tiek realizēti 1 400 iepirkumi;

- ▶ Pārbaudes kopā iekļautas 25 iestādes, kuras realizējušas 549 iepirkumus par kopējo summu aptuveni 99 miljoni latu, kas veido aptuveni 40% no kopējā iepirkumu apjoma;
- ▶ Pārbaudes kopā iekļautajās iestādēs iepirkumus realizē aptuveni 84 iepirkumu speciālistu slodzes, tādējādi pieņemot, ka 84 iepirkumu speciālistu slodzes realizē 40% iepirkumu, tiek pieņemts, ka 100% iepirkumus realizē ar 210 iepirkumu speciālistu slodzēm. Šie dati attiecināmi uz visu tiešo valsts pārvaldi, par ko datus apkopo IUB.
- ▶ Vidējais atalgojums iepirkumu organizēšanā iesaistītajiem darbiniekiem ir 6 584 LVL (neieskaitot nodokļus), kas pieskaitot pieskaitāmās izmaksas un VSAOI ir 12 256 LVL, tādējādi kopējās funkcijas izmaksas bāzes variantā ir 2 573 760 LVL, kas attēlots 44. tabulā.

Ņemot vērā augstākminēto, šo aprēķinu ietvaros tiek pieņemts, ka:

- ▶ Centralizācijas izmaksas 1.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - Iepirkumus veic centralizēti iestāžu līmenī (iestādēm, kurās funkcija iestādes struktūras līmenī ir decentralizēta), pieņemot, ka centralizējot iestādes līmenī iepirkumu organizēšanas funkciju, vidējais ietaupījums ir 10% (vidējais rādītājs, no esošās situācijas analīzes);
 - Kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 10%, kuriem tiek izmaksāti atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL);
 - Centralizācijas procesa izmaksas tiek realizētas ar esošo iepirkumu darbinieku kapacitāti un tādējādi nerada papildus izmaksas;
 - Netiek izmantotas specifiskas informācijas sistēmas.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 2.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - Iepirkumus veic centralizēti resoru līmenī, atstājot specifiskus iepirkumus iestāžu līmenī, pieņemot, ka centralizējot resora līmenī iepirkumu organizēšanas funkciju, vidējais ietaupījums ir 2% (vidējais rādītājs, no esošās situācijas analīzes);
 - Papildus tam tiek pieņemts, ka pirms 2.modeļa realizācijas tiek veikta 1.modeļa centralizācija, tādējādi radot vēl papildus 10% ietaupījumu;
 - Kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 2%, kuriem tiek izmaksāti atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680,9 LVL);
 - Centralizācijas procesa izmaksas tiek realizētas ar esošo iepirkumu darbinieku kapacitāti un tādējādi nerada papildus izmaksas;
 - Netiek izmantotas specifiskas informācijas sistēmas.
- ▶ Centralizācijas izmaksas 3.modelī tiek aprēķinātas, balstoties uz šādiem pieņēmumiem:
 - EIS izmantošana 3.gada beigās pēc centralizācijas uzsākšanas ir 15% no iepirkumu skaita;
 - Vidējais ietaupījums iepirkumos, kas veikti izmantojot EIS salīdzinājumā ar decentralizētajiem iepirkumiem ir 15%;
 - Pārējos 80% - 85% iepirkumu veic centralizēti iestāžu līmenī, pieņemot 1. modeļa aprēķinus, ka centralizējot iestādes līmenī iepirkumu organizēšanas funkciju, vidējais ietaupījums ir 10%;
 - Savukārt centralizētā iepirkumu veikšana 3 gadu laikā samazina iepirkumu darbinieku slodzes par 50% attiecībā uz to iepirkumu daļu, kas tiek veikta elektroniski (pasaules labākā prakse);
 - Kopumā tiešajā pārvaldē decentralizēto iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 10%, kuriem tiek izmaksāti atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL);
 - Centralizācijas procesa izmaksas tiek realizētas ar esošo iepirkumu darbinieku kapacitāti un tādējādi nerada papildus izmaksas.

- Iepirkumu organizēšanas funkcijas IS izmaksas nevienā no modeļiem netiek iekļautas aprēķinā, jo EIS darbojas uz šī ziņojuma sastādīšanas brīdi, tātad vienlīdz ietekmēs gan bāzes modeļi, gan visus trīs centralizācijas modeļus un papildus funkcionalitāte neviena no trīs modeļu realizācijas nav nepieciešama.

Paredzams, ka faktiskie ietaupījumi no funkcijas centralizācijas varētu būt 60% - 70% apmērā no aprēķinātajiem, jo centralizācijas process ir neviendabīgs visā valsts pārvaldē - dažviet funkcijas centralizācija jau veikta daļēji vai iesākta un paredzams, ka citviet centralizācija netiks veikta vienlaicīgi.

Aprēķinā netiek kvantificēti ieguvumi, kas rodas no apjoma atlaidēm, centralizējot iepirkumus. Saskaņā ar citu valstu pieredzi, dažādās preču un pakalpojumu grupās, šīs atlaides var svārstīties no 5% līdz pat atsevišķos gadījumos 40%, vidēji sasniedzot vērtību 15-20%.

44. tabula - Decentralizētas iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksu projekcija

	Bāze (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads(LVL)	3. gads (LVL)
Atlīdzības	(1 715 840)	(1 715 840)	(1 715 840)	(1 715 840)
Citi kārtējie izdevumi	(857 920)	(857 920)	(857 920)	(857 920)
Kopā	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)
IO darbinieku skaits	210	210	210	210
Iepirkumu skaits	1 400	1 400	1 400	1 400

45. tabulā uzrādīti būtiskākie kvantitatīvie rādītāji iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas gadījumā pēc dažādiem centralizācijas modeļiem.

45. tabula - Iepirkumu organizācijas funkcijas kvantitatīvie rādītāji decentralizētā gadījumā un funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Iepirkumu organizācijas funkcijas centralizācijas modeļi	Izmaksu projekcija				Centralizācijas izmaksas	IS uzturēšanas izmaksas 3 gados	Izmaksas kopā 3 gados	Kumulatīvie ietaupījumi 3 gadus pēc funkcijas centralizācijas	Funkcijā nodarbināto skaits	Iepirkumu organizācijas darbinieku izmaksas	Iepirkumu skaits uz vienu IO darbinieku
	0. gads - centralizācijas veikšana (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)							
0. Bāzes variants (funkcija decentralizēta)	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)	0	0	(7 721 280)	0	210	(12 256)	6,67
1. Centralizācija iestādes ietvaros	(2 573 760)	(2 316 384)	(2 316 384)	(2 316 384)	(14 280)	0	(6 963 432)	757 848	189	(12 256)	7,40
2. Centralizācija resora ietvaros	(2 573 760)	(2 267 360)	(2 267 360)	(2 267 360)	(17 000)	0	(6 819 080)	902 200	185	(12 256)	7,58
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	(2 573 760)	(2 255 104)	(2 193 824)	(2 132 544)	(24 480)	0	(6 605 952)	1 115 328	174	(12 256)	8,05

Zemāk 46. tabulā apkopoti būtiskākie secinājumi par funkcijas centralizāciju pēc dažādiem centralizācijas modeļiem, kas apkopoti kvalitatīvo datu analizē.

46. tabula - Iepirkumu organizācijas funkcijas kvalitatīvie rādītāji funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Iepirkumu organizācijas funkcijas centralizācijas modeļi	Kvalitatīvais novērtējums par centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti, funkcijas iespaidu uz valsts pārvaldi un centralizācijas procesa sarežģītību
1. Centralizācija iestādes ietvaros	▶ Centralizācijas process būtiski neiespaido citu iestāžu vai valsts pārvaldes darbu. ▶ Centralizācijas salīdzinoši vienkārša un ātra, jo nepieciešams iestādes vadības lēmums. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, lai nepieciešamības gadījumā iestādes var šo procesu veikt pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus. ▶ Iepirkumiem paredzētā budžeta sadale jāatstāj decentralizēta - piešķirot iepirkumiem paredzētos līdzekļus attiecīgajām struktūrvienībām, bet iepirkumus veicot centralizēti. ▶ Nepieciešams saglabāt decentralizētu atsevišķu iepirkumu organizēšanu, kurus lētāk iepirkt atsevišķām struktūrvienībām.
2. Centralizācija resora ietvaros	▶ Svarīga pienākumu sadale starp iestādēm, atbilstoši normatīvajiem aktiem, atbildības sadale starp pakalpojuma sniedzējiem un pakalpojuma saņēmējiem iestādēm. ▶ Pieaugošais administratīvais slogs šī centralizācijas modeļa gadījumā (vairāk atskaites pakalpojuma sniedzējierīcī, daudz informācijas starpnieku) var palēnināt iepirkumu veikšanu un kavēt iestāžu tiešo pienākumu izpildi. ▶ Iepirkumu apjomu palielināšanās sašaurina potenciālo piegādātāju loku un kropļo tirgu. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, lai nepieciešamības gadījumā iestādes var šo procesu veikt pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus.
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	▶ Izmantojot EIS standartizētu iepirkumu organizēšanai tiek samazināts iepirkumu organizēšanas funkcijā iesaistīto darbinieku skaits iestādes līmenī. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga norādījumi/rīkojumi šādam centralizācijas procesam, lai nepieciešamības gadījumā iestādes var šo procesu veikt pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus. ▶ Lai arvien palielinātu caur EIS iepirkamo preču/pakalpojumu apjomu, nepieciešams investēt EIS attīstībā un popularizēšanā ne tikai valsts pārvaldē, bet arī potenciālo piegādātāju vidē. ▶ Specifiski iepirkumi tiek realizēti iestāžu ietvaros, tādējādi atstājot iestādēs iespēju plānot nepieciešamās piegādes.

Sadaļās 2.3.3.1 - 2.3.3.3 detalizēti izklāstīta pieeja centralizācijas ietaupījumu aprēķināšanai, kā arī paskaidroti sīkāk potenciālie kvalitatīvie ieguvumi un zaudējumi no katra funkcijas centralizācijas modeļa.

2.3.3.1 Iepirkumu organizēšanas centralizācija iestādes ietvaros

Iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācija iestādēs ietvaros iespējama vidējās, lielās un ļoti lielās iestādēs, kurām ir atsevišķas struktūrvienības, kas autonomi nodarbojas ar iepirkumu organizēšanu.

Apkopotie dati par izlasē iekļautajām iestādēm norāda, ka iestādes ietvaros iepirkumu organizēšanas centralizācijas gadījumā pēc centralizācijas iespējams samazināt funkcijā nodarbināto skaitu par aptuveni 10%. Pēc ekspertu vērtējuma šis samazinājums varētu būt augstāks iestādēs ar vairākām struktūrvienībām, bet mazāks iestādēs, kurām ir maz struktūrvienību ar autonomu iepirkumu organizēšanas funkciju. Tāpēc, lai gan faktiskā centralizācija tiktu veikta tikai iestādēs, kurās ir šāda veida struktūrvienības, pieņemts, ka vidēji uz lielo iestāžu rēķina centralizācija samazinātu visu kopējo funkcijā nodarbināto skaitu par attiecīgi 10%. Tā kā iepirkumu organizēšanā netiek izmantotas atsevišķas IS, funkcijas izmaksas ir tieši atkarīgas no nodarbināto skaita. Tāpēc 10% cilvēkresursu samazinājums nozīmētu proporcionāli tik pat lielu samazinājumu funkcijas izmaksās.

2.3.3.1.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

47. tabulā pēc apkopotajiem datiem aprēķinātas centralizētas iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksas, kā arī centralizācijas procesa izmaksas 0. gadā. Aprēķinos izdarīti sekojoši pieņēmumi:

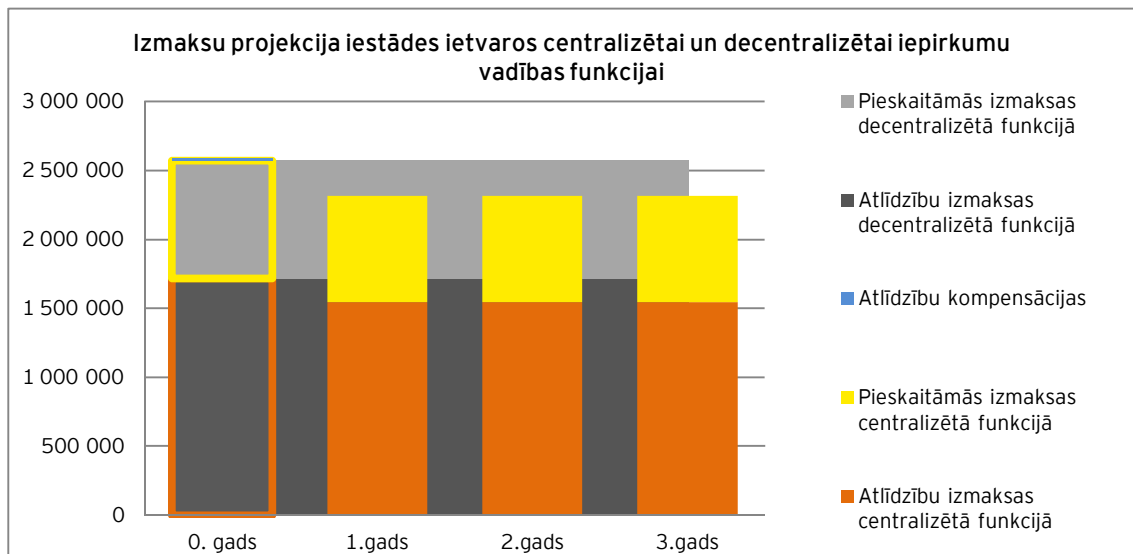
- funkcijas turpmākās izmaksas trīs gadu projekcijā pieņemtas par nemainīgām;
- modeļa ietvaros tiek pieņemts, ka kopumā tiešajā pārvaldē iepirkumu speciālistu skaits samazināsies par 10% (no 210 uz 189 darbiniekiem), kuru vidējais atlīdzības apmērs gadā paliks nemainīgs 1.-3. gadā, sastādot 12 256 LVL gadā;
- bāzes gadā funkcija vēl arvien ir decentralizēta - tāpēc aprēķinātas tikai papildus izmaksas par centralizācijas procesu, ko sastāda atlīdzību kompensācijas, jo pieņemts, ka centralizācijas procesa vadību veic funkcijā nodarbinātie bez papildus piemaksām.
- kompensācijas no amata atbrīvotajam 21 darbiniekiem aprēķinātas vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL).

47. tabula - Iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksu projekcija centralizācijas iestādes ietvaros

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Uzturēšanas izdevumi				
Atlīdzības	(1 715 840)	(1 544 256)	(1 544 256)	(1 544 256)
Citi kārtējie izdevumi	(857 920)	(772 128)	(772 128)	(772 128)
IS uzturēšanas izmaksas	0	0	0	0
<i>Uzturēšanas izdevumi kopā</i>	<i>(2 573 760)</i>	<i>(2 316 384)</i>	<i>(2 316 384)</i>	<i>(2 316 384)</i>
Centralizācijas izmaksas				
Centralizācijas procesa vadība	0	0	0	0
Atlīdzību kompensācijas	(14 280)	0	0	0
<i>Centralizācijas izmaksas kopā</i>	<i>(14 280)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Centralizētas iepirkumu organizēšanas izmaksas kopā	(2 588 040)	(2 316 384)	(2 316 384)	(2 316 384)
Vienas IO slodzes uzturēšanas izmaksas gadā	(12 256)	(12 256)	(12 256)	(12 256)
IO darbinieku skaits	210	189	189	189

22. attēlā redzamas iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksu projekciju salīdzinājums trīs gadu periodā. Priekšplānā redzamas centralizētas funkcijas ieviešanas izmaksas un izmaksas trīs gadu ilgā periodā, bet aizmugures plānā redzamas decentralizētas funkcijas izmaksas turpmāko trīs gadu periodā. Centralizācijas laikā (0. gadā) saglabātas bāzes (decentralizētā gadījuma) funkcijas izmaksas - 2010. gada uzturēšanas izmaksu apjoms, kam pieskaitītas centralizācijas procesa izmaksas.

22. attēls – Iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksu salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā iestādes ietvaros



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

48. tabulā aprēķināti iespējamie izdevumi un ietaupījumi iepirkumu organizēšanas funkcijas centralizācijas rezultātā iestādes ietvaros. Bāzes (0.) gadā funkcija vēl arvien ir decentralizēta – tāpēc aprēķināti izdevumi par centralizācijas procesu, bet nākamajos gados centralizācijas izmaksas atņemtas no ietaupījumiem, kas radušies funkcijas optimizācijas rezultātā pēc centralizācijas.

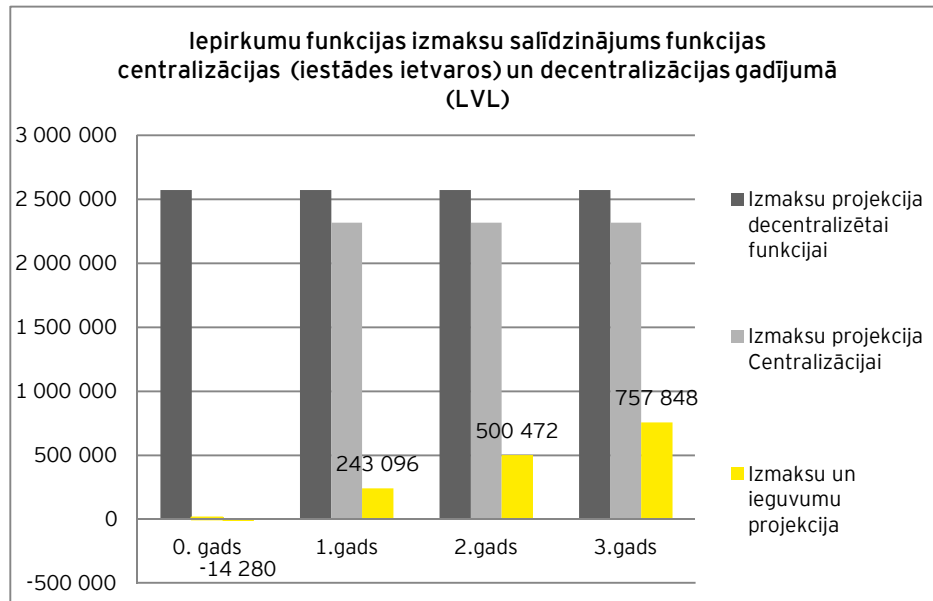
48. tabula – Iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksu un ietaupījumu projekcija trīs gadu periodā

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(2 316 384)	(2 316 384)	(2 316 384)
Centralizācijas izmaksas	(14 280)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas²⁰</i>	<i>(14 280)</i>	<i>243 096</i>	<i>500 472</i>	<i>757 848</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc iepirkumu funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 23. attēlā.

²⁰ Izmaksas un ietaupījums ir atkarīgs no iestādes izmēriem un centralizācijas procesa specifikas.

23. attēls - Potenciālie ietaupījumi no iepirkumu organizācijas funkcijas centralizēšanas valsts mērogā

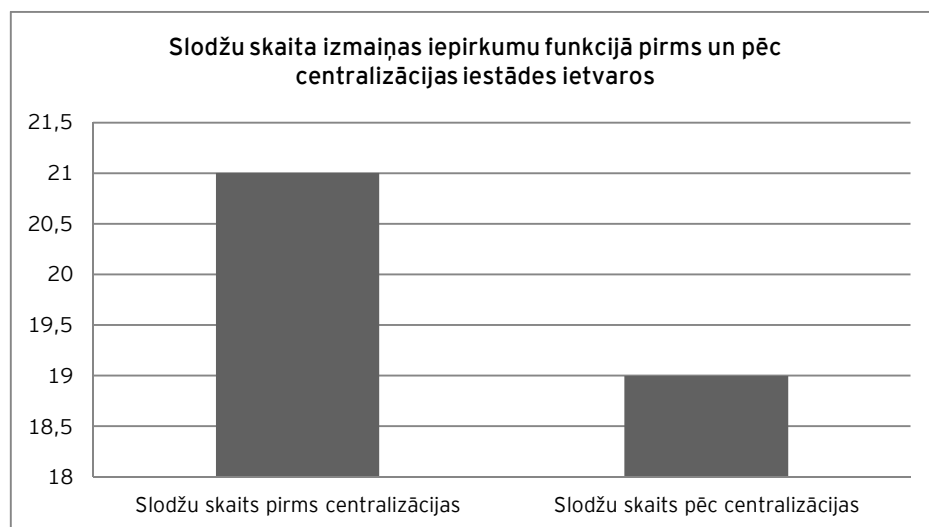


2.3.3.1.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Kā redzams 24. attēlā, centralizējot iepirkumu organizēšanas funkciju iestādes ietvaros, iespējams samazināt funkcijā nodarbināto skaitu par aptuveni 10%. Saskaņā ar ekspertu ieteikumiem, aprēķins veikts uz faktiskā lielās un ļoti lielās iestādēs funkcijā nodarbināto skaita nevis rādītājiem, kas aprēķināti pret iepirkumu skaitu, jo vienā iestādē veikto iepirkumu skaits īstermiņa neietekmē funkcijā nodarbināto skaitu.

24. attēls Iepirkumu organizācijas darbinieku skaits pirms un pēc funkcijas centralizācijas ļoti lielās iestādēs



K.4. Ietekme uz IS

Paredzēts, ka iepirkumu centralizācija iestādes ietvaros neprasītu nekādas papildus IS izmaksas, jo šobrīd iepirkumu organizēšanā šādas sistēmas netiek izmantotas.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija iestādes ietvaros var padarīt standartizētu iepirkumu organizēšanu efektīvāku un ātrāku, tomēr centralizētas iepirkumu organizēšanas informācijas aprīte var būt arī smagnēja pusēm. Centralizācijas ietekme uz iepirkumu funkcijas izpildes operativitāti apkopota 49. tabulā.

49. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām iestādēm	Iepirkumu dokumentācija tiek turēta vienuviet un ir labāk pārskatāma, vieglāk pārvaldāma.	Centralizētais informācijas apjoms par iepirkumiem ir ļoti liels - ļoti daudz līgumu veidi un nepieciešamie iepirkumi ļoti dažādi, kas palēnina funkcijas darbības operativitāti.
Dokumentu aprītes cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	- Iepirkumu dokumentācijas centralizācijas saīsina jaunas standarta iepirkumu dokumentācijas sagatavošanas termiņus. - Dokumentu aprītes cikls nedaudz ilgāks nekā decentralizētas funkcijas gadījumā	Ja netiek ieviestas kompleksas IS, paplašinās dokumentu aprītes cikls starp centrālo pārvaldi un reģionālajām struktūrvienībām, kas palielina atskaišu slogu, kam sekas var būt iepirkumu termiņu pagarināšanās (informācija par visiem iepirkumiem, jautājumi, līgumi utt.).

2.3.3.1.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Iepirkumu procedūras sarežģīšanās centralizētā funkcijā var negatīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes pamatfunkciju izpildi, bet lētu preču iepirkumu centralizēšana var krasi palielināt to preču/pakalpojumu cenu, ko izdevīgāk reģionos iepirkt no vietējiem piegādātājiem. Dažādi ieguvumi un zaudējumi no iepirkumu funkcijas centralizēšanas iestādes ietvaros valsts tiešās pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 50. tabulā.

50. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	Iestādes ietvaros iepirkumi varētu tikt plānoti viendabīgāk, tādējādi uzlabojot iestādes efektivitāti, tādējādi dodot pozitīvu ieguvumu valsts pārvaldei kopumā.	Iepirkumu procedūru sarežģīšanās un termiņu pagarināšanās var kavēt tiešās pārvaldes funkciju izpildei nepieciešamo palīgīdzekļu vai pakalpojumu iepirkumus un tādējādi kavēt arī pašu funkciju izpildi.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Iepirkumu veikšana centralizēti mazina korupcijas riskus un vairo iepirkumu procesu caurspīdīgumu, jo reģionālās struktūrvienības vairs pašas tieši neveic iepirkumus, bet tikai izsaka vēlmi par kādas preces vai pakalpojuma nepieciešamību.	Ja iestādes struktūrvienībai vairs netiek piešķirts iepirkumiem paredzētais budžets, struktūrvienības mazāk rēķinās ar pieejamo finansējumu un centrālajai pārvaldei pieprasa vairāk iepirkumus. Tajā pašā laikā centrālajai pārvaldei ir grūti pārliecināties par iepirkumu nepieciešamību reģionālajās struktūrvienībās, ko iespējams izdarīt tikai klātienē.
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju	Tā kā centralizēta iepirkumu veikšana var radīt lielāku rezonansi, pastiprināta uzmanība pievērsta kvalitātes faktoriem,	Apjomīgu iepirkumu centralizēšana var veicināt negodīgu piegādātāju rīcību, jo krasi samazinās

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
veikšanu un lēmumu pieņemšanu	kas uzlabo kopējo iepirkumu veikšanas kvalitāti. - Tā kā iepirkumu organizēšanas process ir daudz vienkāršāks - vieglāk veikt procesa kontroli. - Pirms centralizācijas mazajiem iepirkumiem reģionālajās struktūrvienībās netika veidota iepirkumu komisija, pēc centralizācijas arī mazajiem iepirkumiem iespējams veidot komisiju, kas uzlabo iepirkumu veikšanas kontroli. - Rūpīgāk un operatīvāk iespējams izvērtēt katra iestādes veiktā iepirkuma nepieciešamību un apmērus visas iestādes ietvaros.	piegādātāju loks ar nepieciešamo kapacitāti - tādējādi piegādātāji var pacelt cenas, kas sarežģī iepirkumu caurskatāmības un cenu objektivitātes kontroli. Centralizētu iepirkumu gadījumā grūti salīdzināt, kāda būtu iepirkumu cena, ja tā tiktu veikta pašās struktūrvienībās, kur nereti izveidojies stabils vietējo piegādātāju loks, kas spēj nodrošināt nepieciešamos pakalpojumus un preces par daudz zemākām cenām nekā uzņēmumi, kas strādā visā Latvijas teritorijā (piemēram, kurināmās malkas vai papīra iegāde - dārgas transportēšanas izmaksas - nav jēgas centralizēt šādu iepirkumus).

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

Iepirkumu funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežākie iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 51. tabulā.

51. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi²¹

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas lēmums ir iestādes vadības ziņā, bet procesa vadību var deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesus, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentus, darba aprakstus un tos pārbaudīt (testēt)). - Procesa vadību iespējams nodot ārpalpojuma.	- Iestādes vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu iestādes ietvaros. - Procesa vadlīniju un funkcijas darbības modeļa izstrāde (tostarp personāla skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana) un nodošana iestādēm izvērtēšanai. - Rīkojumu izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju u.tml.). - Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp cilvēkresursu optimizēšana, nomaņa un regulāras informatīvās kampaņas un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). - Darbinieku apmācība un informēšana par jauno kārtību.	- Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde - 1-3 mēneši. - Personāla sastāva pārstrukturēšana - 2-3 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 2-4 mēneši. - Jaunās kārtības (sevišķi dokumentu aprites un informācijas operativitātes) testēšana un koriģēšana - 2-6 mēneši.	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi iestādē un citās valsts tiesās pārvaldes iestādēs, kā arī iestādes nākotnes attīstības nepieciešamības, kas var paralizēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. - Jāparedz katra iepirkumu procesa soļa kārtība jaunajā iepirkumu funkcijas konfigurācijā, kā arī ļoti detalizēta funkcijas un ar to saistīto dokumentu un informācijas pārvešana uz centrālo pārvaldi. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arodbiedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Centralizācijas var aizkavēt iepirkumu veikšanu, kas var ietekmēt iestādēm būtisku preču/pakalpojumu saņemšanu un iestāžu pamatdarbības izpildi. - Sekmīgam un vienotam centralizācijas procesam nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas.

²¹ Procesa detalizācija, pieeja un laikietilpība atkarīga no iestāžu un resora lieluma un specifikas.

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
	6) Jaunās kārtības testa periods, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.		- Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan atlīdzību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. - Darbiniekiem var būt nepieciešams ilgs laiks, lai pierastu pie jaunā dokumentu aprites cikla un iepirkumu organizēšanas kārtības. - Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi noregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, bet tad iespējama arī funkcijas turpmākā optimizācija.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

Iepirkumu funkcijas centralizēšanai iestādes ietvaros nepieciešama vien iestādes vadības lēmums un izstrādāta jauna iepirkumu veikšanas kārtība, kā arī dažādas izmaiņas iestāžu noslēgtajos līgumos. Citas normatīvas bāzes izmaiņas iepirkumu centralizācijas gadījumā resora ietvaros apkopotas 52. tabulā.

52. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	- Iestādes centrālajai pārvaldei jādefinē jauna iepirkumu veikšanas kārtība un līgumu slēgšanas un uzskaites sistēmas kārtība. - Var tikt mainīti iestādes struktūrvienību reglamenti un sagatavoti jauni darba apraksti par funkcijas centralizētu veikšanu.
Darba līgumi	- Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus personāla optimizēšanas iespaidā. - Ja netiek saglabātas esošās iepirkumu saistības, līdz izbeidzas saistību termiņi, nepieciešama jaunu iepirkumu izsludināšana un līgumu slēgšana.

2.3.3.2 Iepirkumu organizēšanas centralizācija resora ietvaros

Gadījumi, kad iepirkumu organizēšanas funkcija centralizēta resora ietvaros, valsts tiešās pārvaldes iestādēs ir visai reti sastopami. Vienīgais šāds analīzē iekļautais gadījums ir iepirkumu organizēšanas centralizēšana Iekšlietu ministrijas resorā, kad atkarībā no iestādes funkcija 2007. gadā daļēji vai pilnībā nodota Nodrošinājuma valsts aģentūrai.

Centralizācijas gadījuma kvantitatīvie un kvalitatīvie rādītāji analizēti salīdzinājumā ar līdzīgiem rādītājiem ZM un FM resoros un konstatēts, ka šo resoru iepirkumu organizēšana ir tikai nedaudz neefektīvāka (par 2%) kā resora ietvaros centralizētas funkcijas darbība. Šāds rezultāts skaidrojams ar specifisko datu kopu (viens centralizācijas gadījums), kas atspoguļo tikai daļēju iepirkumu funkcijas centralizācijas gadījumu, jo kvalitatīvās analīzes gaitā noskaidrots, ka resorā ietilpstošās iestādes vēl arvien veic lielu daļu specifisko un mazapjoma iepirkumus - tādējādi pilna iepirkumu funkcijas centralizācijas efektivitāte resora ietvaros no pētījumā apkopotajiem datiem nav precīzi aprēķināma atbilstošu centralizācijas piemēru trūkuma dēļ.

Aprēķinos pieņemts, ka pirms funkcijas centralizēšanas resora ietvaros tiek veikta iepirkumu funkcijas centralizēšana iestāžu ietvaros. Tādējādi personāla samazinājums būtu vispirms par 10% (skat. sadaļu 2.3.3.1) un papildus slodžu samazinājums 2% apmērā no centralizācijas resora ietvaros (leM resora rādītājs) – kopā 12%.

2.3.3.2.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

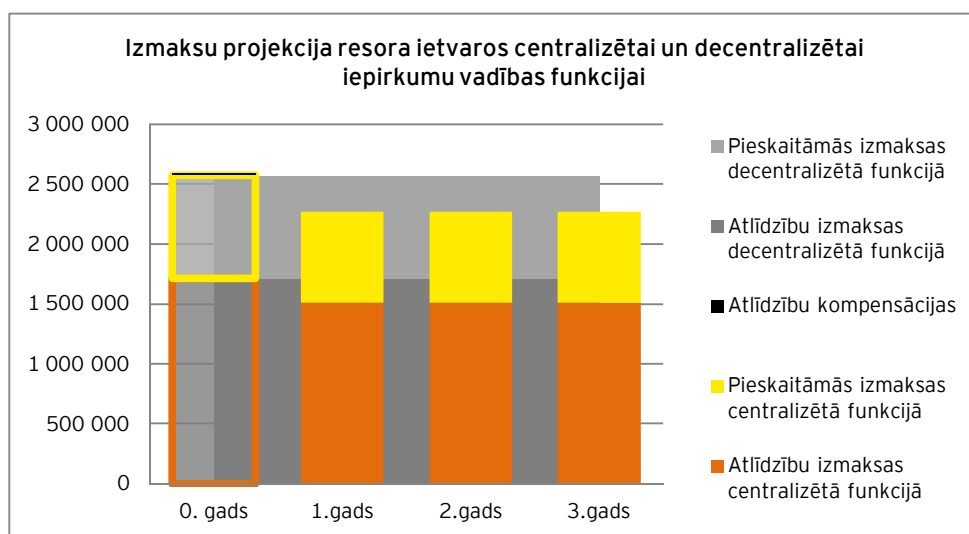
53. tabulā apkopotas funkcijas izmaksas centralizācijas gadījumā trīs gadu projekcijā, kā arī centralizācijas procesa izmaksas. Darbinieku atlaišanas kompensācijas iegūtas no slodžu samazinājuma funkcijā (aptuveni 2% no iepirkumu speciālistiem) un vidējās algas iepirkumu funkcijā aprēķinos iekļautajās iestādēs.

53. tabula - Centralizētas iepirkumu funkcijas izmaksu projekcija trīs gadu periodā

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Uzturēšanas izdevumi				
Atlīdzības	(1 715 840)	(1 511 573)	(1 511 573)	(1 511 573)
Citi kārtējie izdevumi	(857 920)	(755 787)	(755 787)	(755 787)
IS uzturēšanas izmaksas	0	0	0	0
<i>Uzturēšanas izdevumi kopā</i>	<i>(2 573 760)</i>	<i>(2 267 360)</i>	<i>(2 267 360)</i>	<i>(2 267 360)</i>
Centralizācijas izmaksas				
Centralizācijas procesa vadība	0	0	0	0
Atlīdzību kompensācijas	(17 000)	0	0	0
<i>Centralizācijas izmaksas kopā</i>	<i>(17 000)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Centralizētas iepirkumu organizēšanas izmaksas kopā	(2 590 760)	(2 267 360)	(2 267 360)	(2 267 360)
Vienas iepirkumu organizēšanas slodzes uzturēšanas izmaksas gadā	(12 256)	(12 256)	(12 256)	(12 256)
IO darbinieku skaits	210	185	185	185

25. attēlā redzamas decentralizētas un resora ietvaros centralizētas iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksu salīdzinājums trīs gadu projekcijā sadalījumā pa izmaksu veidiem. Centralizācija tiek veikta 0. gadā, kad saglabājas esošās funkcijas izmaksas, bet klāt nāk centralizācijas izdevumi.

25. attēls - Iepirkumu funkcijas izmaksu projekciju salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā resora ietvaros



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

Salīdzinot augstāk attēlotās decentralizētas iepirkumu organizēšanas funkcijas izmaksas ar funkcijas iespējamajām izmaksām centralizācijas gadījumā resora ietvaros, redzams, ka funkcijas centralizācija finansiāli atmaksāsies jau pirmajā gadā pēc centralizācijas, bet kopējie ietaupījumi no centralizācijas būs salīdzinoši zemi.

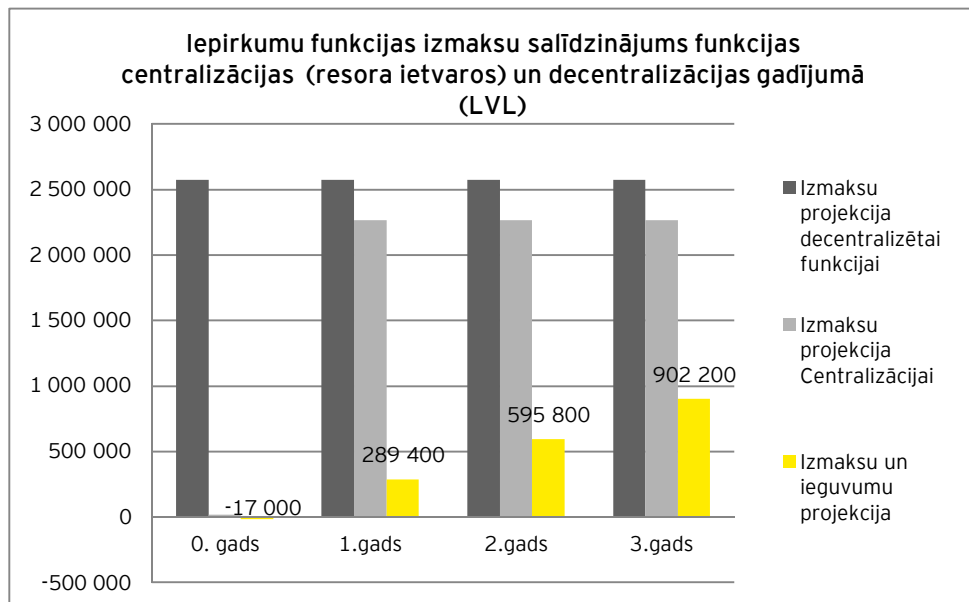
54. tabula - Iepirkumu funkcijas centralizācijas resora ietvaros izmaksu un ietaupījumu projekcija

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(2 267 360)	(2 267 360)	(2 267 360)
Centralizācijas izmaksas	(17 000)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas²²</i>	<i>(17 000)</i>	<i>289 400</i>	<i>595 800</i>	<i>902 200</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc iepirkumu funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 26. attēlā.

²² Izmaksas un ietaupījums ir atkarīgs no iestādes un centralizācijas procesa specifikas.

26. attēls - Potenciālie ietaupījumi no iepirkumu funkcijas centralizēšanas resora ietvaros

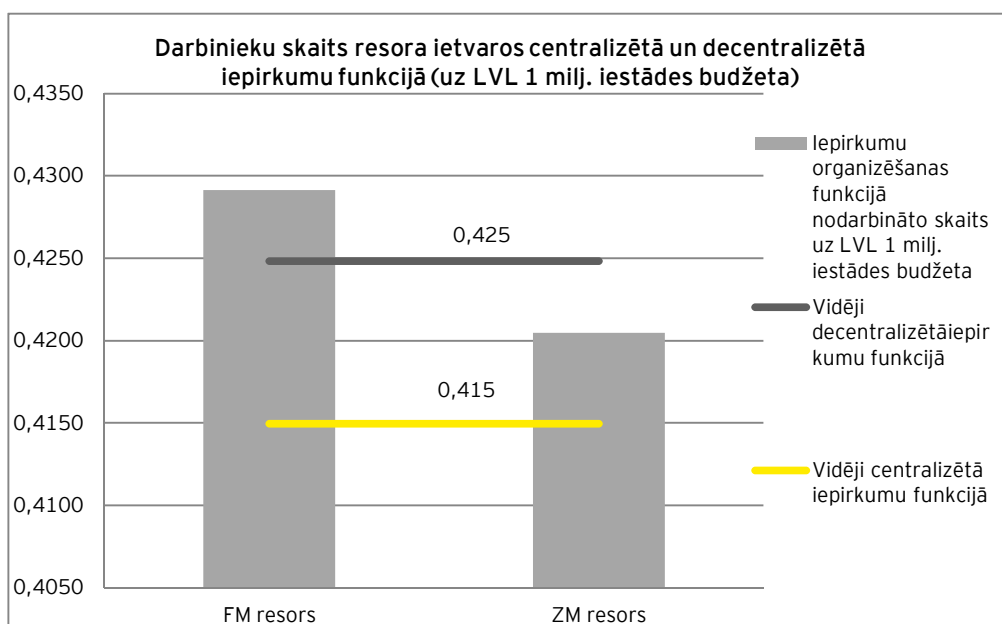


2.3.3.2.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Aprēķini rāda, ka, resora ietvaros centralizējot iepirkumu funkciju, personāla optimizēšana iespējama tikai ļoti nelielos apmēros - par aptuveni 2%. 27. attēlā ilustrētais neliels personāla skaita samazinājums nosaka arī minimālu funkcijas izmaksu samazinājumu (jo funkcijas izmaksas tieši saistītas ar darbinieku skaitu). Tomēr, iespējams, ka pilnīga funkcijas centralizācija resora ietvaros radītu ievērojamāku personāla slodžu samazinājumu, jo analīzē izmantotajā gadījumā iepirkumi centralizēti tikai daļēji un funkcijas vai pat veselas iepirkumu struktūrvienības vēl arvien saglabājušās resora padotības iestādēs.

27. attēls - Darbinieku skaits decentralizētā un centralizētā iepirkumu organizēšanas funkcijā uz LVL 1 milj. iestādes budžeta



Ietekme uz IS

Centralizējot iepirkumu organizēšanas funkciju resora ietvaros, nav paredzēti papildus ieguldījumi IS ieviešanā, jo šādas sistēmas pašreiz netiek izmantotas un to ieviešana ir praktiska tikai funkcijas īstenošanā valsts mērogā.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija resora ietvaros var padarīt standartizētu iepirkumu organizēšanu efektīvāku un ātrāku, tomēr centralizētas iepirkumu organizēšanas informācijas aprīte var būt arī ļoti smagnēja iesaistītajām iestādēm. Centralizācijas ietekme uz iepirkumu funkcijas izpildes operativitāti apkopota 55. tabulā.

55. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām iestādēm	Iepirkumu dokumentācija tiek turēta vienuviet un ir labāk pārskatāma, vieglāk pārvaldāma.	- Ja funkcija centralizēta uz padotības iestādi nevis resora vadošo iestādi, var rasties grūti atrisināmas konfliktsituācijas situācijas starp iepirkumu funkcijas veicējinstīciju un iestādēm, kas šo funkciju nodevušas, jo starp šīm iestādēm nav tik stingri nodalīta hierarhija kā starp resora vadošo un tās padotības iestādēm. - Iestāde, kas sniedz iepirkumu pakalpojumu var nespēt nodrošināt nepieciešamos speciālistus specifisku iepirkumu procedūru gadījumā - tādējādi var rasties nepieciešamība daļēji saglabāt iepirkumu funkciju pārējās resora iestādēs. - Preču/pakalpojumu iepirkumi, kas aktuāli visām resora iestādēm, var būt sarežģīti, katras iestādes atšķirīgo standartu, prasību un nepieciešamību dēļ, kas mazinātu centralizētas iepirkumu organizēšanas efektivitāti un iepirkto preču/pakalpojumu kvalitāti (jo iestādes meklētu kompromisu).
Dokumentu aprites cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	Iepirkumu dokumentācijas centralizācijas saīsina jaunas standarta iepirkumu dokumentācijas sagatavošanas termiņus.	Ja netiek ieviestas kompleksas IS, paplašinās dokumentu aprites cikls starp resora iestādēm, kas vairo atskaišu slogu, kam sekas var būt iepirkumu termiņu pagarināšanās (informācija par visiem iepirkumiem, jautājumi, līgumi utt.).

2.3.3.2.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Iepirkumu procedūras sarežģīšanās centralizētā funkcijā var negatīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes pamatfunkciju izpildi, bet iepirkumu apjomu palielināšanās var krasī samazināt potenciālo piegādātāju loku - tādējādi mākslīgi kropļojot tirgu. Dažādi ieguvumi un zaudējumi no iepirkumu funkcijas centralizēšanas resora ietvaros valsts tiešās pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 56. tabulā.

56. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	Resora ietvaros iepirkumu plānošana varētu tikt organizēta viendabīgāk - tādējādi pārskatāmāka un strukturētāka būtu iepirkumu funkcija arī visas valsts pārvaldes ietvaros.	Iepirkumu procedūru sarežģīšanās un termiņu pagarināšanās var kavēt tiešās pārvaldes funkciju izpildei nepieciešamo palīgīdzekļu vai pakalpojumu iepirkumus un tādējādi kavēt arī pašu funkciju izpildi.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Iepirkumu veikšana caur starpniekiestādi mazina korupcijas riskus un vairo iepirkumu procesu caurspīdīgumu, jo iepirkumu sēdēs piedalās speciālisti no pircēju puses, neatkarīgie eksperti un iepirkumu funkcijas nodrošinātājiestādes speciālisti.	Centralizācijas modelis ne vienmēr nodrošinās pilnīgu „vienošanās” principa izskaušanu iepirkumu organizēšanā, jo pašām iestādēm saglabāsies būtiska loma iepirkumu specifikācijas noteikšanā ar nespējamajiem iepirkumos.
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	Tā kā centralizēta iepirkumu veikšana var radīt lielāku rezonansi, pastiprināta uzmanība pievērsta kvalitātes faktoriem, kas uzlabo kopējo iepirkumu veikšanas kvalitāti.	Apjomīgu iepirkumu centralizēšana var veicināt negodīgu piegādātāju rīcību, jo krasi samazinās piegādātāju loks ar nepieciešamo kapacitāti - tādējādi piegādātāji var pacelt cenas, kas sarežģī iepirkumu caurskatāmības un cenu objektivitātes kontroli.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

Iepirkumu funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežākie iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 57. tabulā.

57. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi²³

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas lēmums ir resora vadošās iestādes rokās, bet vadību var deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesu iestādēs, kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentus, darba aprakstus un tos pārbaudīt (testēt)).	- Resora centrālā aparāta vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu resora ietvaros. - Konsultāciju periods ar iestādēm un darbiniekiem par optimālāko centralizācijas pieeju un procesa specifiku. - Procesa vadlīniju un funkcijas darbības modeļa izstrāde (tostarp personāla skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana) un nodošana iestādēm izvērtēšanai. - Iestāžu komentāru apkopošana un attiecīgo korekciju ieviešana centralizācijas plānā un jaunajā funkcijas modelī.	- Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde - 3-6 mēneši. - Informācijas pārņemšana un personāla sastāva pārstrukturēšana - 2-3 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 3-6 mēneši. - Jaunās kārtības (sevišķi dokumentu aprites un informācijas operativitātes) testēšana un koriģēšana - 2-6	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēlie procesi resorā un citos resoros, kā arī resora nākotnes nepieciešamības, kas var paralizēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. - Jāparedz katra iepirkumu procesa soļa kārtība jaunajā iepirkumu funkcijas konfigurācijā, kā arī ļoti detalizēta funkciju un ar to saistīto dokumentu un informācijas pārņemšana uz iestādi, kas turpmāk nodrošinās iepirkumu organizēšanu. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arodbiedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Centralizācijas var aizkavēt iepirkumu veikšanu, kas var ietekmēt iestādēm būtisku

²³ Procesu detalizācija, pieeja un laikietilpība atkarīga no iestāžu un resoru lieluma un specifikas.

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
Procesa vadību iespējams nodot ārpalpojumā.	5) Rīkojumu izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju u.tml.). 6) Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana, nomaiņa un regulāras informatīvās kampaņas un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). 7) Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. 8) Jaunās kārtības testa periods, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.	mēneši.	preču/pakalpojumu saņemšanu un iestāžu pamatdarbības izpildi. - Sekmīgam un vienotam centralizācijas procesam nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas. - Papildus jākompensē centralizēšanas projekta vadības grupas locekļi gan atlīdzību, gan laika ziņā, jo kvalitatīvā centralizācijas procesā nepieciešama nepārtraukta plānošana, uzraudzība un analīze. - Darbiniekiem var būt nepieciešams ilgs laiks, lai pierastu pie jaunā dokumentu aprites cikla un iepirkumu organizēšanas kārtības. - Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi noregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, bet tad iespējama arī funkcijas turpmākā optimizācija.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

Iepirkumu funkcijas centralizēšanai resora ietvaros nepieciešama resora vadošās iestādes izstrādāta detalizēta centralizācijas kārtība, kā arī dažādas izmaiņas iestāžu noslēgtajos līgumos. Detalizētas normatīvas bāzes izmaiņas iepirkumu centralizācijas gadījumā resora ietvaros apkopotas 58. tabulā.

58. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	- Resora vadošajai iestādei jāizdod jauna iepirkumu veikšanas kārtība (vai jauni MK noteikumi), kurā jānosaka vismaz sekojošais: - informācijas sniegšanas kārtība; - centralizēto iepirkumu plānošana un iepirkuma plāna sastādīšana; - iepirkuma komisijas izveidošana un atbildīgās personas noteikšana iepirkuma veikšanai; - ar iepirkumu norisi saistītās dokumentācijas aprīte un uzglabāšanas kārtība; - iepirkumu līgumu slēgšanas kārtība un līgumu darbība; - iepirkumu informācijas apkopošanas kārtība. - Iestādes atbilstoši jaunajai iepirkumu veikšanas kārtībai koriģē savus iekšējās procedūru kārtības noteikumus vai atsevišķu struktūrvienību reglamentus.
Darba līgumi	- Nepieciešams lauzt vairākus darba līgumus personāla un optimizēšanas iespaidā. - Ja netiek saglabātas esošās iepirkumu saistības, līdz izbeidzas saistību termiņi, nepieciešama jaunu iepirkumu izsludināšana un līgumu slēgšana.

2.3.3.3 Iepirkumu organizācijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros

Iepirkumu organizācijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes līmenī var tikt realizēta, izmantojot modeli, kas ir līdzvērtīgs citās valstīs izmantotam iepirkumu organizācijas modelim, kad iestādes plāno iepirkumus centralizēti iestādes līmenī, savukārt līdzeklis iepirkumu realizācijas ir valsts līmeņa centralizēta iepirkumu sistēma. Latvijas gadījumā, šādā modelī var tikt izmantota VRAA uzturētā un attīstītā Elektronisko iepirkumu sistēma. Caur centralizēto iepirkumu sistēmu var tikt realizēti jebkāda veida preču un pakalpojumu iepirkumi, tomēr Latvijā uz šī pētījuma sagatavošanas brīdi EIS piedāvā ierobežotu skaitu preču veidu. Tādējādi centralizēto iepirkumu attīstība var attīstīties paralēli ar EIS attīstību.

Tā kā Latvijā nav realizēta iepirkumu organizācijas centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros, tad izmaksu un ieguvumu analīze ir veikta, balstoties uz pieņēmumiem, kuriem mainoties, var mainīties arī šajā ziņojumā iekļautās izmaksas un ieguvumi.

Attiecībā uz iepirkumu organizācijas centralizāciju valsts līmenī, tiek izdarīti pieņēmumi, kas aprakstīti turpmāk.

Iepirkumu organizēšanas funkcijas galveno bloku centralizācija un decentralizācija

- ▶ 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 iepirkas ne caur EIS.
- ▶ Centralizēti iestāžu ietvaros tiek realizēti visi pārējie iepirkumi, kurus EIS nenodrošina.
- ▶ 3 gadu periodā EIS nodrošināto iepirkumu skaits palielinās no 5% uz 15%.
- ▶ EIS izmantošana 3.gada beigās pēc centralizācijas uzsākšanas ir 15%.
- ▶ Vidējais ietaupījums iepirkumos, kas veikti izmantojot EIS salīdzinājumā ar decentralizētajiem iepirkumiem ir 15%.
- ▶ Pārējos 80% iepirkumus veic centralizēti iestāžu līmenī, pieņemot 1. modeļa aprēķinus, ka centralizējot iestādes līmenī iepirkumu organizēšanas funkciju, vidējais ietaupījums ir 10%.
- ▶ Centralizācijas procesa izmaksas tiek realizētas ar esošo iepirkumu darbinieku kapacitāti un tādējādi nerada papildus izmaksas.

Iepirkumu organizēšanas funkcijas galveno bloku realizācijā iesaistīto darbinieku skaits

- ▶ EIS atbalstu, uzturēšanu un attīstību nodrošina VRAA darbinieki.
- ▶ Kopumā tiešajā pārvaldē attiecībā uz decentralizētajiem iepirkumiem (pirmajā gadā 95%; otrajā gadā 90%; trešajā gadā 85 %) iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 10%, kuriem tiek izmaksāts atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL).
- ▶ Attiecībā uz centralizētajiem iepirkumiem (attiecīgi 5%; 10% un 15%), iestāžu līmenī darbinieku skaits samazinās 50%.

Iepirkumu organizācijas funkcijas realizācijā iesaistīto speciālistu atalgojums

- ▶ Iepirkumu organizācijas speciālistu izmaksas paliek nemainīgas - tās, ieskaitot pieskaitāmās izmaksas, veido 12 256 LVL gadā uz vienu slodzi.

Pamatdati un pieņēmumi centralizācijas projekta iespējamā ieguvuma aprēķinam

- ▶ Papildus iepriekšminētajiem pieņēmumiem, centralizācijas projekta izmaksu ieguvumu aprēķinam tiek izmantoti šādi pamatdati un pieņēmumi:
 1. Tiešajā pārvaldē tiek gada laikā realizēti 1400 iepirkumi;
 2. Pirms centralizācijas procesa tiešajā pārvaldē strādā 210 iepirkumu organizācijas speciālisti ar vidējo atalgojumu 8 170,7 LVL gadā (ieskaitot visus nodokļus);
 3. Centralizētā modeļa IS atbalstu nodrošina EIS, t.sk. to funkciju atbalstu, kas ir daļēji centralizētas, kas nerada papildus izmaksas valsts budžetam salīdzinot ar bāzes gadu;
 4. Atlīdzības un citi kārtējie izdevumi laika gaitā būtiski nemainās;
 5. No amata atbrīvotajiem darbiniekiem, tiek izmaksāts atlaišanas pabalsts vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL).

2.3.3.3.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

59. tabulā ir atspoguļotas centralizētā modeļa izmaksas, kur attiecīgi 0. gads ir gads, kurā centralizācija tiek veikta un darbība vēl tiek nodrošināta gan ar decentralizēto modeli, gan ar centralizēto modeli. Savukārt, 1. gads ir gads, kad tiek uzsākta darbība centralizētajā modelī.

Aprēķini

- ▶ Atlīdzības 0. gads - tiek izmantotas esošās IO atlīdzības izmaksas, nedalot pa funkciju blokiem.
- ▶ Citi kārtējie izdevumi 50% no kopējiem atlīdzības izdevumiem, attiecīgi ~33% no kopējiem izdevumiem.
- ▶ Centralizācijas procesa vadības izmaksas - tiek realizētas, izmantojot esošos iepirkumu organizācijas funkcijas darbinieku resursiem.
- ▶ Atlaišanas kompensācijas - kopumā tiešajā pārvaldē attiecībā uz decentralizētajiem iepirkumiem iepirkumu speciālistu skaits samazināts par 10%, kuriem tiek izmaksāts atlaišanas pabalsti vienas mēnešalgas apmērā (680 LVL), attiecīgi 21 iepirkumu speciālistu slodze. Attiecībā uz centralizētajiem iepirkumiem (attiecīgi 5%; 10% un 15%), iestāžu līmenī darbinieku skaits samazinās 50%, tātad katru gadu samazinot 5 darbinieku slodzes uz EIS izmantošanas rēķina.
- ▶ Iepirkumu organizācijas speciālistu izmaksas paliek nemainīgs - tas ieskaitot pieskaitāmās izmaksas, veido 12 256 LVL gadā.

59. tabula - Iepirkumu organizācijas funkcijas izmaksu projekcija pēc funkcijas centralizācijas valsts ietvaros

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Atlīdzības (kopā)	(1 715 840)	(1 503 403)	(1 462 549)	(1 421 696)
Citi kārtējie izdevumi	(857 920)	(751 701)	(731 275)	(710 848)
IS uzturēšanas izmaksas	0	0	0	0
Izdevumi centralizācijas procesa vadībā	n/a	n/a	n/a	n/a
Atlaišanas kompensācijas	(24 480)	0	0	0
Kopā	(2 598 240)	(2 255 104)	(2 193 824)	(2 132 544)

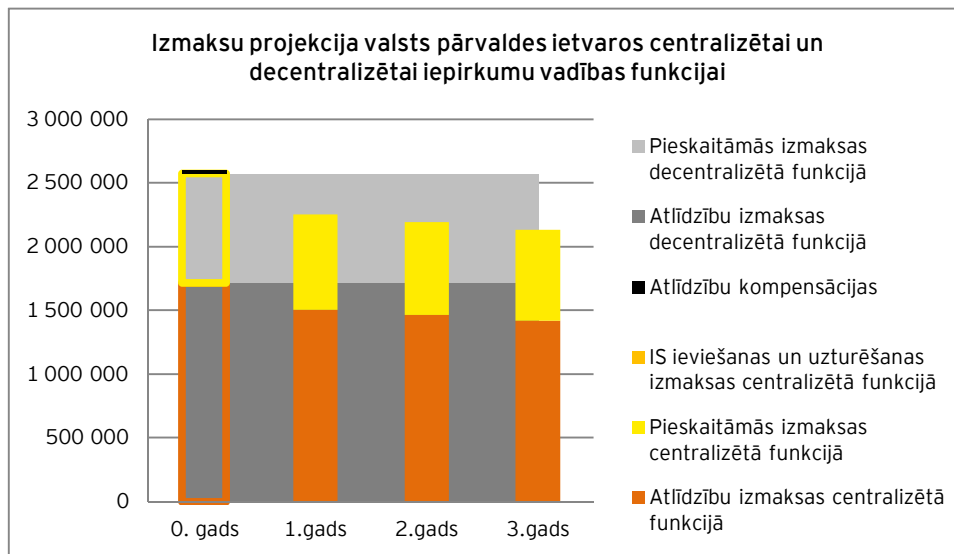
Kvantitatīvie rādītāji centralizācijas gadījumā ir atspoguļoti 60. tabulā, ar pieņēmumu, ka tiešajā pārvaldē tiek realizēti 1 400 decentralizētie iepirkumi gadā. Bāzes izmaksām nav pieskaitītas centralizācijas modeļa ieviešanas izmaksas.

60. tabula - Iepirkumu organizācijas funkcijas kvantitatīvie rādītāji gadā centralizācijas gadījumā

	Bāze - (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
IO darbinieku skaits	210	184	179	174
Decentralizēto iepirkumu skaits uz 1 IO darbinieku	6,67	7,6	7,82	8,05
IO darbinieka izmaksas	(12 256)	(12 256)	(12 256)	(12 256)

28. attēlā atspoguļota izmaksu projekcija centralizētai un decentralizētai iepirkumu organizācijas funkcijai trīs gadu ilgā laika periodā.

28. attēls - Iepirkumu organizācijas funkcijas izmaksu salīdzinājums centralizācijas un decentralizācijas gadījumā valsts pārvaldes ietvaros



K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

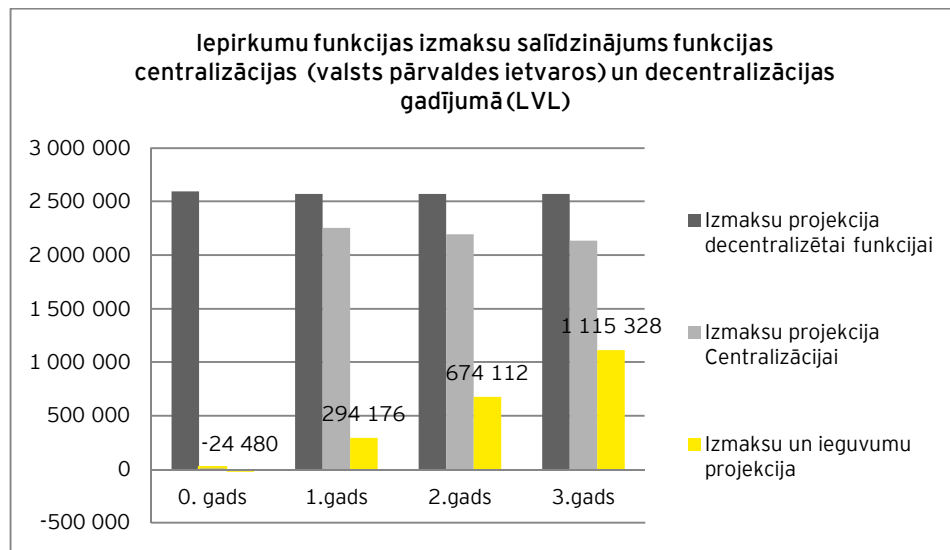
Iespējamās izmaksas un ietaupījumi, centralizējot iepirkumu organizācijas funkciju valsts tiešās pārvaldes līmenī attēloti 61. tabulā. Šajā gadījumā nākotnes centralizētās iepirkumu organizācijas funkcijas tiek salīdzinātas ar 2009.gada projicētajām iepirkumu organizācijas speciālistu kopējām atlīdzību izmaksām (EKK 100) un pieskaitot pieskaitāmās izmaksas 50% apmērā no atlīdzības izmaksām.

61. tabula - Iepirkumu organizācijas centralizācijas valsts ietvaros izmaksu un ietaupījumu projekcija

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)	(2 573 760)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā	n/a	(2 255 104)	(2 193 824)	(2 132 544)
Reorganizācijas izmaksas	(24 480)	0	0	0
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas</i>	<i>(24 480)</i>	<i>294 176</i>	<i>674 112</i>	<i>1 115 328</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc iepirkumu funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 29. attēlā.

29. attēls – Potenciālie ietaupījumi no iepirkumu funkcijas centralizēšanas valsts mērogā

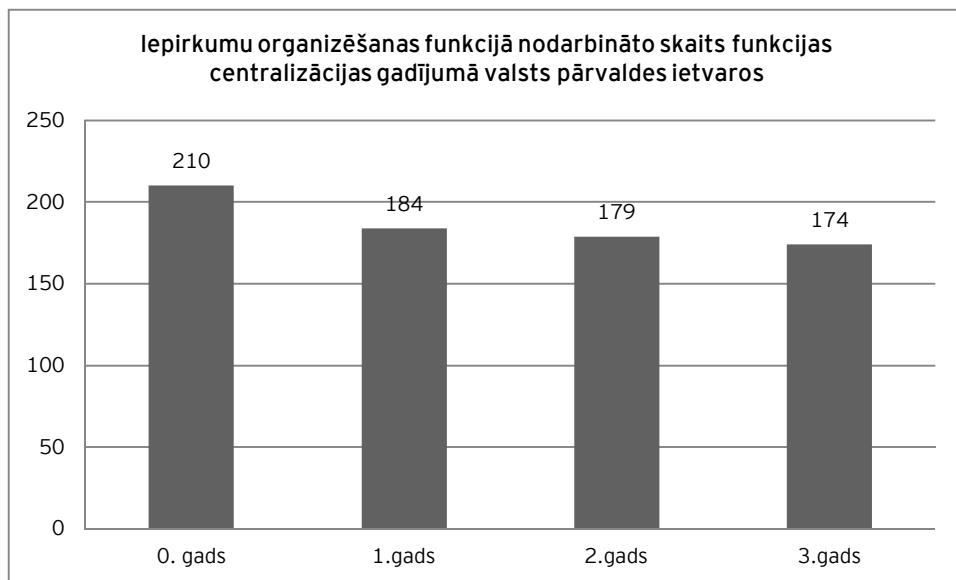


2.3.3.3.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Centralizējot iepirkumu organizācijas funkciju, iespējams samazināt IO slodžu skaitu par aptuveni 18 % (absolūtos skaitļos 210 uz 174 slodzēm – skat. 30. attēlu).

30. attēls – Iepirkumu funkcijā nodarbināto skaits, centralizējot funkciju valsts pārvaldes ietvaros



K.4. Ietekme uz IS

Centralizēta modeļa ieviešana attiecībā uz IS pielāgošanu var tikt realizēta salīdzinoši vienkārši, tā kā uz ziņojuma sagatavošanas brīdi jau ir pieejama Elektronisko iepirkumu sistēma.

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

62. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi
Dokumentu un datu pieejamība - sadarbības operativitāte ar apkalpotajām iestādēm vajadzību apmierināšanai	▶ Par centralizēti veiktajiem iepirkumiem ir vienkopus pieejama informācija; ▶ Par iestādes līmenī veiktajiem iepirkumiem dokumenti un dati ir pieejami vienkopus; ▶ Dokumentu kopums, kas sagatavojams centralizētajiem iepirkumiem tiek būtiski samazināts.	▶ Decentralizētajiem iepirkumiem, kas tiek veikti iestāžu līmenī, samazinās dokumentu pieejamība un iepirkumu veikšanas operativitāte reģionālajās struktūrvienībās.
Dokumentu aprites cikla un dokumentu apstrādes cikla garums	▶ Dokumentu kopums, kas sagatavojams un saskaņojams centralizētajiem iepirkumiem tiek būtiski samazināts, līdz ar to aprites cikls tiek saīsināts.	▶ Decentralizētajiem iepirkumiem, kas tiek veikti iestāžu līmenī, palielinās dokumentu aprites cikla garums reģionālajās struktūrvienībās.

2.3.3.3.3 Funkcijas nozīme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

63. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	▶ Centralizēti veiktie iepirkumi nodrošina operativitāti, tā kā realizējami salīdzinoši īsākā laikā; ▶ Samazinās sūdzību skaits par veiktajiem iepirkumiem, tādējādi uzlabojas valsts tiešās pārvaldes darbu plānošanas iespējas.	▶ EIS nepieejamības gadījumā, iepirkumu realizācija var tikt būtiski apgrūtināta, tādējādi radot draudus valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktībai.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	▶ Centralizēti veiktie iepirkumi samazina „vienošanās” izmantošanu; ▶ Centralizēti veiktie iepirkumi palielina konkurenci piegādātāju vidū; ▶ Preču un pakalpojumu cenas centralizēti veiktajiem iepirkumiem ir salīdzināmas starp vairākiem piegādātājiem, pirms iepirkuma veikšanas.	▶ Attiecībā uz iestādēs realizēto iepirkumu daļu ne vienmēr var tikt nodrošināta nepieciešamā atklātība; ▶ Attiecībā uz iestādēs realizēto iepirkumu daļu ne vienmēr var tikt izskausta „vienošanās”.
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	▶ Centralizēti veiktie iepirkumi palielina kontroles iespēju, tā kā visi iepirkuma gaitu var izsekot EIS; ▶ Lēmumi par konkrētu preču vai pakalpojumu izmaksām ir pieejami pirms iepirkumu veikšanas, līdz ar to atvieglo lēmumu pieņemšanu.	▶ Attiecībā uz iestādēs realizēto iepirkumu daļu ne vienmēr var tikt nodrošināta pietiekama kontrole.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

64. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi

Vadības procesi	Soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas lēmums ir MK lēmums, bet vadību var deleģēt darba grupai, kura ievēl procesa vadītāju, kā arī atsevišķu centralizācijas procesu vai posmu vadītājus. - Darba grupas uzdevums ir gan plānot, gan arī faktiski īstenot centralizācijas procesus iestādēs un resoru līmenī (attiecībā uz maza izmēra iestādēm) kā arī sagatavot nepieciešamo dokumentāciju (rakstīt jaunās kārtības, reglamentus, darba aprakstus un tos pārbaudīt (testēt)).	1) MK lēmums par funkcijas centralizēšanu valsts ietvaros. 2) Konsultāciju periods ar iestādēm un darbiniekiem par optimālāko centralizācijas pieeju un procesa specifiku. 3) Procesu vadlīniju un funkcijas darbības modeļa izstrāde (tostarp personāla skaita, kompetenču un darba uzdevumu plānošana) un nodošana iestādēm izvērtēšanai. 4) Iestāžu komentāru apkopošana un attiecīgo korekciju ieviešana centralizācijas plānā un jaunajā funkcijas modelī. 5) Rīkojumu izdošana par centralizācijas uzsākšanu un procesa soļiem, darbinieku pienākumiem (tostarp dokumentu apriti, procesu organizāciju u.tml.). 6) Centralizācijas procesa īstenošana (tostarp datu migrācija un cilvēkresursu optimizēšana, nomaiņa un regulāras informatīvās kampaņas un procesa pārskata sēdes, procesa soļu koriģēšana pēc nepieciešamības). 7) Darbinieku detalizēta apmācība un informēšana par jauno kārtību. 8) Jaunās kārtības testa periods, izvērtēšana un nepieciešamo korekciju veikšana.	- Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde - 2-4 mēneši. - Datu migrācija un personāla sastāva pārstrukturēšana - 3-6 mēneši. - Personāla un trešo pušu informēšana, apmācību organizēšana - 6-9 mēneši. - Jaunās kārtības (sevišķi dokumentu aprites un informācijas operativitātes) testēšana un koriģēšana - 3-6 mēneši.	- Centralizācijas plānošanā jāņem vērā paralēli notiekošie centralizācijas procesi valstī (piemēram, attiecībā uz citām atbalsta funkcijām), kas var paralizēt centralizācijas procesu vai arī mazināt centralizācijas rezultāta ilgtspēju. - Jāparedz katra iepirkumu procesa soļa kārtība jaunajā iepirkumu funkcijas konfigurācijā, kā arī ļoti detalizēta funkciju un ar to saistīto dokumentu un informācijas pārņemšana uz iestādi, kas turpmāk nodrošinās iepirkumu organizēšanu. - Iespējama darbinieku sākotnējā pretestība pret centralizāciju - to var novērst, saskaņojot centralizāciju ar arodbiedrībām, pastāvīgi un rūpīgi informējot darbiniekus (par īstermiņa izmaiņām un ilgtermiņa vīziju) un veicot darbinieku apmācības. - Centralizācijas var aizkavēt iepirkumu veikšanu, kas var ietekmēt iestādēm būtisku preču/pakalpojumu saņemšanu un iestāžu pamatdarbības izpildi. - Sekmīgam un vienotam centralizācijas procesam nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas. - Tajās iestādēs, kurās neizmanto EIS darbiniekiem var būt nepieciešams ilgs laiks, lai pierastu pie jaunā dokumentu aprites cikla un iepirkumu organizēšanas kārtības. - Patieso centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti iespējams novērot tikai vairākus gadus pēc centralizēšanas, jo funkciju procesi noregulējas un iestrādājas lēnām - reālo efektivitāti var apjaust tikai vēlāk, bet tad iespējama arī funkcijas turpmākā optimizācija.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

65. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	▶ Ministru kabineta noteikumi, kas nosaka pienākumus un atbildības par Elektroniskās iepirkumu sistēmas izmantošanas obligātumu. ▶ Izmaiņas iestāžu reglamentos, lai nodalītu caur EIS un iestādēs veicamos iepirkumu organizēšanas kārtību. ▶ Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem štatu sarakstiem. ▶ Jāveic izmaiņas vai jāievieš jauni darba apraksti.
Darba līgumi	▶ Izmaiņas darba līgumos iestādēs, kuras atdot daļu funkciju centralizācijai. ▶ Izmaiņas darba līgumos centralizētajā iestādē, kura saņem daļu funkciju. ▶ Ja iestādē mainās iepirkumu organizācijas daļas rekvizīti - nepieciešams pārslēgt visus darba līgumus ar darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem.

2.3.4 Autoparka uzturēšanas un vadības centralizācijas izmaksu un ieguvumu analīze

Autoparku uzturēšanas un vadības (AV) funkcijas centralizācija pēc pētījuma gaitā apkopotajiem datiem analizēta pirmajā centralizācijas modelī - funkcijas centralizācijā iestādes ietvaros. Izvērtējot datu kvalitāti un ticamību, par bāzi turpmākajiem aprēķiniem par centralizācijas izmaksām un ieguvumiem izmantoti dati no Lauku atbalsta dienesta (TL skaits - 54 vienības), Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras (TL skaits - 52 vienības) un Valsts augu aizsardzības dienesta (TL skaits - 70 vienības), kas atbilst vidēja autoparka (no 20 līdz 60 TL vienībām) un liela autoparka (virs 60 TL vienībām) kategorijām un kurās ir decentralizēta AV funkcijas nodrošināšana.

Dati par centralizācijas izmaksām un ieguvumiem iestādēs ar mazu autoparku (līdz 20 TL vienībām) netiek apskatīti, jo, saskaņā ar nozares ekspertu viedokli, centralizācijas process pie tik maza TL skaita iestādes ietvaros nav ekonomiski izdevīgs. Tāpat analizē netiek apskatīti dati no iestādēm ar centralizētu AV funkciju (Valsts ieņēmumu dienests un Valsts Policija), jo šo iestāžu iesniegto datu ticamība ir zem 50% robežas.

Centralizācija pēc otrā un trešā modeļa (centralizācija resora un valsts tiešās pārvaldes ietvaros) analizēta pēc eksperta metodes. Visos centralizācijas modeļos paredzēts, ka centralizācijas rezultātā no iestāžu struktūrvienībām vai veselām iestādēm/resoriem tiek pārņemti sekojoši funkcijas bloki:

- ▶ TL iegāde un nomaiņa (TL izvēle, specifikāciju izstrāde, piegāde);
- ▶ apdrošināšana (OCTA, KASKO) un apdrošināšanas vadība, apdrošināšanas gadījumu administrēšana;
- ▶ degvielas uzskaites apstrāde - ekspluatācijas izdevumu atskaišu administrēšana;
- ▶ degvielas patēriņa vadība;
- ▶ maksājuma kartes (degvielas iegādei) un to administrēšana;
- ▶ ceļa nodokļa nomaksas un tehniskās apskates kontroles administrēšana;
- ▶ apkopju un remontdarbu vadība (regulārās apkopes, normāla nolietojuma remontdarbi, rezerves daļu iegāde, komplektācija, papildus aprīkojums);
- ▶ riepu serviss;
- ▶ autoparka vadība (zvanu centrs, dokumentācijas sagatavošana, datu uzturēšana datu bāzē, atskaites);
- ▶ 24h palīdzības sniegšana uz ceļa;
- ▶ klientu apkalpošana;
- ▶ TL realizācija;
- ▶ u.c.

Centralizācijai netiktu pakļauti sekojoši funkcijas bloki:

- ▶ pakalpojumu pasūtīšana (veic katrs funkcijas lietotājs);
- ▶ informācijas/datu sniegšana par TL izmantošanu (veic TL lietotāji);
- ▶ pakalpojuma izmantošanas lietderības kontrole;
- ▶ pakalpojumu kvalitātes un atbilstības līguma nosacījumiem kontroles funkcija (veic iestāde vai struktūrvienība, kas izmanto centralizēto AV pakalpojumu);
- ▶ šoferu pakalpojumi.

Pēc centralizācijas AV funkcija sastāvētu no sekojošiem galvenajiem blokiem:

- ▶ TL iepirkšanas/ pārdošanas bloki - centralizēta TL iepirkšanas, nomaiņas un pārdošanas funkcija;
- ▶ autoparku uzturēšanas un vadības bloks - centralizētas nepieciešamo pakalpojumu/ preču iepirkšanas un iepirkšanas pieprasījumu uzskaites/ administrēšanas, kā arī iepirkto/ saņemto pakalpojumu/ preču uzskaites, kvalitātes kontroles funkcijas, zvanu centrs, klientu apkalpošana;
- ▶ autoparka attīstības un optimizēšanas bloks - centralizēta autoparka politikas, TL ekspluatācijas u.c. saistīto noteikumu izstrāde, atskaišu formātu/ regularitātes un datu uzskaites principu noteikšana, datu analīze un optimizēšanas plānu izstrāde, iestādēm decentralizēti atstājot noteikto darbību realizāciju.

Detalizēts darbu un pienākumu sadalījums pēc centralizācijas starp atbildīgo struktūru par autoparku vadību un uzturēšanu (pakalpojuma sniedzēju) un pakalpojuma izmantotājiestādēm dots 2. pielikumā.

AV funkcijas IS izmaksu aprēķins veikts, pieņemot, ka gan centralizētā, gan decentralizētā funkcijā iespējams izmantot vienu un to pašu IS, bet atkarībā no ekspluatācijā esošā TL skaita un centralizācijas līmeņa (iestāde, resors, valsts pārvalde) nepieciešams izmantot atšķirīgu IS moduļu skaitu.

Lai arī situācijā, kad iestādes ietvaros ir līdz 50 TL vienībām, varētu pietiekami efektīvi izmantot ļoti vienkāršas elektroniskās vides, tomēr, veicot pētījuma gaitā apkopoto datu analīzi, konstatēts, ka pēc pašreizējās datu uzkrāšanas prakses datu ticamība novērtējama 15 - 45% robežās. Līdz ar to IS sistēmas neizmantošana turpinātu radīt būtisku datu ticamības risku, kā arī izslēgtu iespēju salīdzināt izmaksas visos trīs apskatāmajos centralizācijas modeļos. Turpmākajos aprēķinos pieņemts, ka, neatkarīgi no iestādes īpašumā esošā TL skaita un izvēlēta centralizācijas modeļa, AV funkcijas nodrošināšanai nākotnē tiktu izmantota jauna IS (ieviest dažādas IS iestādēs vai resoros ir būtiski dārgāk un turpmākajā darbā radītu problēmas ar IS savietošanu, datu migrāciju), kas nodrošina gan TL uzskaiti, veicamo darbu uzskaiti, apdrošināšanas reģistrus, degvielas uzskaiti un norakstīšanu un citas ar autoparka uzturēšanu un vadību saistītās datu apkopošanas un analīzes funkcijas. Jaunās IS izmaksas kopā valsts pārvaldē, ir:

- ▶ Ieviešanas izmaksas: LVL 200 000;
- ▶ Uzturēšanas izmaksas: LVL /gadā 50 000.

Projekta ietvaros aprēķinātas AV funkcijas izmaksas decentralizētai funkcijai un pēc trīs dažādiem modeļiem centralizētai AV funkcijai (skat. 67. tabulu). Aprēķinos izdarīti sekojoši pieņēmumi:

- ▶ valsts tiešajā pārvaldē kopējais centralizācijai nododamo ekspluatēto TL skaits ir 5 300²⁴;
- ▶ 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;

²⁴ Pētījuma laikā analizētajās iestādēs apkopoti dati par 3 700 TL (6 resoros, kas reprezentē aptuveni 70% no valsts kopējās AV funkcijas), bet saskaņā ar 2010. gada „Funkciju audita ziņojums par atbalsta (administratīvo) funkciju optimizēšanu” - valsts pārvaldē ir ap 5 500 TL. Pieņemts, ka kopējais TL skaits 2010. gada laikā samazinājies par ~200 vienībām.

- ▶ 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. 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 (tas samazinātu apkopes izdevumus). 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. Pieskaitāmās izmaksas, kas saistītas ar saimnieciskajiem izdevumiem iekļautas autoparku uzturēšanas izdevumos;
- ▶ 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, ko iespējams veikt centralizēti; samazinoties funkcijas apmēram samazinās arī nepieciešamais darbinieku skaits;
- ▶ potenciālais ietaupījums no funkcijas centralizācijas aprēķināts ņemot vērā industrijas labākos standartus, kas, ņemot vērā esošo situāciju, piemēroti Latvijas situācijai. Iespējams, šo standartu sasniegšanai nepieciešams ilgāks laiks vai radikālas pārmaiņas nekā pieņemts šī ziņojuma ietvaros. Tādējādi sniegtie aprēķini ataino visoptimistiskāko scenāriju funkcijas optimizācijas;
- ▶ bāzes variantā (0. gads) atspoguļota šā brīža faktiskā situācija AV funkcijā, kurā nodarbinātas 227 cilvēkslodzes par vidējo algu 612 LVL; uzturēšanas izmaksas aprēķinātas pēc šā brīža faktiskajām uzturēšanas izmaksām 1 182 LVL gadā uz 1 TL pie 5 300 TL;
- ▶ 1. modelī, centralizējot funkciju 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 42 slodzēm (18,5%) (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā);
- 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;
- 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 samazināsies un pa trīs gadiem secīgi būs 5 035, 4 883, 4 785;
- ekspluatācijā esošo TL skaits trīs gadu laikā samazinātos par 515 (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 izmaksās bez IS ieviešanas izmaksām (200 000 LVL) iekļautas arī apmācību izmaksas 500 LVL apmērā uz vienu darbinieku (500 LVL x 215 = 107 500 LVL) un atlaišanas pabalsti, kas radīsies trīs gadu laikā, atlaižot 42 nodarbinātos un izmaksājot katram vienu mēnešalgu 612 LVL apmērā.

► 2. modelī, centralizējot funkciju resora ietvaros:

- resora 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 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 (kas ietver papildus kompetences, bet ne papildus infrastruktūru);
- AV nodarbināto slodžu skaits trīs gadu laikā samazinātos par 61 (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;
- 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;

- 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 atlaišanas pabalsti, kas radīsies trīs gadu laikā, atlaižot 61 nodarbinātos un izmaksājot katram vienu mēneš algu 612 LVL apmērā.
- ▶ 3. modelī, centralizējot funkciju 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 pakalpojumu sniegšanas līgumā, kurš tiek noslēgts starp resoru un centralizētās AV funkcijas pakalpojuma sniedzējierīcībām. Pilnvarotie darbinieki iestādēs var veikt pakalpojumu pasūtīšanu apstiprināšanu tikai noslēgtā līguma ietvaros. Visas izmaksu, pakalpojuma satura un kvalitātes izmaiņas jāaskaņo ar resora pilnvaroto pārstāvi;
 - ekspluatācijā esošo TL skaits trīs gadu laikā samazinātos par 1 223 (23%) (pamatojoties uz ekspertu pieredzi līdzīgu apjomu TL parku datu analīzē, apkalpošanā, centralizācijā Baltijā pēdējo 20 gadu laikā);
 - 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 gadiem būs 183, 124, 78, bet vidējā alga paaugstināsies un trīs gadu laikā secīgi būs 735 LVL, 793 LVL, 811 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;
 - 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 atlaišanas pabalsti, kas radīsies trīs gadu laikā, atlaižot 149 nodarbinātos un izmaksājot katram vienu mēneš algu 612 LVL apmērā.

Zemāk 66. tabulā norādītas decentralizētas AV funkcijas ikgadējās izmaksas visā valsts tiešajā pārvaldē, bet 67. tabulā uzrādītas izmaksas un iespējamie ietaupījumi no AV funkcijas centralizēšanas valsts tiešajā pārvaldē pēc trīs dažādiem centralizācijas modeļiem.

66. tabula - Decentralizētas autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas izmaksu projekcija

	0. gads (Bāze) - decentralizēta autoparka vadība	1. gads	2. gads	3. gads
Atlīdzības, LVL	(1 667 088)	(1 667 088)	(1 667 088)	(1 667 088)
Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas, LVL	(6 264 600)	(6 264 600)	(6 264 600)	(6 264 600)
IS uzturēšanas izmaksas, LVL	(50 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Kopā izmaksas, LVL	(8 131 688)	(8 131 688)	(8 131 688)	(8 131 688)
Vienas slodzes atlīdzība, LVL	7 344	7 344	7 344	7 344
Darbinieku skaits, gab.	227	227	227	227
Vidējās autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas uz 1 TL, LVL	1 182	1 182	1 182	1 182
TL kopējais skaits, gab.	5 300	5 300	5 300	5 300
Ekspluatētais TL skaits, gab.	4 823	4 823	4 823	4 823
Autoparka vidējais nobraukums, km	14 539	14 539	14 539	14 539

67. tabula - Autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas kvantitatīvie rādītāji decentralizētā gadījumā un funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācijas modeļi	Izmaksu projekcija				Centralizācijas izmaksas	IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksas 3 gados	Izmaksas kopā 3 gados	Kumulatīvie ietaupījumi 3 gadus pēc funkcijas centralizācijas	Funkcijā nodarbināto skaits pēc funkcijas centralizācijas	TL skaits pēc funkcijas centralizācijas	TL skaits uz 1 darbinieku pēc funkcijas centralizācijas	Vidējais 1 TL nobraukums gadā pēc funkcijas centralizācijas
	0. gads - centralizācijas veikšana (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)								
0. Bāzes variants (funkcija decentralizēta)	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)	-	-	(23 795 064)	-	227	5 300	23	14 539
1. Centralizācija iestādes ietvaros	(7 931 688)	(7 796 070)	(7 203 833)	(6 730 635)	(362 220)	(150 000)	(22 242 758)	1 552 306	185	4 785	26	16 104
2. Centralizācija resora ietvaros	(7 931 688)	(7 827 030)	(6 735 481)	(5 865 264)	(373 848)	(150 000)	(20 951 623)	2 843 441	166	4 304	26	17 904
3. Centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros	(7 931 688)	(7 268 365)	(5 507 089)	(4 265 316)	(411 704)	(150 000)	(17 602 474)	6 192 590	78	4 077	52	18 900

Zemāk 68. tabulā apkopoti būtiskākie secinājumi par funkcijas centralizāciju pēc dažādiem centralizācijas modeļiem, kas apkopoti kvalitatīvo datu analīzē.

68. tabula - Autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas kvalitatīvie rādītāji funkcijas centralizācijas gadījumos pēc dažādiem modeļiem

Autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācijas modeļi	Kvalitatīvais novērtējums par centralizācijas ietekmi uz funkcijas efektivitāti, funkcijas iespaidu uz valsts pārvaldi un centralizācijas procesa sarežģītību
1. Centralizācija iestādes ietvaros	▶ Lai arī centralizācijas process ir vienkāršs un neiespaido citu iestāžu vai valsts pārvaldes darbu, no ekonomiskā un efektivitātes viedokļa ietaupījums nav būtisks un nedod iespēju turpmākajos gados turpināt būtisku izmaksu optimizāciju (izņēmums - ja veic tālāko centralizāciju pēc 2. vai 3. modeļa). ▶ Iestādēs ar mazu TL skaitu (līdz 20 TL vienībām) centralizāciju veikt nav praktiski, jo reāls ieguvums (štatu samazināšana, TL vienību samazināšana) no procesa netiek prognozēts. ▶ Iestādes ietvaros AV funkcijas sakārtošanai pietiek noteikt vienotu datu uzskaites kārtību un galvenās autoparka uzturēšanas vadlīnijas (ieteicams valsts mērogā, lai sasniegtais rezultāts būtu salīdzināms starp dažādām iestādēm) - TL īpašuma veids, apdrošināšanas principi, remontdarbu/apkopju vadība u.tml. ▶ Nepieciešams ieviest IS.
2. Centralizācija resora ietvaros	▶ Centralizācijas process ir ilgāks un sarežģītāks nekā pirmajā modelī, bet rezultātā funkcijas darbība ir efektīvāka un dod iespējas turpināt izmaksu optimizāciju. ▶ Detalizēti jāsadala pienākumi, tiesības un atbildība starp resora iestādēm, atbilstoši normatīvajiem aktiem, nosakot pakalpojuma sniedzējiestādes un pakalpojuma saņēmējiestādes atbildību, tiesības un pienākumus. ▶ Detalizēti jāizstrādā pakalpojumu/ procesu apraksti, nosakot mijiedarbību starp resora iestādēm. ▶ Bez IS sistēmas ieviešanas, nepieciešami zvanu centri (dispečerizācija) pakalpojumu koordinēšanai (papildus darbaspēka kompetences). ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas centralizācijas procesam, lai process dažādos resoros tiek veikts pēc vienotiem standartiem - sasniedzot salīdzinoši līdzīgus rezultātus.
3. Centralizācija valsts tiesās pārvaldes ietvaros	▶ Salīdzinoši garāks, sarežģītāks un dārgāks centralizācijas process, kas rezultātā dod būtiskus ietaupījumus un palielina funkcijas darba efektivitāti. ▶ Nepieciešama IS un zvanu centra ieviešana līdzīgi kā 2. modelī, bet lielākā kapacitātē. ▶ Centralizācija iespējama visiem funkcijas blokiem un decentralizēti vien veicama pakalpojumu pieprasīšana un kontrole (ko veic iestādes un darbinieki, kas ir AV funkcijas klienti). ▶ Detalizēti jāizstrādā pakalpojumu/ procesu/ datu migrācijas apraksti, nosakot to mijiedarbību starp resoriem un to iestādēm. ▶ Nepieciešamas valsts mēroga vadlīnijas šādam centralizācijas procesam, t.sk. pilnvaru nodošana iestādei, kura turpmāk veiks centralizētās funkcijas vadību.

Sadaļās 2.3.4.1 - 2.3.4.3 detalizēti izklāstīta pieeja centralizācijas ietaupījumu aprēķināšanai, kā arī paskaidroti sīkāk potenciālie kvalitatīvie ieguvumi un zaudējumi no katra funkcijas centralizācijas modeļa.

2.3.4.1 Autoparka uzturēšanas un vadības centralizācija iestādes ietvaros

2.3.4.1.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

69. tabulā pēc apkopotajiem datiem aprēķinātas centralizētas AV funkcijas izmaksas, kā arī centralizācijas procesa izmaksas 0. (centralizēšanas) gadā. Aprēķinos izdarīti sekojoši pieņēmumi:

- ▶ bāzes gadā funkcija vēl ir decentralizēta, tāpēc aprēķinātas tikai papildus izmaksas par centralizācijas procesu;
- ▶ IS izmaksās centralizācijas gadā ieskaitītas sistēmas ieviešanas un apmācības izmaksas, pārējos gados uzrādītas sistēmas uzturēšanas izmaksas;
- ▶ centralizācijas vadību nodrošina trīs eksperti, kas nodarbināti uz vienu gadu par LVL 806 mēnesī (ieskaitot VSAOI);
- ▶ kompensācijas atlaistajiem darbiniekiem aprēķinātas, ņemot vērā trīs gados prognozēto TL samazinājumu (42 slodzes par šā brīža atlīdzību LVL 612 mēnesī);
- ▶ autoparka uzturēšanas un vadības bloka izmaksas sakarā ar procesu optimizēšanu 2. un 3. gadā samazinātos par 5%;
- ▶ apmācību izmaksas ir 500 LVL uz katru strādājošo (kopā 183 slodzes).

69. tabula - Autoparku uzturēšanas un vadības funkcijas izmaksas un kvantitatīvo rādītāju projekcija pēc centralizācijas iestādes ietvaros (LVL bez PVN)

	0.gads - funkcijas centralizācija	1.gads	2.gads	3.gads
Atlīdzības, LVL	(1 667 088)	(1 844 700)	(1 720 224)	(1 625 040)
Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas, LVL	(6 264 600)	(5 951 370)	(5 483 609)	(5 105 595)
Atlaišanas atlīdzības, LVL	(91 188)	(0)	(0)	(0)
IS uzturēšanas izmaksas, LVL	(200 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Apmācību izmaksas, LVL	(91 500)			
Kopā izmaksas, LVL	(8 157 392)	(7 846 070)	(7 253 833)	(6 780 635)
Darbinieku skaits, gab.	227	215	198	185
Vienas slodzes atlīdzība, LVL	(7 344)	(8 580)	(8 688)	(8 784)
Vidējās autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas uz 1 TL, LVL	(1 182)	(1 182)	(1 123)	(1 067)
TL kopējais skaits, gab.	5 300	5 035	4 883	4 785
Ekspluatētais TL skaits, gab.	4 823	4 902	4 849	4 752
Viena TL vidējais ikgadējais nobraukums, km	14 539	15 304	15 781	16 104

K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

70. tabulā aprēķināti iespējamie izdevumi un ietaupījumi, kas rastos no AV funkcijas centralizācijas iestādes ietvaros. Bāzes (0.) gadā funkcija vēl ir decentralizēta, tāpēc aprēķināti izdevumi par centralizācijas procesu. Kopumā redzams, ka centralizācijas gadījumā AV funkcija kļūtu būtiski lētāka.

Nozīmīgākais finansu efektivitātes uzlabojuma avots ir TL skaita optimizēšana, autoparka uzturēšanas izmaksu samazināšanās, TL izmantošanas efektivitātes uzlabošanās un darba

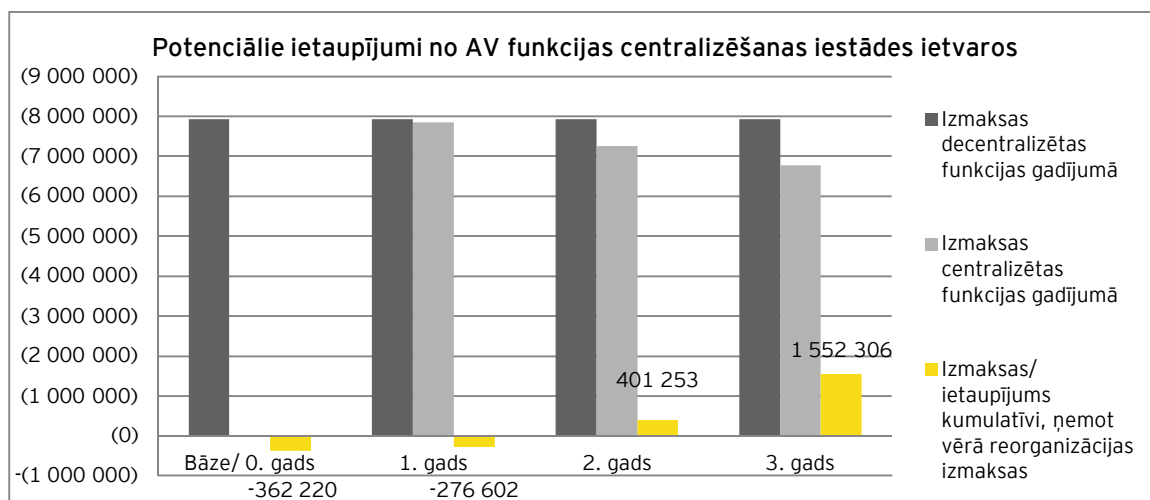
efektivitātes uzlabošanās (cilvēku skaits uz vienu TL). Centralizācijas izmaksās bez IS izmaksām iekļauti arī atlaišanas pabalsti, kas radīsies trīs gadu laikā, kā arī apmācību izmaksas visiem funkcionāriem nodarbinātajiem.

70. tabula - Autoparku uzturēšanas un vadības izmaksas un ietaupījums pēc centralizācijas veikšanas (LVL bez PVN)

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā		(7 846 070)	(7 253 833)	(6 780 635)
Centralizācijas izmaksas	(362 220)			
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas²⁵</i>	<i>(362 220)</i>	<i>(276 602)</i>	<i>401 253</i>	<i>1 552 306</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc AV funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 31. attēlā.

31. attēls - Potenciālie ietaupījumi no AV funkcijas centralizēšanas iestādes ietvaros



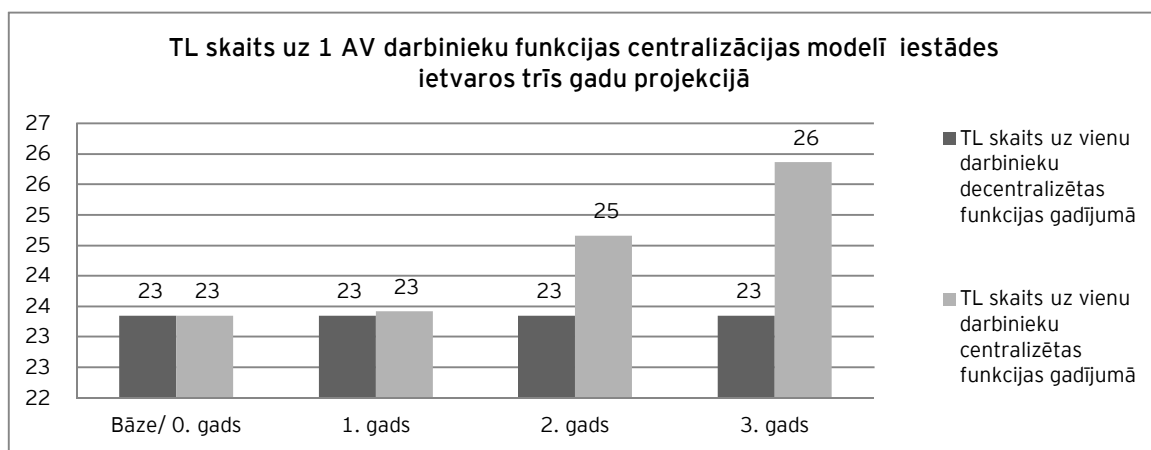
2.3.4.1.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Centralizējot AV funkciju iestādes ietvaros, trīs gados iespējams samazināt kopējo darbinieku skaitu par aptuveni 19%, palielinot darba efektivitāti (viens darbinieks pirms centralizācijas apkalpoja 23 TL, pēc - 26 TL). Kopējā funkcijas efektivitāte 3 gados pieaug par 11%. Iepriekšējās sadaļās minētie monetārie ietaupījumi no funkcijas centralizācijas pamatā balstīti uz šīm izmaiņām.

²⁵ Izmaksas un ietaupījums ir atkarīgs (~+/- 10% robežās) no TL skaita un centralizācijas procesa īstenošanas kvalitātes.

32. attēls - TL skaits uz 1 AV darbinieku funkcijas centralizācijas modelī trīs gadu projekcijā



K.4. Ietekme uz IS

Pēc pētījuma gaitā apkopotajiem datiem redzams, ka pašreiz iestādes neizmanto atsevišķu IS AV funkcijas nodrošināšanai - tāpēc centralizācija būtiski neietekmētu esošās IS. Funkcijas centralizēšanas gadījumā, ja tiek ieviesta atsevišķa AV IS, radīsies IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksas, kas noteiktas, balstoties uz nozarē pielietoto IS datiem.

AV IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksu sadalījums attēlots 71.tabulā. Dotie izdevumi ņemti vērā arī funkcijas izdevumu un ieguvumu analizē. Pieņemts, ka sistēma pirmos trīs gadus tiek nomāta ar izpiršanas tiesībām.

Ikgadējās izmaksās iekļauta IS nomas maksa ar izpiršanu 3 gadu laikā, licences, uzturēšana. Ieviešanas izmaksas ir vienreizējas (tikai ieviešanas gadā).

71. tabula - AV IS ieviešanas un uzturēšanas izdevumi

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL bez PVN)	1. gads (LVL bez PVN)	2. gads (LVL bez PVN)	3.gads (LVL bez PVN)
IS sistēmas iegāde/noma	(140 000)	-	-	-
Uzturēšanas izmaksas	-	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Ieviešana - izpēte, plānošana un vadība	(20 000)	-	-	-
Datu migrācija, sistēmu instalācija un integrācija, lietotāju apmācība un lietošanas instrukcijas	(5 000)	-	-	-
Kopā	(200 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija iestādes ietvaros būtiski uzlabo AV funkcijas operativitāti un palielina funkcijas turpmākās optimizēšanas iespējas, jo dati par iestādes TL, to ekspluatācijas un uzturēšanas izmaksām un noslodzēm ir apkopoti vienuviet un tiek regulāri atjaunoti visa iestādē vienlaikus. AV centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti apkopota 72. tabulā.

72. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/vai zaudējumi
TL dīkstāves	▶ Samazinās TL dīkstāvju risks, jo iespējama TL rotācija/ aizvietošana iestādes ietvaros.	▶ Pie neefektīvas autoparka administrēšanas dīkstāvju risks var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams pat pieaugt.
TL skaits	▶ Nepieciešams mazāks TL skaits iestādes darbības nodrošināšanai	▶ Pie neefektīvas autoparka administrēšanas TL skaits var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams pat pieaugt.

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/vai zaudējumi
		Ja nepareizi tiek samazināts TL skaits - pārvaldības kļūdas dēļ var cilvēki palikt bez TL, jo nav rezerves TL.
AV funkcijas nodrošināšanai nepieciešamais darbinieku skaits	Nepieciešams mazāks darbinieku skaits funkcijas darbības nodrošināšanai.	Pie neefektīvas autoparka administrēšanas darbinieku skaits var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams, pat pieaugt.
Dokumentu un datu pieejamība, atskaites	- Dati par visu funkciju ērti pieejami vienotā IS vidē. - Funkcijas darbību regulējošie dokumenti un datu uzskaites kārtība ir vienota visā iestādē, nodrošinot ticamu un operatīvu atskaišu ieguvu, vienotu darbības principu ieviešanu un uzturēšanu iestādē.	Reģionālās filiāles var dažādi interpretēt un pielietot noteiktos principus funkcijas nodrošināšanai, datu ievadei un atskaišu sagatavošanai.

2.3.4.1.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

AV funkcijas centralizēšanas rezultātā datu uzskaites un datu un procesu interpretācijas standartizācija nodrošinātu ērtāku un efektīvāku TL iegādes, uzturēšanas un ekspluatācijas plānošanu un realizāciju valsts pārvaldē, samazinot laika, naudas un cilvēku resursus autoparka uzturēšanā, papildus nodrošinot funkcijas atklātības un valsts pārvaldes tēla uzlabošanu. Tomēr nekompetenta, nekvalitatīva vai nepilnīga funkcijas centralizēšana var radīt finanšu zaudējumus, būt par cēloni neekonomisku lēmumu pieņemšanai kā arī nodarīt zaudējumus iestādes publiskajam tēlam. Šie un citi ieguvumi un zaudējumi no AV funkcijas centralizēšanas iestādes ietvaros valsts pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 73. tabulā.

73. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	- Vienota un precīza TL politikas (noslodze, skaits, specifikācijas) plānošana iestādē, jo pieejami aktuālie autoparka uzturēšanas un vadības dati, apkopotas datu tendences, vēsturiskā dinamika. - Maksimāli efektīvi organizētas TL noslodzes. - Īsā laika sprīdī iespējams aizstāt TL vienības to bojājumu, ilgstošu dīkstāvju gadījumos.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana (netiek ievērota TL politika reģionos, nekvalitatīva datu uzkrāšana/ administrēšana) var radīt finanšu zaudējumus.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Precīza un publiski pieejama informācija par TL pielietojumu iestādes darbības nodrošināšanā veicina publiska tēla uzlabošanu un sabiedrības pārliecināšanu par TL izmantošanas lietderību.	- Iestādes publiski pieejamo datu nesakrītības ar citām valsts pārvaldes iestādēm var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret iestādes darbiniekiem, politisko spiedienu uz iestādes vadību. - TL nepamatota (izmaksu un pielietojuma ziņā) ekspluatācija var radīt pārpratumus un negatīvu

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
		attieksmi pret iestādes darbiniekiem.
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktuāla, precīza, operatīvi pieejama informācija, t.sk. vēsturiskie dati, par iestādē ekspluatētajiem TL un to uzturēšanas vadības izmaksām, datu dinamiku. - Atvieglota TL politikas kontrole procesu/datu uzskaites standartizācijas rezultātā.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana (netiek ievērota TL politika reģionos, nekvalitatīva datu uzkrāšana/ administrēšana) var radīt finanšu zaudējumus, būt par cēloni neekonomisku lēmumu pieņemšanai un nodarīt zaudējumus iestādes publiskajam tēlam.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

AV funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežāk iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 74.tabulā.

74. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi²⁶

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Centralizācijas procesa realizācijai tiek izveidota darba grupa, ar noteiktām pilnvarām un atbildīgajiem. Darba grupu veido trīs eksperti un esošo AV funkcijas darbinieku pārstāvji. - Darba grupa plāno un īsteno centralizācijas procesu visās iestādes struktūrvienībās, izstrādā visu nepieciešamo dokumentāciju. - Procesa vadībai iespējams piesaistīt konsultantus vai to iegādāties kā pakalpojumu no ārvalsts pakalpojumu sniedzēja.	- Iestādes vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu. - Funkcijas politikas un stratēģijas izstrāde, mērķu noteikšana, darbības modeļa izstrāde. - Centralizācijas procesa detalizēta izstrāde (nosakot arī pārejas periodu) saskaņā ar noteiktajiem mērķiem, stratēģiju, politiku, ievērojot iestādes darba specifiku. - Iesaistīto pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu un tā norisi. - Rīkojumu izdošana, kuros noteikta centralizācijas uzsākšana, laika grafiks, darbinieku pilnvaras, pienākumi, izstrādājamā dokumentācija u.tml. - AV funkcijas darbinieku apmācības. - Centralizācijas procesa realizācija. - TL vienību samazināšana. - Jaunās kārtības izvērtēšana pēc pārejas perioda beigām un nepieciešamo korekciju veikšana.	- Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde 1 - 3 mēneši. - Nepieciešamo normatīvo aktu u.c. saistīto dokumentu izstrāde - 3 mēneši. - Procesu, personālsastāva pārstrukturēšana, IS sistēmas ieviešana, datu migrācijas pārstrukturēšana 6-8 mēneši. - Iesaistīto pušu informēšana, apmācību procesa realizācija - 3 mēneši.	- Centralizācijas plānošanas laikā jāņem vērā paralēlie procesi iestādē, iestādes nākotnes attīstības vīzija, stratēģija un mērķi, lai AV funkcija pēc centralizācijas pilnībā atbalstītu iestādes darbību, neradot būtiskus tās darbības traucējumus. - Iespējama darbinieku pretestība jaunajai kārtībai, nepietiekama to kompetence darbā ar IS. No tā iespējams izvairīties jau pirmajā centralizācijas gadā, nomaiņot darbinieku sastāvu vai veicot plašas darbinieku apmācības. - Sākot strādāt ar jauno IS iespējamas datu/ atskaišu kļūdas, nepareiza datu ievade, interpretācija. Nepieciešams paredzēt pārejas periodu, kura laikā kļūdas/ problēmas tiek identificētas un novērstas. - Patiesā centralizācijas ietekme uz funkcijas efektivitāti parādīsies tikai pēc trīs gadiem, kad būs iespējams apkopot kvalitatīvus datus par funkcijas darbību šajā periodā un varēs veikt nākamās optimizācijas un efektivitātes palielināšanas pasākumus.

²⁶ Procesa detalizācija, pieeja laikaetilpība atkarīga no iestāžu un resora lieluma un specifika.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

AV centralizēšana iestādes ietvaros noteiktu nepieciešamību pēc izmaiņām iestādes iekšējos normatīvajos aktos. Piemēram, pilnvarojuma dokumentos, dažādās darba aprites kārtībās, būtu nepieciešams veikt izmaiņas darba līgumos, t.sk. amata aprakstos. Detalizētas normatīvās bāzes izmaiņas AV centralizācijas gadījuma iestādes ietvaros apkopotas 75. tabulā.

75. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	- Izmaiņas iestādes reglamentā, sadalot centrālajā pārvaldē un reģionālajās filiālēs veicamos AV funkcijas nodrošināšanas darbus. - Iestādē būs nepieciešama jaunu kārtību reglamentēšana vai izmaiņu veikšana esošajās kārtībās: - TL politika; - TL lietošanas un uzturēšanas noteikumi; - ekspluatācijas izdevumu uzskaites un norakstīšanas kārtība; - IS lietošanas instrukcijas; - TL un ar to saistīto pakalpojumu iepirkšanas kārtība; - TL realizācijas kārtība. - Var tikt mainīti iestādes atsevišķie struktūrvienību reglamenti. - Nepieciešami rīkojumi par jauno iestādes štatu sarakstu. - Jāveic izmaiņas vai jāizstrādā jauni darba apraksti. - Jāveic pilnvarojumu dokumentu pārskatīšana. - Pie strukturālām iestādes reformām nepieciešamas izmaiņas iestādes nolikumā, kas var radīt nepieciešamību pēc izmaiņām MK noteikumos, ja tajos ir definēts iestādes nolikums.
Darba līgumi	- Izmaiņas darba līgumos, kas saistīts ar uzdevumu pārdeleģēšanu, procesu atbildīgo maiņu u.tml. - Nepieciešams veikt darbinieku kvalifikācijas atbilstības novērtēšanu darbam jaunajā centralizētajā struktūrā, rīkot konkursus uz jaunajām štata vietām, lauzt līgumus ar darbiniekiem, kuri neatbilst prasībām, izstrādāt mācību plānus darbiniekiem, kuri strādās jaunajā struktūrā, ar mērķi nodrošināt visas nepieciešamās kompetences. - Ja centralizācijas rezultātā mainās autoparka uzturēšanas un vadības struktūras rekvizīti, var būt nepieciešams pārslēgt vai labot līgumus ar darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem (piemēram, degvielas piegādātāji, apdrošinātāji u.c.)

2.3.4.2 Autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas centralizācija resora ietvaros

Gadījumi, kad AV funkcija centralizēta resora ietvaros, atsevišķi pētījuma ietvaros netika analizēti, tāpēc iespējamie ieguvumi, zaudējumi no funkcijas centralizēšanas resora ietvaros analizēti pēc ekspertu metodes, izmantojot autoparka uzturēšanas un vadības nozares rādītājus (apkalpojamo TL skaits uz 1 darbinieku, vidējie nobraukumi, lai TL uzturēšanas izmaksas atmaksātos, TL uzturēšanas izmaksas u.tml.)

Paredzams, ka AV funkcijas centralizācija resora ietvaros radītu līdzīgus kvalitatīvos procesu ieguvumus un riskus, kā minēts sadaļā 2.3.4.1 par AV funkcijas centralizēšanu iestādes ietvaros, tikai, pateicoties mēroga ekonomijai, iepirkuma spēka (iepērkot pakalpojumus (apdrošināšana, remontu u.c.), preces (riepas, TL u.c.) ir lielāki apjomi un iespējams saņemt apjoma atlaides, izdevīgākus līguma nosacījumus) pieaugumam un efektīvākai resursu noslodzes iespējai kvantitatīvie ieguvumi būtu daudz ievērojamāki.

Iestādes TL skaitam gadījumā, kad AV funkcija centralizēta resora ietvaros, nav izšķirošas nozīmes, būtiskākais ir apzināt visu resora iestāžu TL skaitu, specifikācijas, noslodzes un ekspluatācijas specifiskās prasības, lai varētu sagatavot optimālāko centralizācijas plāna laika kalendāru.

Vislielāko ekonomisko efektu sniegs tieši visa resora iestāžu autoparku centralizācija, tāpēc turpmāk tiek apskatīts tieši šis gadījums

2.3.4.2.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

76. tabulā pēc apkopotajiem datiem aprēķinātas centralizētās AV funkcijas izmaksas, kā arī centralizācijas procesa izmaksas 0.gadā. Aprēķinos izdarīti sekojoši pieņēmumi:

- ▶ bāzes gadā funkcijas vēl ir decentralizētas, tāpēc aprēķinātas tikai papildus izmaksas par centralizācijas procesu;
- ▶ IS izmaksās centralizācijas gadā izmaksās ieskaitītas ieviešanas un apmācības izmaksas pārējos gados – sistēmas uzturēšanas izmaksas;
- ▶ apmācību izmaksas ir 500 LVL uz katru strādājošo (kopā 183 slodzes);
- ▶ autoparka uzturēšanas un vadības bloka izmaksas sakarā ar procesu optimizēšanu 2. gadā samazinātos par 5%, bet 3. gadā par 5%;
- ▶ kompensācijas atlaistajiem darbiniekiem aprēķinātas, pieņemot, ka centralizācijas gadā darbinieku skaits paliek nemainīgs, turpmāko gadu samazinājums saistīts ar TL skaita optimizāciju, kas iespējams pateicoties procesu optimizācijai un pilnveidošanai. Kopumā atlaišanas atlīdzības 612 LVL apmērā tiek izmaksātas 61 darbiniekam.

76. tabula – Autoparku uzturēšanas un vadības funkcijas izmaksas un kvantitatīvie rādītāji pēc centralizācijas resora ietvaros (LVL bez PVN)

	0.gads – funkcijas centralizācija	1.gads	2.gads	3.gads
Atlīdzības, LVL	(1 667 088)	(1 875 660)	(1 647 168)	(1 513 920)
Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas, LVL	(6 264 600)	(5 951 370)	(5 088 313)	(4 351 344)
Atlaišanas atlīdzības, LVL	(37 332)	(0)	(0)	(0)
IS uzturēšanas izmaksas, LVL	(200 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Apmācību izmaksas, LVL	(107 500)			
Kopā izmaksas, LVL	(8 276 520)	(7 877 030)	(6 785 481)	(5 915 264)
Darbinieku skaits, gab.	227	215	184	166
Vienas slodzes atlīdzība, LVL	(7 344)	(8 724)	(8 952)	(9 120)
Vidējās autoparka	(1 182)	(1 182)	(1 123)	(1 011)

	0.gads - funkcijas centralizācija	1.gads	2.gads	3.gads
uzturēšanas un vadības izmaksas uz 1 TL, LVL				
TL kopējais skaits, gab.	5 300	5 035	4 531	4 304
Ekspluatētais TL skaits, gab.	4 823	4 902	4 500	4 274
Autoparka vidējais nobraukums, km	14 539	15 304	17 007	17 904

K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

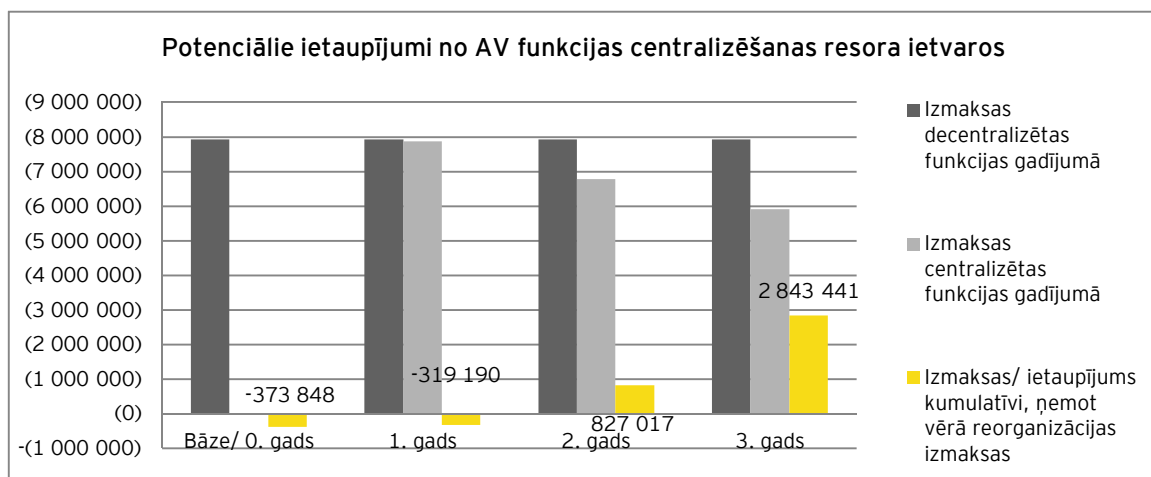
77. tabulā aprēķināti iespējamie izdevumi un ietaupījumi no AV funkcijas centralizācijas resora ietvaros. Bāzes (0.) gadā funkcija vēl ir decentralizēta, tāpēc aprēķinos iekļauti izdevumi par centralizācijas procesu. Kopumā redzams, ka centralizācijas gadījumā AV funkcija kļūtu būtiski lētāka.

77. tabula - Autoparku uzturēšanas un vadības izmaksas un ietaupījums pēc centralizācijas veikšanas (LVL bez PVN)

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā		(7 877 030)	(6 785 481)	(5 915 264)
Centralizācijas izmaksas	(373 848)			
<i>Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas²⁷</i>	<i>(373 848)</i>	<i>(319 190)</i>	<i>(827 017)</i>	<i>(2 843 441)</i>

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc iepirkumu funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 33. attēlā.

33. attēls - Potenciālie ietaupījumi no AV funkcijas centralizēšanas resora ietvaros



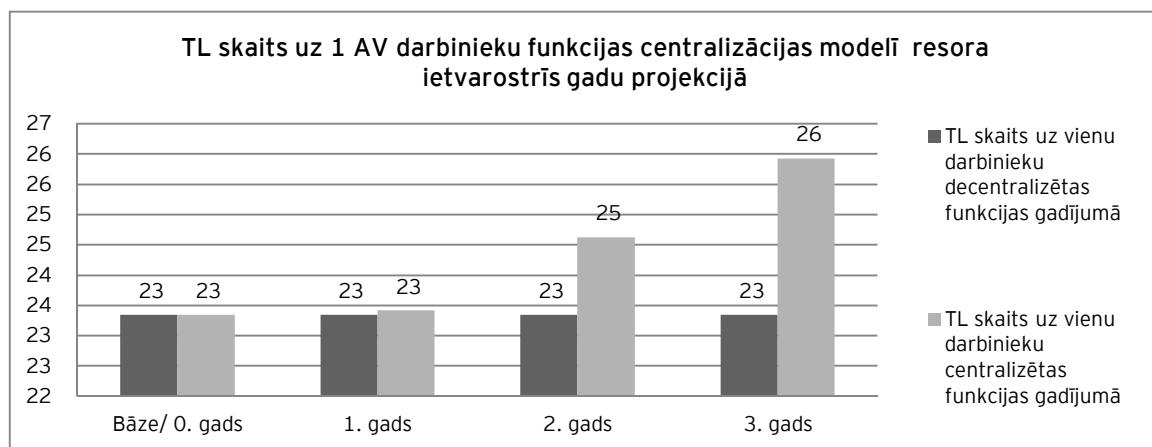
²⁷ Izmaksas un ietaupījums ir atkarīgs (~+/- 10% robežās) no TL skaita un centralizācijas procesa realizācijas

2.3.4.2.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Centralizējot AV funkciju resora ietvaros, trīs gados iespējams samazināt kopējo darbinieku skaitu par 27%, palielinot darba efektivitāti (viens darbinieks pirms centralizācijas apkalpoja 23 TL, pēc - 26 TL). Kopējā funkcijas efektivitāte 3 gados pieaug par 10%.

34. attēls - TL skaits uz 1 AV darbinieku funkcijas centralizācijas modelī trīs gadu projekcijā



K.4. Ietekme uz IS

Pēc pētījuma gaitā apkopotajiem datiem redzams, ka pašreiz iestādes neizmanto atsevišķu IS AV funkcijas nodrošināšanai - tāpēc centralizācija būtiski neietekmētu esošās IS. Funkcijas centralizēšanas gadījumā, ja tiek ieviesta atsevišķa AV IS, radīsies IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksas, kas noteiktas, balstoties uz nozarē pielietoto IS datiem.

AV IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksu sadalījums attēlots 78. tabulā. Dotie izdevumi ņemti vērā arī funkcijas izdevumu un ieguvumu analizē. Pieņemts, ka sistēma pirmos trīs gadus tiek nomāta ar izpiršanas tiesībām.

Ikgadējās izmaksās iekļauta IS nomas maksa ar izpiršanu 3 gadu laikā, licences, uzturēšana. Ieviešanas izmaksas ir vienreizējas (tikai ieviešanas gadā).

78. tabula - AV IS ieviešanas un uzturēšanas izdevumi

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL bez PVN)	1. gads (LVL bez PVN)	2. gads (LVL bez PVN)	3. gads (LVL bez PVN)
IS sistēmas iegāde/noma	(140 000)	-	-	-
Uzturēšanas izmaksas	-	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Ieviešana - izpēte, plānošana un vadība	(20 000)	-	-	-
Datu migrācija, sistēmu instalācija un integrācija, lietotāju apmācība un lietošanas instrukcijas	(5 000)	-	-	-
Kopā	(200 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija resora ietvaros būtiski uzlabos AV funkcijas operativitāti un palielinās funkcijas turpmākās optimizēšanas iespējas, jo dati par visiem resorā ekspluatētajiem TL, to ekspluatācijas un uzturēšanas izmaksām un noslodzēm būs apkopoti vienuviet, tie tiks regulāri atjaunoti visās resora iestādēs vienlaikus. AV centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti apkopota 79. tabulā.

79. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/vai zaudējumi
TL dīkstāves	Būtiski samazinās TL dīkstāvju risks, jo iespējama TL rotācija/aizvietošana resora ietvaros.	Pie neefektīvas autoparka administrēšanas dīkstāvju risks var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams pat pieaugt.
TL skaits	- Nepieciešams daudz mazāks TL skaits resora iestāžu darbības nodrošināšanai. - Iepērkot TL resora iestāžu vajadzībām centralizēti, iespējams saņemt zemākas cenas un labākas kvalitātes pakalpojumus.	- Pie neefektīvas autoparka administrēšanas TL skaits var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams pat pieaugt. - Iestādes var neatbalstīt koplietošanas (TL tiek lietoti resora ietvaros dažādu iestāžu vajadzību nodrošināšanai) TL principu, vēloties saglabāt savu ietekmi pie TL iepirkumiem.
AV funkcijas nodrošināšanai nepieciešamais darbinieku skaits	Nepieciešams būtiski mazāks darbinieku skaits AV funkcijas darbības nodrošināšanai	- Iestādes ierēdņi var neatbalstīt centralizācijas projektu, baidoties par savu darba vietu zaudēšanu. - Pie neefektīvas autoparka administrēšanas darbinieku skaits var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams pat pieaugt
Dokumentu un datu pieejamība, atskaides	- Dati par visu AV funkciju ērti pieejami vienotā IS vidē. - AV funkcijas darbību regulējošie dokumenti, datu uzskaites kārtība vienota visā resorā, nodrošinot ticamu un operatīvu atskaišu ieguvu, vienotu darbības principu ieviešanu un uzturēšanu iestādē.	Dažādas iestādes var dažādi interpretēt un pielietot noteiktos principus AV funkcijas nodrošināšanai, datu ievadei, atskaišu sagatavošanai, radot būtiskus riskus TL nepārtrauktai ekspluatācijai, datu ticamībai un turpmākajām optimizācijas iespējām.

2.3.4.2.3 Funkcijas ietekme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

AV funkcijas centralizēšanas rezultātā datu uzskaites, datu un procesu interpretācijas standartizācija nodrošinātu ērtāku un efektīvāku TL iegādes, uzturēšanas un ekspluatācijas plānošanu un realizāciju valsts pārvaldē, samazinot laika, naudas un cilvēku resursus autoparka uzturēšanā, papildus nodrošinot funkcijas atklātības un valsts pārvaldes tēla uzlabošanu. Tomēr nekompetenta, nekvalitatīva vai nepilnīga funkcijas centralizēšana var radīt būtiskus finanšu zaudējumus, būt par cēloni neekonomisku lēmumu pieņemšanai, nodarīt zaudējumus iestādes publiskajam tēlam vai pilnībā apdraudēt centralizācijas idejas realizāciju citos resoros un funkcijās. Šie un citi ieguvumi un zaudējumi no AV funkcijas centralizēšanas iestādes ietvaros valsts pārvaldes kopējā darba kontekstā atspoguļoti 80. tabulā.

80. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	- Iespējama stratēģiska vienotas TL politikas plānošana resora ietvaros, jo ir pieejami aktuālie autoparka uzturēšanas un vadības dati, apkopotas datu tendences, vēsturiskā dinamika. - Maksimāli efektīvi organizētas TL noslodzes. - Samazināts TL dīkstāvju risks - īsa laika sprīdī iespējams aizstāt TL vienības to bojājumu, ilgstošu remontdarbu gadījumos.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana (netiek ievērota TL politika visās resora iestādēs, nekvalitatīva datu uzkrāšana/ administrēšana) var radīt finanšu zaudējumus.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Precīza un publiski pieejama informācija par TL pielietojumu resora iestāžu darbības nodrošināšanā veicina publiskā tēla uzlabošanu un sabiedrības pārliecinātību par TL izmantošanas lietderību.	- Resora iestāžu publiski pieejamo savstarpējās datu nesakritības un datu nesakritības ar citām valsts pārvaldes resoru iestādēm var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret iestādes darbiniekiem, politisko spiedienu uz iestādes vadību. - TL neefektīva (izmaksu un pielietojuma ziņā) ekspluatācija var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret resora iestāžu darbiniekiem.
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktuāla, precīza, operatīvi pieejama informācija, t.sk. vēsturiskie dati, par resora un tā iestādēs ekspluatētajiem TL un to uzturēšanas vadības izmaksām, datu dinamiku. - Atvieglota TL politikas kontrole procesu/ datu uzskaites standartizācijas rezultātā.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana (netiek ievērota TL politika visās vai atsevišķās resora iestādēs, nekvalitatīva datu uzkrāšana/administrēšana) var radīt finanšu zaudējumus, būt par cēloni neekonomisku lēmumu pieņemšanai un nodarīt zaudējumus resora un tā iestāžu publiskajam tēlam.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laikietilpība

AV funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežāk iespējamie sarežģījumi un šķēršļi attēloti 81. tabulā.

81. tabula - Centralizācijas process, soļi, laikietilpība un iespējamie sarežģījumi²⁸

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
Centralizācijas procesa realizācijai tiek izveidota darba grupa, ar noteiktām pilnvarām un atbildīgajiem. Darba grupu veido piesaistītie eksperti un pārstāvji no AV funkcijā strādājošajiem.	- Resora centrālā aparāta vadības lēmums par funkcijas centralizēšanu resora ietvaros. - AV funkcijas darbinieku nomaiņa. - Funkcijas politikas un stratēģijas, mērķu noteikšana, darbības modeļa izstrāde.	- Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde 2 - 4 mēneši. - Nepieciešamo normatīvo aktu u.c. saistīto dokumentu izstrāde 5 mēneši. - Procesu, personālsastāva	- Centralizācijas plānošanas laikā jāņem vērā paralēlie procesi resorā un citos resoros, resora nākotnes attīstības vīzija, stratēģija un mērķi, lai AV funkcija pēc centralizācijas pilnība atbalstītu resora iestāžu darbību, neradot būtiskus to darbības traucējumus. - Iespējama darbinieku pretestība jaunajai kārtībai (centralizācijas

²⁸ Procesa detalizācija, pieeja un laikietilpība atkarīga no iestāžu un resora lieluma un specifikas.

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
- Darba grupa plāno un īsteno centralizācijas procesu visās resora iestādēs, izstrādā visu nepieciešamo dokumentāciju. - Procesa vadībai iespējams piesaistīt konsultantus vai citus ārpalpojumu sniedzējus.	- Centralizācijas procesa detalizēta izstrāde (nosakot arī pārejas periodu) saskaņā ar noteiktajiem mērķiem, stratēģiju, politiku, ņemot vērā resora iestāžu darba specifiku. - Iesaistīto pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu un tā norises gaitu. - Rīkojumu izdošana, kuros noteikta centralizācijas uzsākšana, laika grafiks, darbinieku pilnvaras, pienākumi, izstrādājamā dokumentācija u.tml. - Centralizācijas procesa realizācija. - TL vienību samazināšana. - Jaunās kārtības izvērtēšana pēc pārejas perioda beigām un nepieciešamo korekciju veikšana.	pārstrukturēšana, IS sistēmas ieviešana, datu migrācijas pārstrukturēšana 5 - 10 mēneši. 4) Iesaistīto pušu informēšana, apmācību procesa realizācija - 4 mēneši.	rezultātā var tikt formāli vai faktiski zaudēti amati, ietekme, samazināties atalgojums) un nepietiekama darbinieku kompetence darbā ar IS. No tā iespējams izvairīties pilnībā nomainot AV funkcijas darbinieku sastāvu vai rīkojot apjomīgas apmācības. - Sākot strādāt ar jauno IS iespējamās datu/ atskaišu kļūdas, nepareiza datu ievade, interpretācija. Nepieciešams paredzēt pārejas periodu, kura laikā kļūdas/ problēmas tiek identificētas un novērstas. - Patiesā centralizācijas ietekme uz funkcijas efektivitāti parādīsies vairākus gadus pēc pilnīgas funkcijas centralizācijas, kad būs pieejami objektīvi un kvalitatīvi dati par AV funkcijas darbību trīs gadu periodā un varēs veikt nākamās optimizēšanas un efektivitātes palielināšanas pasākumus.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

AV funkcijas centralizēšana resora ietvaros noteiktu nepieciešamību pēc izmaiņām iestāžu iekšējos normatīvajos aktos. Piemēram, pilnvarojuma dokumentos, dažādās darba aprites kārtībās, būtu nepieciešams veikt izmaiņas darba līgumos, t.sk. amata aprakstos. Detalizētas normatīvās bāzes izmaiņas AV centralizācijas gadījumā iestādes ietvaros apkopotas 82. tabulā.

82. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	- Izmaiņas resora iestāžu reglamentos, sadalot pilnvaras un pienākumus starp centralizētā pakalpojuma sniedzēju un pārējām iestādēm, detalizēti nosakot katras iestādes veicamos AV funkcijas uzdevumus. - Resora iestādēs būs nepieciešama jaunu kārtību reglamentēšana: - TL politika; - TL lietošanas un uzturēšanas noteikumi; - ekspluatācijas izdevumu uzskaites un norakstīšanas kārtība; - IS lietošanas instrukcijas; - TL un ar to saistīto pakalpojumu iepirkšanas kārtība; - TL realizācijas kārtība; - Datu ievades un atskaišu sagatavošanas kārtība. - Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem iestāžu štatu sarakstiem. - Jāveic izmaiņas vai jāizstrādā jauni darba apraksti. - Jāveic pilnvarojumu dokumentu pārskatīšana. - Pie strukturālām resora iestāžu reformām nepieciešamas izmaiņas iestāžu nolikumos, kas

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
	var radīt nepieciešamību pēc izmaiņām MK noteikumos, ja tajos ir definēti iestāžu nolikumi.
Darba līgumi	- Izmaiņas darba līgumos, kas saistīts ar uzdevumu pārdeleģēšanu, procesu atbildīgo maiņu u.tml. visās resorā ietilpstošajās iestādēs. - Nepieciešams veikt darbinieku kvalifikācijas atbilstības novērtēšanu darbam jaunajā centralizētajā struktūrā, rīkot konkursus uz jaunajām štata vietām, lauzt līgumus ar darbiniekiem, kuri neatbilst prasībām, izstrādāt mācību plānus darbiniekiem, kuri strādās jaunajā centralizēto pakalpojumu sniedzējā struktūrā, ar mērķi nodrošināt visas nepieciešamās kompetences. - Tā kā centralizācijas rezultātā mainās autoparka uzturēšanas un vadības struktūras rekvizīti, nepieciešams pārslēgt vai labot līgumus ar darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem (piemēram, degvielas piegādātāji, apdrošinātāji u.c.)

2.3.4.3 Autoparka uzturēšanas un vadības centralizācija valsts tiešās pārvaldes ietvaros

AV funkcijas centralizācija valsts pārvaldes ietvaros, salīdzinoši ar citiem centralizācijas modeļiem, pieprasītu visbūtiskākās izmaiņas gan pēc izmaiņu apmēra (skar visas valsts tiešās pārvaldes iestādes), gan pēc būtības (visu procesu, dokumentācijas standartizācija, datu aprites kārtība, u.tml.).

Tā kā Latvijā nav realizēta AV funkcijas centralizācija valsts pārvaldes ietvaros, tad izmaksu un ieguvumu analīze ir veikta, balstoties uz pieņēmumiem un autoparku vadības nozares vidējo rādītāju datiem. Mainoties pieņēmumiem var mainīties arī šajā ziņojumā iekļautās izmaksas un ieguvumi.

Attiecībā uz AV funkcijas centralizāciju valsts pārvaldes ietvaros pieņemts, ka:

- ▶ AV funkciju bloki tiks centralizēti vienādā līmenī. Tiek pieņemts, ka:
 - TL iepirkšanas/ pārdošanas bloki - pilnībā valsts līmenī tiek centralizēta TL iepirkšanas un pārdošanas funkcijas.
 - Autoparku uzturēšanas un vadības bloks - valsts līmenī tiek centralizēta nepieciešamo pakalpojumu/ preču iepirkšanas un iepirkšanas pieprasījumu uzskaites/ administrēšanas, kā arī iepirkto/ saņemto pakalpojumu/ preču uzskaites funkcijas, pakalpojumu kvalitātes rādītāju un satura noteikšana.
 - Autoparka attīstības un optimizācijas bloks - pilnībā valsts līmenī tiek centralizēta autoparka politikas, ekspluatācijas u.c. saistīto noteikumu izstrāde, atskaišu formātu/ regularitātes un datu uzskaites principu noteikšana, datu analīze un optimizācijas plānu izstrāde.
- ▶ Autoparku uzturēšanas un vadības funkciju galveno bloku realizācijā iesaistīto darbinieku skaits: tā kā autoparka uzturēšanā un vadībā iesaistīto darbinieku skaits un noslodze dažādās iestādēs ir atšķirīga, veicamo pienākumu un TL skaita dēļ, tiek pieņemts sekojošais (viens nodarbinātais var paralēli strādāt vairākos funkcijas blokos):
 - TL iepirkšanas/pārdošanas bloks - tā kā pilnībā valsts līmenī tiek centralizēta TL iepirkšanas un pārdošanas funkcijas, tad, saskaņā ar labo praksi, šīs funkcijas darbību var nodrošināt 4 darbinieki.
 - Autoparku uzturēšanas un vadības bloks - pēc labās prakses 1 darbinieks (tiešā apkalpošana) nodrošina no 150 līdz 400 TL vienības. Tomēr, ņemot vērā, ka centralizācijas procesā pirmajos trīs gados vēl maksimālo centralizācijas ekonomisko efektu sasniegt nevar, kā arī to, ka TL vienības ir dislocētas un tiek ekspluatētas visā Latvijas teritorijā (ģeogrāfiskā areāla efekts), IS dati uzkrāti par

pārāk mazu laika posmu, tad tiek pieņemts, ka sākumā 1 darbinieks apkalpo 20 - 35 TL vienības (aprēķinos pieņemts 23 TL vienības), pēc kompetenču paaugstināšanas, procesu pilnveidošanas un IS sistēmas pilnīgas apguves un uzkrāto datu analīzes/ optimizācijas plānu realizācijas, iespējams apkalpoto TL skaitu palielināt līdz 45 - 60 TL vienībām (aprēķinos pieņemts 52 TL vienības) (3. gads).

- Autoparka attīstības un optimizācijas bloks - tiek pieņemts, ka šo funkciju pilnībā var nodrošināt 5 darbinieki, bet šeit nepieciešamas augstas profesionālās kompetences.
- ▶ Šoferu skaits un noslodze šajā gadījumā netiek apskatīta, jo precīzu nepieciešamo šoferu skaitu varēs noteikt tikai pēc pirmā centralizācijas gada datiem, kā arī nepieciešams veikt detalizētu šoferu darba noteikto pienākumu (amata apraksti) un faktisko pienākumu (intervijas) auditu katrā iestādē.
- ▶ Augstākā līmeņa vadības darbiniekiem (nodrošina centralizētās AV funkcijas vadību, plānošanu un kontroli, efektīvu optimizācijas procesu norisi, ~3 darbinieki) jābūt ar vismaz piecu gadu pieredzi centralizētā autoparka uzturēšanas un vadības jomā, kur TL vienību skaits pārsniedz 500 vienības, kā arī augsta līmeņa kompetencēm pakalpojumu vadībā, datu interpretācijā un TL tehniskajos jautājumos, kā arī jābūt pieredzei darbā ar IS un datu bāzēm.
- ▶ Autoparku uzturēšanas un vadības funkciju galveno bloku realizācijā iesaistīto speciālistu atalgojums: AV funkcijas darbinieku atalgojums privātajā sektorā šajā nozarē ir atšķirīgs dažādiem AV funkcijas galvenajiem blokiem :
 - TL iepirkšanas/pārdošanas bloks - 550 - 900 LVL/mēnesī;
 - Autoparku uzturēšanas un vadības bloks - 400 - 650 LVL/mēnesī;
 - Autoparka attīstības un optimizācijas bloks - 650 - 1000 LVL/mēnesī;
 - Augstākā līmeņa vadības darbiniekiem - 1000 - 1500 LVL.

Tāpēc aprēķinos tiek pieņemts, ka vienas slodzes vidējā atlīdzība šajā modelī pieaug no pašreizējiem 612 LVL līdz LVL 811 (ieskaitot darba devēja sociālo nodokli 24,09%) 3. gadā pēc centralizācijas.

2.3.4.3.1 Izmaksas un iespējamie ietaupījumi

K.1. Centralizācijas izmaksas

83. tabulā pēc apkopotajiem datiem aprēķinātas centralizētās AV funkcijas izmaksas, kā arī centralizācijas procesa izmaksas 0. gadā, kad vēl tikai tiek īstenots centralizācijas process un funkcijas darbība tiek nodrošināta vēl ar decentralizēto modeli. 1. gadā tiek uzskatīts, ka centralizācijas process ir pabeigts un funkcijas darbība pilnībā tiek nodrošināta ar centralizēto modeli. Aprēķinos izdarīti augstākminētie un sekojoši pieņēmumi:

- ▶ pirms centralizācijas procesa tiešajā pārvaldē strādā 227 autoparka vadības un uzturēšanas speciālisti ar vidējo atalgojumu 612 LVL mēnesī;
- ▶ bāzes gadā funkcijas vēl ir decentralizētas, tāpēc aprēķinātas tikai papildus izmaksas par centralizācijas procesu;
- ▶ IS izmaksās centralizācijas gadā izmaksās ieskaitītas ieviešanas un apmācības izmaksas pārējos gados - sistēmas uzturēšanas izmaksas;
- ▶ ņemot vērā nepieciešamās papildus kompetences centralizētu autoparku vadībā un uzturēšanā, centralizācijas procesa gaitā tiek rīkotas darbinieku apmācības - 183 darbiniekiem (atlikušais slodžu skaits 1. gadā pēc centralizācijas), kas izmaksā LVL 500 par katru darbinieku;

- kompensācijas atlaistajiem darbiniekiem aprēķinātas, pieņemot, ka centralizācijas gadā darbinieku skaits paliek nemainīgs, bet turpmāko gadu laikā darbinieku skaits sarūk par 149 slodzēm, kas saistīts ar TL skaita optimizāciju un efektīvāku TL izmantošanas plānošanu;
- autoparka uzturēšanas un vadības bloka izmaksas sakarā ar procesu optimizēšanu 1. gadā samazinātos par 5%, 2. gadā par 15%, bet 3. gadā par 10%.

83. tabula - Autoparku uzturēšanas un vadības funkcijas izmaksas un kvantitatīvie rādītāji pēc centralizācijas valsts ietvaros (LVL bez PVN)

	0.gads - funkcijas centralizācija	1.gads	2.gads	3.gads
Atlīdzības, LVL	(1 667 088)	(1 614 060)	(1 179 984)	(759 096)
Autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas, LVL	(6 264 600)	(5 654 305)	(4 327 105)	(3 506 220)
Atlaišanas atlīdzības, LVL	(91 188)	(0)	(0)	(0)
IS uzturēšanas izmaksas, LVL	(200 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)
	(91 500)			
Kopā izmaksas, LVL	(8 314 376)	(7 318 365)	(5 557 089)	(4 315 316)
Darbinieku skaits, gab.	227	183	124	78
Vienas slodzes atlīdzība, LVL	(7 344)	(8 820)	(9 516)	(9 732)
Vidējās autoparka uzturēšanas un vadības izmaksas uz 1 TL, LVL	(1 182)	(1 123)	(955)	(860)
TL kopējais skaits, gab.	5 300	5 035	4 531	4 077
Ekspluatētais TL skaits, gab.	4 823	4 902	4 500	4 049
Autoparka vidējais nobraukums, km	14 539	15 304	17 007	18 900

K.2. Potenciālie ietaupījumi no centralizācijas

84. tabulā aprēķināti iespējamie izdevumi un ietaupījumi no AV funkcijas centralizācijas valsts pārvaldē. Bāzes (0.) gadā funkcija vēl ir decentralizēta, aprēķinos iekļauti izdevumi par centralizācijas procesu (IS ieviešana, darbinieku nomaiņa). Kopumā redzams, ka centralizācijas gadījumā AV funkcija kļūtu būtiski lētāka.

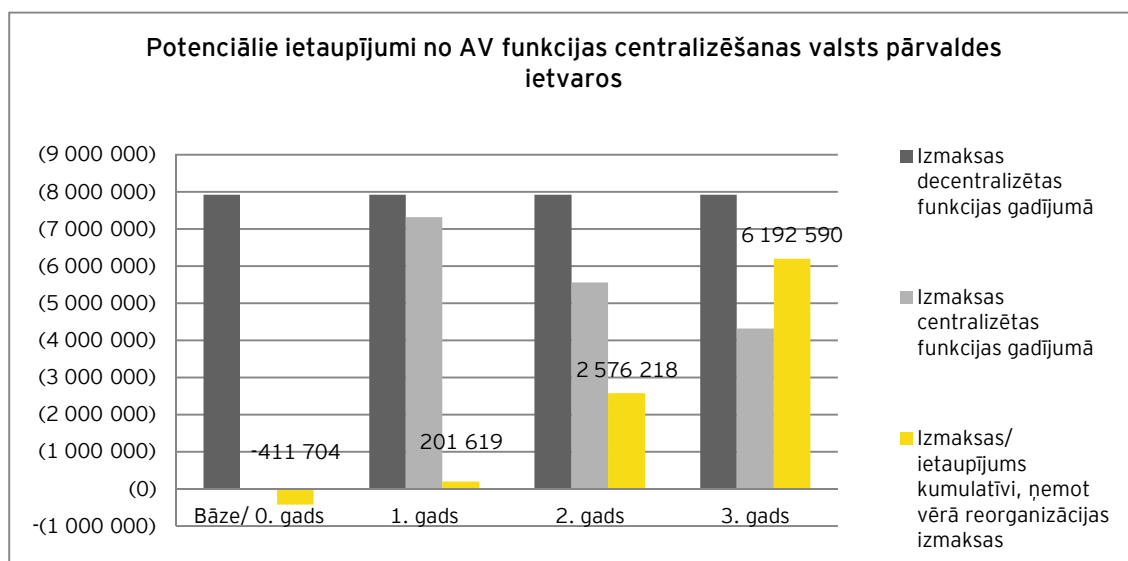
84. tabula - Autoparku uzturēšanas un vadības izmaksas un ietaupījums pēc centralizācijas veikšanas (LVL bez PVN)

	Bāze/ 0. gads (LVL)	1. gads (LVL)	2. gads (LVL)	3. gads (LVL)
Izmaksas decentralizētas funkcijas gadījumā	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)	(7 931 688)
Izmaksas centralizētas funkcijas gadījumā		(7 318 365)	(5 557 089)	(4 315 316)
Centralizācijas izmaksas	(411 704)			
Izmaksas/ ietaupījums kumulatīvi, ņemot vērā reorganizācijas izmaksas²⁹	(411 704)	(201 619)	2 576 218	6 192 590

Kopējie kumulatīvie ietaupījumi pēc iepirkumu funkcijas centralizācijas bāzes variantā un trīs gadu griezumā attēloti zemāk 35. attēlā.

²⁹ Izmaksas un ietaupījums ir atkarīgs (~+/- 10% robežās) no TL skaita un centralizācijas procesa īstenošanas kvalitātes.

35. attēls - Potenciālie ietaupījumi no AV funkcijas centralizēšanas valsts pārvaldes ietvaros

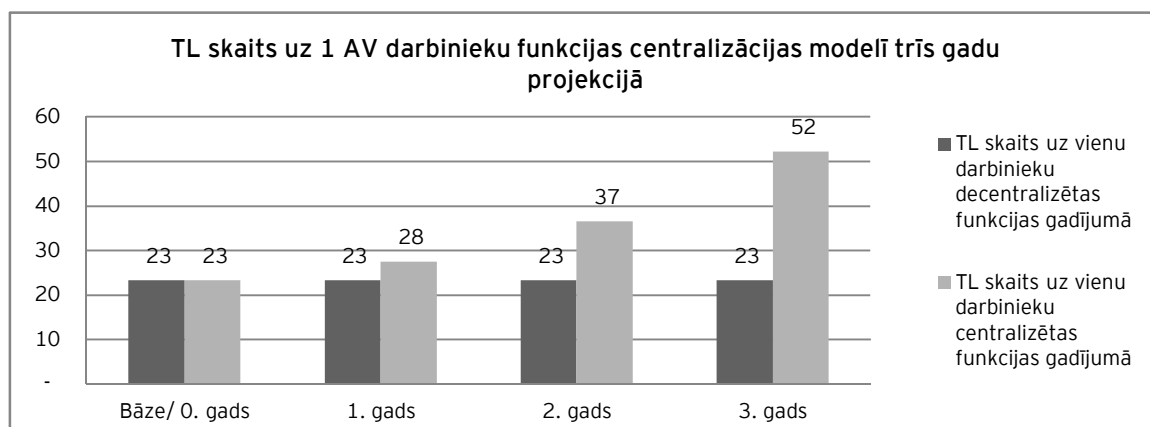


2.3.4.3.2 Efektivitātes pieaugums

K.3. Ietekme uz cilvēkresursiem

Centralizējot AV funkciju valsts pārvaldes ietvaros, iespējams samazināt autoparka uzturēšana un vadība nodarbināto skaitu par 66%, bet TL skaitu par 23 %. Tāpēc kopējais samazinājums uz atlīdzību izmaksām ir ap 54%, lai arī vienas slodzes vidējā atlīdzība tiktu paaugstināta par aptuveni 33%, jo valsts mērogā centralizētas funkcijas vadībā nepieciešamas lielākas kompetences; līdztekus gan uzlabotos arī kopējā AV funkcijas darbinieku efektivitāte - TL vienību skaits uz vienu AV funkcijas darbinieka slodzi palielinās no 23 uz 52 TL vienībām.

36. attēls - TL skaits uz 1 AV darbinieku funkcijas centralizācijas modelī trīs gadu projekcijā



K.4. Ietekme uz IS

Pašreiz valsts pārvaldes iestādes neizmanto atsevišķas IS AV funkcijas nodrošināšanai. Paredzēts, ka funkcijas centralizācijas gadījumā tiks izmantota specializēta IS sistēma. Tā kā Latvijā privātajā sektorā un atsevišķos valsts uzraudzībā esošajos uzņēmumos (piemēram, Latveņero, Lattelecom) jau tiek izmantotas šādas sistēmas, līdz ar to šādas IS sistēmas izstrādei jau ir labs pamats - tirgū jau esošās IS būtu iespējams pielāgot AV funkcijas vajadzībām - tādejādi samazinot gan ieviešanas izmaksas (funkcionalitātes definēšana), gan izstrādes laiku. IS ieviešanas un uzturēšanas izmaksas attēlotas tabulā zemāk.

85. tabula - AV IS ieviešanas un uzturēšanas izdevumi

	0. gads - funkcijas centralizācija (LVL bez PVN)	1. gads (LVL bez PVN)	2. gads (LVL bez PVN)	3. gads (LVL bez PVN)
IS sistēmas iegāde/noma	(140 000)	-	-	-
Uzturēšanas izmaksas	-	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Ieviešana - izpēte, plānošana un vadība	(20 000)	-	-	-
Datu migrācija, sistēmu instalācija un integrācija, lietotāju apmācība un lietošanas instrukcijas	(40 000)	-	-	-
Kopā	(200 000)	(50 000)	(50 000)	(50 000)

K.5. Centralizācijas potenciālā ietekme uz funkciju izpildes operativitāti

Centralizācija valsts pārvaldes ietvaros būtiski uzlabos AV funkcijas operativitāti un palielinās funkcijas optimizācijas iespējas, jo dati par visiem valsts pārvaldē ekspluatētajiem TL, to ekspluatācijas un uzturēšanas izmaksām, kā arī noslodzi būs apkopoti vienuviet un tie tiks regulāri atjaunoti visās iestādēs vienlaikus. AV centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti apkopota 86. tabulā.

86. tabula - Centralizācijas ietekme uz funkcijas izpildes operativitāti

Funkcijas efektivitātes kritērijs	Iespējamie ieguvumi	Iespējamie riski un/vai zaudējumi
TL dīkstāves	- Būtiski samazinās TL dīkstāvju risks, jo iespējama TL rotācija/ aizvietošana resora ietvaros. - Pieaug TL pakalpojumu (apkopes, remontu, apdrošināšana) pirkuma apjomi, nodrošinot kvalitatīvāku (t.sk. laika ziņā ātrāku) un lētāku pakalpojumu iegādes iespējas.	Pie neefektīvas autoparka administrēšanas (trūkst darbiniekiem nepieciešamās kompetences, pieļautas būtiskas kļūdas centralizācijas procesa plānošanā un realizācijā) dīkstāvju risks var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams, pat pieaugt, var palielināties uzturēšanas izmaksas.
TL skaits	- Nepieciešams būtiski mazāks TL skaits valsts pārvaldes iestāžu darbības nodrošināšanai. - Iepērkot TL resora iestāžu vajadzībām centralizēti, iespējams izmantot pirkuma spēku labāku cenas un kvalitātes (t.sk. piegādes laiku) nosacījumu iegūšanai.	- Pie neefektīvas autoparka administrēšanas TL skaits var palikt iepriekšējā līmenī, iespējams pat pieaugt. - Iestādes var neatbalstīt TL koplietošanas (TL tiek lietoti valsts pārvaldes ietvaros dažādu iestāžu vajadzību nodrošināšanai) principu, vēloties saglabāt savu ietekmi TL iepirkumos.
AV funkcijas nodrošināšanai nepieciešamais darbinieku skaits	- Nepieciešams būtiski mazāks darbinieku skaits AV funkcijas darbības nodrošināšanai. - Palielinoties darbinieku kompetencei un izmantojot IS sniegtās iespējas, tiek būtiski palielināta valsts AV funkcijas efektivitāte.	- Pie neefektīvas autoparka administrēšanas vai nekvalitatīvi veikta centralizācijas procesa, darbinieku skaits var palikt iepriekšējā līmenī (iestādes saglabā darbiniekus, veicot štata vienību pārsaukšanu, bet saglabājot veicamos amata pienākumus). - Iestādes ierēdņi var neatbalstīt centralizācijas projektu, baidoties par savu darba vietu un ietekmes/ atalgojuma zaudēšanu.
Dokumentu un datu pieejamība, atskaites	- Dati par visu AV funkciju ērti pieejami vienotā IS. - AV funkcijas darbību regulējošie dokumenti, datu uzskaites kārtība vienota visā valsts pārvaldē, nodrošinot ticamu un operatīvu atskaišu iegūvi, vienotu darbības principu ieviešanu, uzturēšanu. - Atskaites un datu dinamikas rādītāji būtiski atvieglo darbu pie budžeta izstrādes un dod labu bāzi lēmumu pieņemšanai turpmāko izmaksu samazināšanas jomā.	Dažādas iestādes var dažādi interpretēt un pielietot noteiktos principus AV funkcijas nodrošināšanai, datu ievadei, atskaišu sagatavošanai, radot būtiskus riskus TL nepārtrauktai ekspluatācijai, datu ticamībai un turpmākajam optimizācijas iespējām.

2.3.4.3.3 Funkcijas nozīme un centralizācijas sarežģītība

K.6. Ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Ieguvumi, zaudējumi no AV funkcijas centralizēšanas visā valsts pārvaldē atspoguļoti 87.tabulā.

87. tabula - Funkcijas potenciālā ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darbību

Funkcijas ietekmes kritērijs	Iespējamie ieguvumi valsts pārvaldei	Iespējamie riski un/ vai zaudējumi valsts pārvaldei
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz valsts tiešās pārvaldes darba nepārtrauktību	- Tā kā pieejami aktuālie autoparka uzturēšanas un vadības dati, apkopotas datu tendences, vēsturiskā dinamika, tad iespējama vienotas un precīzas TL politikas (noslodze, skaits, specifikācijas u.tml.) plānošana gan iestāžu un resoru, gan valsts līmenī. - Tiek maksimāli efektīvi izmantots valsts autoparks. - Īsa laika sprīdī iespējams aizstāt TL vienības to bojājumu, ilgstošu remontdarbu gadījumos.	- Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana (netiek ievērota TL politika resoros vai resoru iestādēs, nekvalitatīva datu uzkrāšana/administrēšana) var radīt finanšu zaudējumus un apgrūtināt pamatfunkciju izpildes kvalitāti. - Izmaiņu veikšana centralizētā modelī prasa ilgāku laiku izmaiņu plānošanas, ietekmes novērtēšanas posmā, kā arī ir sarežģītāks izmaiņu ieviešanas process.
Centralizētās funkcijas atklātības ietekme uz kopējo valsts tiešās pārvaldes atklātību	Precīza un publiski pieejama informācija par TL pielietojumu visā valsts pārvaldē, resoru un iestāžu darbības nodrošināšanā veicina publiskā tēla uzlabošanu un sabiedrības pārliecināšanu par TL izmantošanas lietderību.	- Publiski pieejamo datu nesakritības dažādos valsts pārvaldes resoros/resoru iestādēs var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret iestādes darbiniekiem, politisko spiedienu uz atsevišķu resoru/iestāžu vadību. - TL nepamatota (izmaksu un pielietojuma ziņā) ekspluatācija var radīt pārpratumus un negatīvu attieksmi pret konkrētu iestāžu darbiniekiem.
Funkcijas centralizēšanas ietekme uz kontroles un uzraudzības funkciju veikšanu un lēmumu pieņemšanu	- Aktuāla, precīza, operatīvi pieejama informācija, t.sk. vēsturiskie dati, par visā valsts pārvaldē, resoros un iestādēs ekspluatētajiem TL un to uzturēšanas vadības izmaksām, datu dinamiku, kas ļauj veikt ātru un precīzu budžeta plānošanu/izpildes kontroli, izstrādāt optimizācijas plānus un novērtēt to finansiālos un kvalitatīvos ieguvumus. - Atvieglota TL politikas kontrole procesu/datu uzskaites standartizācijas rezultātā. - Pārskatāmi un caurspīdīgi procesi valsts pārvaldē.	Nepilnīga vai nekvalitatīva funkcijas centralizēšana (netiek ievērota TL politika resoros vai resoru iestādēs, nekvalitatīva datu uzkrāšana/administrēšana) var radīt finanšu zaudējumus, būt par cēloni neekonomisku lēmumu pieņemšanai un nodarīt zaudējumus iestādes publiskajam tēlam.

K.7. Funkcijas centralizācijas procesa sarežģītība un laiktelpība

AV funkcijas centralizēšanas soļi, vadības procesi, provizorisks laika grafiks un visbiežāk iespējamie sarežģījumi, šķēršļi attēloti 88. tabulā.

88. tabula - Centralizācijas process, soļi, laiktelpība un iespējamie sarežģījumi

Vadības procesi	Centralizācijas soļi	Laika grafiks	Šķēršļi, sarežģījumi un riski
▶ Centralizācijas procesa realizācijai tiek izveidota darba grupa, ar noteiktām pilnvarām un atbildīgajiem. Darba grupu veido pieaicinātie speciālisti un esošo AV funkcijas darbinieku pārstāvji. ▶ Darba grupa plāno un īsteno centralizācijas procesu visā valsts pārvaldē, izstrādā visu nepieciešamo dokumentāciju, kontrolē centralizācijas procesa norisi atbilstoši izstrādātajam plānam un laika grafikam iestāžu līmenī, resoros un kopumā. ▶ Procesa vadībai ieteicams piesaistīt profesionālus konsultantus vai procesa vadību iegādāties kā pakalpojumu no ārvalsts pakalpojumu sniedzēja.	▶ Valsts līmeņa vadības lēmums par AV funkcijas centralizēšanu. ▶ Funkcijas politikas un stratēģijas, mērķu noteikšana, darbības modeļa izstrāde. ▶ Centralizācijas procesa detalizēta plāna un laika grafika izstrāde (nosakot arī pārejas periodu, tajā veicamos darbus) saskaņā ar noteiktajiem mērķiem, stratēģiju, politiku, ievērtējot procesā iesaistīto iestāžu darba specifiku. ▶ Iesaistīto pušu informēšana par plānoto centralizācijas procesu un tā norisi. ▶ Rīkojumu izdošana, kuros noteikta centralizācijas uzsākšana, laika grafiks, darbinieku pilnvaras, pienākumi, izstrādājamā dokumentācija u.tml. ▶ AV funkcijas darbinieku apmācības. ▶ Centralizācijas procesa realizācija. ▶ TL vienību samazināšana. ▶ Jaunās kārtības izvērtēšana pēc pārejas perioda beigām un nepieciešamo korekciju veikšana.	1) Procesa plānošana un koncepcijas izstrāde 4 - 5 mēneši. 2) Nepieciešamo normatīvo aktu u.c. saistīto dokumentu izstrāde - 5 mēneši. 3) Procesa, personālsastāva pārstrukturēšana, IS sistēmas ieviešana, datu migrācijas pārstrukturēšana 5 - 11 mēneši. 4) Iesaistīto pušu informēšana, apmācību procesa realizācija - 5 mēneši.	▶ Centralizācijas plānošanas laikā jāņem vērā paralēlie procesi, kas tiek realizēti citās funkcijās valsts un/vai resoru/iestāžu līmenī, kā arī nākotnes attīstības vīzija, stratēģija un mērķi, lai AV funkcija pēc centralizācijas pilnība nodrošinātu efektīvu un ekonomisku valsts pārvaldes autoparka darbību, neradot būtiskus traucējumus valsts pārvaldes darbībā. ▶ Iespējama darbinieku pretestība jaunajai kārtībai, nepietiekama to kompetence darbā ar IS un jaunajā modelī kopumā. No tā iespējams izvairīties pilnībā nomainot AV funkcijas darbinieku sastāvu vai veicot plašas darbinieku apmācības. ▶ Ieviešot būtiskāko centralizētas AV funkcijas instrumentu - IS, var būt novirze (līdz 4 mēnešiem) no sākotnēji plānotā ieviešanas laika, ko iespējams novērst precīzi definējot prasības sistēmai, nepieciešamos atskaišu formātus un apjomus, izmantojot profesionālu konsultantu pakalpojumus. ▶ Sākot strādāt ar jauno IS iespējamas datu/atskaišu kļūdas, nepareiza datu ievade, interpretācija. Nepieciešams paredzēt pārejas periodu (~ 2-3 mēneši, kad paralēli strādā ar IS un veco datu uzskaites kārtību), kura laikā kļūdas/problēmas tiek identificētas un novērstas. ▶ Patiesā centralizācijas ietekme uz funkcijas efektivitāti parādīsies tikai pēc pilnīgas funkcijas centralizācijas (3. gadā); kad būs kvalitatīvi dati par funkcijas darbību trīs gadu periodā, varēs veikt būtiskus nākamās optimizācijas un efektivitātes palielināšanas pasākumus.

K.8. Normatīvās bāzes un citu iestādes dokumentu izmaiņas

Normatīvās bāzes izmaiņas AV centralizācijas gadījumā visā valsts pārvaldē apkopotas 89.tabulā.

89. tabula - Izmaiņas normatīvajā bāzē un citā dokumentācijā centralizācijas gadījumā

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
Normatīvie akti	▶ MK noteikumi, kas nosaka pienākumus un atbildības, kā arī AV funkciju sadalījumu un centrālo iestādi, kas atbildīga par autoparka uzturēšanas un vadības funkciju valsti. ▶ No jauna izstrādāts centrālās iestādes reglaments. ▶ Izmaiņas iestāžu reglamentos, lai nodalītu centrālajā iestādē un iestādēs veicamos AV

Dokumentācija	Nepieciešamās izmaiņas
	uzdevumus. ▶ Centrālajā iestādē būs nepieciešama jaunu kārtību reglamentēšana (iestādēs būs jāveic izmaiņas esošajās kārtībās, balstoties uz centrālās iestādes normatīvajiem aktiem): ▶ TL politika; ▶ TL lietošanas un uzturēšanas noteikumi; ▶ Eksploatācijas izdevumu uzskaites un norakstīšanas kārtība; ▶ IS lietošanas instrukcijas; ▶ TL un ar to saistīto pakalpojumu iepirkšanas kārtība; ▶ TL realizācijas kārtība; ▶ Datu ievades un atskaišu sagatavošanas kārtība. ▶ Var tikt mainīti iestāžu atsevišķie struktūrvienību reglamenti. ▶ Nepieciešami rīkojumi par jaunajiem štatu sarakstiem. ▶ Jāveic izmaiņas vai jāizstrādā jauni darba apraksti. ▶ Jāveic pilnvarojumu dokumentu izstrāde/pārskatīšana.
Darba līgumi	▶ Izmaiņas darba līgumos, kas saistīts ar uzdevumu pārdeģēšanu, procesu atbildīgo maiņu u.tml. iestādēs, kuras atdod AV funkciju pilnībā vai daļēji centralizācijai un jauni līgumi centrālajā iestādē, kas pārņem AV funkcijas centralizēto vadību. ▶ Nepieciešams veikt darbinieku kvalifikācijas atbilstības novērtēšanu darbam jaunajā centralizētajā struktūrā, rīkot konkursus uz jaunajām štata vietām, lauzt līgumus ar darbiniekiem, kuri neatbilst prasībām, izstrādāt mācību plānus darbiniekiem, kuri strādās jaunajā struktūrā, ar mērķi nodrošināt visas nepieciešamās kompetences, izstrādāt amata aprakstus. ▶ Tā kā paredzams, ka centralizācijas rezultātā mainīsies autoparka uzturēšanas un vadības struktūras rekvizīti, būs nepieciešams pārslēgt vai labot līgumus ar darbiniekiem un ārējiem piegādātājiem (piemēram, degvielas piegādātāji, apdrošinātāji, autoservisi u.c.).

3. Pielikumi

1. Pielikums: Valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlase

Lai gan valsts tiešās pārvaldes iestādēs ir ap 60 000 nodarbināto, FM apkopo salīdzinoši precīzus datus par nodarbinātajiem (slodzes, amatu klasifikācija, atlīdzības utt.) tikai par aptuveni pusi no šiem darbiniekiem. Tādēļ pētījumā izmantoti FM sniegtie dati par šo iestāžu izlasi, jo tikai par šīm iestādēm FM varēja sniegt precīzu informāciju par PV un GV darbinieku slodžu apjomu valsts tiešajā pārvalde. Pētījumā identificētie centralizācijas procesi visbūtiskāk skartu tieši šīs, zemāk uzskaitītās, iestādes.

Nr.	Resors	Iestāde	Nr.	Resors	Iestāde
1	AIM	Aizsardzības ministrija	74	KM	Latvijas Valsts arhivu ģenerāldirekcija
2	AIM	Rekrutēšanas un jaunsardzes centrs	75	KM	Latvijas Valsts kinofotofonodokumentu arhīvs
4	AIM	Latvijas Geotelpiskās 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	Arlietu ministrija	88	LM	Veselības un darbspēju 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 „Civilās 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

Nr.	Resors	Iestāde	Nr.	Resors	Iestāde
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	Uzturīdzekļu 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
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 "Īpaši aizsargājama 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			

2. Pielikums: Centralizētas AV funkcijas darbu/ atbildības sadalījums

Centralizētās AV funkcijas.

Atbildīgā struktūra sadarbībā ar centralizācijas modeli iekļautajām iestādēm (turpmāk - iestādes) centralizēti veic:

- ▶ saimnieciskās darbības nodrošināšanai nepieciešamo pakalpojumu noteikšanu - izstrādā pakalpojuma veidu, saturu, apjomu, kvalitātes rādītājus;
- ▶ pakalpojumu sniedzēju un preču piegādātāju izvēli - prasību izstrādi, izvēles kritēriju noteikšanu, pretendentu piedāvājumu izvērtēšanu; tirgus izpēti; nepieciešamo pakalpojumu apjomu un specifiku prognozēšanu, noteikšanu;
- ▶ vispārīgo vienošanos (Jumta līgumu) nosacījumu izstrādi un slēgšanu - Jumta līguma projekta sagatavošanu, pamatojoties uz konkursa materiāliem, ņemot vērā iestāžu darbības specifiku atšķirības, nosakot sadarbības principus, apjomus un aprēķinot cenas pakalpojumiem un precēm, kas nodrošina transporta parka vadību, uzturēšanu un atjaunošanu;
- ▶ transporta parka atjaunošanu - tehnisko un finansiālo rādītāju noteikšanu atjaunojamo transporta līdzekļu identificēšanai; specifiku kataloga izstrādāšanu un uzturēšanu; specifiku optimizāciju; pieprasījumu transporta līdzekļu iegādei apstrādi un apkopošanu; atjaunojamo transporta vienību skaita un termiņu noteikšanu;
- ▶ apdrošināšanas vadību - kritēriju izstrādi, saskaņā ar kuriem transporta līdzekļi tiek iekļauti KASKO apdrošināmo sarakstā; nodarīto materiālo zaudējumu atlīdzināšanas noteikumu izstrādi; 24 h palīdzības uz ceļa izmantošanas nosacījumu izstrādi;
- ▶ transporta līdzekļu uzturēšanu (remontu, apkopi, rezerves daļu un riepu maiņu) - transporta līdzekļu ekspluatēšanas nosacījumu izstrādi;
- ▶ degvielas patēriņa vadību - degvielas patēriņa vadības noteikumu izstrādi; degvielas patēriņa normu noteikšanu; patēriņa normu kataloga uzturēšanu; faktiskā patēriņa kontroli un optimizēšanu;
- ▶ transporta līdzekļu stāvvietu izmantošanu - iekšējo/ārējo stāvvietu izmantošanas principu izstrādi;
- ▶ transporta līdzekļu skaita pārraudzību - transporta līdzekļu skaita un specifiku pamatojuma kontroli; transporta līdzekļu nomaiņas kārtības noteikšanu, vadību;
- ▶ datu uzturēšanu - uzturamo datu apjoma, satura, vides, datu ievades parametru, atskaišu formu un sniegšanas intervālu noteikšanu; datu bāzes izveides un uzturēšanas nodrošināšanu; datu uzturēšanu, inventarizācijas procesa vadību;
- ▶ transporta līdzekļu pārdošanu - pārdošanas juridisko, administratīvo un tehnisko noteikumu izstrādi un pārdošanas organizāciju un vadību;
- ▶ transporta parka uzturēšanas un vadības izmaksu optimizāciju - pasākumu vai pasākumu kompleksa izstrādi attiecīgās iestādes/resora izmaksu optimizēšanai.

Decentralizētās AV funkcijas

Iestāde/resors, atbilstoši iestādes specifikai, izvēlas nepieciešamo transporta līdzekļa specifiku (no kataloga), skaitu, dislokācijas vietas, pakalpojumu līmeņus, kvalitāti un, saskaņā ar noteikto kārtību decentralizēti savā atbildības sfērā veic:

- ▶ saimnieciskās darbības nodrošināšanai nepieciešamo pakalpojumu izmantošanas limitu, sniegšanas termiņu, laika, apjoma un perioda, izmaksu, kilometru u.tml. ierobežojumu

noteikšanu; darbības nodrošināšanai nepieciešamo jaunu pakalpojumu izstrādes pieprasīšanu, norādot pakalpojumam nepieciešamos parametrus;

- ▶ piedalās nepieciešamo pakalpojumu apjomu un specifikāciju prognozēšanā, atbilstoši iestādes specifikas prasībām;
- ▶ vispārīgo vienošanos (Jumta līgumu) nosacījumu ievērošanas kontroli pakalpojumu un preču iegādes procesā; nepieciešamo izmaiņu, papildinājumu pieprasīšanu, lai līgums atbilstu konkrētās iestādes darbības specifikai;
- ▶ transporta parka atjaunošanai iesniedz priekšlikumus specifikāciju katalogam, veic darbības nodrošināšanai nepieciešamo transporta līdzekļu specifikāciju izstrādes un iekļaušanas specifikāciju katalogā pieprasīšanu; saskaņā ar transporta parka atjaunošanas kritērijiem nomaināmo transporta līdzekļu sarakstu, norādot vēlamos nomaiņas termiņus, saskaņošanu, apstiprināšanu un iesniegšanu atbildīgajai struktūrai;
- ▶ apdrošināšanas vadībā - noteikto principu realizācijas nodrošināšanu un kontroli savā atbildības sfērā;
- ▶ transporta līdzekļu uzturēšanā (remontu, apkopi, rezerves daļu un riepu maiņu) - noteikto principu realizācijas nodrošināšanu un kontroli savā atbildības sfērā;
- ▶ degvielas patēriņa vadībā - noteikto principu realizācijas nodrošināšanu un kontroli savā atbildības sfērā; maksājuma karšu skaita, tipa, veidu un piegādātāju izvēli, saskaņā ar piegādātāju katalogu;
- ▶ transporta līdzekļu stāvvietu izmantošanu - noteikto principu realizācijas nodrošināšanu un kontroli savā atbildības sfērā;
- ▶ transporta līdzekļu skaita vadību - nepieciešamo konkrētās specifikācijas transporta līdzekļu skaita noteikšanu optimālai darbības nodrošināšanai, nepieciešamo rezerves transporta līdzekļu skaita, specifikāciju un dislokācijas vietu noteikšanu;
- ▶ datu uzturēšanu - dalība datu inventarizācijas procesā savā atbildības sfērā, saskaņā ar atbildīgās struktūras norādījumiem; izmaiņu pieprasīšana datu uzturēšanas sistēmas pilnveidošanai, atskaišu formu izmaiņām, atbilstoši iestādes specifikas prasībām.