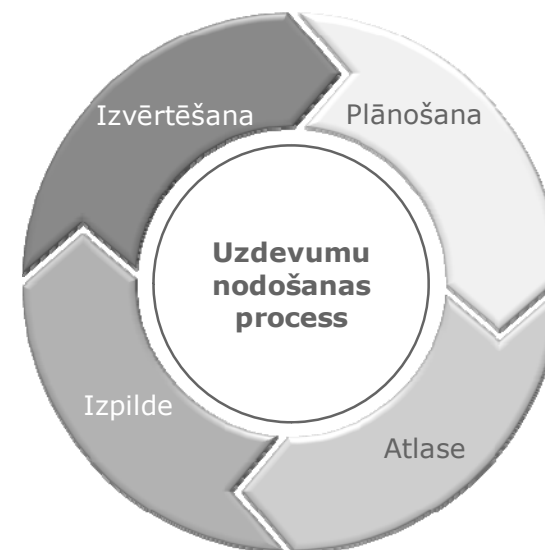


Valsts pārvaldes uzdevumu nodošanas procesa posmu apraksts

Analizējot pārvaldes uzdevumu nodošanas praksi Latvijā un ārvalstīs uzdevumu nodošanas procesu, secināms, ka ideālā gadījumā tam būtu jā sastāv no četriem lieliem posmiem, kas, turklāt, periodiski atkārtojas ar noteiktu regularitāti.¹ Šie posmi ir pārvaldes uzdevuma nodošanas plānošana, pretendentu atlase, nodotā uzdevuma izpilde un uzdevuma nodošanas seku un rezultātu izvērtēšana, kas attiecīgi dod pamatu jauna pārvaldes uzdevuma nodošanas plānošanai vai esošā nodošanas gadījumā parametru grozīšanai. Katrs no četriem lielajiem posmiem satur virkni veicamo darbību (Skat.shēmu. Uzdevumu nodošanas procesa shēmā **izcelti** posmu ietvaros veicamie soļi, kuru realizācija Latvijas praksē saskaņā ar veikto izvērtējumu nav konstatēta vispār vai ir vāji attīstīta.), galvenokārt – no Iestādes puses, kuras kompetencē ietilpst nododamais uzdevums vai kura ir kompetenta pieņemt lēmumu par pārvaldes uzdevuma nodošanu.



Pārvaldes uzdevumu nodošanas process sākas ar brīdi, kad tiek identificēts uzdevums, kura nodošana citai publisko tiesību personai vai privātpersonai potenciāli varētu nodrošināt efektīvāku uzdevuma izpildi kopumā. Pirms uzdevuma faktiskās nodošanas ir jāveic uzdevuma nodošanas *plānošana* t.sk. jāizvērtē uzdevuma nodošanas iespējamība un nosacījumi, jāizvēlas atbilstošākā uzdevuma nodošanas forma, kā arī kritēriji subjekta atlasei, kuram uzdevums var tikt nodots. Pēc uzdevuma nodošanas nosacījumu definēšanas plānošanas posmā ir jāveic subjektu izvērtēšana un lēmuma pieņemšana par atbilstošāko pretendentu pārvaldes uzdevuma realizācijai (*atlases* posms). Lai nodrošinātu efektīvu un atbilstošu uzdevuma izpildi ir jānodrošina secīga uzdevuma realizācijas pārņemšana, kā arī nepārtraukta Pilnvarotās personas kontrole un uzraudzība visā uzdevuma *izpildes* laika periodā. Pēc uzdevuma nodošanas perioda beigām (vai periodiski tā izpildes laikā) ir jāizvērtē procesā iegūtie rezultāti, nodrošinot pamatojumu turpmākai uzdevuma izpildes plānošanai.

Katrs no iepriekš minētajiem uzdevumu nodošanas procesa posmiem ietver virkni soļu, kas raksturo būtiskākos aspektus, kuri būtu jāņem vērā uzdevumu nodošanas procesā. Uzdevumu nodošanas procesa posmu un to ietvaros veicamos soļu raksturojums sniegts kopsavilkuma veidā Ziņojuma 24.1.nodaļā.

¹ Ne visi šie posmi šobrīd praksē tiek īstenoti un ir normatīvi prasīti. Piemēram, pretendentu atlases pienākums iestādēm ir tikai atsevišķos gadījumos. Tādēļ aprakstītais vērtējams kā vispārējs modelis, kura ieviešana Latvijā pilnībā vai modificējot ir sīkāk izvērtējama

• Plānošana

Plānošanas posms ietver virkni soļu, no kuru pilnvērtīgas veikšanas ir atkarīga plānošanas kvalitāte. Soļu secība nav fiksēta, tādēļ katra konkrētā gadījuma specifika nosaka gan to secību, gan nozīmīgumu kopējā plānošanas procesa ietvaros.

(1) Pārvaldes uzdevuma nodošanas nepieciešamības un pieļaujamības analīze

Pārvaldes uzdevuma nodošanas nepieciešamības un pieļaujamības analīze ietver vismaz šādus izvērtējuma posmus:

- ▶ Juridisko priekšnoteikumu pārbaude. Iestādei sākotnēji ir jāveic tā normatīvā regulējuma izpēte, kas nosaka gadījumus, kuros pieļaujama pārvaldes uzdevuma nodošana. Tādējādi tiek noskaidrots, vai konkrēto pārvaldes uzdevumu vispār ir pieļauts deleģēt, vai pastāv ierobežojumi attiecībā uz deleģēšanu privātpersonām, vai nododamais uzdevums ir pietiekoši konkrēti identificējams Iestādes kompetenci nosakošajos normatīvajos tiesību aktos un tml. Negatīvas atbildes rezultātā process tālāk netiek turpināts vai tiek apsvērta citu darbību veikšana, lai novērstu juridiskos šķēršļus pārvaldes uzdevuma nodošanai. Iecerētas līdzdarbības gadījumā nepieciešams pārliecināties arī par līdzdarbībai noteikto specifisko priekšnoteikumu izpildīšanos, proti, vai nodošanai plānotais pārvaldes uzdevums tiek veikts sabiedriskā labuma (nekomerciālos) nolūkos, vai tā nodošana ir lietderīga, lai veicinātu sabiedrības iesaistīšanu valsts pārvaldē.
- ▶ Stratēģiskā analīze. Stratēģiskā analīze veicama, lai noteiktu, vai un kādēļ uzdevuma nodošana nepieciešama, t.sk. izvērtējot pamatojumu konkrētā uzdevuma nodošanai, sagaidāmos rezultātus un potenciālās izmaiņas, kādas varētu rasties uzdevuma izpildes procesā un rezultātā, nododot uzdevuma izpildi citai publiskai vai privātai personai (uzdevuma izpildes/pakalpojuma kvalitāte, pakalpojuma pieejamība, konfidencialitāte, informācijas aprīte, pieejamība u.c. kritēriji).
- ▶ Uzdevuma izpildes būtisko faktoru noteikšana. Pirms tālāka izvērtējuma veikšanas ir nepieciešams definēt uzdevumu, kuru plānots nodot, precīzi nosakot nododamā uzdevuma sākuma un beigu punktus. Definējot nododamo uzdevumu, būtu izvērtējami tādi jautājumi kā:
 - Kurā brīdī sākas uzdevuma izpilde?
 - Kādi resursi un procesi ir iesaistīti uzdevuma izpildē?

PLĀNOŠANA:

uzdevuma nodošanas nepieciešamības un pieļaujamības analīze

deleģējamā uzdevuma robežu noteikšana

uzdevuma nodošanas ex-ante efektivitātes izvērtējums

vērtēšanas kritēriju noteikšana

komunikācijas stratēģijas izstrāde

atlases procesa sagatavošana

- Kāda informācija ir nepieciešama uzdevuma sekmīgai realizācijai?
- Ar kādiem citiem uzdevumiem un procesiem iestādē ir saistīts nododamais uzdevums / pakalpojums?
- Kādi ir uzdevuma / pakalpojuma gala rezultāti?
- Kas ir uzdevuma rezultātu lietotājs / pakalpojuma saņēmējs?
- Citi jautājumi, lai novērtētu nododamā uzdevuma saturu.

Līdzdarbības gadījumā primāri tiek veikta arī analīze par to, vai pārvaldes uzdevums ietver pārvaldes lēmuma sagatavošanu vai pieņemšanu.

- ▶ Iespējamo uzdevuma nodošanas subjektu analīze. Iespējamo uzdevuma nodošanas subjektu analīze ir būtiska plānošanas posma daļa, kas nepieciešama, lai izvērtētu iespējas nodot pārvaldes uzdevuma izpildi un noteiktu, vai iespējamie uzdevuma nodošanas subjekti ir gatavi pieņemt uzdevuma izpildi. Situācijās, kad pārvaldes uzdevuma nodošanas iniciatīva ir nākusi no viena konkrēta subjekta (privātpersonas, iestādes), iespējamo uzdevuma nodošanas subjektu analīze jebkurā gadījumā ir veicama, analizējot un apsverot arī citu potenciālo pārvaldes uzdevuma nodošanas subjektu pastāvēšanu un iespējas. Šajā aspektā cita starpā analizē arī sekojošus jautājumus:
 - Vai un kādiem subjektiem var tikt nodota uzdevuma izpilde?
 - Vai subjektam ir nepieciešamās tehniskās un profesionālās spējas realizēt uzdevuma izpildi?
 - Kādas ir sagaidāmās izmaksas un finansiālais izdevīgums pie uzdevuma nodošanas?
 - Kāda ir sagaidāmā pievienotā vērtība, kuru var sniegt uzdevuma nodošana citai publisko tiesību personai vai privātpersonai?
 - Līdzdarbības gadījumā – vai nodošana ir lietderīga, lai veicinātu sabiedrības iesaistīšanu valsts pārvaldē
- ▶ Uzdevuma nodošanas risku analīze. Risku analīzes mērķis ir identificēt un novērtēt riskus, kas saistīti ar uzdevuma nodošanu citam subjektam. Risku analīze ietver risku identificēšanu, to novērtēšanu un atbilstošu pasākumu izvēli potenciālās risku ietekmes mazināšanai.
 - Risku identificēšana tiek veikta, balstoties uz ekspertu vērtējumu, kuri, ņemot vērā informāciju par uzdevuma izpildes procesu un rezultātiem, identificē notikumus un situācijas, kuras var negatīvi ietekmēt uzdevuma izpildi. Risku identificēšanā var tikt izmantotas tādas metodes kā „Prāta vētra”, Delfi metode, SVID analīze, pieņēmumu analīze u.c.
 - Risku novērtēšana tiek veikta, nosakot to potenciālo ietekmi uz uzdevuma izpildes procesu un rezultātu, kā arī izvērtējot risku iestāšanās varbūtību. Riska kopējais vērtējums tiek iegūts, reizinot potenciālās ietekmes un iestāšanās varbūtības rādītāju vērtības.
 - Lai mazinātu risku potenciālo ietekmi uz uzdevuma izpildi un sasniedzamo rezultātu, ir jāidentificē pasākumi, kas var tikt veikti, lai samazinātu risku ietekmi vai iestāšanās varbūtību, samazinot kopējo riska nozīmības vērtējumu. Risku nepārtraukta uzraudzība un kontrole ir veicama arī pēc lēmuma pieņemšanas par uzdevuma nodošanu visā uzdevuma nodošanas procesa laikā.

► Iespējamo juridisko formu analīze.²

Šajā posmā nepieciešams izvērtēt identificētajam pārvaldes uzdevumam piemērotāko no juridiski pieļaujamajām formām pārvaldes uzdevuma nodošanas veikšanai. Prezumējot, ka šajā stadijā Iestāde jau ir veikusi analīzi par deleģēšanas iespējamību un tādējādi ir identificēts likums vai cits ārējs normatīvs akts, kas konkrēto pārvaldes uzdevuma nodošanu pieļauj, juridiskās formas analīze ietver izvēles izdarīšanu starp deleģējuma vai līdzdarbības līgumu. Tajā pašā laikā šajā stadijā var tikt izdarīts arī secinājums par to, ka iecerētā uzdevuma nodošana faktiski neatbilst deleģēšanas vai līdzdarbības pazīmēm, un neviena no juridiskajām formām nav atbilstoša. Tas parasti nozīmē izvēli par publiskā iepirkuma līguma slēgšanu, publisko un privāto partnerību vai kādu citu sadarbības formu. (Minētais attiecināms uz šobrīd spēkā esošo VPIL redakciju, kas praktiskajā piemērošanā rada sarežģījumus līdzdarbības un deleģēšanas nošķiršanā, kam Iestādēs trūkst kompetences. Saskaņā ar tālāk šajā Ziņojumā izteiktajām rekomendācijām, minētie divi pārvaldes uzdevumu nodošanas veidi ne obligāti būtu saistāmi arī ar atšķirīgu juridisko formu pārvaldes uzdevuma nodošanas noformēšanai, līdz ar to mazinātos arī praktiskās grūtības izvēlē par to, kurš līguma veids konkrētajā gadījumā ir atbilstošāks.)

(2) Pārvaldes uzdevuma robežu noteikšana

Lai realizētu uzdevumu, ir nepieciešams noteikts resursu apjoms, t.sk. laiks, finanšu līdzekļi, darbaspēks u.c. Izmantojot ieguldītos resursus uzdevuma izpildes procesā tiek sasniegti konkrēti rezultāti, piemēram, tiek nodrošināta noteiktas iedzīvotāju grupas informēšana, kas savukārt nodrošina noteikta ieguvumu jeb gala rezultātu līmeņa sasniegšanu. Uzdevuma robežu noteikšanas process paredz iepriekšminēto uzdevuma izpildes procesa elementu definēšanu, lai noteiktu, kādi ieguldījumi (*input*) nepieciešami, lai uzdevuma izpildes procesā sasniegtu noteiktus rezultātus (*output*) un ieguvumus (*outcome*). Turpinājumā pievienotajā tabulā sniegtas minēto lielumu definīcijas.

	Ieguldījums	Rezultāti	Ieguvums
<i>Definīcija</i>	Kādi resursi (materiāli, iekārtas, darbaspēks) nepieciešami, lai sasniegtu vēlamos rezultātus un ieguvumus	Pakalpojumi, preces, vienības, kas tiek iegūtas uzdevuma izpildes procesā	Gala rezultāti vai sekas mērķa auditorijai vai videi
<i>Mērišanas iespējas</i>	Tiešā veidā mērāmi, vienkārši nosakāmi	Tieši mērāmi	Mērāmi tikai pēc ilgāka perioda un izmantojot speciālus novērtēšanas procesus

² Šis solis nav nepieciešamas gadījumā, ka VPIL tiek izdarīti grozījumi atbilstoši Ziņojumā ietvertajām rekomendācijām, saglabājot tikai viena veida līgumu slēgšanas pienākumu pārvaldes uzdevumu nodošanas gadījumā. Tad Iestādei jebkurā situācijā būtu pienākums slēgt deleģējuma līgumu un šī soļa ietvaros apsvērt būtu nepieciešamas vien tā būtiskākos noteikumus un pamatprincipus.

	Ieguldījums	Rezultāti	Ieguvums
<i>Piemērs</i>	Darba līguma gadījumā samaksa tiek veikta, balstoties uz darba izpildei paredzēto laiku (patērētais laiks – ieguldījums)	Līgumā, kas paredz samaksu par konkrētu vienību izpildi, samaksa tiek veikta atkarībā no īstenotajām darba vienībām (darba vienības – rezultāts)	Uzlaboti sabiedrības veselības rādītāji (samazināta slimības izplatība) mērķa auditorijā vai vidē

Definējot uzdevuma izpildes robežas, ir būtiski jau sākotnēji noteikt ieguvumus jeb ietekmi uz pašreizējo situāciju, kādu plānots sasniegt ar uzdevumu realizāciju. Tālāk, atbilstoši plānotajam ieguvumu līmenim tiek plānoti sasniedzamie rezultāti un ieguldījumi, kas nepieciešami rezultātu līmeņa sasniegšanai. Nepieciešamo ieguldījumu, plānoto rezultātu un ietekmes noteikšanas procesā var tikt analizēti sekojoši jautājumi:

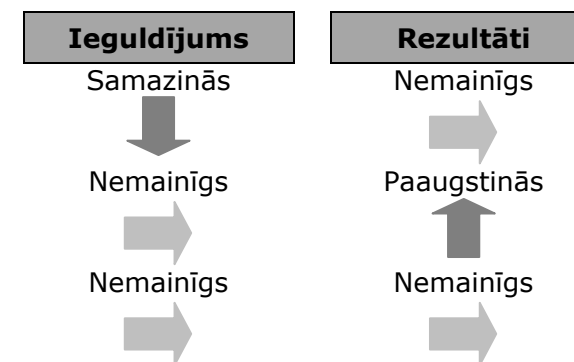
- ▶ Kāda ir pašreizējā situācija, kuru ir plānots ietekmēt uzdevuma izpildes procesā?
- ▶ Kāda būs nākotnes situācija pēc uzdevuma nodošanas?
- ▶ Kādiem ir jābūt rezultātiem, lai nodrošinātu nākotnes situācijas sasniegšanu?
- ▶ Kādas ir nepieciešamās prasmes, zināšanas, lai sasniegtu plānotos rezultātus?
- ▶ Kāds resursu apjoms ir nepieciešams rezultātu sasniegšanai?

(3) Uzdevuma nodošanas *ex-ante* efektivitātes izvērtējums

Ex-ante efektivitātes izvērtēšana var tikt definēta kā darbība uzdevuma nodošanas procesa sākumā, kad ar dažādu kvantitatīvu un kvalitatīvu metožu palīdzību tiek prognozēts, kāds būs uzdevuma izpildes efektivitātes līmenis pēc uzdevuma nodošanas citam tiesību subjektam. *Ex-ante* izvērtējuma sagatavošanai ir izmantojami iepriekšējos plānošanas procesa posmos iegūtie rezultāti, piemēram, stratēģiskās analīzes rezultātā definētais uzdevuma nodošanas nepieciešamības pamatojums, ar uzdevuma nodošanu saistītie riski, kā arī uzdevuma robežu noteikšanas ietvaros definētie ieguldījumi, rezultāti un ieguvumi.

Uzdevuma nodošanas *ex-ante* izvērtējums ir veicams gadījumā, ja izpildās tādi būtiski nosacījumi pārvaldes uzdevuma nodošanas iespējamībai kā normatīvā uzdevuma nodošanas pieļaujamība, atbilstošu subjektu pieejamība, kam var tikt nodota uzdevuma izpilde u.c. Efektivitātes izvērtēšanas process paredz salīdzināt uzdevuma izpildei nepieciešamo ieguldījumu un uzdevuma rezultātu šī brīža vērtības ar sagaidāmajām vērtībām nākotnē, t.i. pēc uzdevuma nodošanas. Uzdevums var tikt nodots tikai gadījumā, ja pie uzdevuma nodošanas ir sagaidāma sekojošu nosacījumu izpilde.

Uzdevumu nodošanas *ex-ante* efektivitātes izvērtēšanas metodika detalizēti aprakstīta Ziņojuma 24.2.nodaļā.



(4) Vērtēšanas kritēriju noteikšana

Balstoties uz iepriekšējā posmā noteiktajiem nepieciešamajiem ieguldījumiem un sasniedzamajiem rezultātiem, ir jānosaka kritēriji, lai novērtētu potenciālo uzdevuma nodošanas subjektu spēju nodrošināt efektīvāku uzdevuma izpildi. Pretendentu un viņu spēju vērtēšanas kritēriju kvalitāte ir tieši ietekmē efektivitātes izvērtējuma atbilstību. Vērtēšanas kritērijiem būtu jāietver vismaz šādu faktoru izvērtēšana:

- ▶ Tehnisko spēju novērtēšana paredz novērtēt potenciālās pilnvarotās personas gatavību pārņemt uzdevuma izpildi, t.i. vai personas rīcībā ir nepieciešamie resursi atbilstoša ieguldījuma apjoma nodrošināšanai un tehniskā kapacitāte rezultātu sasniegšanai. Tehnisko spēju novērtēšana var ietvert personai pieejamo darbaspēka, informācijas tehnoloģiju, finanšu stabilitātes un citu pilnvarotajai personai pieejamo resursu pietiekamības novērtēšanu.
- ▶ Profesionālo spēju novērtēšana paredz izvērtēt potenciālās pilnvarotās personas pieredzes līmeņa atbilstību nepieciešamo ieguvumu un rezultātu sasniegšanai. Profesionālā kapacitāte var tikt novērtēta, analizējot personas līdzšinējo pieredzi un darbību attiecīgajā jomā, personāla kvalifikācijas līmeni, reputāciju kā arī citus pieredzi raksturojošus kritērijus.
- ▶ Pievienotās vērtības radīšanas potenciāla novērtēšana paredz novērtēt vērtību, kuru pilnvarotā persona spēs pievienot, veicot uzdevuma izpildi. Tehniskās un profesionālās spējas ne vienmēr spēj nodrošināt efektīvāku uzdevuma izpildi, tādēļ pievienotās vērtības radīšanas potenciāla izvērtēšanas procesā ir personas tehniskās un profesionālās spējas ir vērtējamas kontekstā ar personas izpratni par uzdevuma izpildes rezultātiem un ieguvumiem, kādi jāsasniedz darba izpildes procesā. Lai izvērtētu potenciālās pilnvarotās personas atbilstību var tikt analizēti tādi kritēriji kā izpratne par veicamo darba uzdevumu, personas piedāvātās uzdevuma izpildē izmantojamās metodes u.c.

(5) Komunikācijas stratēģijas un publicitātes noteikšana

Uzdevuma nodošana rada izmaiņas ne tikai iestādes darbībā, kura nodod uzdevuma izpildi, bet arī sabiedrībā, kuru ietekmē ieguvumi no uzdevuma izpildes un kas ir uzskatāma par pārvaldes sniegto pakalpojumu saņēmēju (klientu). Tādēļ uzdevuma nodošanas plānošanas procesā ir būtiski informēt sabiedrību par paredzētajām izmaiņām iestādes darbībā un uzdevuma realizācijā. Tāpat informācija ir nododama potenciālajiem uzdevuma nodošanas subjektiem, nodrošinot brīvu un godīgu konkurenci starp tiem. Komunikācijas stratēģijas noteikšanas procesā ir svarīgi atbildēt vismaz uz šādiem jautājumiem:

- Kur paziņot? Kādi ir efektīvākie informācijas izplatīšanas kanāli potenciālo pretendentu un sabiedrības informēšanai?
- Kā atbildēt uz jautājumiem? Kā nodrošināt atgriezenisko saiti papildus jautājumu rašanās gadījumā?
- Kā popularizēt? Kādus papildus informēšanas veidus izmantot, uzdevuma nodošanas popularizēšanai?
- Kā skaidrot sabiedrībai?

(6) Pretendentu atlases procesa sagatavošana

Lai nodrošinātu, ka tiek izvēlēts/atlasīts uzdevuma nodošanas subjekts, kas ar pieejamajām tehniskajām un profesionālajām spējām varēs nodrošināt efektīvāku uzdevuma izpildi, būtiska ir pretendentu atlases procesa sagatavošana, kas ietver:

- Pretendentu atlases dokumentācijas sagatavošanu;
- Vērtēšanas komisijas izveidi, nodrošinot atbilstošu pieredzi, kompetences apjomu, neatkarību;

- Potenciāli – arī citas darbības pēc Iestādes ieskata.

Pretendentu atlases dokumentācija (piemēram, konkursa nolikums, tehniskā specifikācija un citi dokumenti) var ietvert šādas daļas:

- ▶ Darba izpildes specifikācijas apraksts, kas ietver visas būtiskās prasības, kas saistītas ar uzdevuma izpildi. Darba izpildes aprakstam būtu jāietver uzdevuma nodošanas mērķis, paredzamais darba apjoms, būtiskākās darba izpildes prasības, uzdevuma izpildes rezultatīvie rādītāji, to mērīšanas un novērtēšanas mehānisms u.c.
- ▶ Prasību sagatavošana pretendenta tehniskajām un profesionālajām spējām (finansiālais stāvoklis, pieejamie resursi, pieredze, personāla kvalifikācija u.c.)
- ▶ Dokumentu saraksta sagatavošana, kas nepieciešami, lai apliecinātu subjekta spēju un kompetenci veikt pārvaldes uzdevumu.
- ▶ Atbilstošākā subjekta izvērtēšanas kritēriju formulēšana un mehānisma izstrāde.
- ▶ Finansēšanas mehānisma identifikācija un apraksts.
- ▶ Pieteikuma iesniegšanas laiks, vieta, kā arī termiņš lēmuma paziņošanai.
- ▶ Līguma projekts (ja attiecināms).

Pretendentu atlases dokumentācijas saturs ir atkarīgs gan no nododamā uzdevuma satura, gan subjekta, kuram tiek plānota uzdevuma nodošana, līdz ar to atlases dokumentācija var ietvert plašāku vai šaurāku prasību loku.

Lai noteiktu (prasībām) atbilstošāko pretendentu uzdevuma izpildei, ir jānosaka personas vai personu grupa (vērtēšanas komisija), kas veiks atbilstības un sagaidāmā efektivitātes pieauguma līmeņa novērtēšanu. Personai vai personu grupai, kas pieņem lēmumu ir jānodrošina atbilstošs pieredzes, kompetences apjoms un neatkarība. Tāpat kā personu grupas kompetences apjoms, arī personu grupas skaitliskais apmērs ir atkarīgs no uzdevuma nodošanas formas, tomēr gadījumos, kad uzdevuma nodošana plānota privāto tiesību subjektam, vērtēšanas komisijā būtu jāiekļauj nemazāk kā 3 atbilstošas kompetences un pilnvaru speciālisti.

Pietiekama ekspertīze parasti ir pretendentu atlases un efektivitātes izvērtēšanas kvalitātes nodrošināšanas galvenais faktors, tādēļ atbilstoši sagatavotu un kompetentu amatpersonu piesaiste šajā posmā ir īpaši būtiska.



- **Atlase**

Nākamais uzdevumu nodošanas procesa posms pēc plānošanas ir pretendentu atlases posms, kas ietver pretendentu izvērtēšanas un izvēles procesu, pārrunu veikšanu ar atbilstošajiem pretendentiem un līguma noslēgšanu.

(1) Izvērtēšanas process

Potenciālo uzdevuma nodošanas subjektu izvērtēšanas uzdevums ir noteikt, vai subjekts atbilst izvirzītajām prasībām attiecībā uz tehniskajām un profesionālajām spējām, kā arī novērtēt vai un kurš no potenciālajiem uzdevuma nodošanas subjektiem spēs nodrošināt efektīvāku uzdevuma izpildi.

Izvērtēšanas procesā ir jāņem vērā ne tikai izmaksas, kas saistītas ar uzdevuma izpildi, bet arī iegūstamie rezultāti, izvērtējot nepieciešamo kopējo ieguldījumu (*inputs*) apjomu, sagaidāmo rezultātu (*outputs*) un ieguvumu līmeni (*outcome*). Visu trīs iepriekš minēto faktoru savstarpējā sadarbība uzdevuma izpildes procesā var tikt novērtēta, veicot sekojošu rādītāji izvērtēšanu:

- ▶ Ekonomija (*economy*)– ieguldījumu (*inputs*) apjoms, kas var tikt aptverts, ņemot vērā pieejamos finanšu līdzekļus un citus resursus (laiks, materiāli u.c. faktori).
- ▶ Efektivitāte (*efficiency*) – rezultātu (*outputs*) apjoms, kas var tikt iegūts pie noteiktā ieguldījumu apjoma.
- ▶ Lietderīgums (*effectiveness*) – ieguvumu, ietekmes līmenis (*outcome*), kas tiek sasniegts pie konkrētiem rezultātiem

Potenciālo uzdevuma nodošanas subjektu izvērtēšanas procesā var tikt izmantots rezultātu izvērtēšanas modelis (*scoring model*), kura ietvaros:

- ▶ Tiek definēti kvantitatīvie un kvalitatīvie kritēriji, pēc kādiem tiek veikts subjektu savstarpējais salīdzinājums vai (viena subjekta gadījumā) subjekta salīdzināšana ar esošo situāciju vai sagaidāmajiem rezultātiem.
- ▶ Veikta kritēriju vērtību salīdzināšana:
 - Starp pretendentiem (1:1).
 - Pret sagaidāmajiem rezultātiem.
- ▶ Noteikts izvērtējuma rezultāts.

Kritēriju vērtību savstarpējās salīdzināšanas procesā var tikt izmantoti svara koeficienti – katra novērtējamā kritērija nozīmīgums jeb svars kopējā vērtējumā. Svara koeficientu vērtības ir skalā no 0 līdz 1, ievērojot, ka svaru kopsummai ir jābūt vienādai ar 1. Svāri katrai

novērtējuma kritēriju grupai vai kritērijam ir jāpiešķir, balstoties uz ekspertu vērtējumu, kas nosaka, cik svarīgs ir katrs kritērijs konkrētajā gadījumā.

Kopējais katras alternatīvas novērtējums tiek aprēķināts, izmantojot pielāgotu svērto mērķa funkciju (*weighted objective function*), saskaņā ar sekojošu formulu:

$$\sum_{i=1}^n N_i \times W_i,$$

N_i – novērtējuma faktora vērtība, kuru piešķīris novērtētājs;

W_i – novērtējuma faktoram atbilstošais svars

Izvērtējuma gala rezultāts tiek aprēķināts, apkopojot kvantitatīvo un kvalitatīvo kritēriju novērtējuma rezultātus.

(2) Sarunu process

Atbilstoši vispārpieņemtai praksei ar potenciālajiem subjektiem uzdevuma nodošanai var tikt organizētas sarunas, lai precizētu ar pārvaldes uzdevuma un/vai iesniegto pieteikumu saturu, kas var aptvert sekojošus jautājumus:

- Nododamā uzdevuma saturs un raksturojums.
- Pašreizējie uzdevuma realizācijas rezultāti.
- Tehniskās prasības uzdevuma izpilde.
- Atbilstošākā subjekta novērtēšanas pieeja.
- Potenciālo uzdevuma nodošanas subjektu pieteikuma saturs un iespējama precizēšana.

Sarunu process ir uzskatāms par ieteicamu, bet ne obligātu uzdevuma nodošanas subjektu izvērtējuma sastāvdaļu, tā kā tas sniedz iespēju vēl pirms lēmuma pieņemšanas pārliecināties, vai potenciālajiem uzdevuma veicējiem ir skaidri visi ar uzdevuma izpildi un rezultātiem saistītie jautājumi.

(3) Lēmuma pieņemšana

Pretendentu izvērtēšanas un pārrunu rezultātā tiek pieņemts lēmums un organizēta līguma noslēgšana atbilstošajos gadījumos. Lēmums var ietvert gan konkrētu izvēli par personu, kurai nododams pārvaldes uzdevums un nodošanas būtiskākajiem nosacījumiem, gan, iespējams, lēmumu par procedūras izbeigšanu bez rezultātā, jo neviens no saņemtajiem piedāvājumiem nenodrošinātu efektīvāku pārvaldes uzdevuma veikšanu vai arī nav saņemti atbilstoši piedāvājumi.

Lēmuma pieņemšanai seko lēmuma izpilde un līguma noslēgšana ar attiecīgo subjektu, kā arī izpildes uzsākšanas un pārvaldes uzdevuma īstenošanas nodošanas organizēšana.

• **Izpilde**

Pēc lēmuma pieņemšanas par uzdevuma nodošanu Pilnvarotajai personai tiek uzsākts uzdevuma izpildes process (saukts arī par uzdevuma pārvaldības procesu), kas ietver pārejas organizēšanu un līguma izpildes kontroles un uzraudzības realizāciju, kā arī Pilnvarotās personas darbības rezultātu novērtēšanu.



(1) Pārejas organizēšana

Lai nodrošinātu uzdevuma izpildes nepārtrauktību, ir būtiski plānot uzdevuma nodošanas procesu Pilnvarotajai personai, ietverot secīgus un sistemātiskus soļus uzdevuma pilnīgai nodošanai. Saskaņā ar pieņemto praksi uzdevuma nodošanas process var ietvert sekojošus soļus:

- ▶ Uzdevuma nodošanas plāna izstrāde. Uzdevuma nodošanas plāns var ietvert kritiskās darbības, kas veicamas, lai nodrošinātu uzdevuma izpildes nepārtrauktību, uzdevuma nodošanas laika plānu un atbildības, kā arī citus ar pāreju saistītus jautājumus.
- ▶ Komunikācijas pieejas noteikšana. Skaidri definēta komunikācijas pieeja atbalsta vienmērīgu uzdevuma nodošanu Pilnvarotajai personai, kā arī kalpo par pamatu turpmākās sadarbības organizēšanai, lai nodrošinātu nepārtrauktu uzdevuma izpildes uzraudzību un pilnveidi.
- ▶ Pilnvarotās personas apmācība. Atkarībā no nododamā uzdevuma satura un sarežģītības var būt nepieciešama Pilnvarotās personas apmācība, kas paredz uzdevuma izpildei nepieciešamās informācijas un zināšanu nodošanu. Atsevišķos gadījumos apmācība var būt nepieciešama arī iestādes personālam, lai nodrošinātu izpratni par izmaiņām iestādes darba procesā.
- ▶ Paralēlā darbība līdz uzdevuma pilnīgai nodošanai. Laikietilpīga un sarežģīta uzdevuma nodošanas gadījumā varētu būt nepieciešams pārejas periods, kurā uzdevuma izpildi veic iestāde un Pilnvarotās persona kopīgi, lai nodrošinātu uzdevuma izpildes nepārtrauktību un vienmērību. Paralēlā darbība var tikt īstenota arī, piesaistot vienu vai vairākus iestādes darbiniekus Pilnvarotajai personai uzdevuma izpildes uzsākšanas procesā.

(2) Kontrole un uzraudzība

Uzdevumu izpildes uzraudzība jeb monitorings ir ļoti būtisks nosacījums veiksmīga uzdevumu nodošanas rezultāta sasniegšanai. Regulāra un strukturēta uzdevumu izpildes uzraudzība jau laikus brīdina par iespējamām problēmām (ja nav sasniegti cerētie mērķi), par iespējamu papildus atbildību nepieciešamību (ja pārsniegti cerēti mērķi), kā arī ļaus nolemt, vai arī turpmāk attiecīgo uzdevumu ir efektīvi nodot izpildei citai personai.

Uzdevuma izpildes gaitā Pilnvarotā ir visatbilstošākajā pozīcijā, lai objektīvi novērtētu sava darba kvalitāti, jo uzdevuma izpildītājam ir pieejami visi ar izpildi saistītie dati un informācija. Tāpēc iestādei uzraudzības mehānismā būtu jāparedz, ka Pilnvarotā persona regulāri veic sava darba uzraudzību un novērtēšanu un/vai jānosaka, ka uzdevuma veicējs regulāri piesaista ārējo neatkarīgo ekspertu (revidentu) sava darba uzraudzībai un novērtēšanai, kas par sava vērtējuma rezultātu informē iestādi.

Plānojot uzdevumu izpildes uzraudzības mehānismu būtu jāizvērtē tādi jautājumi kā:

- ▶ Atskaitīšanās forma un saturs.
- ▶ Atskaitīšanās biežums, regularitāte.
- ▶ Atskaitēs iekļautās informācijas atbilstība nepieciešamībai regulāri un objektīvi novērtēt uzdevuma izpildes gaitu.

Atskaitīšanās regularitāte atšķirtas pēc uzdevuma izpildē veikto transakciju biežuma – piemēram, uzdevumos, kur tiek veiktas ļoti biežas izpildes darbības vai salīdzinoši retas izpildes darbības. Atšķirīga atskaitīšanās regularitāte var būt piemērojama arī nodotā uzdevuma izpildes posma sākumperiodā (piem., ieviešanas fāzē – uzraudzība katru nedēļu) un vēlākajos posmos.

Iestādei būtu jāsalīdzina katra uzdevuma izpildes uzraudzības ziņojuma rezultāti ar sākotnēji uzdevuma nodošanas gadījuma dokumentācijā noteiktajiem kritērijiem un trūkumi konstatētie nekavējoties jāpaziņo un jāatrisina. Tāpat arī regulāri gan formālās, gan neformālās tikšanās reizēs būtu nepieciešams informēt Pilnvaroto personu par iespējām vai nepieciešamību uzlabot izpildi.

(3) Novērtēšana

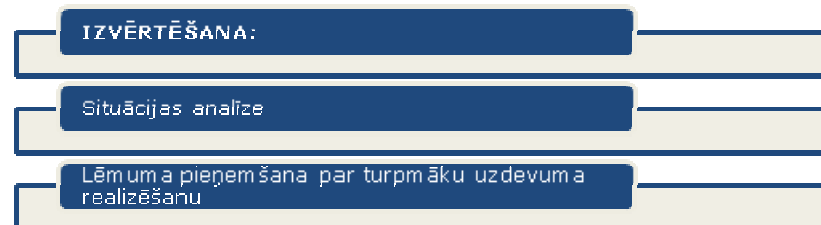
Lai pārliecinātos, ka uzdevuma nodošana patiesi bijusi pamatota, ir jānovērtē tā nodošanas efektivitāte pēc uzdevuma izpildes noteiktiem periodiem. Tāpat šāds novērtējums var dot objektīvu informāciju iestādei un citām iestādēm par līdzīgu uzdevumu nodošanas lietderīgumu nākotnē – tādējādi ļaujot pēc pieredzes noteikt uzdevuma deleģēšanas iespējamo efektivitāti un izdevīgumu.

Par vienu no būtiskajiem uzdevuma izpildes kritērijiem var tikt uzskatīta lietotāju (sabiedrības) apmierinātība. Šī kritērija novērtēšanai jāizstrādā ļoti precīzs apmierinātības etalonrādītājs un metodoloģija, piemēram, nosakot saņemto sūdzību skaitu vai izlases kārtā veicot lietotāju (sabiedrības) aptauju.

Faktiski sasniegto rezultātu novērtēšana pret plānotajiem ir īpaši nozīmīga, ja uzdevuma finansēšanai tiek izmantots uz iznākumu balstītas samaksas modelis, kas paredz, ka maksājumi tiek veikti tikai tad, ja sasniegtie rezultāti atbilst konkrētajam uzdevuma nodošanas gadījumam noteiktajiem standartiem.

• Izvērtēšana

Izvērtēšanas posms tiek uzsākts uzdevuma nodošanas perioda beigās vai periodiski tā izpildes laikā, posma ietvaros izvērtējot uzdevuma izpildes procesā iegūtos rezultātus, nodrošinot pamatojumu turpmākai uzdevuma izpildes plānošanai. Uzdevuma restrukturizēšanas posma noslēgums ir uzskatāms arī par uzdevuma deleģēšanas procesa plānošanas posma sākumu. Izvērtēšana ir būtiska pārvaldes uzdevumu nodošanas sastāvdaļa, kas praksē lielākajā daļā gadījumu vispār netiek veikta vai arī tiek veikta ļoti minimālā līmenī. Tajā pašā laikā pēc pārvaldes uzdevuma nodošanas veikts izvērtējums pēc būtības ir vienīgais veids, kā objektīvi iespējams pārlicināties par sākotnējo veiktā *ex-ante* efektivitātes novērtējuma patiesumu un pārvaldes uzdevuma nodošanas faktiskajiem ieguvumiem vai trūkumiem. Attiecīgi uz šāda izvērtējuma pamata Iestāde var lemt par nepieciešamajiem deleģēšanas modeļa pārgrozījumiem, finansēšanas mehānisma maiņu un tjpr.



(1) Situācijas analīze

Uzdevuma nodošanas perioda beigās vai gadījumos, ja uzdevuma nodošanas noslēgums nav terminēts, sistemātiski uzdevuma izpildes laikā, piemēram, vienu reizi trīs gados, ir jāveic kopējais uzdevuma izpildes efektivitātes novērtējums. Situācijas analīzei var ietvert sekojošus analīzes veidus:

Uzdevuma izpildes analīze:

- ▶ Kādi ir faktiskie ieguldījumi uzdevuma izpildes nodrošināšanā salīdzinājumā ar plānotajiem?
- ▶ Kāds ir sasniegto rezultātu līmenis? Vai un kādā mērā sasniegtie rezultāti pārsniedz plānotos?
- ▶ Kādi ir ieguvumi no uzdevuma izpildes? Kāda ir ietekme uz sabiedrību?
- ▶ Vai procesā ir tikusi nodrošināta uzdevuma efektīvāka izpilde?

Klientu vērtējuma analīze. Būtisks informācijas avots uzdevuma izpildes efektivitātes novērtēšanai ir uzdevuma rezultātu lietotāju/pakalpojumu saņēmēju viedoklis un apmierinātība ar uzdevuma izpildi. Tāpat lietotāju viedoklis palīdz novērtēt ieguvumus, kas sasniegti uzdevuma izpildes rezultātā.

Uzdevuma veicēja vērtējuma analīze. Uzdevuma izpildes izvērtēšanā būtisku informāciju var sniegt pati Pilnvarotā persona, kas izvērtējumā var iekļaut ne tikai sasniegtos rezultātus, bet arī skaidrojumu faktisko rezultātu novirzēm no plānotā, uzdevuma izpildi kavējošo faktoru un risku uzskaitījumu kā arī citu informāciju, kas var tikt izmantota turpmākās uzdevuma realizācijas plānošanai.

(2) Lēmuma pieņemšana par turpmāku uzdevuma realizēšanu

Izvērtējot uzdevuma izpildes gala rezultātus, var tikt pieņemts lēmums par turpmāko uzdevuma realizēšanas formu, kas var paredzēt:

- ▶ Uzdevuma nodošanas subjekta maiņu.
- ▶ Uzdevuma robežu pārvērtēšanu, robežu sašaurināšanu vai paplašināšanu.
- ▶ Ieguldījumus, rezultātus un ieguvumus raksturojošo kritēriju izmaiņas.
- ▶ Prasību novērtēšanu un maiņu.
- ▶ Kā arī citas izmaiņas uzdevuma izpildes procesā.