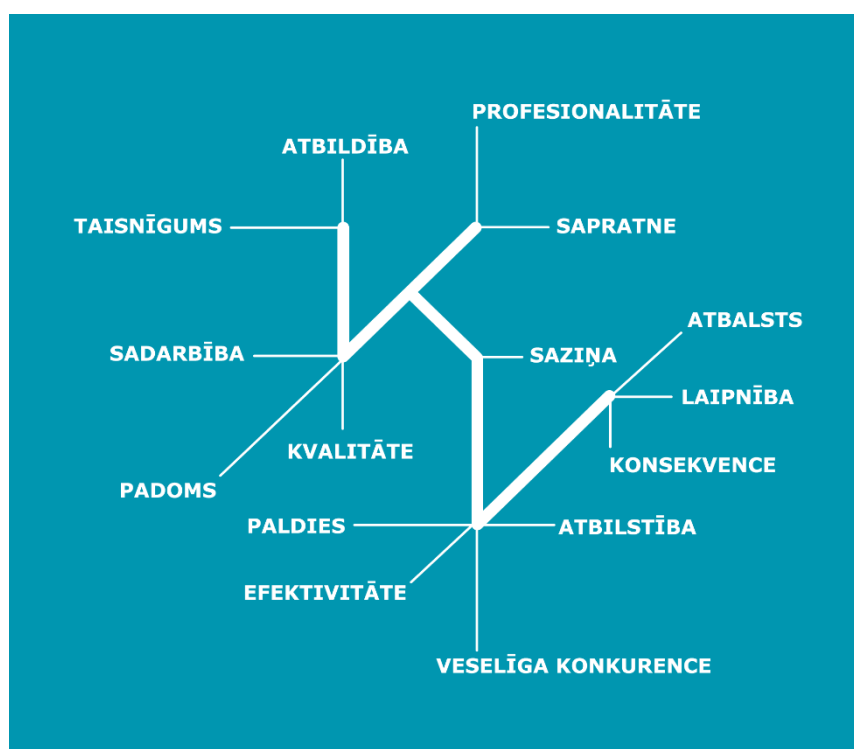


**Principa “Konsultē vispirms” ieviešanas  
valsts iestāžu darbā novērtēšanas  
rezultātu apkopojums  
par posmu no 2018. līdz 2020. gadam**



## Saturs

1. Terminu un saīsinājumu skaidrojums .....	4
2. Tehniskā pamatinformācija .....	5
2.1. Pētījuma metodoloģijas apraksts.....	5
2.2. Komunikācijas stratēģijas apraksts .....	8
2.3. Iestāžu uzskaitījums. ....	10
3. Vidējie rezultātu salīdzinājumi 2018., 2019., 2020. gadā .....	12
3.1. Iestādes regulāri informē par normatīvo aktu (t. sk. uzraudzības) prasībām. ....	12
3.2. Iestādes darbinieki konsekventi piemēro un vienādi interpretē normatīvo aktu (t. sk. uzraudzības) prasības.....	13
3.3. Iestādes darbinieki piemēro pārkāpumiem proporcionālas (atbilstošas) sankcijas. ....	13
3.4. Iestāde veicina un atbalsta uzņēmēju brīvprātīgās darbības, ļaujot pašiem novērst konstatētās neatbilstības.....	14
3.5. Iestādes darbinieki nav ietekmējami lēmuma pieņemšanā (korupcijas risks).....	15
3.6. Iestādē klients var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka klātienē konsultāciju.....	15
3.7. Iestādē klients var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka telefonisku konsultāciju. ....	16
3.8. Iestāde klientiem saprotami sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus.....	17
3.9. Iestādes tīmekļvietne ir lietotājam draudzīga - tajā ir viegli atrast aktuālo informāciju. ....	18
3.10. Iestādes izstrādātās vadlīnijas (skaidrojošie dokumenti) ir uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā valodā. ....	18
3.11. Iestādes rīkotie semināri un apmācības ir efektīvs veids, kā veicināt izpratni par nozares regulējumu.....	19
3.12. Iestāde piedāvā ērtus un saprotamus pašnovērtējuma rīkus (kontROLSaraksti, anketas), kas palīdz apzināties un izpildīt uz uzraugāmo jomu attiecināmās likumdošanas prasības. ....	19
3.13. Iestāde savlaicīgi atgādina par termiņiem un darbībām, kas jāveic, lai izpildītu likumdošanas prasības.....	20
3.14. Iestāde piemēro „ieciētības“ režīmu jauno tiesību aktu prasību ieviešanai. ....	21
3.15. Iestāde nodrošina laipnu un atsaucīgu komunikāciju. ....	21
3.16. Iestāde seko līdzi laikam un izmanto mūsdienīgus un klientiem ērti izmantojamus informācijas nodošanas kanālus. ....	22
3.17. Iestāde kopumā sekmīgi īsteno principu “Konsultē vispirms” - veicina noteikto prasību izpildi, sniedz nepieciešamo atbalstu un sodīt nav tās primārais mērķis.....	22
3.18. Darbinieku un klientu vidējo rādītāju svarīguma matricas – vidēji pa gadiem .....	23
3.19. Darbinieku uztveres indekss (DI) dinamika pa gadiem un nozīmīgāko komentāru apkopojums	25
3.20. Klientu uztveres indekss (KI) dinamika pa gadiem un nozīmīgāko komentāru apkopojums .....	26
3.21. Pieejas indekss (PI) dinamika pa gadiem (pirms ekspertu vērtējuma).....	28

3.22. Vidējie vērtējumu indeksi pa kritēriju grupām dinamika pa gadiem .....	30
3.23. Konsultē vispirms indekss (KVI) dinamika pa gadiem.....	31
4. Principa “Konsultē vispirms” ieviešanas komunikācijas sasniegtie rezultāti .....	32
4.1. Situācijas apraksts (salīdzinājumā šodien ar perioda sākumu – 2018.gadu).....	32
4.2. Atskats uz visā periodā īstenotām komunikācijas aktivitātēm, komunikācijas stratēģiskā plāna mērķu sasniegšanas pamatojums, komunikācijas rezultatīvo rādītāju analīze .....	33
4.3. “Mēs konsultējam vispirms” kampaņa iestādēs un pārmaiņu komunikācijas veiksmes stāstu apkopojums. ....	40
5. Kopsavilkums un secinājumi. ....	47
6. Rekomendācijas uz nākotni.....	49
7. Pielikumi .....	50
Pielikums Nr.1 Novērtēšanas shēma .....	50
Pielikums Nr.2 – Novērtējuma jautājumi (sadalījums pa kritēriju grupām) .....	51
Pielikums Nr.3 – 22 iestāžu intervijas.....	53

## 1. Terminu un saīsinājumu skaidrojums

DI – Darbinieku uztveres indekss

KI – Klientu uztveres indekss

PI – Pieejas indekss

Pli – Pieejas indeksu pa kritēriju grupām

KGli – Kritēriju grupu indeksi

KGI1 – Pirmā kritēriju grupa - Efektīvas uzraudzības stratēģija

KGI4 – Ceturtā kritēriju grupa - Uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika

KGI5 – Piektā kritēriju grupa - Informācijas sniegšana un konsultēšana

KGI6 – Sestā kritēriju grupa - Uz pakalpojumiem orientēta klientu apkalpošanas kultūra

KVI – Konsultē vispirms indekss

EM – Ekonomikas ministrija

## 2. Tehniskā pamatinformācija

Konsultē vispirms principa mērķis ir panākt savstarpējo sapratni starp uzņēmējiem un uzraugošajām iestādēm, lai nodrošinātu, ka komersanti un uzņēmēji, pirmkārt, zina un izprot savus pienākumus, un otrkārt, tos godprātīgi pilda. "Konsultē vispirms" principa ieviešana ļauj sasniegt labāku rezultātu normatīvo aktu ievērošanā un sekojoši nodrošināt godīgu konkurenci tirgū, tādējādi radot stabilu, investīcijām labvēlīgu uzņēmējdarbības vidi.

Valsts iestādes, kas pievienojušās sadarbības memorandam par "Konsultē vispirms" principa ieviešanu<sup>1</sup>, apņēmas ievērot Vadlīnijas par "Konsultē vispirms" principa piemērošanu valsts iestāžu darbā (turpmāk – Vadlīnijas) ietvertos principus<sup>2</sup>. Lai nodrošinātu "Konsultē vispirms" efektīvu īstenošanu un veiktu novērtējumu par uzraugošo iestāžu progresu, ieviešot "Konsultē vispirms" principu, trīs gadu garumā tās tika vērtētas atbilstoši īpaši izstrādātai "Konsultē vispirms" ieviešanas novērtēšanas metodoloģijai.

### 2.1. Pētījuma metodoloģijas apraksts

Pēc metodoloģijas novērtēšana tika veikta četros posmos, kuru rezultātā katra uzraudzības iestāde ieguva individualizētus pilnveidošanās ieteikumus principa "Konsultē vispirms" ieviešanai. Novērtēšanas shēma Pielikumā Nr.1. Novērtēšana tika veikta reizi gadā (2018., 2019. un 2020.gadā) atspoguļojot iestāžu progresu principa ieviešanā, nodrošinot iestāžu savstarpējo salīdzināmību, kā arī ļaujot apzināt un pārņemt labāko praksi no citām uzraudzības iestādēm. Novērtējuma aptaujas tiek veiktas ar 95% ticamības līmeni un ne vairāk kā 5% kļūdas robežu. Datu interpretācija tika balstīta uz pamatotiem un ticamiem datiem, kas tika iegūti pētījumā, skaidri nošķirot pētījumā iegūto informāciju no pētnieku subjektīvajiem secinājumiem. Vērtējums tika dalīts pa vērtēšanas kritēriju grupām: 1. Efektīvas uzraudzības stratēģija; 2. Rezultatīvie rādītāji; 3. Uz risku novērtējumu balstīta uzraudzība; 4. Uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika; 5. Informācijas sniegšana un konsultēšana; 6. Uz pakalpojumiem orientēta klientu apkalpošanas kultūra (turpmāk kopā saukts - kritēriju grupas). Detalizēt kritēriju grupu apraksts pieejams Pielikumā Nr.2.

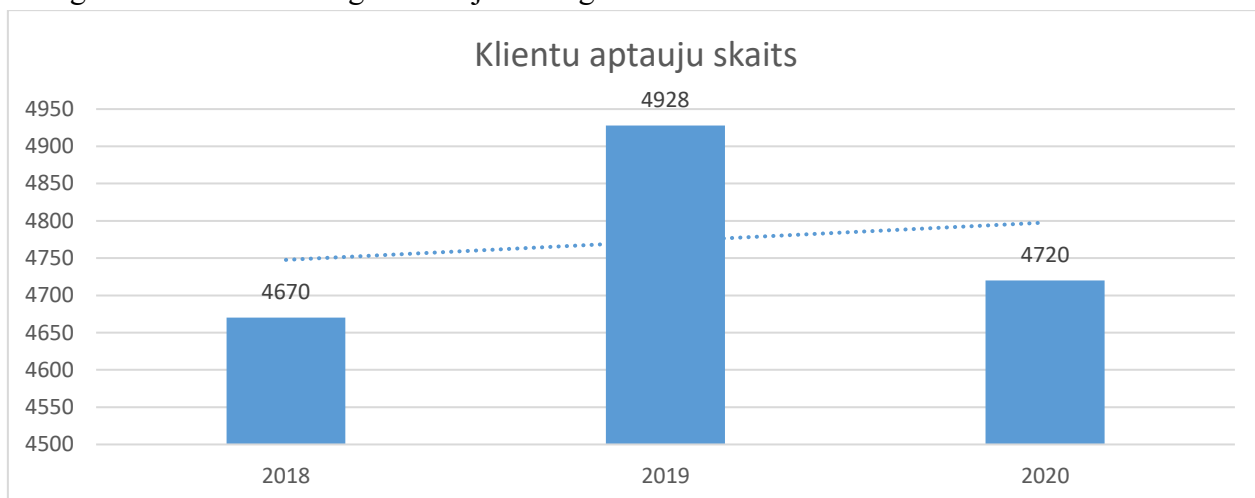
#### **Klientu (uzņēmumu un komersantu) aptaujas veikšanas metodoloģija:**

No katras vērtējamās iestādes tika saņemti saraksti/datubāzes ar klientiem ar kuriem iestādei ir bijusi saskarsme un notikušas konsultācijas vai uzraudzības darbības iepriekšējā kalendārā gada laikā. Klientu aptaujās pamatā tika izmantota – telefona interviju aptaujas metode, tomēr kombinējot to arī ar paš aizpildāmu anketu elektroniskā veidā, kas sastāv no 17 jautājumiem. Katram respondentam tika lūgts novērtēt katru jautājumu ar vienu no vērtējumiem skalā no 1 līdz 5, kur 1 - pilnībā nepiekrītu, 2 – daļēji nepiekrītu, 3 - ne piekrītu, ne nepiekrītu, 4 – daļēji piekrītu un 5 - pilnībā piekrītu. Paredzēta iespēja arī atbildei „Nav atbildes“, ja nav attiecināms uz konkrēto gadījumu. Anketas jautājumi pieejami Pielikumā Nr. 3. Vērtējums tika dalīts pa

<sup>1</sup> [https://em.gov.lv/files/ministrija/konsultevispirms/KV\\_memorands\\_A4\\_final\\_15.06.pdf](https://em.gov.lv/files/ministrija/konsultevispirms/KV_memorands_A4_final_15.06.pdf)

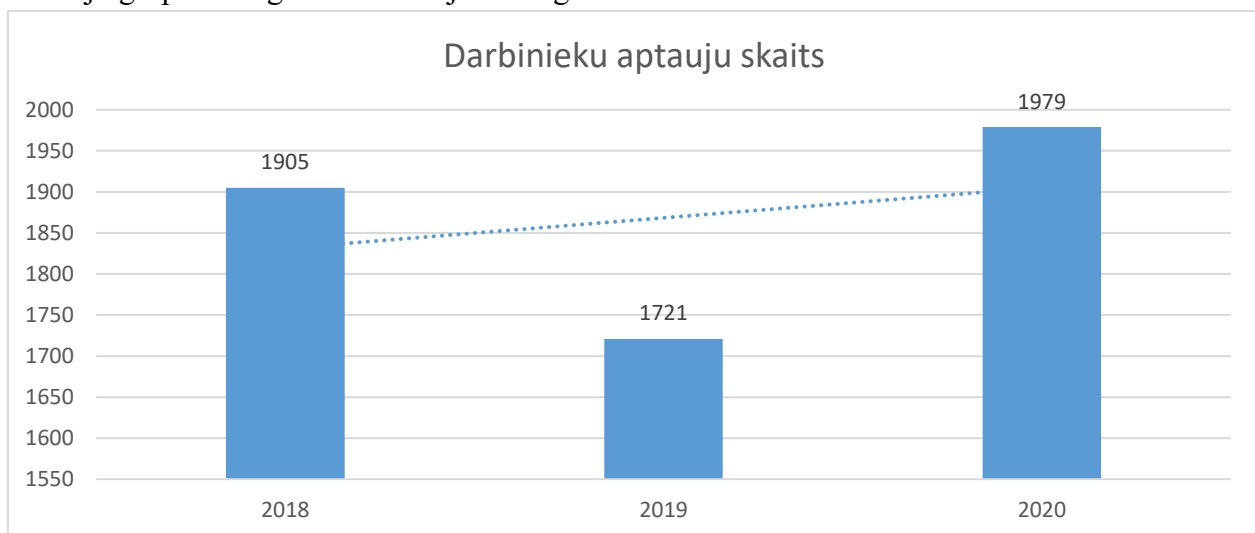
<sup>2</sup> [https://em.gov.lv/files/ministrija/konsultevispirms/2017-06-15\\_10\\_05\\_37\\_KV\\_Vadlinijas\\_FINAL\\_MAKETS\\_14.06.2017.pdf](https://em.gov.lv/files/ministrija/konsultevispirms/2017-06-15_10_05_37_KV_Vadlinijas_FINAL_MAKETS_14.06.2017.pdf)

kritēriju grupām. Pēc atbilžu iegūšanas, katrai uzraudzības iestādei tika aprēķināts Klientu uztveres indekss (KI). KI katrai no kritēriju grupām un izveidota divdimensiju “Izpildījuma / svarīguma matrica” Katru gadu vidēji tika iegūtas 4773 iestāžu klientu anketas.



#### **Darbinieku aptaujas veikšanas metodoloģija:**

Pirms aptaujas veikšanas, katra uzraudzības iestāde aptaujas veicējam sniedza darbinieku, kuri ir īstenojuši konsultācijas vai uzraudzības darbības iepriekšējā kalendārā gada laikā, kontaktu datu bāzi. Darbinieku anketēšana tika veikta izmantojot paš aizpildāmu anketu elektroniskā formā. Katram respondentam tika lūgts novērtēt katru jautājumu ar vienu no vērtējumiem skalā no 1 līdz 5, kur 1 - pilnībā nepiekrītu, 2 – daļēji nepiekrītu, 3 - ne piekrītu, ne nepiekrītu, 4 – daļēji piekrītu un 5 - pilnībā piekrītu. Paredzēta iespēja arī atbildei „Nav atbildes“, ja nav attiecināms uz konkrēto gadījumu. Pēc atbilžu iegūšanas katrai uzraudzības iestādei tika aprēķināts Darbinieku uztveres indekss (DI). DI katrai no kritēriju grupām un izveidota divdimensiju “Izpildījuma / svarīguma matrica” pēc metodoloģijas. Vērtējums tika dalīts pa kritēriju grupām. Ik gadu tika vidēji tika iegūtās 1868 darbinieku anketas



#### **Pašvērtējuma veikšanas metodoloģija:**

„Konsultē vispirms” darbības dimensijas kritēriju novērtēšana notika ikgadējā pašvērtējuma formā. Īpaši izveidotā elektroniskajā rīkā, iestādes veica pašvērtējumu, identificējot un vērtējot iestādes paveikto Vadlīniju principu ieviešanā iepriekšējā periodā.

Iestādēm tiek ieteikts veidot pašvērtējuma darba grupu, kuras uzdevums būtu kopīgi vienoties par katra kritērija vērtējumu un definēt vērtējuma pamatojumu, kā arī atlasīt pievienojamos dokumentus, kas apstiprina pausto vērtējumu. Pēc pašvērtējuma pabeigšanas, katrai uzraudzības iestādei tika aprēķināts kopējais Pieejas indekss (PI), Pieejas indekss katrai kritēriju grupai (PIi) un izveidots grafisks kritēriju izpildes attēlojums pēc metodoloģijas.

### **Ekspertu vērtējuma veikšanas metodoloģija:**

Vērtējumu par uzraudzības iestādes sasniegtajiem rezultātiem veica neatkarīgi eksperti, kas vērtēja iestādes pašvērtējumā iesniegtās informācijas ticamību (pierādījumi, norādītie dati) un sasaisti ar iegūtajiem rezultātiem no klientu un darbinieku aptaujām. Katras no 22 uzraudzības iestādēm pašvērtējuma izvērtēšanu veica 6 eksperti:

- 1) Divi eksperti ar kompetencei stratēģiskās plānošanas un darbības rezultātu novērtēšanas jomā – vērtēja 1. un 2. kritēriju sadaļu (*1. Efektīvas uzraudzības stratēģija; 2. Rezultatīvie rādītāji*);
- 2) Divi eksperti ar kompetencei uzraudzības risku vērtēšanas un atbilstības nodrošināšanas jomā – vērtēja 3. un 4. kritēriju sadaļu (*3. Uz risku novērtējumu balstīta uzraudzība; 4. Uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika*);
- 3) Divi eksperti ar kompetencei publiskā servisa un reputācijas veidošanā – vērtēja 5. un 6. kritēriju sadaļu (*5. Informācijas sniegšana un konsultēšana; 6. Uz pakalpojumiem orientēta klientu apkalpošanas kultūra*);

Vērtēšana notika katram ekspertam strādājot individuāli. Katram ekspertam vērtēšanai tika iesniegta informācija par visu uzraudzības iestāžu aptauju rezultātiem, sasniegtajiem indeksiem un veikto pašvērtējumu, bet tikai tajās kritēriju grupās kuras eksperts vērtēja. Eksperta uzdevums bija iepazīties ar katras iestādes Klientu un Darbinieku aptaujas rezultātiem un sasniegtajiem indeksiem. Eksperti par savām kritēriju grupām sagatavoja komentārus un ieteikumus. Ekspertam bija tiesības koriģēt tikai konkrētās kritēriju grupas Pieejas indeksu (PIEi), norādot tā korekcijas pamatojumu (20 indeksa punktu robežās jebkurā no virzieniem).

Pēc ekspertu individuālā izvērtējuma noslēguma, ekspertu padome, kas pilda “nominācijas komisijas” lomu veido diskusiju ar ekspertiem par izdarītajiem secinājumiem un iestāžu sniegto pašvērtējumu, lai izslēgtu iespējamo subjektivitāti iestāžu vērtējumos. (Ekspertu padome ir tiesīgi kopīgu diskusiju rezultātā vienoties un samazināt vai palielināt Pieejas indeksu ne vairāk kā par 10 indeksa punktiem). Rezultātā nonākot pie vienota galējā Pieejas indeksa punktu apmēra katrai vērtētajai iestādei. Un attiecīgās iestādes ar augstākajiem novērtējumiem tiek izvirzītas apbalvošanai noteiktās nomināciju kategorijās. Vienlaikus Ekspertu padomei var piešķirt papildus diplomus kādai no iestādēm.

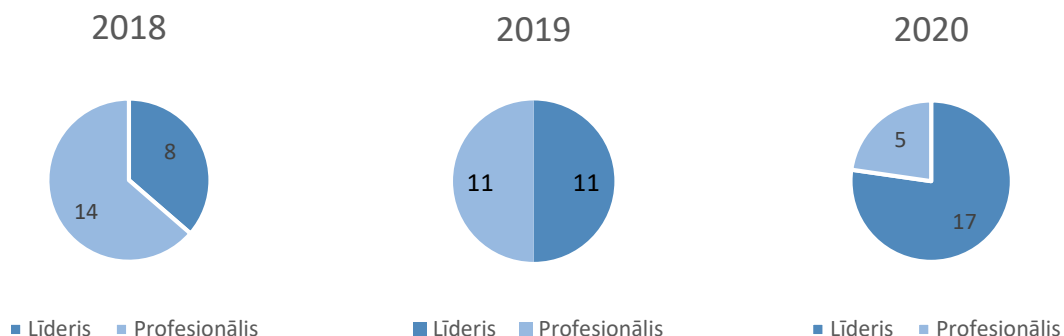
### **Konsultē vispirms indeksa aprēķināšanas metodoloģija:**

Katrai uzraudzības iestādei tiek sagatavots gan kopējais Konsultē vispirms indeksa (KVI) vērtējums, gan tā sadalījums pa vērtēšanas kritēriju grupām. KVI vienā skaitlī ilustrē iestādes progresu Vadlīniju principu piemērošanā konkrētajā gadā. Indekss nodrošina iestāžu progresa ikgadēju novērtējumu, kā arī to savstarpējo salīdzināmību. KVI indeksa vērtība svārstās no 1 – 100. Rezultātā visas vērtētās iestādes, pēc to sasniegtā KVI, tiek sarindotas kādā no 3 kategorijām:

- 1) „Konsultē vispirms“ Līderis – iestādes, kuru KVI ir vienāds vai pārsniedz 80;

- 2) „Konsultē vispirms“ Profesionālis – iestādes, kuru KVI ir robežās no 50 – 79.99;
- 3) „Konsultē vispirms“ Pretendents – iestādes, kuru KVI ir robežās no 0 – 49.99.

Tomēr visos trīs vērtēšanas gados visas iestādes sasniedza vairāk kā 50 indeksu punktus, tādējādi nevienā gadā neveidojot kategoriju “Pretendents”. Vērtēšanas gadu laikā vērojama patīkama tendence pieaugot “Līderu” kategoriju, kur 2020.gadā jau 17 iestādes iekļuva šajā kategorijā.



Kā arī katrai iestādei tiek sagatavots un nosūtīts individualizēts vērtējums, kas satur iestādes sasniegtos rezultātus un iegūtās kategorijas un nominācija, rezultātu dinamiku pret iepriekšējiem vērtēšanas periodiem un vieta starp citām vērtētajām uzraudzības iestādēm ( citas iestādes neidentificējot) un apkopotus klientu komentārus un Ekspertu ieteikumus uzlabojumiem pa kritēriju grupām.

Novērtēšanas rezultātā, labākās iestādes tika nominētas apbalvošanai kopā 6 nominācijās.

Nominācija	2018	2019	2020
<b>Līderis uzraudzības stratēģijā</b>	Valsts ieņēmumu dienests	Valsts ieņēmumu dienests	Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras
<b>Līderis atbilstības panākšanā</b>	Patērētāju tiesību aizsardzības centrs	Pārtikas un veterinārais dienests	Pārtikas un veterinārais dienests
<b>Līderis informēšanā un konsultēšanā</b>	Centrālā statistikas pārvalde	Uzņēmumu reģistrs	Būvniecības valsts kontroles birojs
<b>Līderis klientorientētā apkalpošanā</b>	Valsts augu aizsardzības dienests	Centrālā statistikas pārvalde	Valsts valodas centrs
<b>UZŅĒMĒJU IZVĒLE</b>	Centrālā statistikas pārvalde	Zaļu valsts aģentūra	Centrālās statistikas pārvalde
<b>KONSULTĒ VISPIRMS LĪDERIS</b>	PĀRTIKAS UN VETERINĀRAIS DIENESTS	ZĀĻU VALSTS AĢENTŪRA	PATĒRĒTĀJU TIESĪBU AIZSARDZĪBAS CENTRS

## 2.2.Komunikācijas stratēģijas apraksts



Iniciatīvas īstenošanas ietvaros tika izstrādāta “Komunikācijas stratēģija principa “Konsultē vispirms” ieviešanai valsts pārvaldē 2018.-2020.gadā” (turpmāk – Stratēģija), kas atbalstītu iestādes “Konsultē Vispirms” principa ieviešanā savā komandā, atrodot līdzsvaru starp konsultēšanu un sodu kā adekvātu mehānismu uzņēmēja motivēšanā ievērot valstī noteiktos likumus un izstrādātos normatīvos aktus. Stratēģija tika izstrādāta, lai, pirmkārt, sekmētu “Konsultē vispirms” principa atpazīstamību, veicinātu izpratni un atbalstu “Konsultē vispirms” iniciatīvai starp uzraudzības iestādēm, iestāžu klientiem (uzņēmējiem), kā arī sabiedrībā kopumā. Otrkārt, Stratēģijas īstenošanas rezultāts būtu pārmaiņas uzraugošo iestāžu komunikācijas kultūrā.

Stratēģija balstīta uz iniciatīvā iesaistīto institūciju aktivizēšanu īstenot principu “Konsultē vispirms”, gan sniedzot zināšanas par to, kā mainīt komandas kultūru, gan iesaistot kampaņas veida aktivitātēs, sekmējot labās prakses piemēru apriti starp iestādēm. Komunikācijas stratēģijā galvenās ietekmes puses bija institūcijas, kurām ir jāveic soda funkcijas, līdz ar to galvenais uzsvars aktivitātēs bija šo institūciju aktivizēšanu un atbalstīšanu caur komunikācijas saturu, formām un kanāliem, lai tās var palīdzēt sasniegt kopējos mērķus. Kā galvenais komunikācijas virzošais koncepts bija veiksmīgas pārmaiņu komunikācijas stratēģijas pieeja, kas balstās uz aktīvu ietekmes pušu iesaisti, spēju identificēties ar pārmaiņu objektu, nodrošina pieredzes apmaiņu un veido zināšanu platformu komunikācijas aktivitāšu plānveidīgai virzībai. Pēc stratēģiskās komunikācijas vadības pētnieku un praktiķu norādījumiem, ilgtspējīgas komunikācijas aktivitātes ir vērstas uz divvirzienu simetriju, kas paredz ietekmes pušu iesaisti. Šajā komunikācijas stratēģijā Ekonomikas ministrijai tika piešķirta līdera, vizionāra un virzītāja loma, bet uzraugošajām iestādēm - ietekmes puses loma, kas paredz aktīvu līdzdalību, iesaistīšanos un individuālu aktivitāti, tai skaitā, ar iestāžu vēstnešu programmas palīdzību.



Tika izvirzīti sekojoši stratēģijas ieviešanas rezultatīvie rādītāji:

- 2020.gadā veiktā uzņēmējdarbības vides pētījumā par 10% pieaug to respondentu skaits, kas atzīst, ka iestādes uzņēmējam ir palīgs biznesa attīstībā, sasniedzot 24%;

- Memoranda biedri sniedz pozitīvu atgriezenisko saiti par Ekonomikas ministrijas komunikācijas atbalstu iniciatīvas ieviešanas laikā (80% dalībnieku norāda, ka atbalsts bijis labā vai izcilā līmenī);
- 2020.gadā Memoranda biedri, kas īsteno “Konsultē vispirms” pieeju, izjūt lepnumu par piederību iniciatīvai (rādītājs – 80% dalībnieku);
- Memoranda biedri aktīvi komunicē “Konsultē vispirms” saviem tiešajiem klientiem un sabiedrībai, izmantojot pieejamos iekšējās un ārējās komunikācijas kanālus;
- Memoranda biedri iesaistās visās Ekonomikas ministrijas organizētajās aktivitātēs, kas norisinās iniciatīvas īstenošanas laikā līdz 2020.gadam.
- Ikgadējā iestāžu novērtējuma rezultātu dinamika – pozitīvi novērtēto iestāžu skaita palielināšanās.

Stratēģijas ieviešanas plānā tika izstrādāti kampaņas kopējie vēstījumi, personificēti vēstījumi, veidots koncepts, kurā viedokļu līderi un sociālo tīklu ietekmētāji kļūst par kampaņas vēstniekiem. Galvenais uzsvars bija uz iekšējās komunikācijas vides aktivizēšanu. Stratēģija paredzēja, ka aktivitāšu pamatā ir vienotas zināšanu un pieredzes platformas veidošana, kuras ietvaros memoranda biedri kļūst par vienotu sadarbības tīklu komunikācijas mērķa sasniegšanā. Iekļautie pasākumi paredz iestāžu vadītāju rosināšanu ieviest pārmaiņas savās iestādēs un to kultūrā, nodrošinot komunikācijas instrumentu klāstu, kas atvieglo pārmaiņu ieviešanu. Stratēģija balstīta uz iesaistīto institūciju aktivizēšanu īstenošanas principu “Konsultē vispirms”, gan sniedzot zināšanas par to, kā mainīt komandas kultūru, gan iesaistot kampaņas veida aktivitātēs, sekmējot labās prakses piemēru apriti starp iestādēm.

### 2.3. Iestāžu uzskaitījums.

Principa “Konsultē vispirms” ieviešanas novērtēšanā piedalījās un tika izvērtētas 22 iestādes.

Nr.	Iestādes nosaukums	Saīsinājums
1.	Būvniecības valsts kontroles birojs	BVKB
2.	Centrālā statistikas pārvalde	CSP
3.	Dabas aizsardzības pārvalde	DAP
4.	Datu valsts inspekcija	DVI
5.	Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija	IAUI
6.	Konkurences padome	KP
7.	Maksātnespējas kontroles dienests	MKD
8.	Nacionālā kultūras mantojuma pārvalde	NKMP
9.	Pārtikas un veterinārais dienests	PVD
10.	Patērētāju tiesību aizsardzības centrs	PTAC
11.	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	PMLP
12.	Uzņēmumu reģistrs	UR

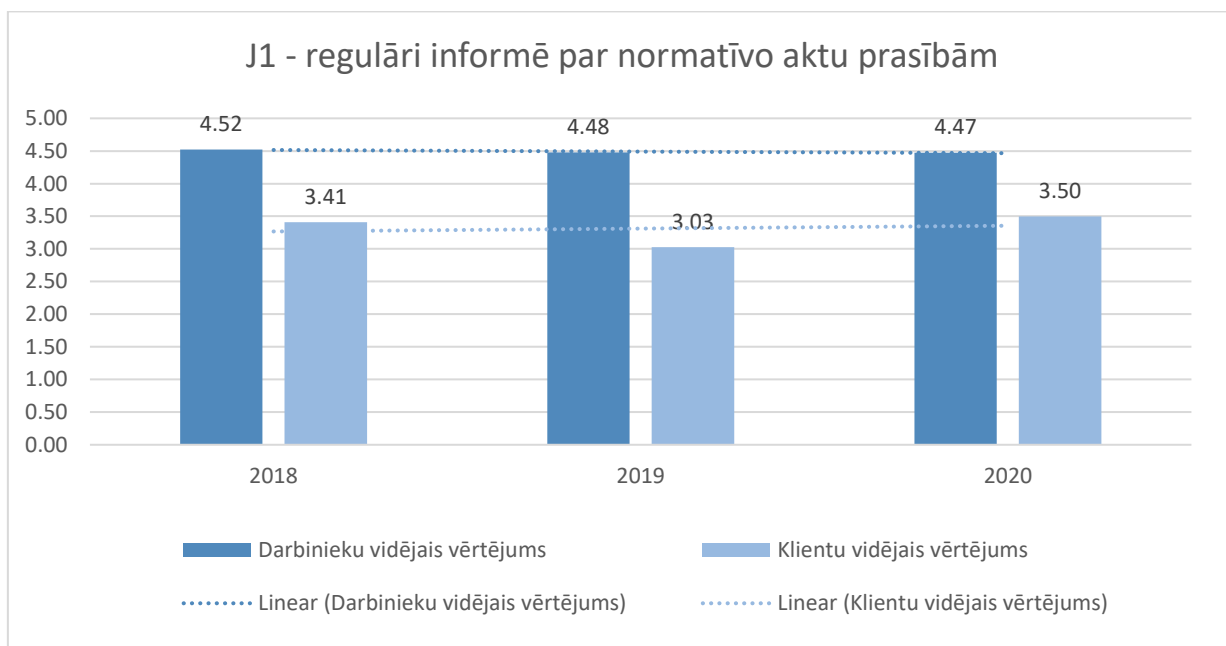
13.	Valsts augu aizsardzības dienests	VAAD
14.	Valsts darba inspekcija	VDI
15.	Valsts ieņēmumu dienests	VID
16.	Valsts meža dienests	VMD
17.	Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra	VTUA
18.	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests	VUGD
19.	Valsts valodas centrs	VVC
20.	Valsts vides dienests	VVD
21.	Veselības inspekcija	VI
22.	Zāļu valsts aģentūra	ZVA

### 3. Vidējie rezultātu salīdzinājumi 2018., 2019., 2020. gadā

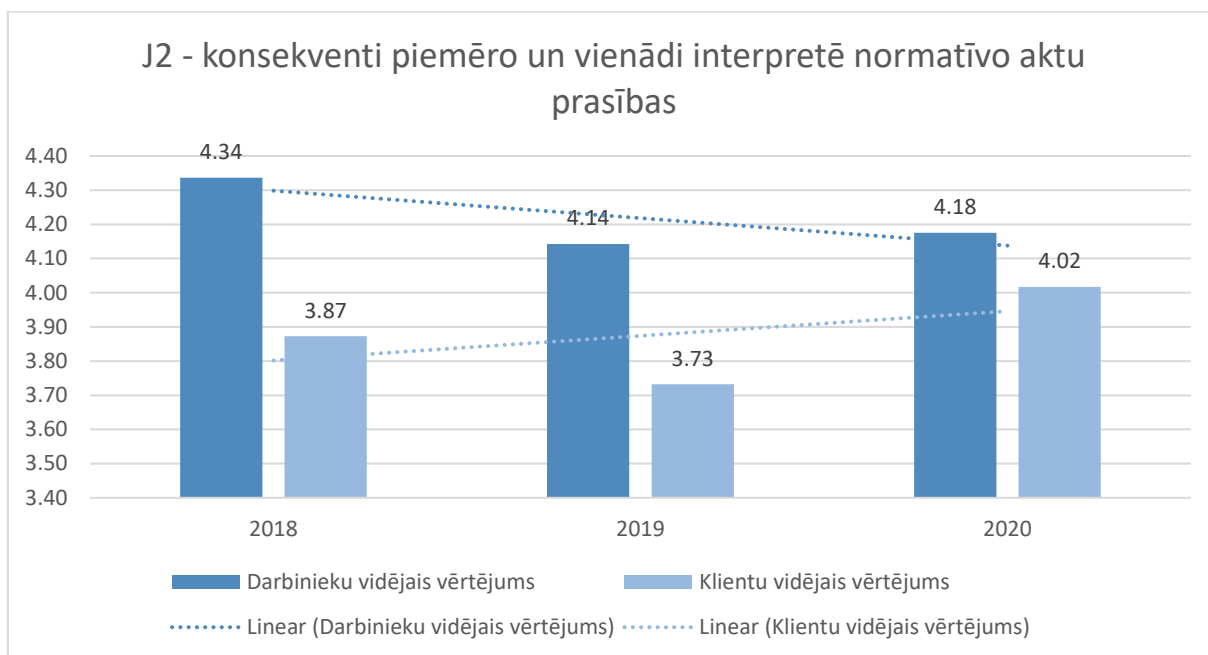
Vidējie rezultātu rādītāji iegūti ņemot vērā katras no 22 iestādēm individuālo sniegumu apkopojot un aprēķinot vidējo līmeni starp visām iestādēm. Turpmākajās apakšnodaļās veikts rezultātu salīdzinājums 3 gadu griezumā katrā no vērtēšanas aptauju jautājumiem un citiem vērtēšanas un datu apkopšanas aspektiem.

#### 3.1. Iestādes regulāri informē par normatīvo aktu (t. sk. uzraudzības) prasībām.

Šajā jautājumā redzams, ka Darbinieku vidējais vērtējums ir salīdzinoši stabils trīs gadu vērtēšanas periodā. Klienti gan ir nedaudz svārstīgāki, tomēr pozitīvā tendence, ka 2020. gadā Klientu vērtējums ir visvairāk pietuvojis Darbinieku novērtējumam. Kopumā Darbinieku vidējais vērtējums šajā jautājumā ir augstāks par Klientu vidējo vērtējumu, kas var liecināt par uztveres atšķirību, proti, Darbinieki pieņem, ka līdz šim izmantotie informēšanas kanāli ir visiem pieejami, saprotami, regulāri tiek atjaunoti ar aktuālo informāciju un tiek izmantoti no Klientu puses pēc nepieciešamības. Savukārt Klienti vai nu neizmanto vai arī nav informēti par kanāliem pa kuriem tiek nodotas normatīvo aktu prasības, vai, iespējams, informācija ir tik daudz un nav specificēta pa dažādām Klientu grupām, tāpēc tiek palaista garām.

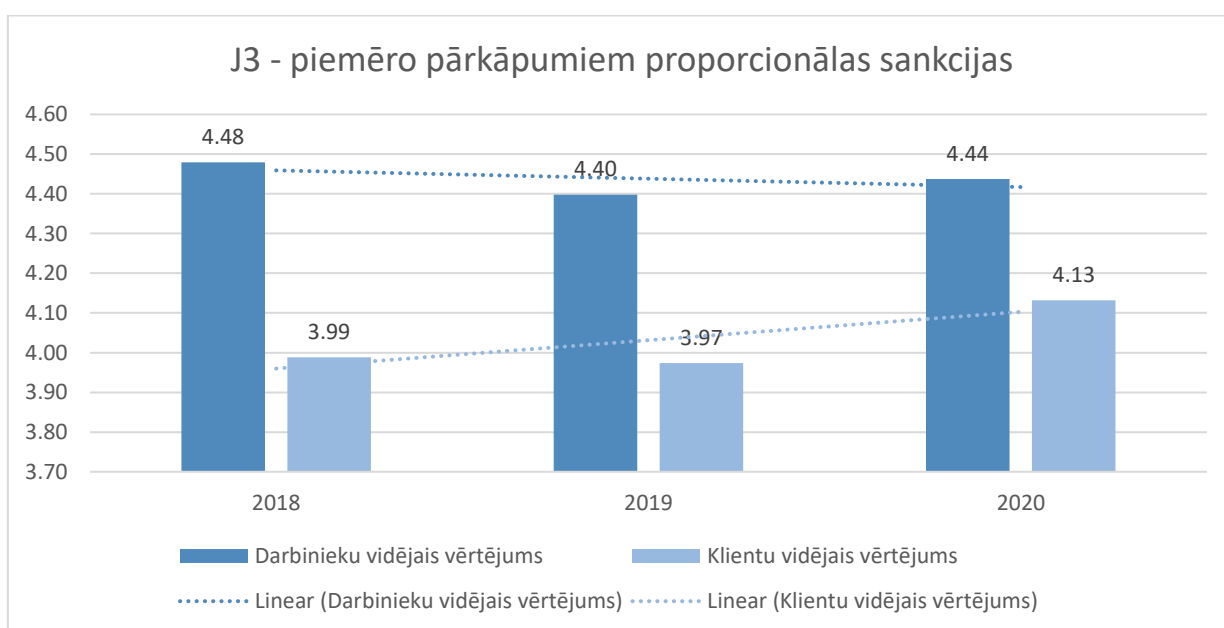


### 3.2. Iestādes darbinieki konsekventi piemēro un vienādi interpretē normatīvo aktu (t.sk. uzraudzības) prasības.



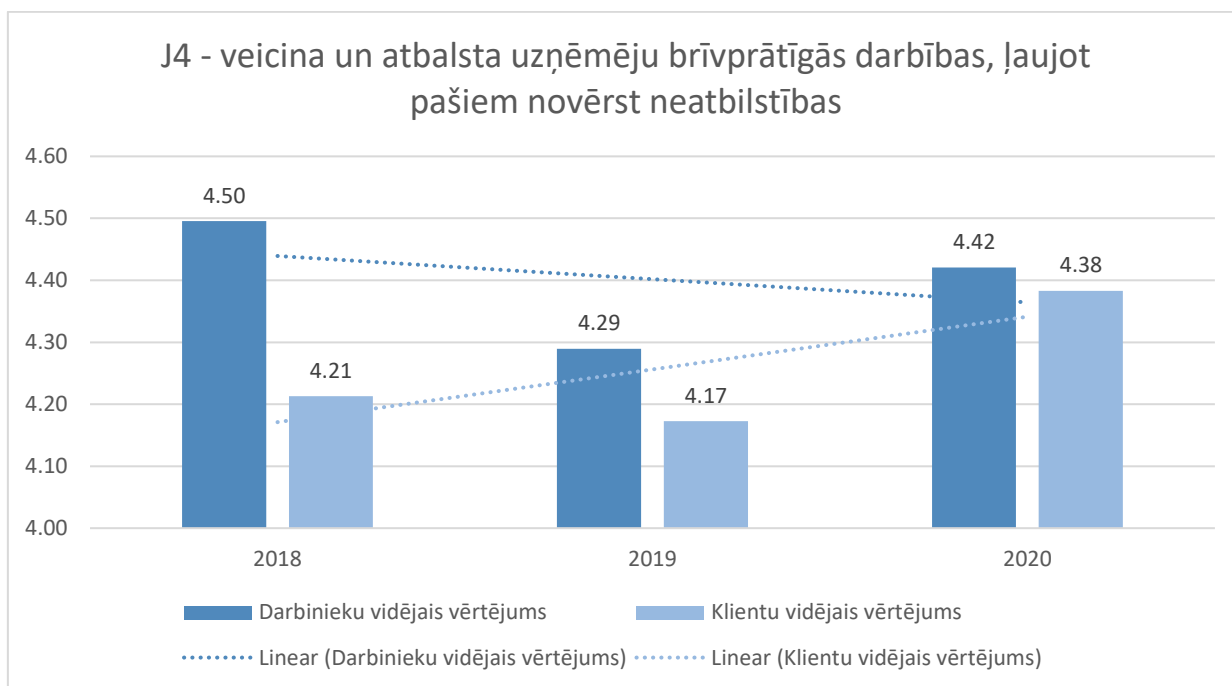
Trīs gadu laikā vērojama Klientu un Darbinieku viedokļa atšķirības samazināšanās, ja 2018.gadā Darbinieku vērtējums bija 4.34 procent punkti, tad Klientu vērtējums bija tikai 3.87. 2020.gada rezultāti norāda, ka starp Klientu un Darbinieku vērtējumu starpība ir krasi samazinājusies. Darbinieku vērtējums pa vērtēšanas gadiem ir samazinājies, kļuvis piezemētāks, un Klientu vērtējums ir pieaudzis. Pozitīvi, ka tieši Klientu vērtējumā pieaug pašaušanās uz to, ka iestāde ir konsekventa savos lēmumos un strādā pie tā, lai Darbinieki vienādi interpretētu piemērojamās prasības.

### 3.3. Iestādes darbinieki piemēro pārkāpumiem proporcionālas (atbilstošas) sankcijas.



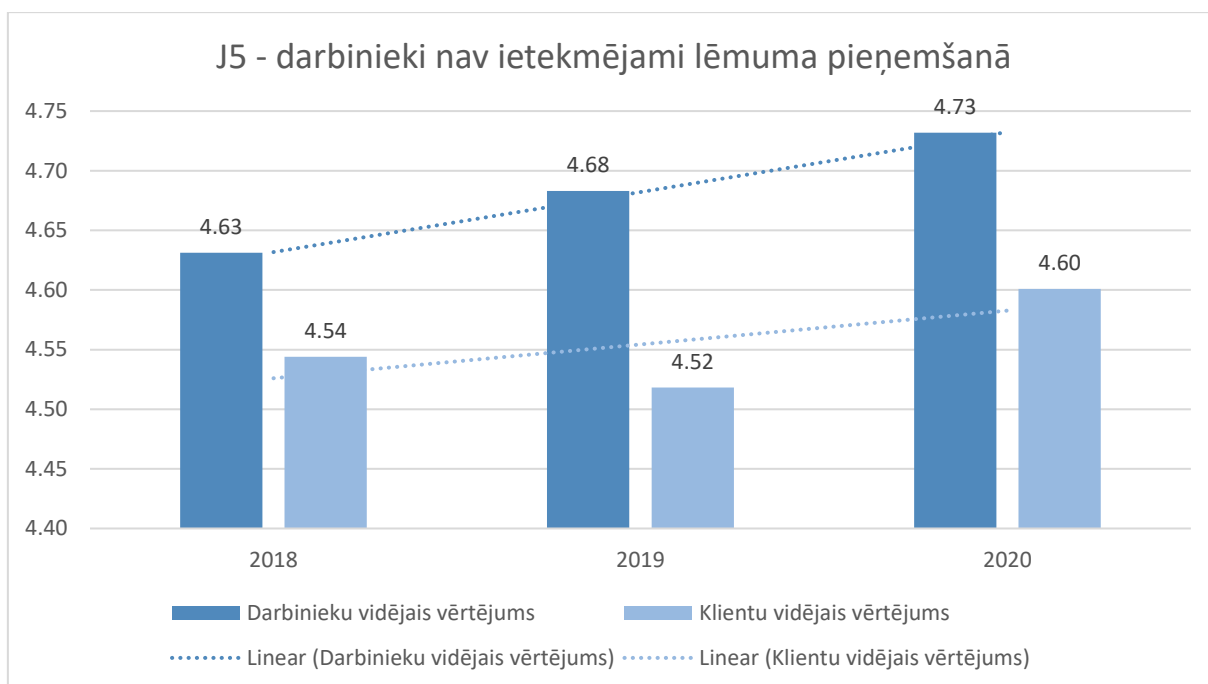
Jautājumā par pārkāpumiem proporcionālām sankcijām Klientu vērtējums ir pieaudzis 2020. gadā, pietuvojoties Darbinieku vērtējumam. Klientu viedoklis šo trīs gadu laikā par to, ka iestādes piemēro proporcionālas sankcijas kopumā ir uzlabojies. Tomēr vērtējot šo jautājumu, jāpieiet nedaudz kritiski, proti jāņem vērā, iespējams, Klienta subjektīvā pieeja – ka vienmēr dabūjot sodu vēlētos, lai tas būtu mazāks. Darbinieku novērtējums par šo ir salīdzinoši stabilāks kopumā pa gadiem.

### 3.4. Iestāde veicina un atbalsta uzņēmēju brīvprātīgās darbības, ļaujot pašiem novērst konstatētās neatbilstības.



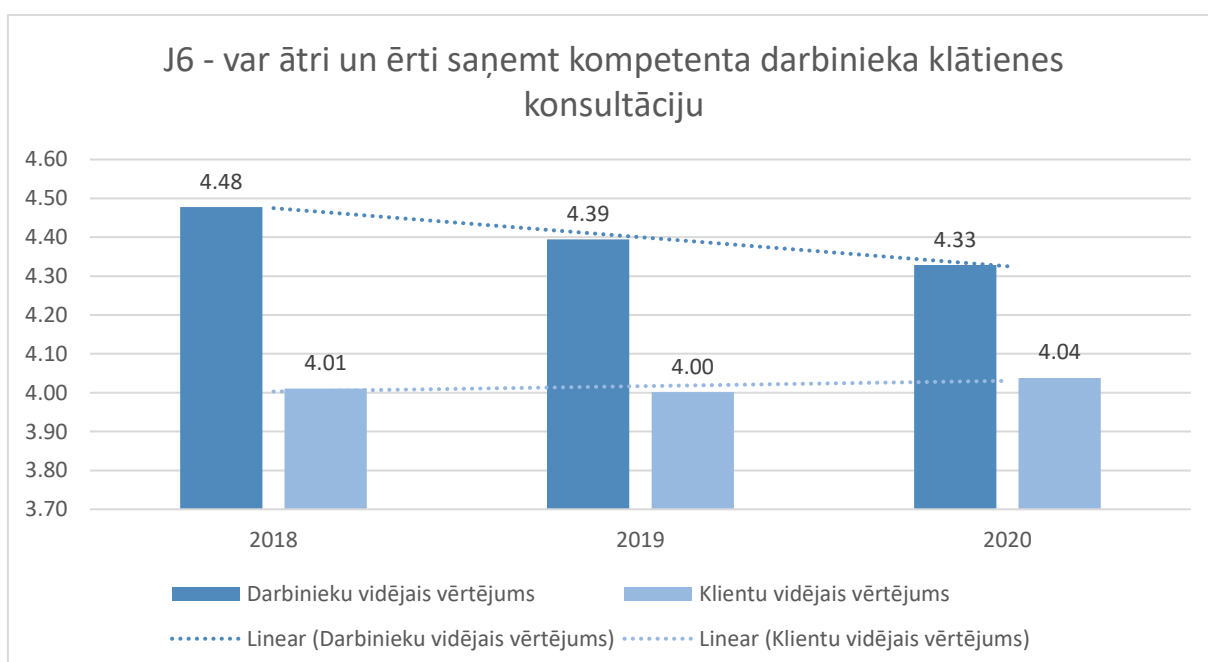
Klientu vērtējums ir krasi pieaudzis no 2018. gada līdz 2020. gadam, kur 2020. gadā Klientu un Darbinieku vērtējums par to, ka uzraugošās iestādes veicina un atbalsta uzņēmēju brīvprātīgās darbības, ļaujot pašiem novērst neatbilstības, ir līdzvērtīgs. Tā vērtējama kā ļoti pozitīva tendence. Šis jautājums ir labs piemērs, kas ilustrē to, ka galvenais mērķis ir panākt atbilstību prasību ievērošanā un uzņēmēji ir gatavi iesaistīties, ja vien viņiem tiek ļauts brīvprātīgi novērst iepriekš pieļautās neatbilstības.

### 3.5. Iestādes darbinieki nav ietekmējami lēmuma pieņemšanā (korupcijas risks).



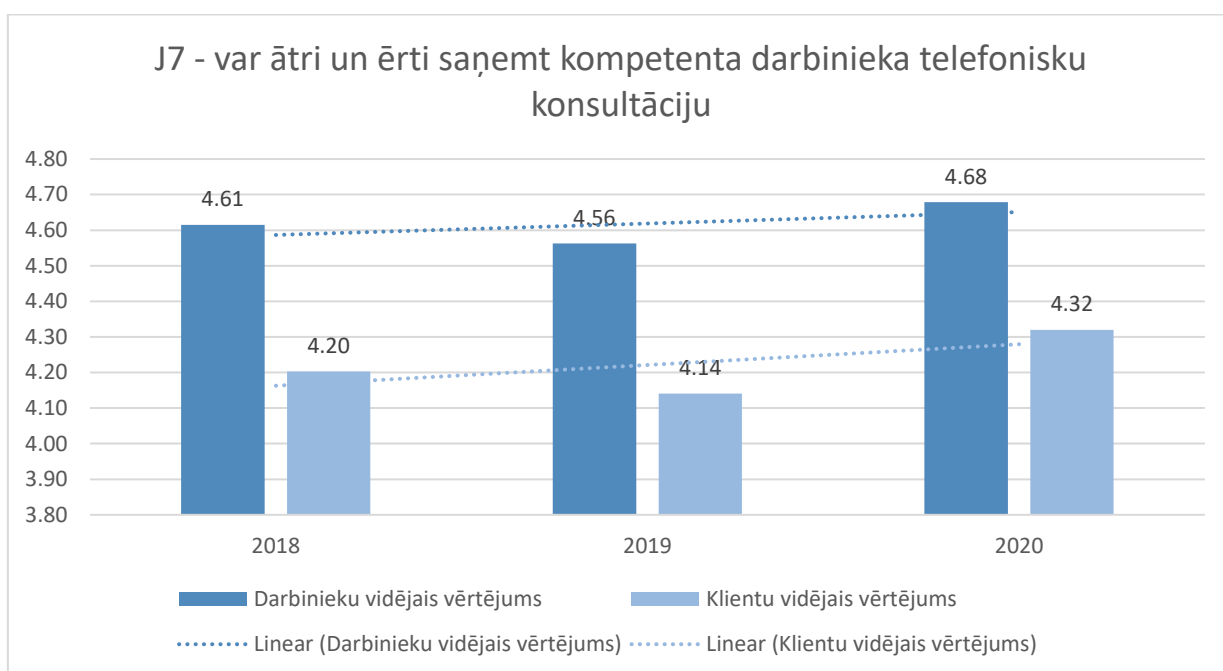
Jautājumā par to, ka Iestādes Darbinieki nav ietekmējami lēmuma pieņemšanā (korupcijas risks) gan Klientu, gan Darbinieku vērtējums vērtēšanas periodā no 2018.gada līdz 2020.gadam ir pieaudzis, norādot uz samazinātu korupcijas riska vērtējumu. Atšķirība starp Darbinieku un Klientu novērtējumu pastāv arī šajā jautājumā, bet tā ir salīdzinoši neliela un pozitīvi vērtējams, ka kopējā tendence ir augšup vērsta un uzņēmēji arvien vairāk tic iestādes Darbinieku objektivitātei un neietekmējamībai lēmumu pieņemšanā.

### 3.6. Iestādē klients var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka klātienē konsultāciju.



Jautājumā par to, ka klients var ātri un ērti saņemt kompetenta Darbinieka klātienes konsultāciju Darbinieku vērtējums ir augstāks par Klientu vērtējumu. Salīdzinot izvērtēšanas gadus, Klientu vērtējums ir saglabājies gandrīz nemainīgs no 2018.gadam līdz 2020.gadam. Tātad var secināt, ka no uzņēmēju viedokļa pieejamība klātienes konsultācijām, kad tādas nepieciešamas, tiek noturēta vienmērīgi labā līmenī. Darbinieku vērtējums pa gadiem ir ar nedaudz lejupejošu tendenci. Tas varētu būt skaidrojams ar to, ka arvien vairāk transformējās veidi kā tiek sniegtas un piedāvātās konsultācijas no iestādes puses, un klātienes konsultācijas arvien biežāk nomaina neklātienē sniegts atbalsts, kas patiesībā ir pat ātrāks risinājuma process.

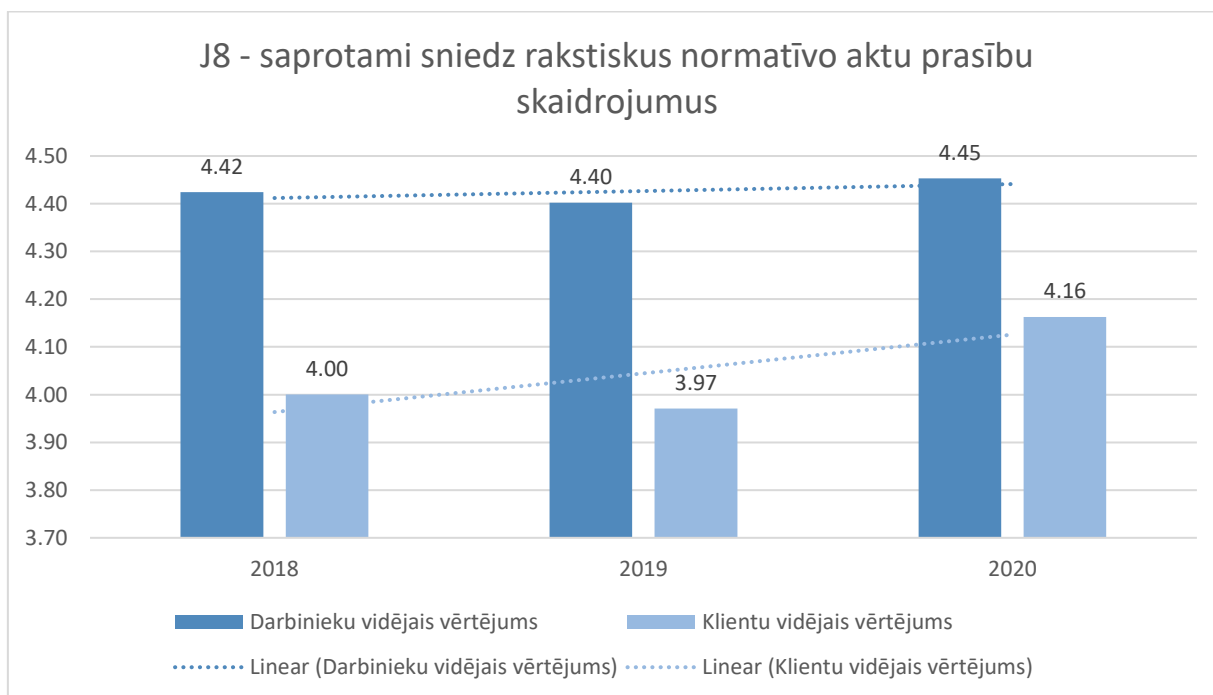
### 3.7. Iestādē klients var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka telefonisku konsultāciju.



Klientu un arī Darbinieku vērtējums par kompetentu Darbinieku telefonisku konsultāciju saņemšanu ir pieaudzis salīdzinot 2018.gadu un 2020.gadu. Tas parāda to, ka uzņēmēji straujajā dzīves ritmā aizvien vairāk vēlas izmantot pakalpojumus un palīdzību attālinātā formā un iestādes arvien vairāk ir gatavas to sniegt.

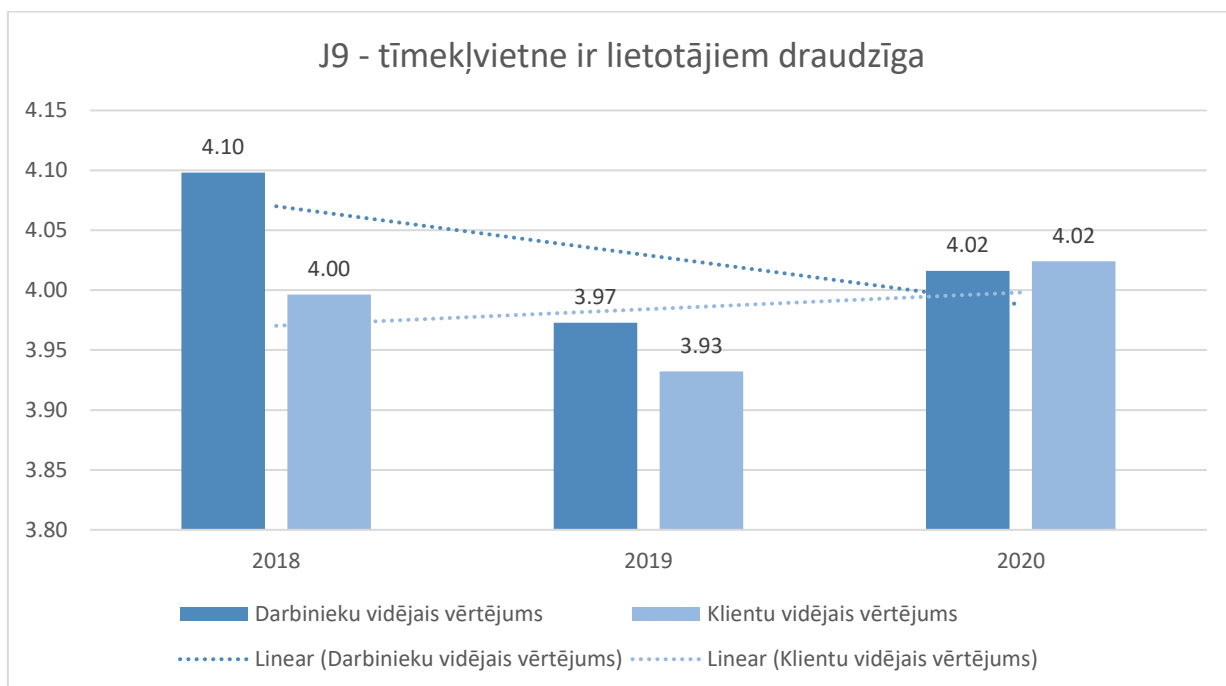


### 3.8. Iestāde klientiem saprotami sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus.



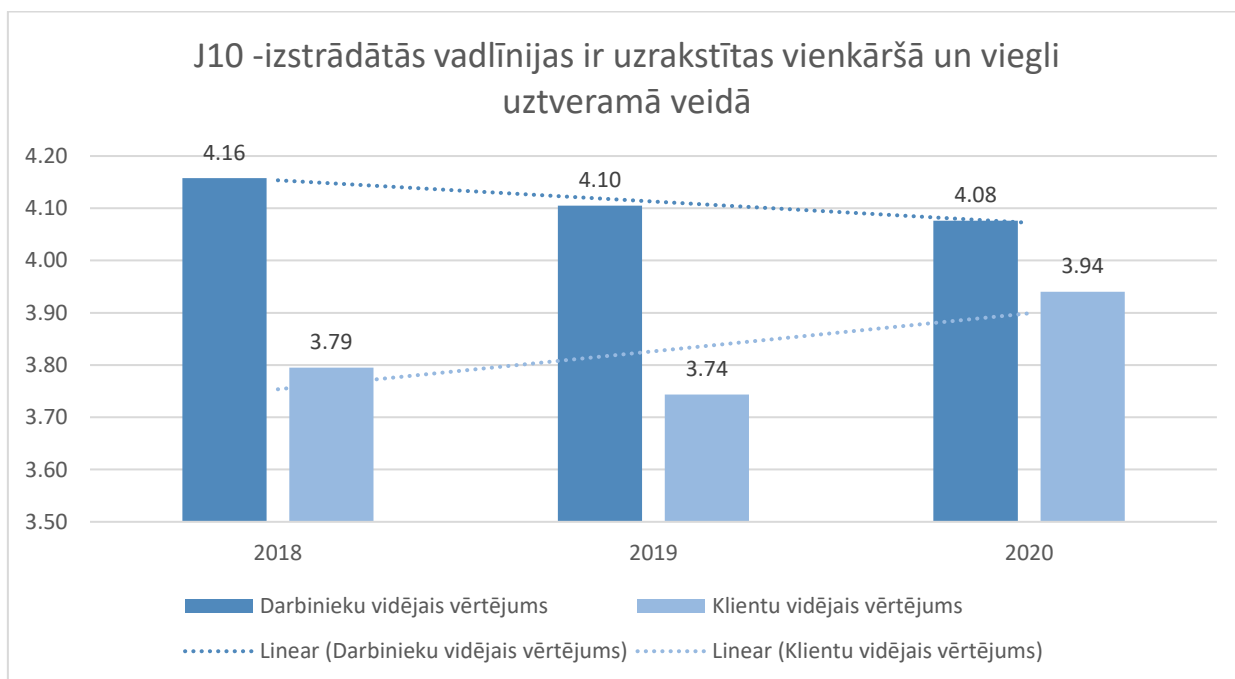
Darbinieku vērtējums par to, ka Iestāde Klientiem saprotami sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus ir augstāks par Klientu novērtējumu, liecinot par atšķirību komunikācijas metodē un izpratnes līmeņos. Iestāžu darbiniekiem, kā savas jomas ekspertiem šķiet pietiekami saprotami pasniegtā informācija, tomēr klientiem, kas, iespējams, tik labi nepārzin ierēdniecisko valodu, normatīvos aktus, juridiskos terminus u.tml. ir nepieciešama vienkāršāka komunikācijas valoda. Gadu gaitā gan novērojams, ka iestādes arvien vairāk ņēmušas vērā šo aspektu un tendence liecina, ka sniegtie skaidrojumi kļūst arvien saprotamāki arī klientiem.

### 3.9. Iestādes tīmekļvietne ir lietotājam draudzīga - tajā ir viegli atrast aktuālo informāciju.



Jau no 2018. gada klientu un darbinieku vērtējums par to, ka iestādēs tīmekļa vietnes ir lietotājiem draudzīgas ir bijis augsts. 2020.gada klientu vērtējums ir pārsniedzis darbinieku vērtējumu šajā jautājumā, liecinot par to, ka iestādes strādā pie tīmekļa vietnes pilnveides lietotājiem draudzīgā virzienā.

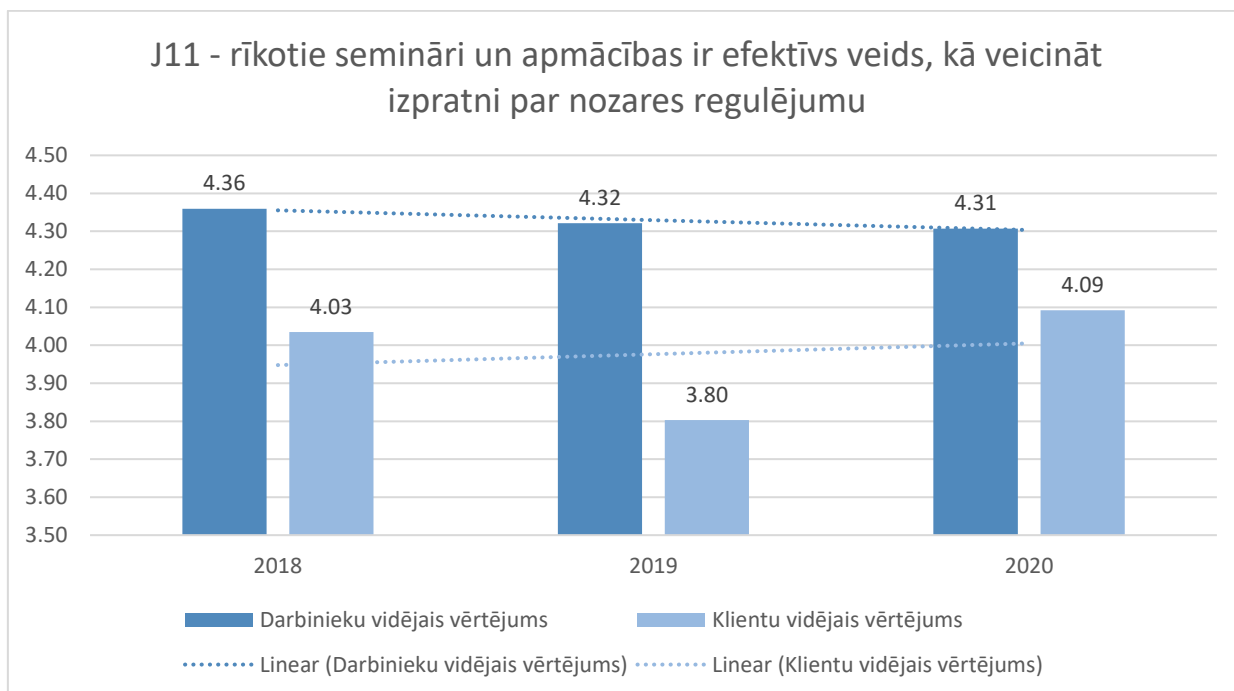
### 3.10. Iestādes izstrādātās vadlīnijas (skaidrojošie dokumenti) ir uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā valodā.



Jautājumā par to, ka iestādes izstrādātās vadlīnijas ir uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā veidā klientu vērtējums ir daudz zemāks, kā darbinieku vērtējums šajā jautājumā.

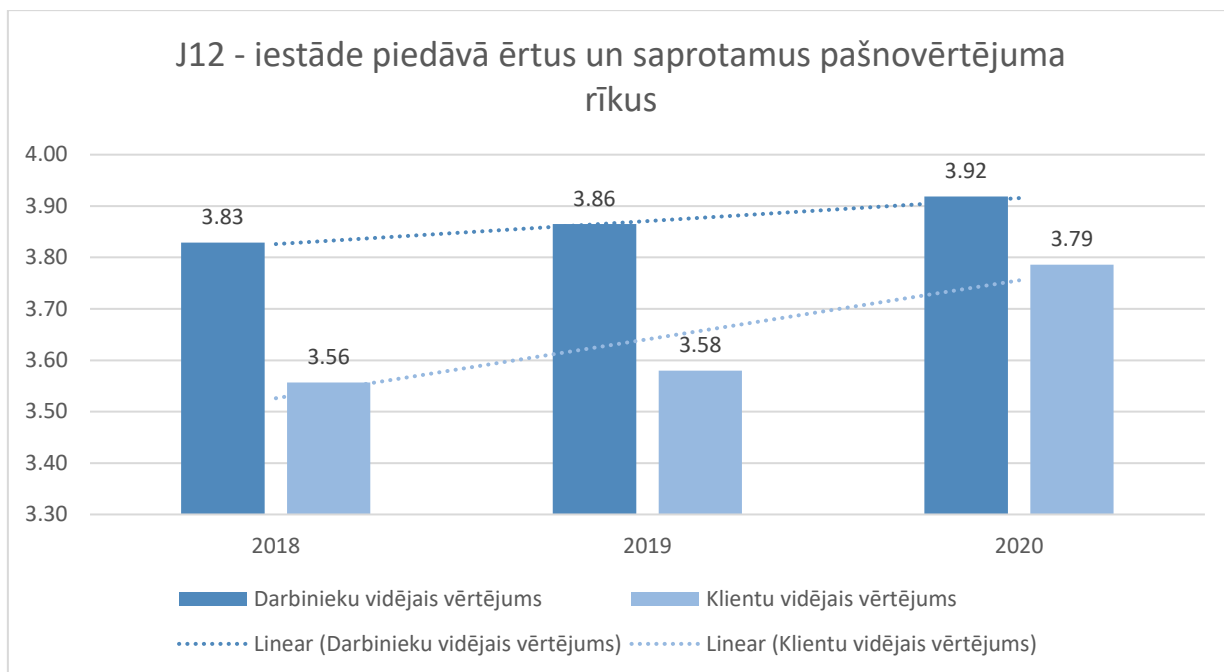
Tomēr tendence norāda, ka atšķirība starp Klientu un Darbinieku vērtējumu šajā jautājumā sarūk, 2020.gadā veidojot jau nelielu atšķirību. Tas norāda, ka iestādes strādā pie normatīvo aktu pilnveides, kā arī var liecināt par to, ka iestāžu Klienti kļūst ziņošāki normatīvo aktu interpretācijā.

### 3.11. Iestādes rīkto semināri un apmācības ir efektīvs veids, kā veicināt izpratni par nozares regulējumu.



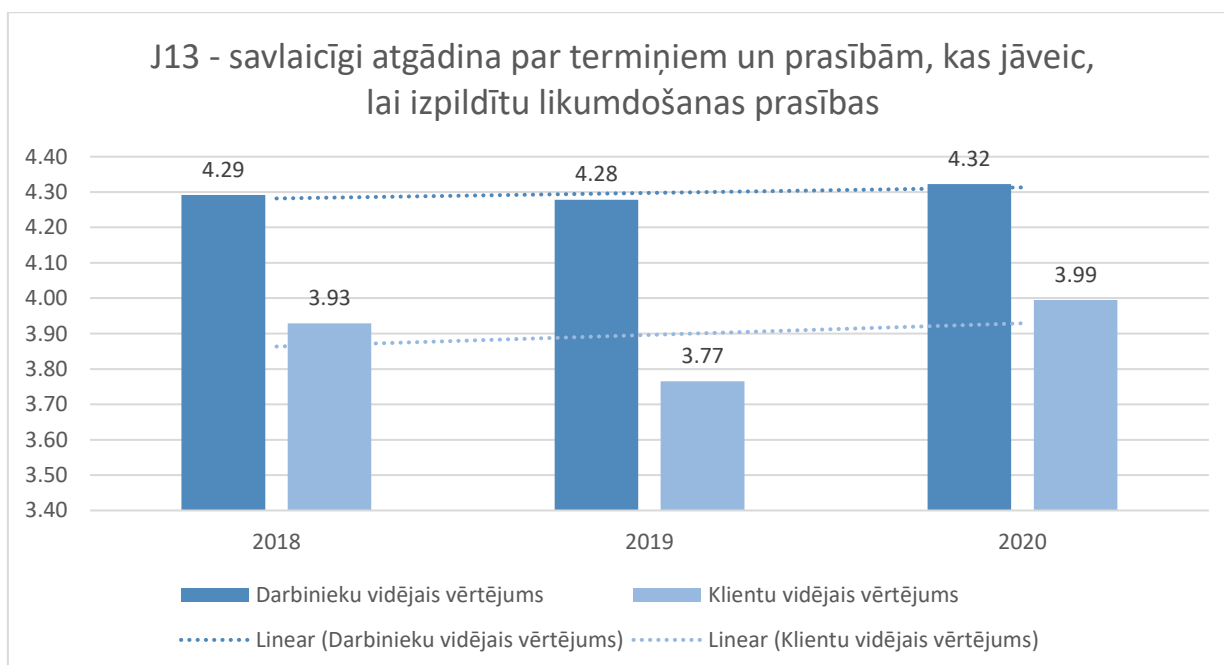
Vērtējumā par jautājumā, vai rīkto semināri un apmācības ir efektīvs veids, kā veicināt izpratni par nozares regulējumu, vērojama tikai neliela izaugsme 2020.gadā. 2019.gadā Klientu vērtējums šajā jautājumā bija manāmi krities. Vērtējuma nelielā dinamika var norādīt uz to, ka nav bijusi attīstīta šī joma, vai arī izmantotie kanāli nav sasnieguši mērķauditoriju.

### 3.12. Iestāde piedāvā ērtus un saprotamus pašnovērtējuma rīkus (kontROLSaraksti, anketas), kas palīdz apzināties un izpildīt uz uzraugāmo jomu attiecināmās likumdošanas prasības.



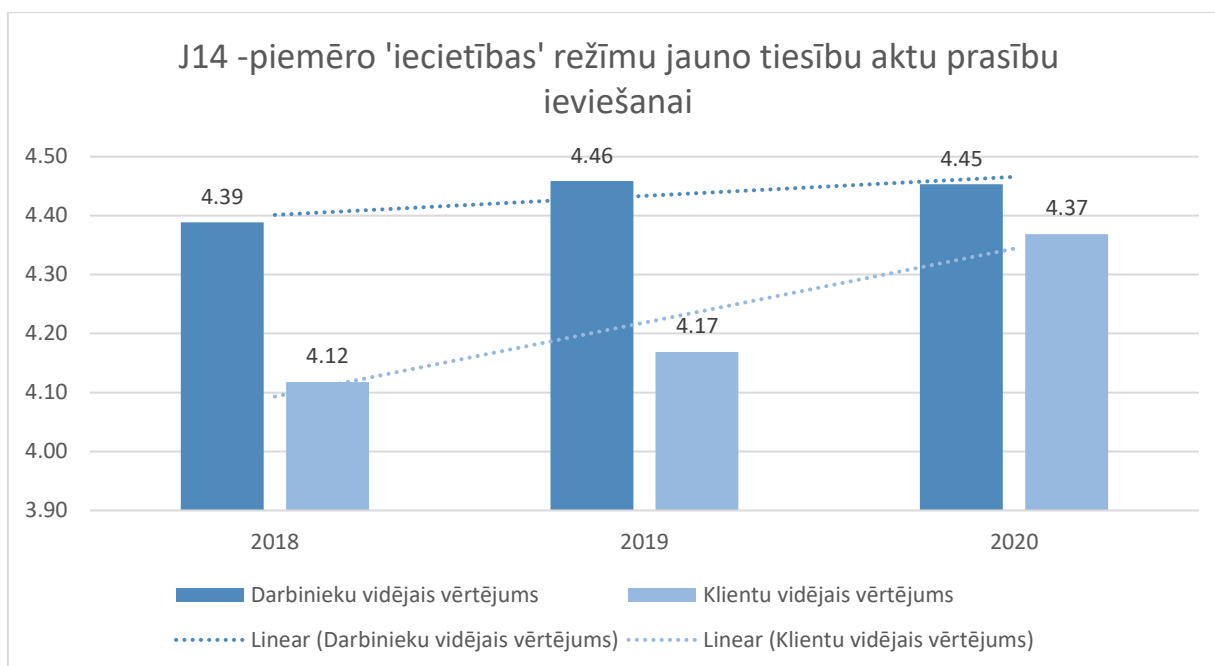
Klientu un Darbinieku vidējais vērtējums jautājumā par to, ka iestāde piedāvā ērtus un saprotamus pašnovērtējuma rīkus gadu gaitā ir pieaudzis, norādot uz to, ka iestādes ir pilnveidojušas pašnovērtējuma rīkus Klientiem saprotamā veidā. Šajā jautājumā 2020.gadā vērojama tendence Klientu un Darbinieku vidējā vērtējuma starpības samazinājumam.

### **3.13. Iestāde savlaicīgi atgādina par termiņiem un darbībām, kas jāveic, lai izpildītu likumdošanas prasības.**



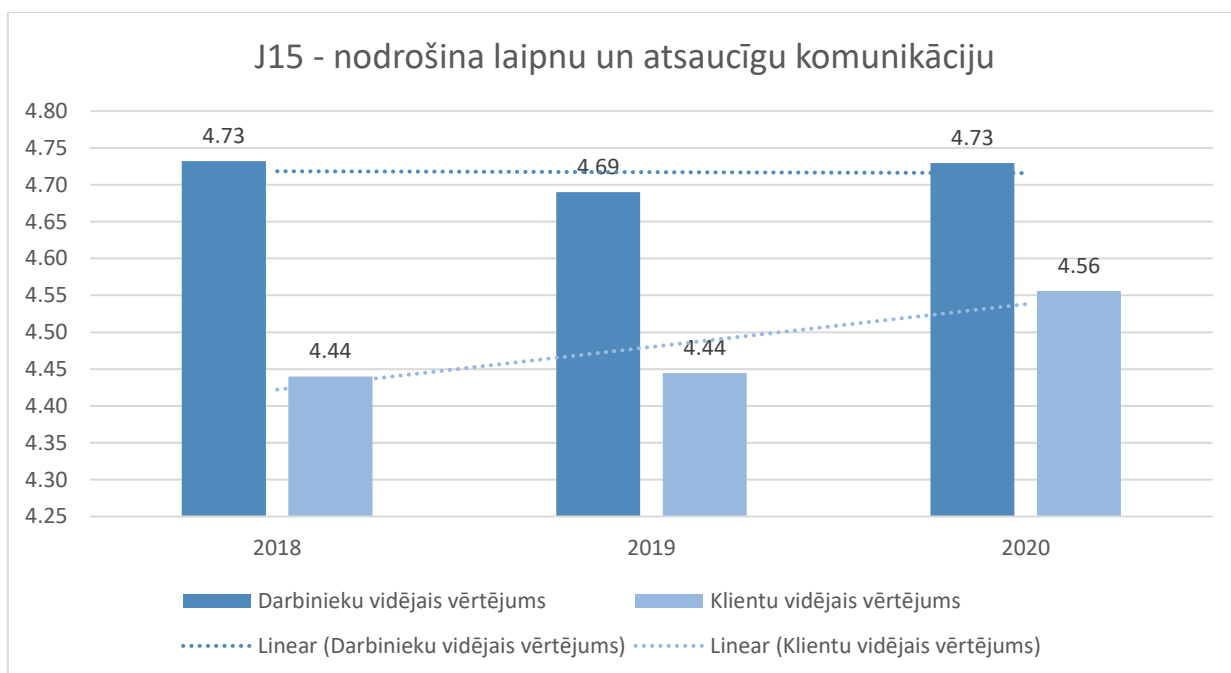
Gan Klientu, gan Darbinieku vērtējums par to, ka iestāde savlaicīgi atgādina par termiņiem un prasībām, kas jāveic, lai izpildītu likumdošanas prasības gadu gaidā saglabājusies gandrīz nemainīgs, norādot tikai nelielu pieaugumu. Starpība starp Klientu vērtējumu un Darbinieku vērtējumu arī saglabājusies nemainīgi vidēji liela.

### 3.14. Iestāde piemēro „ieciētības“ režīmu jauno tiesību aktu prasību ieviešanai.



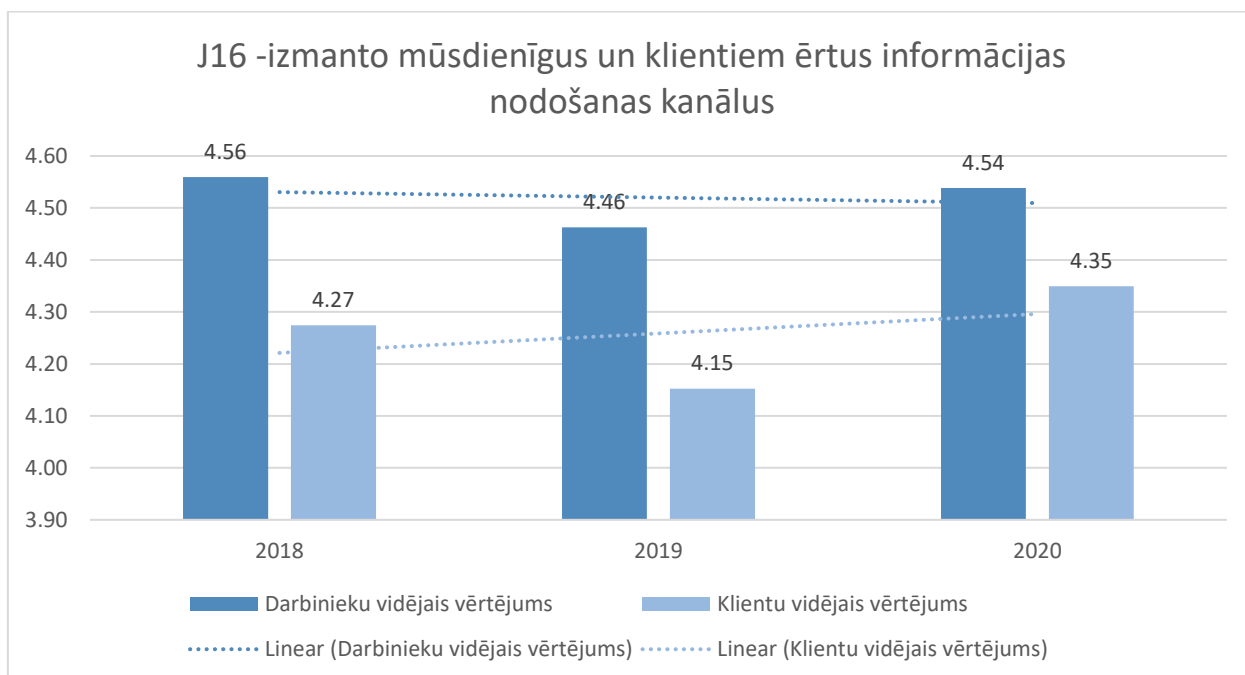
Jautājumā par to, ka Iestāde piemēro „ieciētības“ režīmu jauno tiesību aktu prasību ieviešanai Klientu vērtējums trīs gadu laikā ir strauji pieaudzis un atšķirība starp Klientu un Darbinieku vērtējumu ir samazinājusies, Klientu vērtējumam tikai nedaudz atpaliekot no Darbinieku vērtējuma šajā jautājumā. Šī tendence liecina par to, ka iestādes kļūst iecietīgākas un pretimnākošas, dodot laiku, lai to Klienti spētu pielāgoties jaunajām prasībām.

### 3.15. Iestāde nodrošina laipnu un atsaucīgu komunikāciju.



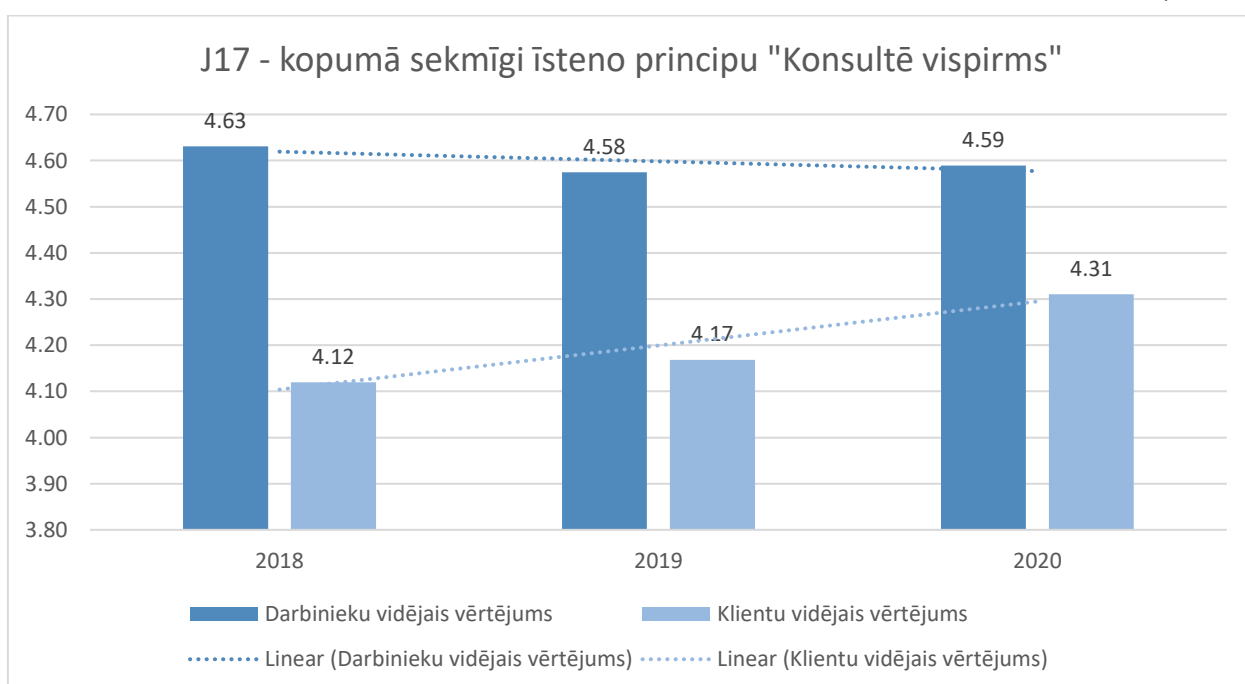
Klientu vērtējums jautājumā laipnu un atsaucīgu komunikāciju ir nedaudz pieaudzis, savukārt Darbinieku vērtējums šajā jautājumā pa gadiem nav manījies. Darbinieku vērtējums jau pirmajā gadā bija augsts, tādējādi norādot uz Darbinieku pārliecību šajā jautājumā.

### 3.16. Iestāde seko līdzi laikam un izmanto mūsdienīgus un klientiem ērti izmantojamus informācijas nodošanas kanālus.



Jautājumā par to, vai iestāde izmanto mūsdienīgus un klientiem ērtus informācijas nodošanas kanālus mūsdienīgu Klientu vērtējums ir nedaudz pieaudzis, norādot, ka Klientu uztverē šajā jomā nav bijusi liela attīstība. Darbinieku vērtējums šajā jautājumā ir palicis gandrīz nemainīgi augsts.

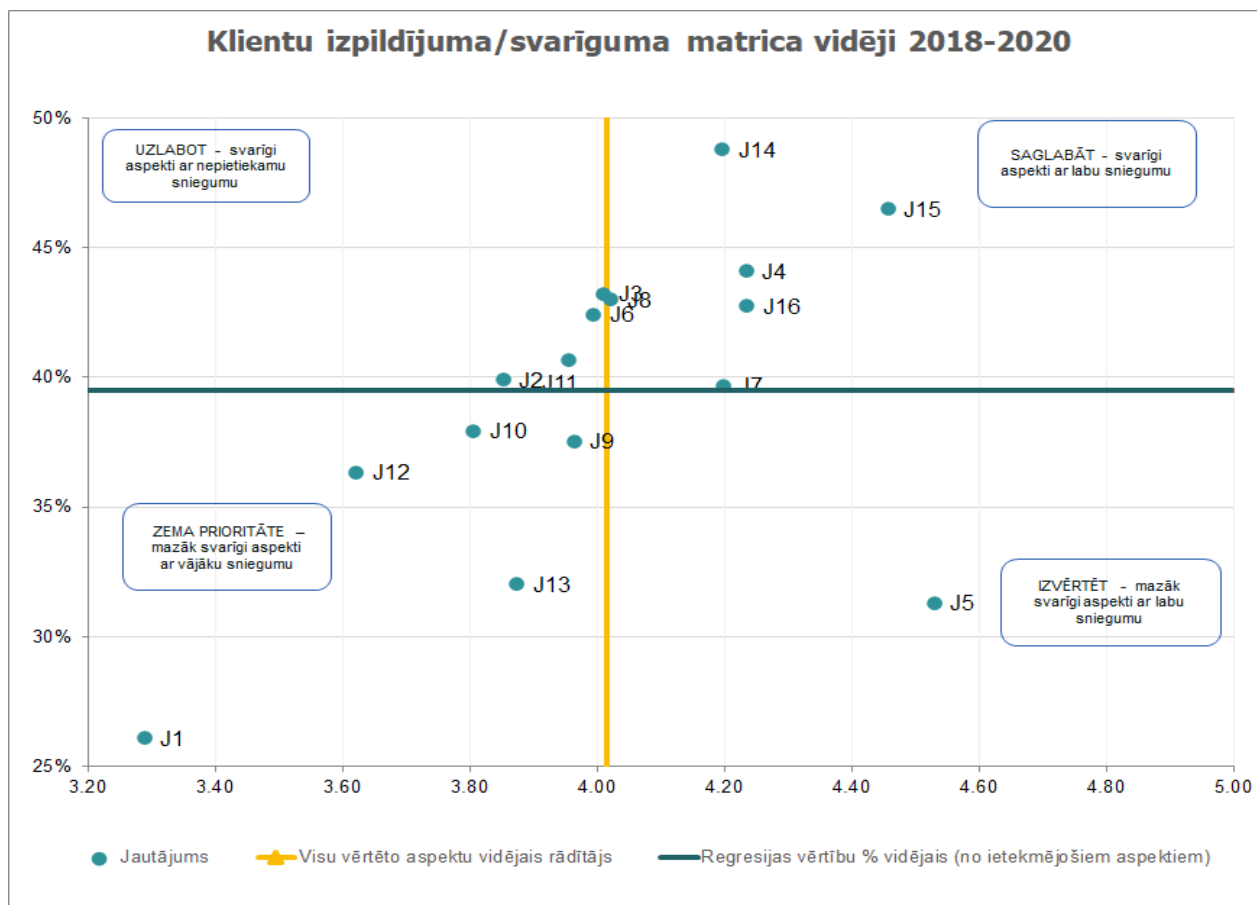
### 3.17. Iestāde kopumā sekmīgi īsteno principu “Konsultē vispirms” - veicina noteikto prasību izpildi, sniedz nepieciešamo atbalstu un sodīt nav tās primārais mērķis.



Klientu vērtējums jautājumā vai Iestāde kopumā sekmīgi īsteno principu “Konsultē vispirms” - veicina noteikto prasību izpildi, sniedz nepieciešamo atbalstu un sodīt nav tās primārais mērķis

ir pieaudzis, liecinot par pozitīvu vērtējuma tendenci principa “Konsultē vispirms” uztverē. Darbinieku vērtējums šajā jautājumā ir nedaudz samazinājies.

### 3.18. Darbinieku un klientu vidējo rādījumu svarīguma matricas – vidēji pa gadiem



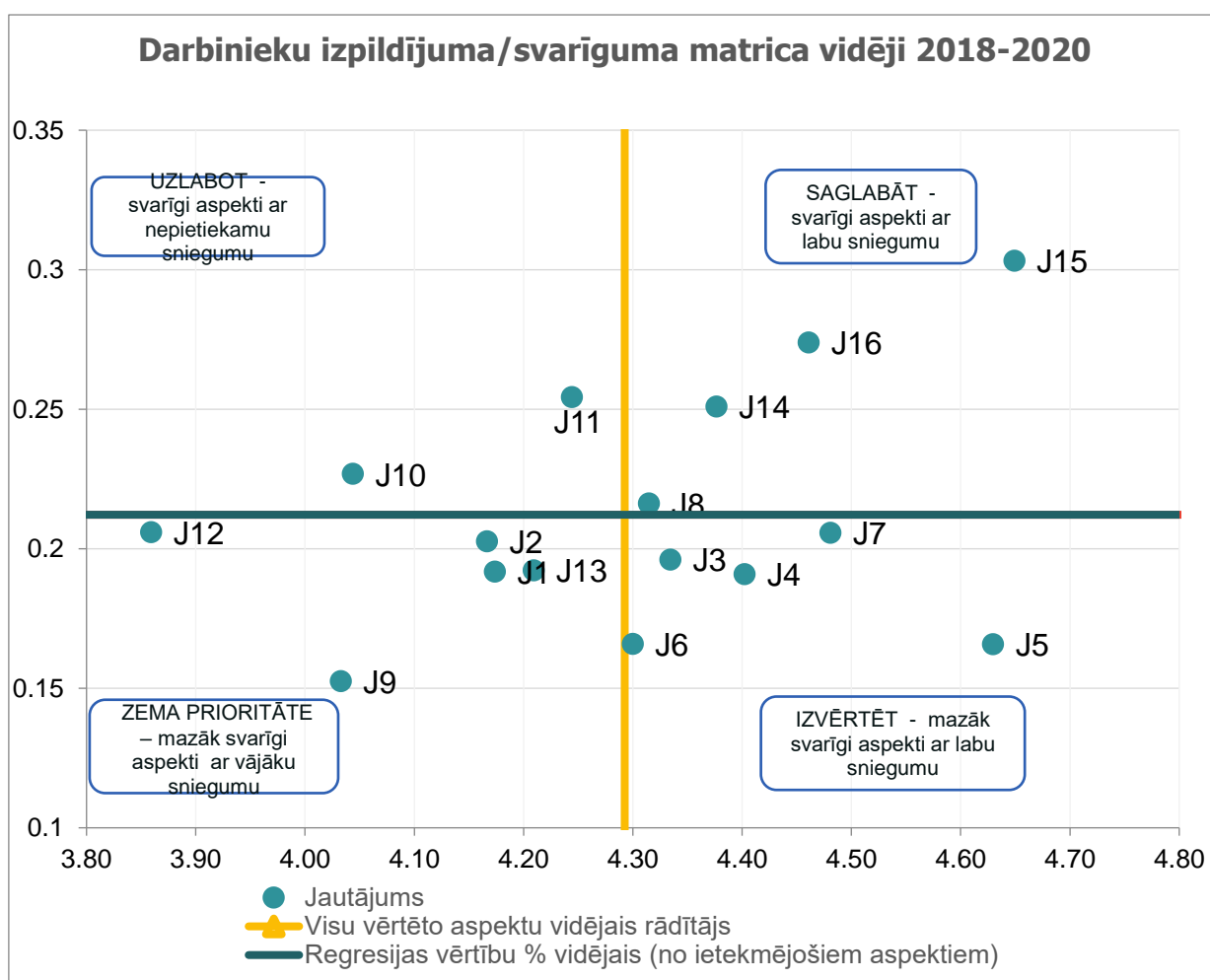
Pēc klientu sniegtajām atbildēm aspekti tika iedalīti četros segmentos pēc to svarīguma un snieguma vērtējuma. Visu trīs gadu vidējā vērtējuma Klienti sekojošus aspektus novērtē un uzsver kā aspektus ar labu sniegumu ‘Konsultē vispirms’ iestādēs:

- Iestāde veicina un atbalsta uzņēmēju brīvprātīgās darbības, ļaujot pašiem novērst konstatētās neatbilstības
- Iestādē var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka telefonisku konsultāciju
- Iestāde piemēro „ieciētības“ režīmu jauno tiesību aktu prasību ieviešanai
- Iestāde nodrošina laipnu un atsaucīgu komunikāciju
- Iestāde seko līdzi laikam un izmanto mūsdienīgus un klientiem ērti izmantojamus informācijas nodošanas kanālus
- Iestādes darbinieki nav ietekmējami lēmuma pieņemšanā

Klienti sekojošus aspektus novērtē un uzsver kā aspektus kur nepieciešama pilnveide ‘Konsultē vispirms’ iestādēs:

- Iestādes darbinieki konsekventi piemēro un vienādi interpretē uzraudzības prasības
- Iestādes rīkotie semināri un apmācības ir efektīvs veids, kā veicināt izpratni par nozares regulējumu

- Iestādē var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka klātienes konsultāciju
- Iestādes darbinieki piemēru pārkāpumiem proporcionālas sankcijas
- Iestādē saprotami sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus
- Iestāde regulāri informē par uzraudzības prasībām
- Iestāde savlaicīgi atgādina par termiņiem un darbībām, kas jāveic, lai izpildītu likumdošanas prasības
- Iestāde piedāvā ērtus un saprotamus pašnovērtējuma rīkus (kontROLSaraksti, anketas), kas palīdz apzināties un izpildīt uz uzraugāmo jomu attiecināmās likumdošanas prasības
- Iestādes izstrādātās vadlīnijas (skaidrojošie dokumenti) ir uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā valodā



Tā pat, arī pēc darbinieku sniegtajām atbildēm aspekti tika iedalīti četros segmentos pēc to svarīguma un snieguma vērtējuma. Visu trīs gadu vidējā vērtējuma Darbinieki sekojošus aspektus novērtē un uzsver kā aspektus ar labu sniegumu ‘Konsultē vispirms’ iestādēs:

- Iestāde nodrošina laipnu un atsaucīgu komunikāciju
- Iestāde seko līdzi laikam un izmanto mūsdienīgus un klientiem ērti izmantojamus informācijas nodošanas kanālus
- Iestāde piemēro “ieciētības” režīmu jauno tiesību aktu prasību ieviešanai



- Iestāde saprotami sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus

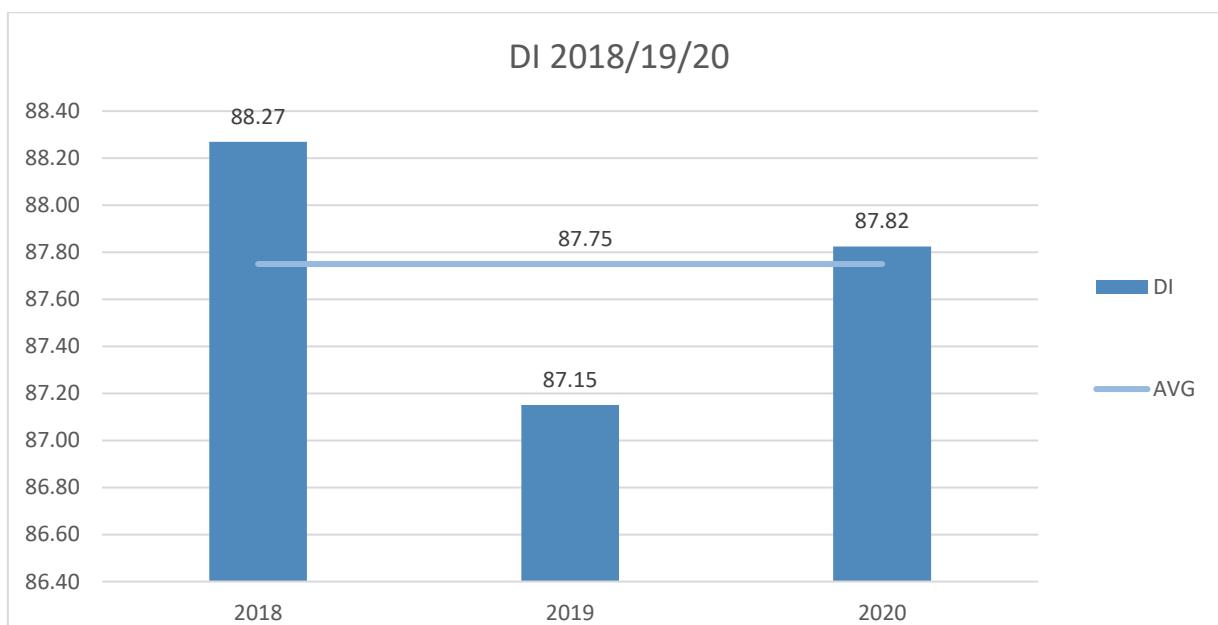
Darbinieki sekojošus aspektus novērtē un uzsver kā aspektus kur nepieciešama pilnveide ‘Konsultē vispirms’ iestādēs:

- Iestādes rīkoti semināri un apmācības ir efektīvs veids, kā veicināt izpratni par nozares regulējumu
- Iestādes izstrādātās vadlīnijas (skaidrojošie dokumenti) ir uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā valodā
- Iestāde regulāri informē par uzraudzības prasībām
- Iestādes darbinieki konsekventi piemēro un vienādi interpretē uzraudzības prasības
- Iestāde piedāvā ērtus un saprotamus pašnovērtējuma rīkus (kontROLSaraksti, anketas), kas palīdz apzināties un izpildīt uz uzraugāmo jomu attiecināmās likumdošanas prasības

Salīdzinot Darbinieku un Klientu vidējos jautājumu vērtējumus ir vērojama vienprātība trijos punktos, kurus abas puses atzīst ar labu sniegumu ‘Konsultē vispirms’ iestādēs. Tie ir:

- Iestāde piemēro „ieciētības“ režīmu jauno tiesību aktu prasību ieviešanai
- Iestāde nodrošina laipnu un atsaucīgu komunikāciju
- Iestāde seko līdzi laikam un izmanto mūsdienīgus un klientiem ērti izmantojamus informācijas nodošanas kanālus

### 3.19. Darbinieku uztveres indekss (DI) dinamika pa gadiem un nozīmīgāko komentāru apkopojums



Apskatot vidējo DI par trīs gadiem ir redzams, ka pirmajā gadā darbiniek visaugstāk vērtēja iestādes darbu, otrajā gadā šis vērtējums samazinājās par vairāk kā vienu procent punktu. Šādas svārstības varētu izskaidrot ar to, ka līdz iniciatīvas ieviešanai iestāde un darbinieki bija pārliecināti, ka viss tiek darīts labi un pareizi, ka viss arī līdz klientam nonāk un tiek saprasts tā kā būtu nepieciešams. Tomēr pēc pirmā gada rezultātu apkopojuma saņemšanas, nonāca pie secinājuma, ka bieži vien ir liela plaisa starp klientu uztveri un iestādes darbinieku uztveri

attiecīgos jautājumos, tāpēc arī darbinieki sāka pieiet piezēmētāk un mazināja savus vērtējumu. Bet tā kā iniciatīvas īstenošanas laikā daudz kas tiek darīts un pieejas un procesi tiek uzlaboti, darbinieki ieguldīto darbu un tā rezultātus atspoguļo arī savās atbildēs sniedzot novērtējumu. Tāpēc arī 2020.gada novērtējums ir vistuvāk vidusmēram.

Kopumā iestāžu darbinieki uzskata, ka viņu iestādes ir orientētas uz sadarbību ar klientiem un par savu un kolēģu darbu izsakās pozitīvi, un kopumā vērtē to kā profesionālu.

Ar vien biežāk darbinieki uzsver vajadzību pēc padziļinātām apmācībām un semināriem tieši pašiem darbiniekiem, kas tādējādi ļautu vēl vairāk paaugstināt sniegto pakalpojumu kvalitāti, un uzlabotu vērtējumu par to, ka darbinieki konsekventi un vienādi interpretētu atbildes uz klientu jautājumiem.

No darbinieku puses izskan ieteikumi par to, ka būtu nepieciešams pilnveidot paškontroles rīkus un regulārāk informēt klientus par termiņiem un darbībām kas jāveic. Darbinieki vērtē, ka labāk informējot klientus vispārīgi, iegūs vairāk laiku, kuru produktīvi veltīt problēmu situāciju risināšanai.

### **3.20.Klientu uztveres indekss (KI) dinamika pa gadiem un nozīmīgāko komentāru apkopojums**

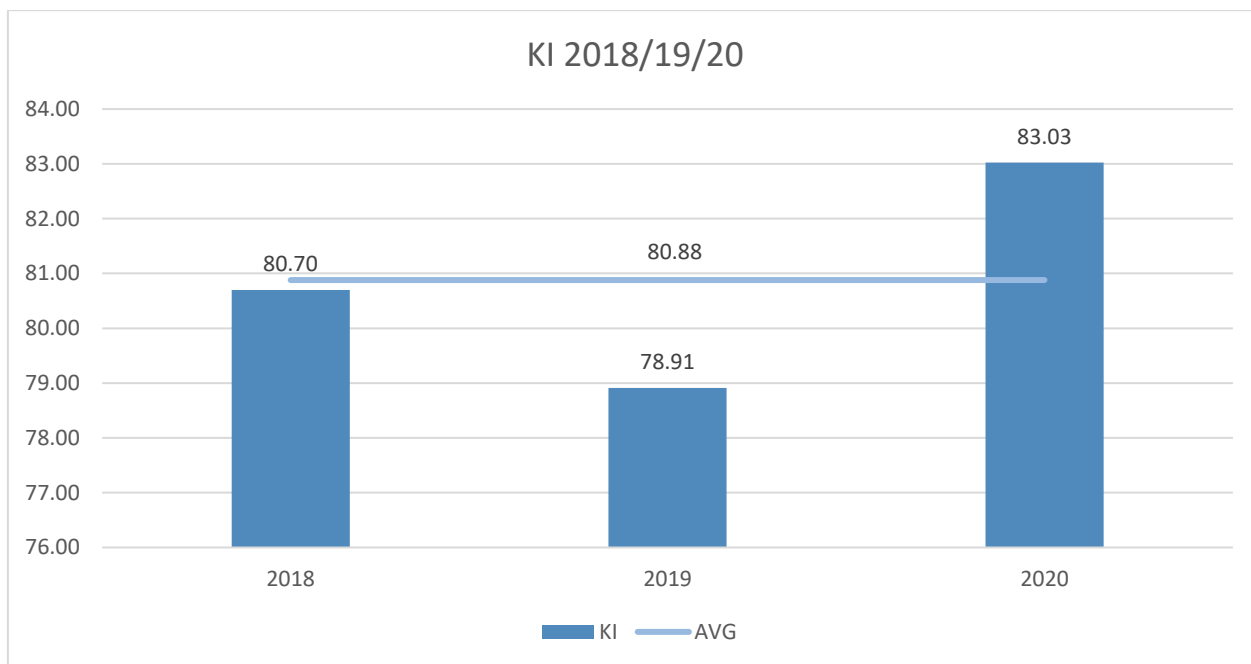
Pēc valdības rības plāna<sup>3</sup> ambiciozi izvirzītā rezultatīvā rādītāja, mērķis bija panākt, ka uzņēmēju novērtējums par principa "Konsultē vispirms" iniciatīvā iesaistīto iestāžu sadarbību ar uzņēmējiem sasniedz vismaz 85 indeksa punktus no iespējamiem 100 punktiem. 2020. gadā 13 iestādes sasniedza vai pārsniedza šo rādītāju saņemot vismaz 85 punktu indeksu pēc klientu sniegtā novērtējuma. Tas ir 59% no visām iestādēm. Neskatoties uz to, ka rezultāts nav sasniegts 100% apmērā, tas tomēr ir vērā ņemas sasniegums. Iepriekšējos gados (2018. un 2019.) šis līmenis tika sasniegts krietni mazākā skaitā iestāžu. Turklāt pat tajās iestādēs, kur tiek sasniegts augsts līmenis, ir liels izaicinājums to noturēt, jo klienti kļūst aizvien prasīgāki.

Kopumā vērtējot Klientu uztveres indeksu (KI) vidējo vērtējumu par visām iestādēm, tas ir nedaudz pieaudzis: 2018. gadā 80.70 indeksa punktus, 2019. gadā nedaudz samazinoties līdz 78.91 indeksa punktiem. Savukārt, 2020. gadā vidēji sasniedzot jau 83.03 indeksa punktus no 100.

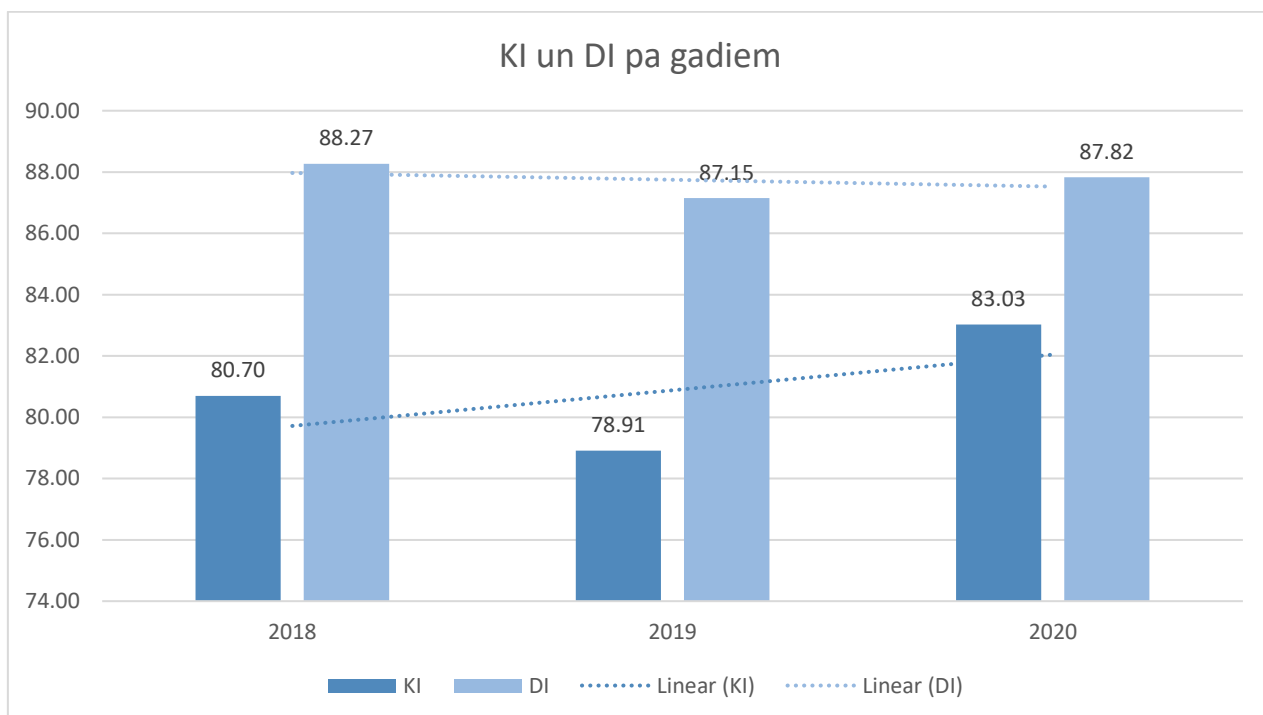
---

<sup>3</sup> 2019. gada 7. maija Ministru kabineta rīkojums Nr. 210 "Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai"

<https://likumi.lv/ta/id/306691-par-valdibas-ricibas-planu-deklaracijas-par-artura-krisjana-karina-vadita-ministru-kabineta-iecereto-darbibu-istenosanai>



Salīdzinot vidējo Darbinieku un Klientu vērtējumu, vērojama pozitīva tendence samazinoties vērtējuma starpībai. Tas norāda uz to, ka iestāžu darbinieku vērtējums kļūst piezemētāks, savukārt pieaugošais Klientu vērtējums norāda uz iestāžu pozitīvu vērtējuma tendenci.



Kopumā klienti ļoti labprāt dalījās savā pieredzē un novērtēja iestāžu darbu, caurmērā uzsverot pozitīvo pieredzi saskarsmē ar iestādēm, kā arī minot negatīvus piemērus, lai dotu iespēju iestāžu darbību uzlabot. Klientu skatījumā iestāžu darbs tiek vērtēts, kā pozitīvs un uz klientu orientēts.

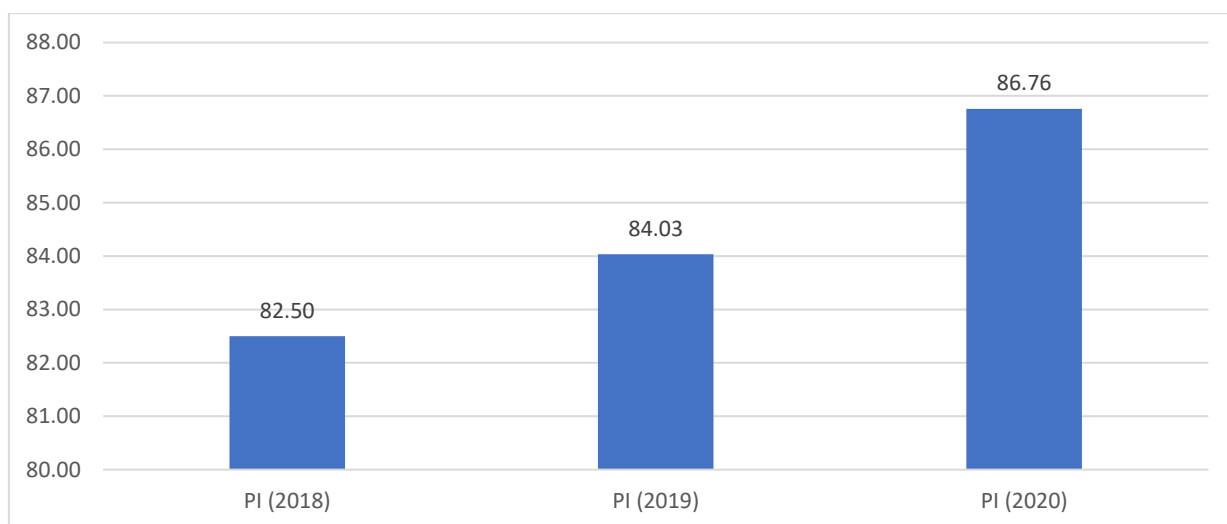
Vairākkārt klienti ieteica izvērtēt pieprasīto atskaišu nepieciešamību un to termiņus, ņemot vērā uzņēmēju darba specifiku un noslodzi. Domājot par to, lai savu darba laiku varētu veltīt klientu apkalpošanai un apgrozījuma celšanai, nevis ziedojot to pārbaudēm un atskaitēm.

Klienti daudzos gadījumos izrādīja vēlmi par izglītojošajiem semināriem, tomēr uzsvēra vajadzību pēc kompetentiem lektoriem. Ir bijusi pieredze, kur apmeklējot izglītojošo semināru lektoram nav bijusi pieredze praktiskajā darbā, tikai teorētiskās zināšanas, kas kopumā nav devušas pievienoto vērtību semināra apmeklētājiem.

Atšķirīgs klientu viedoklis ir novērots jautājumā par savlaicīgu brīdināšanu par termiņiem un darbībām, kas jāveic, lai izpildītu likumdošanas prasības, kur daļa klientu uzsver, ka tas netiek darīts, un iesaka pilnveidot šo aspektu, kamēr cita daļa uzslavē savlaicīgu brīdināšanu. Pat vienas iestādes ietvaros, viedoklis par šo jautājumu krasi atšķīrās. Tomēr kopumā rezultāti parādīja, ka šajā aspektā ir bijis progress vērtēšanas gadu laikā.

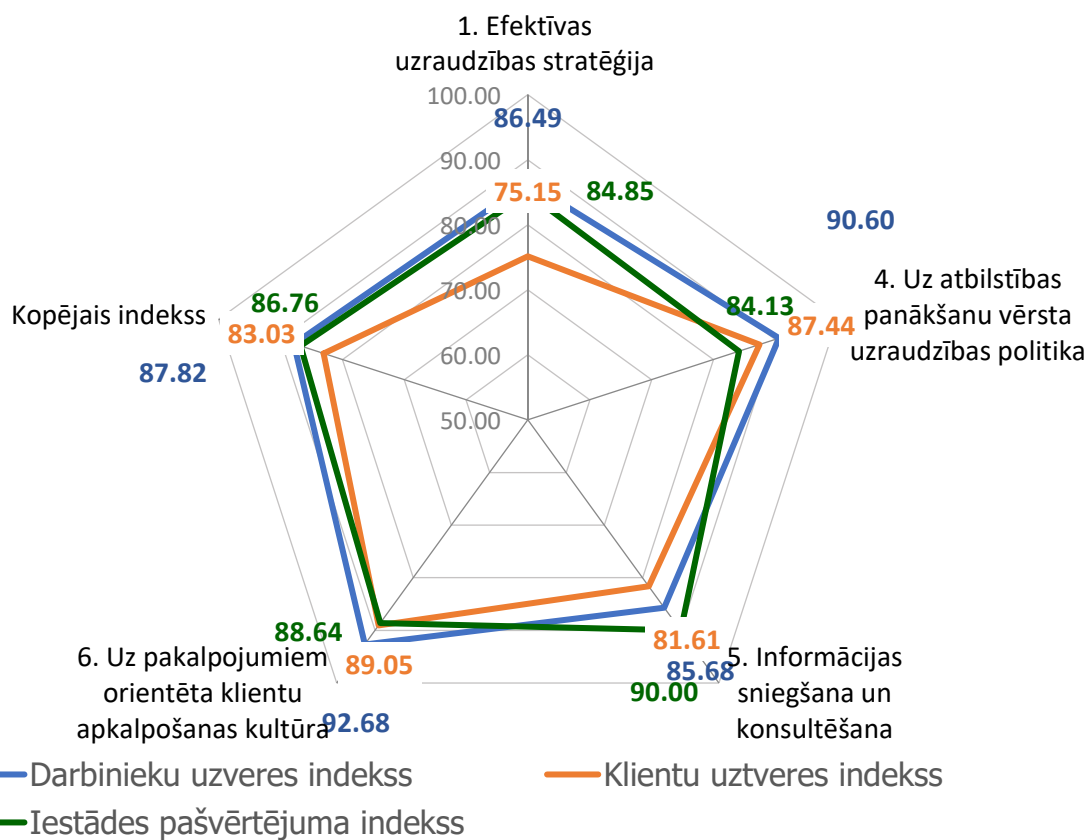
Novērojot, ka dažu iestāžu funkcijas dublējoties, radot papildus slogu uzņēmējiem atskaitoties par vienu un to pašu, klienti rekomendē izveidot vienotu datu sistēmu, kur apkopota uzņēmēju visa iesniegtā informācija, radot nepieciešamību iesniegt tikai specifisko, katras uzraugāmās iestādes informāciju. Klienti iesaka iestādēm veidot vienotu datu sistēmu, lai samazinātu uzņēmēju pavadīto laiku sagatavojot nepieciešamo informāciju dažādām iestādēm.

### 3.21. Pieejas indekss (PI) dinamika pa gadiem (pirms ekspertu vērtējuma)



Trīs gadu laikā vērojams pakāpenisks pieaugums, liecinot par iestāžu pašvērtējuma attīstību. Pieaugums norāda gan uz to, ka iestādes pakāpeniski pilnveido “Konsultē vispirms” principa integrēšanu savā darbībā, gan to, ka iestāžu pārliecība par savu sniegumu pieaug.

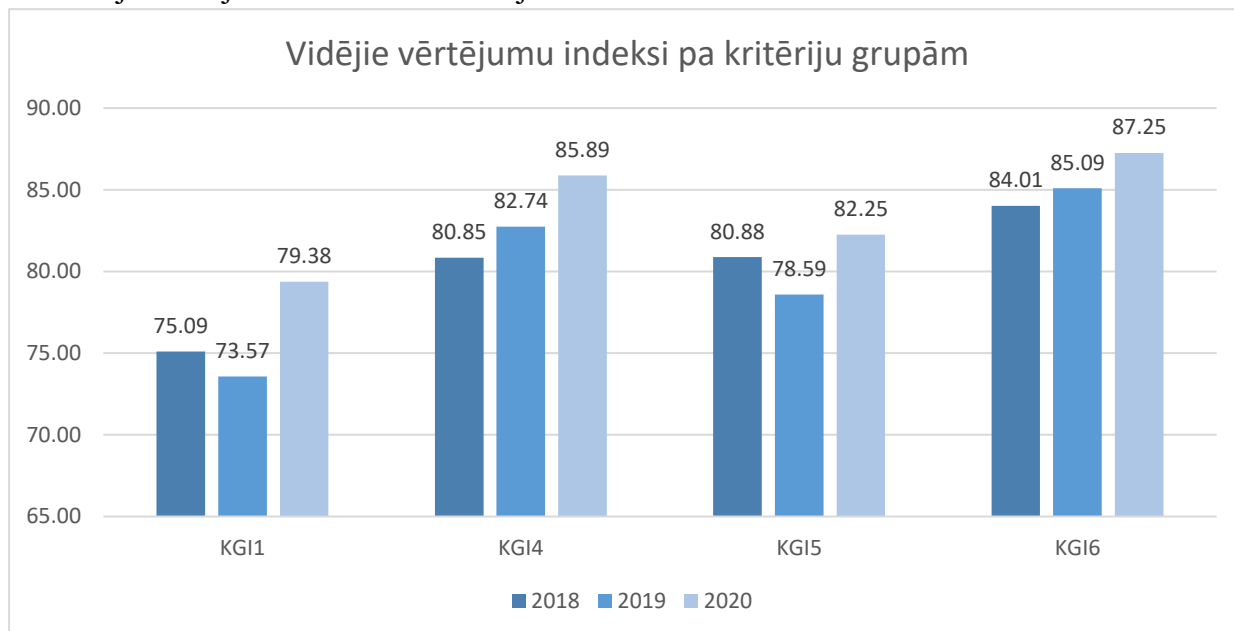
## Vērtējumu indeksi pa kritēriju grupām vidēji 2018-2020



Starp klientu, darbinieku un iestāžu vērtējumiem, vidēji klientu un iestāžu pašvērtējumi ir bijuši līdzīgi, kur darbinieki ir vērtējuši savu un savu iestāžu darbu augstāk. Kritēriju grupā par uz klientu orientētu klientu apkalpošanas kultūru visas trīs puses ir devušas līdzīgu vērtējumu.

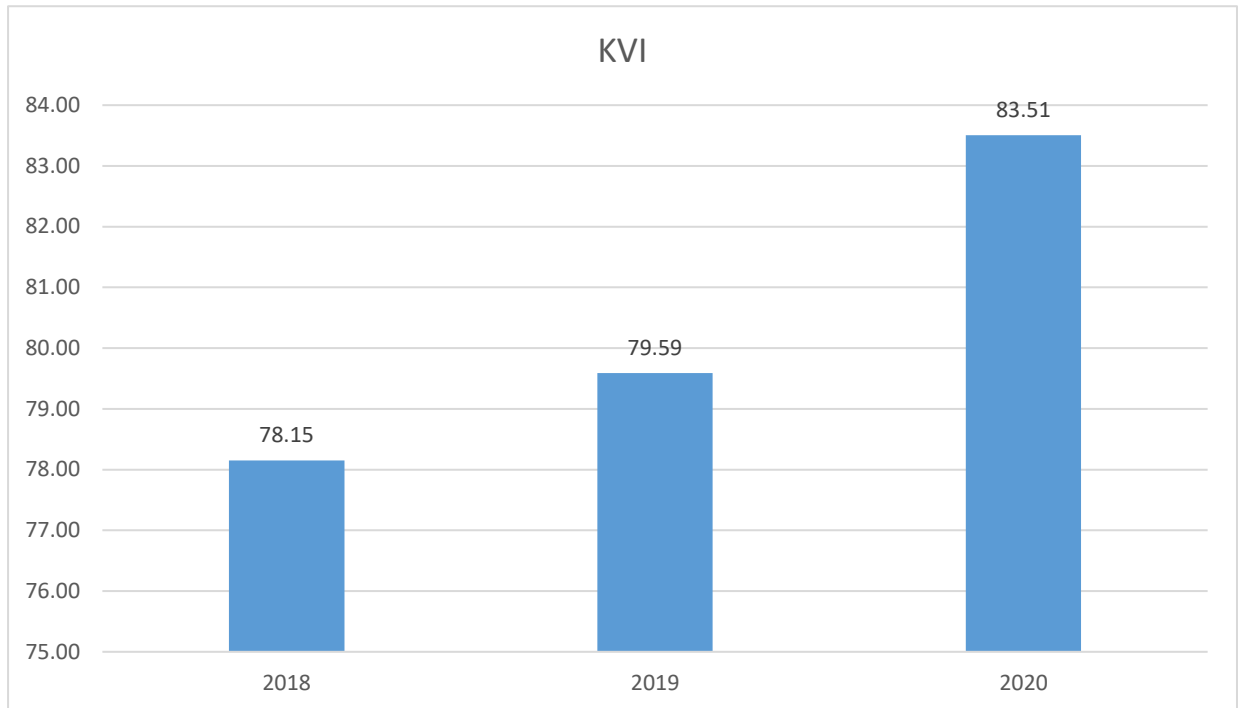
### 3.22. Vidējie vērtējumu indeksi pa kritēriju grupām dinamika pa gadiem

Pēc metodoloģijas tiek izšķirtas šādas kritēriju grupas, kurās tiek piešķirtas nominācijas: Efektīvas uzraudzības stratēģija (KGI1), Uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika (KGI4), Informācijas sniegšana un konsultēšana (KGI5), Uz pakalpojumiem orientēta klientu apkalpošanas kultūra (KGI6). Tālākos grafikos attēlota šo kritēriju dinamika pa gadiem, ņemot vērā vidējo rādītāju no visu iestāžu vērtējumiem.



Šajā grafikā atspoguļoti vidējie vērtējumu indeksi pa kritēriju grupām, kur redzams pieaugums pēdējā gadā, visās grupās. Divās grupās otrajā vērtēšanas gadā (2019) ir vērojams vērtējuma kritums. Savukārt kritēriju grupās KGI4 - Uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika un KGI6 - Uz pakalpojumiem orientēta klientu apkalpošanas kultūra vērojama mērena izaugsme visos trīs vērtēšanas gados. Pozitīva tendence, ka pēdējā (2020.) gadā gandrīz visās kritēriju grupās ir izdevies paaugstināt vidējo līmeni, salīdzinājumā ar iepriekšējiem gadiem. Lielākā izaugsme no 2018.gada līdz 2020.gadam ir vērojama KGI4 - Uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika, kas sasniedz vairāk kā 5 procent punktus. Nākamā lielākā izaugsme ir KGI1 - Efektīvas uzraudzības stratēģijas sadaļā, pieaugot par 4.29 procent punktus. Tai seko KGI6 - Uz pakalpojumiem orientēta klientu apkalpošanas kultūras sadaļā, 3.24 procent punkti.

### 3.23. Konsultē vispirms indekss (KVI) dinamika pa gadiem



Konsultē vispirms indeksa (KVI) dinamikā pa gadiem vērojams pieaugums, ja 2019.gadā KVI bija 79.59 indeksa punkti, tad 2020.gadā šis rādītājs sasniedza jau 83.51 indeksa punktus no 100. Pozitīva KVI pieauguma tendence liecina par “Konsultē vispirms” principa radītajām pozitīvajām pārmaiņām valsts pārvaldes institūcijās, ko pamana un novērtē arī iestāžu klienti. “Konsultē vispirms” vērtības tiek arvien vairāk iedzīvinātas praksē un kļūvušas par neatņemamu iestāžu ikdienas darba sastāvdaļu.

## **4. Principa “Konsultē vispirms” ieviešanas komunikācijas sasniegtie rezultāti**

2017.gadā Ekonomikas ministrija izveidoja iniciatīvu “Konsultē vispirms”, ar mērķi radīt pārmaiņas, paaugstinot uzņēmēju uzticēšanos valsts pārvaldes institūcijām, kā arī sekmēt uzņēmēju saistību izpildi pret valsti. Sadarbībā ar uzraugošajām iestādēm tika izstrādātas vadlīnijas principa ieviešanai iestādēs, sagatavoti dažādi informatīvie materiāli, rosinātas diskusijas, īstenotas apmācības, kā arī izveidota vienota vizuālā identitāte. Lai turpinātu uzsāktu iniciatīvu un virzītu pārmaiņas, Ekonomikas ministrija 2018.gadā izstrādāja novērtējuma instrumentu, kas ļauj izvērtēt uzraugošo iestāžu atbilstību principam “Konsultē vispirms”. Iniciatīvā iesaistījās 23 valsts pārvaldes institūcijas, kas pauda gatavību ieviest jauno principu un sasniegt izvirzītos mērķus. Šo trīs gadu laikā tika mērķtiecīgi īstenota 2018. gadā apstiprinātā Stratēģija, tajā ietvertās aktivitātes, tai skaitā komunikācija par iestāžu novērtējumu atspoguļoto progresu principa ieviešanā, kā turpinājums Ekonomikas ministrijas jau uzsāktajai komunikācijai par iniciatīvu.

### **4.1. Situācijas apraksts (salīdzinājumā šodien ar perioda sākumu – 2018.gadu)**

Kopējā datu dinamika liecina, ka uzņēmēju noskaņojums pret kontroles iestādēm uzlabojas. Uzņēmēji apstiprina, ka uzraudzības iestāžu darbinieki nav ietekmējami lēmuma pieņemšanā, konsekventi piemēro un vienādi interpretē normatīvo aktu prasības un piemēro pārkāpumiem proporcionālas sankcijas. Uzņēmēji novērtē, ka bieži tiek atbalstītas viņu brīvprātīgās darbības neatbilstību novēršanā, un tiek piemērot „ieciētības” režīmu jauno tiesību aktu prasību ieviešanai, atzīst, ka iestādes izmanto mūsdienīgus un klientiem ērtus informācijas nodošanas kanālus un komunikāciju lielākoties vērtē kā laipnu un atsaucīgu.

“Konsultē vispirms” iniciatīvā iesaistītās iestādes, kas trīs gadu laikā ieviesa komunikācijas aktivitātes savā darbībā, kopumā šo iniciatīvu vērtēja pozitīvi un atzina, ka tā ir palīdzējusi veicināt izpratni par “Konsultē vispirms” principa ieviešanu iestāžu komandā, atrodot līdzsvaru starp konsultēšanu un sodu kā adekvātu mehānismu uzņēmēja motivēšanā ievērot valstī noteiktos likumus un izstrādātos normatīvos aktus. Vienlaikus kā īpaši pozitīvi novērtējams fakts, ka iniciatīva veicināja arī sadarbību starp uzraudzības iestādēm un iestāžu klientiem, kā arī radīja pārmaiņas uzraugošo iestāžu komunikācijas kultūrā, kas arī bija šīs stratēģiskās komunikācijas mērķis.

Veicot individuālas pārrunas ar “Konsultē vispirms” memorandu parakstījušām iestādēm, tika identificēti arī daži problēmjautājumi, kuri jāņem vērā īstenojot komunikācijas kampaņu starp institūcijām un sabiedrībā:

- Uzņēmēju izpratne par “Konsultē vispirms” principu var atšķirties no tās, ko demonstrē iestādes prakse;
- Uzņēmējs var negodprātīgi izmantot kampaņas vēstījumus, lai par smagu pārkāpumu saņemtu rekomendāciju/brīdinājumu, nevis reālu sodu. Kampaņas laikā skaidri novilkta robeža, kurā konsultācija vairs nav iespējama;



- Iestādēs var būt noteikts īpatsvars darbinieku, kas pieraduši ilgus gadus izpildīt šo funkciju, un viņu motivācija mainīties nevar tikt vērtēta kā augsta;
- Komunikācijai iniciatīvā “Konsultē vispirms” būtu jābūt regulārai, un tās iniciatīva jāuzņemas kādam konkrētam speciālistam Ekonomikas ministrijā;
- Iniciatīva “Konsultē vispirms” būtu jāpadara par platformu, kurā iestādes jūtas droši savā ceļā uz principa ieviešanu, izvairoties no negatīvas publicitātes novērtējuma publiskošanas brīdī.

Šie norādījumi tika ņemti vērā veidojot un īstenojot komunikācijas stratēģiju, kā arī konsultējot iestādes par komunikācijas aktivizācijām savā komandā, atrodot līdzsvaru starp konsultēšanu un sodu kā adekvātu mehānismu uzņēmēja motivēšanā ievērot valstī noteiktos likumus un izstrādātos normatīvos aktus. Trīs gados veiktie novērtējumi diezgan skaidri parāda, ka Uzņēmēju izpratne un vērtējums par “Konsultē vispirms” principu bieži vien var atšķirties no iestādes priekšstata, bet kopējā tendence norāda, ka iestādes strādā pie tā, lai tuvinātu šos vērtējumus un radītu uzņēmējiem pietiekamu skaidru iestādes pausto komunikāciju. Iestādēm arvien labāk sāk izdoties novilkta robeža, kurā var konsultēt un, kura konsultācija vairs nav iespējama, bet joprojām ir liels izaicinājums šo robežu skaidri nokomunicēt visiem klientiem kopumā, ņemot vērā situāciju un apstākļu dažādību un individualitāti. No Ekonomikas ministrijas puses komunikācija un sadarbība ar iestādēm “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietvaros tika īstenota regulāri, un no iestāžu puses arī tika novērtēta kā pietiekama un kvalitatīva (aptaujā tā tika novērtēta ar 3.94 punktiem 5 punktu skalā). Iniciatīvu “Konsultē vispirms” ir izdevies radīt par pozitīvu kustību, kurai vēlmi pievienoties laika gaitā ir izrādījušas arī citas iestādes. 2019. gadā iniciatīvā tika uzņemtas papildus 6 iestādes. Attiecībā uz novērtējumu iestādes var justies droši, jo zemākie novērtējumi netiek publiskoti ar identificētām iestādēm. Turklāt pat zemākie novērtējumi ir salīdzinoši labā līmenī, kas pierāda to, ka visas iestādes iegulda darbu pie šīs iniciatīvas pozitīvo vērtību integrēšanas pamatdarbībā.

#### **4.2. Atskats uz visā periodā īstenotām komunikācijas aktivitātēm, komunikācijas stratēģiskā plāna mērķu sasniegšanas pamatojums, komunikācijas rezultātīvo rādītāju analīze**

Visā periodā īstenotās komunikācijas aktivitātes pilnībā vai daļēji sasniedza savu mērķi. Stratēģijas mērķu sasniegšanai komunikācijas plānā tika ietvertas dažādas aktivitātes, kas tieši vērstas uz uzraugošo institūciju komandu aktivizēšanu ieviest principu “Konsultē vispirms”, kas nozīmē arī apjomīgu darbu, mainot iestāžu kultūru. Stratēģijas uzdevums bija sekmēt uzraugošo iestāžu darbinieku uzvedības maiņu. Šajās aktivitātēs galvenais uzsvars bija uz iekšējās komunikācijas vides aktivizēšanu. Stratēģija paredzēja, ka aktivitāšu pamatā ir vienotas zināšanu un pieredzes platformas veidošana, kuras ietvaros memoranda biedri kļūst par vienotu sadarbības tīklu komunikācijas mērķa sasniegšanā. Iekļautie pasākumi paredzēja iestāžu vadītāju rosināšanu ieviest pārmaiņas savās iestādēs un to kultūrā, nodrošinot komunikācijas instrumentu klāstu, kas atvieglo pārmaiņu ieviešanu. Zemāk ir apkopotas aktivitātes, kā arī tālākas rekomendācijas šo aktivitāšu tālākai aktivizēšanai.

**Aktivitāte nr. 1: “Konsultē vispirms” platformas nodibināšana un iedzīvināšana.** Lai izveidotu vienotu komunikācijas platformu - vietu komunikācijai starp uzraugošajām institūcijām un Ekonomikas ministriju - tika rekomendēts izmantot jau esošu sociālo tīklu

platformu, izveidojot slēgtu grupu, kurā tiek nodrošināta nepārtraukta vēstījumu nodošana un līdz ar to arī identificēšanās ar “Konsultē vispirms”. Taču, lai sadarbības tīkls nekļūtu tikai virtuāls, Ekonomikas ministrija vienlaikus izveidoja uzraugošo iestāžu komunikācijas vadītāju/speciālistu sadarbības tīklu, kura ietvarā ar noteiktu regularitāti nodod informāciju, rosina diskusijas, apmainās ar labās prakses piemēriem komunikācijas īstenošanā pārmaiņu laikā, utt.

#### **Rezultāts:**

Tika izveidota slēgtā grupa *Slack*, kurā reģistrējās visas “Konsultē vispirms” iestādes un to pārstāvji, kas kļuva par uzraugošo iestāžu komunikatoru sadarbības tīklu. Šajā vietnē tika regulāri ievietota informācija par aktivitātēm iniciatīvas ietvaros; sniegta atgriezeniskā saite par statusu principa iedzīvināšanā; īstenotajām aktivitātēm u.tml. Diemžēl *Slack* kanālā netika pilnvērtīgi iedzīvināts divvirzienu komunikācijas princips. Lai arī iestādes tika apmācītas šīs platformas lietošanā un izmantošanā ikdienā - tomēr ikdienā tās kūtri pašas (bez īpaša mudinājuma) publicēja informāciju un neizmantoja šo vietni kā pilnvērtīgu iekšējās komunikācijas platformu.

#### **Rekomendācijas:**

- Veikt iekšēju iestāžu aptauju par efektīvāko vienotas iekšējās komunikācijas platformas novērtējumu, tai skaitā, vai turpināt izmantot *Slack* un kādiem mērķiem to izmantot. Apsvērt izmantot citas līdzīgas sociālās platformas, piemēram, *Facebook for Business* u.c.
- Izvēlēties piemērotāko iekšējo komunikācijas platformu un no jauna apmācīt visus iniciatīvas dalībniekus.
- Iekšējās komunikācijas platformas uzturēšanai vienoties par informācijas un satura moderatoru, kura uzdevums ir iniciēt un koordinēt satura ievietošanu un informācijas apmaiņu.

**Aktualitāte nr. 2: “Mēs konsultējam vispirms” kampaņa iestādēs.** Ekonomikas ministrija šajā kampaņā ir idejiskais virzītājs, taču izpildes loma ir uzraugošajām institūcijām, interpretējot sava darba specifiku un izmantojot pieejamos resursus. Tāpēc šajā aktivitātē nozīmīga loma ir ministrijas izstrādātajiem vēstījumiem, palīgmateriāliem un komunikācijas platformām atbalsta sniegšanā. Aktivitātes mērķis ir panākt, ka pilnīgi visas memorandā iesaistītās uzraugošās institūcijas identificējas ar iniciatīvas galveno uzstādījumu – klientu konsultēšanu un iesaisti uzraudzības stratēģijas veidošanā. Tāpēc šīs aktivitātes ietvaros ministrijai kā uzdevums bija definēts: iesaiste vizuālo materiālu sagatavošanā visām iestādēm izvietojumam savās intraneta un interneta vietnēs, kā arī eksponēšanai telpās vai ārpus tām (interneta baneri un plakāti), ar galveno vēstījumu “Mēs konsultējam vispirms”. Paralēli tam iestāžu vadītājiem tiek sniegtas rekomendācijas, kā aktivizēt komandā jauno principu, tādejādi sekmējot tā iedzīvināšanu praksē. EM sagatavo un komunicē kultūras pārmaiņu vadlīnijas, kas nodrošina atbalstu vadītājiem jaunās kultūras iedzīvināšanā.

Turpretī uzraugošo iestāžu uzdevumi šīs aktivitātes ietvaros tika definēti šādi:

- 1) izmantojot EM sniegtās vadlīnijas un rekomendācijas, izstrādāt individuālus savas iestādes darbības specifikai atbilstošus komunikācijas risinājumus, kas sekmē principa “Konsultē vispirms” ieviešanu iestādē un līdz ar to valsts pārvaldē kopumā.
- 2) Kampaņas ietvaros iestādes vadītājiem aktivizēt savu komandu pārmaiņām, izmantojot līderības un iesaistes metodes, piemēram, iekšējās darba grupas, prāta vētras, neformālas tikšanās u.tml.

- 3) Iezīmēt iestādes pārmaiņu vīziju un no tā izrietošos uzdevumus.
- 4) Visos komunikācijas kanālos (atbildīgie par komunikāciju) izplatīt kampaņas vizualizācijas un skaidrojums par tuvāko divu gadu mērķiem un notikumiem iniciatīvas ietvaros. Aicināt pievienoties iniciatīvas grupai platformā Slack.
- 5) Regulāri vadības līmenī organizēt statusa novērtējumu principa iedzīvināšanā.
- 6) Iestāžu darbiniekiem kopā ar vadītājiem izstrādāt/komunicēt klientiem jaunās uzraudzības stratēģijas, kas ietver jauno principu iedzīvināšanu.
- 7) Savos komunikācijas kanālos popularizēt vēstījumu “Mēs konsultējam vispirms!”, skaidrojot, ko tas nozīmē konkrētās iestādes ietvaros.
- 8) Kampaņas laikā skaidri komunicē robežas, kur beidzas konsultēšana un tiek piemērotas sankcijas.
- 9) Iestāžu vadītājiem īpašu uzmanību pievērst to darbinieku aktivizēšanai, kas tieši izpilda uzraugošo funkciju.
- 10) Iestādēs organizēt iekšējās komunikācijas kampaņas, kurās uzslavē labākos darbiniekus – “Mēs konsultējam vispirms” vēstnešus. Piemēram, kolēģis uzslavē kolēģi, vadītāji izvirza nominācijām darbiniekus. Kā rezultātā top personīgais iniciatīvas vēstnieku zīmols “*Es konsultēju vispirms*” vai “*Konsultē vispirms vēstnieks*”.
- 11) Iestādes iespēju robežās iesaistīt savus klientus uzraudzības stratēģijas izstrādē vai aktuālu normatīvo aktu apspriešanā. Šai aktivitātei, izmantojot vēstījumu “*Mēs vēlamies konsultēties ar jums!*”. Šis vēstījums uzver komunikācijas dialoga raksturu, kas nozīmē, ka iestāde ne vien reaģē uz klienta ikdienas vajadzībām, bet sniedz iespēju ietekmēt procesus. Periodiska uzņēmumu (īpaši mazo) iesaistīšana normatīvo aktu apspriešanā – vienu reizi ceturksnī vai pusgadā, aicinot uzņēmumu vadītājus no savas klientu datu bāzes uz sarunu par normatīvo aktu izstrādes aktualitātēm, tādejādi iesaistot un radot līdzdalības pieredzi.

### **Rezultāts**

Vadītāju un darbinieki intervijas, kas tika veiktas 2020.gada 3.un 4.ceturksnī tika iegūts pozitīvs vērtējums kampaņai, kā pozitīvu pārmaiņu veicinošai iniciatīvai. Īpaši jāatzīmē, ka “Konsultē vispirms” princips ieintegrēts daudzu institūciju stratēģijās; pārskatīti un ieviesti standarti, vadlīnijas, iekšējās kārtības noteikumi, darbinieku “rokasgrāmatas”; ir novēroti iekšējās kultūras uzlabojumi - pieaudzis darbinieku lepnums un lojalitāte; proaktīvi meklēti komunikācijas un tehnoloģiju risinājumi labākam klientu servisam. Tās iestādes, kas veic klientu aptaujas, secinājušas, ka ir bijuši uzlabojumi tēla un reputācijas jomā.

### **Rekomendācijas**

- Iestādēm iekšēji izdiskutēt, kuras no kampaņā īstenotajām komunikācijas aktivitātēm turpināt ieviest savos tālākos procesos;
- Pārskatīt “Konsultē vispirms” principa integrāciju institūcijas stratēģijas līmenī, rezultātu mērījumus, ieviešanas plānus, kā arī vienoties par papildu cilvēku vai finanšu resursiem kampaņas tālākai iedzīvināšanai.
- Turpināt “Konsultē vispirms” vēstnešu kampaņu kā nozīmīgu instrumentu, lai stimulēt darbinieku aktīvu iesaistīšanos.

**Aktivitāte nr. 3: Novērtējuma rezultātu/Indeksa komunikācija uzraugošajām iestādēm un motivēšana.** Tā kā principa iedzīvināšanai Ekonomikas ministrija izmanto novērtējuma instrumentu, tad tā izmantošanai, metodoloģijai un gaidāmo rezultātu komunikācijai ir jābūt ļoti saprotamai iniciatīvas dalībniekiem – uzraugošo iestāžu vadītājiem. Savukārt vadītāji šo vēstījumu nodod saviem darbiniekiem. Būtiski šajā komunikācijas fāzē ir pārliecināt dalībniekus, ka viņu reputācija netiks apdraudēta gadījumā, ja indeksa rezultāti nebūs tik labi kā gaidīts. Līdz ar to šī aktivitāte pieprasa skaidrot, ka indeksa rezultāts ir nevis sacensība vienam ar otru, bet pašam ar sevi. Tieši šādu principu pirms nu jau 7 gadiem iedzīvināja iniciatīva “Ilgtspējas Indekss”. Tās galvenais izaicinājums bija novērst uzņēmumu bailes tikt publiski pazemotiem, ja novērtējums nav pietiekami augsts un var negatīvi ietekmēt viņu reputāciju. Tas tika atrisināts ar skaidru komunikāciju, ka Ilgtspējas indeksa novērtējums ir nevis sacensība ar citiem, bet uzņēmumam pašam ar sevi, vērojot izaugsmi gadu no gada. Tāpat Ilgtspējas indeksa ietvaros netiek publiskoti visu uzņēmumu rezultāti. Tieši tādēļ, lai izvairītos no negatīvas rezonances. Tieši šī pati analogija darbojas iniciatīvas “Konsultē vispirms” novērtējuma komunikācijā. Tādēļ komunikācija par novērtējumu sadalās divās plūsmās:

- Rezultātu komunikācija mazās grupās vai individuāli iestāžu vadībai un darbiniekiem;
- Rezultātu publiskā komunikācija.

Šīs aktivitātes ietvaros EM veica šādus uzdevumus:

- 1) Novērtējuma rezultātu komunikāciju individuāli iestādēm (ja nepieciešams);
- 2) Novērtējumu un rekomendācijas iestādēm pēc novērtējuma noslēgšanas nodeva individuāli;
- 3) Organizēja apbalvošanas pasākumus.

Lai veidotu pozitīvu vidi pārmaiņām, iestādes novērtējuma kontekstā izceļ tos, kuri ir daudz ieguldījuši principa ieviešanā. (Pat tad, ja rezultāts nav tik labs kā cerēts, šī aktivitāte ir izšķiroša, lai motivētu darbiniekus rīkoties tālāk.) Šīs aktivitātes ietvaros uzraugošās iestādēs bija šādi uzdevumi:

- 1) “Uzslavē savu kolēģi!” (iekšējās komunikācijas kampaņa katras iestādes interpretācijā). Atzinības izteikšana komandā un “Konsultē vispirms” vēstnieka nozīme vai cits aksesuārs.
- 2) Vadītāja komunikācija ar darbiniekiem par rezultātiem un iespējamajiem risinājumiem to uzlabošanai nākamajā gadā. Iedrošina komunikācija turpināt ieviest pārmaiņas.

### **Rezultāts**

Indeksa rezultāti tika komunicēti gan iekšējos izglītojošos pasākumos, gan individuāli tiekoties ar tām iestādēm, kas izrādīja iniciatīvu par saņemtā individuālā novērtējuma skaidrojumu nepieciešamību, gan arī tika organizēta apbalvošanas ceremonijas, kurās tika sumināti līderi (pēdējās vietas ieguvējus nenosaucot). Kopumā tika saņemtas pozitīvas atsauksmes gan par izglītojoši informatīviem pasākumiem, gan arī apbalvošanas ceremonijām.

### **Rekomendācijas**

- Turpināt veikt regulāru institūciju darbības novērtējumu (bet ne biežāk kā 1 reizi divos gados) un sniegt atgriezenisko saiti par novērtējuma rezultātiem. Atgriezeniskā saite no klientiem ir svarīga- aptaujas, diskusijas, vērtējumi sistemātiskā veidā, tie jāturpina; ne visām iestādēm ir resursi pašām veikt mērījumus.

- Izdiskutēt par iespējamajiem uzlabojumiem vismaz reizi gadā, apmainīties ar “labās prakses” piemēriem, kā arī par izaicinājumiem un to pārvarēšanu.
- Turpināt iekšējo kampaņu darbinieku motivācijas un lojalitātes un veicināšanai katrai iestādei pēc saviem ieskatiem, tai skaitā, reizi gadā rīkot iekšējo “Konsultē vispirms” vēstnieku apbalvošanu.
- Iedzīvināt “Konsultē vispirms” principus nevis kampaņveidīgi, bet tai ir jāklūst kā spēcīgam zīmolam un kvalitātes zīmei.

**Aktivitāte nr. 4: Indeksa komunikācija sabiedrībai.** Lai arī komunikācijas stratēģijas fokuss bija uz pārmaiņu iekšējo komunikāciju, tomēr tēmas aktualizācijai tika izmantotas arī masu mediju attiecības. Ekonomikas Ministrijas uzdevums bija ne tikai aktivizēt publicitātes aktivitātes, bet arī rosināt iestāžu vadītājus definēt savu komunikācijas vēstījumu, piemēram, kā mainījusies sodu statistika, kā jaunā pieeja mainījusi klientu attieksmi pret iestādi u.taml.

**Rezultāts:**

Publiskajā telpā tika atspoguļota informācija tikai par līderu iestādēm (kas ierindojas pirmajās vietās kādā no nominācijām), kā arī vidējo rezultātu rādījumi, par visu iestāžu kopumu, nevis par katras iestādes individuāli sasniegto. Kampaņas ietvaros tika gan sagatavotas un izsūtītas preses relīzes, gan sagatavoti kampaņā iesaistīto iestāžu pārstāvju viedokļu raksti (“Konsultē vispirms” satura ziņas). Arī pašas iestādes savā mediju komunikācijā izmantoja atsauci par kampaņu “Konsultē vispirms”.

**Rekomendācijas:**

- Turpināt informēt masu medijus par kampaņas tālākiem soļiem un sasniegumiem gan preses paziņojumu formā, gan izmantojot viedokļu rakstus un intervijas.
- Aicināt īpaši iniciatīvā iesaistīto iestāžu komunikatorus izmantot šīs kampaņas principus un sasniegumus savu iestāžu komunikācijas plānā.
- Sekot līdzi un informēt par iniciatīvas publicitāti, piemēram, pievienojot iesaistītās puses publicitātes monitoringa rīkam pēc “Konsultē vispirms” atslēgas vārda.

**Aktivitāte nr. 5: Projekta noslēguma komunikācija.** 2020.gada nogalē noslēdzas šī perioda kampaņas plānveida aktivitātes, līdz ar to ir svarīgi, lai viss uzraugošo iestāžu un ministrijas paveiktais tiktu izcelts un novērtēts. Iniciatīvas ietvaros Ekonomikas ministrija aicināja uzraugošo iestāžu vadītājus nominēt principa “Konsultē vispirms” vēstnešus / labākos darbiniekus, kas virzījuši pārmaiņas.

**Rezultāts:**

Attiecībā uz noslēguma komunikāciju tika veiktas šādas aktivitātes:

- Aicinājums uzraugošās iestādes iesniegt paveikto komunikācijas jomā (kampaņu, aktivitāšu apraksti, vizualizācijas u.tml.), lai pārmaiņas būtu veiksmīgas, tai skaitā veiktas visu iestāžu intervijas;
- Sagatavoti ieteikumi un priekšlikumi gan vēstnieku, gan veiksmīgāko komunikatoru sveikšanai.
- Sagatavots video, infografiki un citu informatīvi materiālu, kurā apkopots paveiktais un sasniegtie rezultāti principa “Konsultē vispirms” ieviešanā;

- Veiktas aptauju uzraugošo iestāžu vidū, lai novērtētu sadarbību ar ministriju, piedāvātos materiālus, pašu ieguldījumu komunikācijā principa ieviešanas laikā;
  - Organizēta tikšanās, lai prezentētu iestādēm kopējos trīs gadu laikā sasniegtos rezultātus.
- Noslēguma komunikācijas aktivitātes joprojām turpinās, tāpēc kopumā rezultāts vēl nav novērtējams. Tomēr uzsvars netiek likts uz “noslēgumu”, ņemot vērā, ka iniciatīvu ir mērķis turpināt.

### ***Rekomendācijas:***

Reizi gadā apkopot iniciatīvas “Konsultē vispirms” veiksmes stāstus, panākumus - iniciatīvas un priekšlikumus apkopot un iestādēm savstarpēji apmainīties ar informāciju izglītojoši informatīva semināra veidā.

### ***Izmantojamie komunikācijas kanāli un instrumenti.***

Lai īstenotu kampaņas mērķus, kas lielā mērā ir saistīti ar uzraugošo iestāžu kultūras pārmaiņu aktivizēšanu, Stratēģijās īstenošanā tika rekomendēts izmantot visus pieejamos kanālus – gan tiešsaistes, gan tiešās komunikācijas. Tajā skaitā mudināt iestādes komunikācijai ar saviem darbiniekiem izmantot institūciju intranetu, sociālos tīklus, interneta vietnes, klātienes pasākumus, vēstījumus vidē (plakāti). Lai efektīvi vadītu šo pārmaiņu komunikācijas projektu, vēlams bija izstrādāt efektīvu vienotu atbildīgo tīkla komunikācijas platformu: Facebook, Slack vai LinkedIn grupas izveide iniciatīvā iesaistītajām institūcijām un vienotas e-pasta listes izstrāde, kurā iekļautas uzraugošo iestāžu projekta kontaktpersonas (vadītājs un atbildīgais par komunikāciju iestādē). Saistībā ar to, ka iniciatīva “Konsultē vispirms” klasificējas kā apjomīgs pārmaiņu projekts, tad rekomendācijas ietvēra Ekonomikas ministrijai pieejamo resursu ietvaros sniegt atbalstu iniciatīvā iesaistītajām iestādēm, tādejādi izceļot šo ietekmes pušu pārliecību, ka kampaņai ir saimnieks, kurš gatavs dalīties ar zināšanām un praktiskiem resursiem – materiāliem.

Rezultātā Ekonomikas ministrija izstrādāja un nodrošināja pieeju dažādiem materiāliem, kas uzraugošajām iestādēm palīdz uz vienotas identitātes bāzes komunicēt principu “Konsultē vispirms”, kā arī aktivizēt iekšējās kultūras transformāciju (Interneta baneri “Mēs konsultējam vispirms”, plakāti “Mēs konsultējam vispirms”, uzlīmes, īsas vadlīnijas kultūras transformācijas īstenošanai, ieteikumi iekšējās kampaņas aktivitātēm, infografiki par rezultātiem, vienoti vēstījumi, sākoties ikgadējiem novērtējumiem u.c.)

Komunikācijas veicināšanai reizi gadā tika organizēti iestāžu vadītāju forumi. Forumā mērķis ir stiprināt uzraugošo iestāžu vadītāju kapacitāti ieviest principu “Konsultē vispirms” savās iestādēs, tādejādi kopīgi virzoties uz konstruktīvu sadarbību starp valsti un uzņēmējiem. Forumi palīdzēja veicināt labās prakses piemēru apmaiņu.

Stratēģija paredzēja, arī katru gadu rīkot iniciatīvas novērtējumu un labāko apbalvošanas pasākumu, kuru visi gaida un kurā ir lepni ierasties. Tādējādi sekmējot iestāžu motivāciju mainīt savus principus, lai tiktu iekļauti šajā labāko platformā. Rezultātā tika noorganizēti trīs apbalvošanas pasākumi ar augstākā līmeņa amatpersonu - Ministru prezidenta un ekonomikas ministru uzrunām un apbalvojumu nodošanu labāko iestāžu vadītāju rokās (svinīga pasākuma formāts). Jāpiemin, ka 2020.gadā pasākums notika tiešsaistē un tajā piedalījās vairāk kā 100 dalībnieku. Pēc pasākuma tika nodrošināta atbalstoša mediju publicitāte (relīze, viedokļa raksts, publikācijas iestāžu iekšējos komunikācijas kanālos)

### ***Rekomendācijas:***

- Turpināt iestāžu ikgadējā svinīgas apbalvošanas pasākuma rīkošanu, tādejādi, ceļot “Konsultēt vispirms” prestižu, noturot iestāžu līdzdalības motivāciju, kā arī, kalpojot kā atskaites instrumentu gan paveikto aktivitāšu izvērtēšanai, gan arī nākotnes mērķu uzstādīšanai.
- Pēc iestāžu apbalvošanas pasākuma rosināt arī iestādes iekšēji apbalvot labākos “Konsultē vispirms” vēstnešus, vienlaikus izmantojot arī iekšējās komunikācijas instrumentus rezultātu komunikēšanai un apbalvojuma prestiža veicināšanai.
- Aktivizēt masu mediju attiecības, lai popularizētu iniciatīvu arī plašākā sabiedrībā.

**Stratēģijā izvirzītie sasniedzamie komunikācijas rezultatīvie rādītāji kampaņas ietvaros lielākoties ir sasniegti.**

Plāna sekmīgas īstenošanas novērtēšanai tika rekomendēts izvirzīt šādus rādītājus kā iniciatīvas komunikācijas veiksmes faktoros:	Rezultāta apraksts:
<i>2020.gadā veiktā uzņēmējdarbības vides pētījumā par 10% pieaug to respondentu skaits, kas atzīst, ka iestādes uzņēmējam ir palīgs biznesa attīstībā, sasniedzot 24%</i>	2020.gadā attiecīgs uzņēmējdarbības vides pētījums netika veikts, tomēr “Konsultē vispirms” novērtējumu datu tendence rāda pozitīvu dinamiku, ka uzņēmēju domas par uzraudzības iestādēm arvien uzlabojas.
<i>Memoranda biedri sniedz pozitīvu atgriezenisko saiti par Ekonomikas ministrijas komunikācijas atbalstu iniciatīvas ieviešanas laikā (80% dalībnieku norāda, ka atbalsts bijis labā vai izcilā līmenī)</i>	Pozitīva atgriezeniskā saite ir saņemta dažādos veidos (gan e-pastā, gan iestāžu intervijās sniegtajās atbildēs, gan arī mērķtiecīgi veiktajā iestāžu atgriezeniskās saites aptaujā). No Ekonomikas ministrijas puses regulāri īstenotā komunikācija un sadarbība ar iestādēm “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietvaros tika novērtēta kā pietiekama un kvalitatīva (aptaujā tā tika novērtēta ar 3.94 punktiem 5 punktu skalā). Procentuāli pārrēķinot tas būtu 79%.
<i>2020.gadā Memoranda biedri, kas īsteno “Konsultē vispirms” pieeju, izjūt lepnumu par piederību iniciatīvai (rādītājs – 80% dalībnieku)</i>	Intervijās, kas veiktas ar katru no iestādēm parāda, ka iestādes un to darbinieki bez šaubām izjūt lepnumu, par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai. Gan tiešā veidā pausts šis apgalvojums (apmēram 60%), gan netieši – nenorādot tieši uz lepnuma izjūtu, bet to, ka ir pozitīvo attieksme un viedoklis par iniciatīvu un kopumā ir šī gandarījuma un labi padarīta darba sajūtu.
<i>Memoranda biedri aktīvi komunicē “Konsultē vispirms” saviem tiešajiem klientiem un sabiedrībai, izmantojot pieejamos iekšējās un ārējās komunikācijas kanālus</i>	Iestāžu intervijas lielākā daļa iestāžu norādīja, ka par iniciatīvu ir komunicējuši ar klientiem un sabiedrību, galvenokārt, ievietojot

	informāciju iestāšu pašu komunikācijas kanālos - mājas lapās un sociālajos medijos.
<i>Memoranda biedri iesaistās visās Ekonomikas ministrijas organizētajās aktivitātēs, kas norisinās iniciatīvas īstenošanas laikā līdz 2020.gadam</i>	Iestādes kopumā ir ļoti atsaucīgas un tiešām iesaistās Ekonomikas ministrijas organizētos pasākumos. Vidējā apmeklētības statistika ir apmēram 85%. Pa atsevišķu veidu pasākumiem vidējā apmeklētības statistika ir sekojoša: Forumu – 79% Apbalvošanas pasākumi –94% Komunikatoru tikšanās -74% Pārmaiņu vadības meistarklases – 96% Labās prakses apmaiņas pasākumi – 77% 3 gadu apkopojuma prezentācija – 91%
<i>Ikgadējā iestāžu novērtējuma rezultātu dinamika – pozitīvi novērtēto iestāžu skaita palielināšanās</i>	Dati parāda, ka novērtējuma rezultātu dinamika ir pozitīva. Arvien vairāk iestādes ierindojas augstākajā “Līderu” kategorijā, tātad sasniedzot vai pārsniedzot 80 konsultē vispirms indeksa punktus (2020.gadā 77% iestādes iekļuva šajā kategorijā). Vidējais Konsultē vispirms indekss pakāpeniski pieaudzis 2018. gadā – 78,15; 2019.gadā - 79,59; 2020.gadā 83,51 (no 100).

#### **4.3. “Mēs konsultējam vispirms” kampaņa iestādēs un pārmaiņu komunikācijas veiksmes stāstu apkopojums.**

Šajā apakšnodaļā ietverti daži labās prakses piemēri no “Konsultē vispirms” principa ieviešanas katrā iestādē. Tas nav pilnīgs paveikto darbu uzskaitījums, tomēr labi atspoguļo tendenci, ka iestādes ir pastiprināti domājušas par projekta vērtību iedzīvināšanu savā darbībā, lai uzlabotu servisu un komunikāciju ar klientiem. Dažas iestādes ir bijušas aktīvākas, dažām darba specifikas vai citu iemeslu dēļ īstenoto projektu ir bijis mazāk, tomēr gandrīz visām iestādēm ir vismaz viens projekts “Konsultē vispirms” zīmē.



- 1. Būvniecības valsts kontroles birojs (BVKB).** Iesaistoties kampaņā “Konsultē vispirms”, iestādes darbinieki kļuvuši atvērtāki un atsaucīgāki, mudinot uzņēmējus proaktīvi konsultēties ar BVKB, kas rūpīgi izskaidro procedūras un sniedz padomu par saistību izpildi pret valsti. Tiek meklēts kopsaucējs, kas būtu pieņemams abām pusēm. BVKB ieviestā un uzturētā Būvniecības informācijas sistēma (BIS) nodrošina informācijas apriti starp būvniecības procesa dalībniekiem elektroniski, kas būtiski atviegloja attālināto darbu ārkārtas situācijas apstākļos. Arī uzņēmēji atzīst, ka BVKB regulāri piemēro principu “Konsultē vispirms” savā darbā. Piemēram, SIA “DEPO projekts” valdes priekšsēdētājs, arhitekts Uldis Zanders uzsver, ka “ar BVKB ir izveidojusies laba sadarbība. Savukārt “Gemius” publicētajā valsts iestāžu vietņu TOP 15 (2020. jūlijā) [www.bis.gov.lv](http://www.bis.gov.lv) atzīta par vienu no apmeklētākajām valsts iestāžu pakalpojumu tīmekļvietnēm.
- 2. Konkurences padome (KP).** KP ir sākusi uzņēmumiem piedāvāt pirms apvienošanās konsultācijas, kas ne tikai būtiski atvieglo ziņojuma sagatavošanu, bet arī ļauj valstij efektīvāk izlietot ierobežotos resursus (konsultācijā tiek pārrunāta informācija, kuru nepieciešams iesniegt KP, lai iestāde var ātrāk izvērtēt ziņojumu). KP ir izstrādājusi pašnovērtējuma rīku uzņēmējiem, lai tie ērtā veidā pārlicinātos, vai savas neuzmanības vai zināšanu trūkuma dēļ nav iesaistījušies kartelī, kas ir smagākais konkurences tiesību pārkāpums. Izstrādāts pašnovērtējuma rīks arī publiskām personām, lai vienkāršā un ērtā veidā veiktu komercdarbības juridisko un ekonomisko novērtējumu.
- 3. Nacionālā kultūras mantojuma pārvalde (NKMP).** Iestāde mājaslapā ir radījusi jaunu sadaļu “Kultūras priekšmetu aprite”, kurā ievietots pašpārbaudes saraksts: darbību kārtība, iegādājoties kultūras priekšmetu. 2020. gadā uzsākta aktīva ārējā komunikācija žurnālā “Mājas viesis”, kur, publikāciju ciklā “Saimnieka faktors”, informē par kultūras mantojuma saglabāšanas nozīmi, izceļ kultūras mantojuma saglabāšanā ieinteresētus saimniekus, veido kultūras mantojuma pozitīvu tēlu. Savukārt portālā [www.lsm.lv](http://www.lsm.lv) iestāde uzsākusi “labo piemēru ciklu” saistībā ar Eiropas kultūras mantojuma dienām un to 2020. gada tēmu “Būvkultūra”.
- 4. Pārtikas un veterinārais dienests (PVD).** “Konsultē vispirms” principa ieviešanas novērtējumā PVD 2018. gadā tika atzīts par valsts pārvaldes iestāžu līderi. Savukārt 2019. gada vērtējumā saņēma apbalvojumu nominācijā ”Līderis atbilstības panākšanā”. Klienti īpaši augstu novērtējuši PVD darbinieku neietekmējamību lēmumu pieņemšanā. “Konsultē vispirms” ir kļuvis par PVD inspektoru darba ikdienu; dienesta darbinieki cenšas būt pretimnākoši uzņēmējam gadījumos, kad uzņēmējam pašam rūp pārtikas drošums un nekaitīgums, dzīvnieku veselība un labturība. Inspektora galvenais uzdevums ir panākt uzņēmēja sapratni par veicamajiem korektīvajiem pasākumiem, kas neapšaubāmi ietver normu un to mērķu izskaidrošanu vienkāršā, uzņēmējam saprotamā valodā, pieklājīgā un laipnā komunikācijas formā. Par PVD inspektoru darbu arvien biežāk klienti saka paldies gan sociālajos tīklos, gan vēstulēs dienesta vadībai. Veiksmīga iestādes iesaiste iniciatīvā tika nodrošināta, veicot aktīvu iekšējo komunikāciju un skaidrojot iniciatīvas mērķus.

- 5. Valsts vides dienests (VVD).** Būtiski ir uzlabota klientu apkalpošana - apstiprināta vienota "Apmeklētāju pieņemšanas kārtība", kurā noteikti principi apmeklētāju pieņemšanai un konsultāciju saņemšanai. Nostiprinot savā darbā principu "Konsultē vispirms", tagad VVD konsultācijas sniedz arī, izmantojot tiešsaistes videokonferenču formātu. Konsultāciju iespējams saņemt par atļauju, licenču, tehnisko noteikumu un citu līdzīgu dokumentu izsniegšanu. Savukārt VVD tīmekļa vietnē izveidota atsevišķa sadaļa "Apmeklētāju pieņemšana", kur vienkopus pieejama detalizēta informācija par iespējam saņemt konsultāciju, kā arī apmeklētāju pieņemšanas laikiem.
- 6. Centrālās statistikas pārvalde (CSP).** 2019. gadā CSP saņēma apbalvojumu "Līderis klientorientētā apkalpošanā", savukārt novērtējumā par 2018. gadu ieguva divus apbalvojumus – "Uzņēmēju izvēle" un "Informācijas sniegšanas un konsultēšanas līderis". CSP izstrādājis iekšējās "Konsultē vispirms" vadlīnijas, kurās galvenie definētie principi ir atbalsts, skaidrība, pieejamība. Vadoties pēc šiem principiem, ir veikti ievērojami uzlabojumi klientu apkalpošanā. 2018. gada nogalē CSP ieviesa klientu zvanu centru, kas nodrošina saziņu ar CSP respondentiem pa bezmaksas informatīvo tālruni. Tāpat ir "palaists" arī tiešsaistes saziņas "čats", kas tika radīts tieši pateicoties klientu izteiktiem komentāriem CSP klientu apmierinātības aptaujas ietvaros. Turklāt CSP respondenti ir atzinīgi novērtējuši, ka ikkatram uzņēmumam ir piesaistīts CSP konsultants, kas palīdz aizpildīt sarežģītākās anketas, kā arī to, ka CSP darbinieki respektē uzņēmēju laiku un ir pretimnākoši – pagarina pārskatu iesniegšanas termiņu, izvairās no sodīšanas kā instrumenta piemērošanas, izņemot galējas nepieciešamības gadījumā. Lai informācijas iesniedzēji kvalitatīvāk spētu aizpildīt veidlapas un nosūtīt nepieciešamos datus, atbilstoši "Konsultē vispirms" ieteikumam CSP turpina gatavot iesniedzamo statistikas pārskatu aprakstus, ievietošanai iestādes mājaslapā.
- 7. Pārresoru koordinācijas centrs (PKC).** Kapitālsabiedrību pārvaldības tīmekļa vietnē [www.valstskapitals.lv](http://www.valstskapitals.lv) ir izveidota jauna sadaļa "Atbildes uz biežāk uzdotajiem jautājumiem", kas tiek papildināta ar visvairāk interesējošo jautājumu skaidrojumiem un secinājumiem par valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību pārvaldību, kas ir noderīgi plašākam lokam un kuri gūti, sniedzot konsultācijas. PKC ir izstrādājis, saskaņojis ar Valsts kapitāla daļu un valsts kapitālsabiedrību pārvaldības koordinācijas institūcijas padomi un apstiprinājis piecas labas korporatīvās pārvaldības vadlīnijas, kas palīdzēs publisku personu kapitālsabiedrību pārvaldību saistīto normatīvo aktu piemērošanā.

- 8. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde (PMLP).** Iestāde aktīvi strādājusi un turpina strādāt pie pakalpojumu pieejamības palielināšanas, samazinot klientu apkalpošanas nepieciešamību klātienē, izmantojot digitālos kanālus, tai skaitā mobilo aplikāciju, e-pakalpojumus, virtuālo asistentu un jaunas mājaslapas ieviešanu, kas lietotājiem būs ērtāka un lielākam lietotāju skaitam pieejama. PMLP ievēro “iecietības režīmu”, laicīgi informējot par jaunumiem, kā arī, ieviešot jaunus noteikumus, normatīvajos aktos paredz pārejas periodu. Lai preventīvi informētu uzņēmējus, kas nodarbina ārvalstniekus, par normatīvo aktu prasībām, PMLP regulāri piedalās vai organizē dažādus seminārus par jaunumiem imigrācijas jomā.
- 9. Uzņēmumu reģistrs (UR).** UR 2019. gadā ieguva nomināciju “Līderis informēšanā un konsultēšanā”. Augstu novērtējumu deva tieši uzņēmēji - klienti, kuri UR informācijas kanālus atzinuši par mūsdienīgiem un ērti izmantojamiem gan saziņai, gan konsultācijām klātienē un attālināti, tostarp izceļot pirmo publiskās pārvaldes sarunbotu (čatbotu) UNA. Klientu pašapkalpošanās ir izvirzīts kā galvenais princips datu savākšanas jomā, tāpēc tiek īpaši domāts, lai iestādes tīmekļvietne ir saprotama un korekta, lai tā kalpotu klientiem kā būtisks atbalsts. Piemēram, tiek nodrošināts, ka ir strukturēts apraksts pa soļiem, kas ir nepieciešams, lai korekti iesniegtu informāciju UR. Tāpat ir izveidots jauns solis jeb jauns rīks “Pašpārbaude”, un mājas lapā ievietoti skaidrojoši video par vairākiem UR pakalpojumiem, piemēram, kā reģistrēt elektroniski, kā noteikt uzņēmuma patieso labuma guvēju u.c. Savukārt publiskā komunikācija (sociālo tīklu kontos, medijos) ir vērsta uz to, lai klienti sagatavotos pilnīgai pārejai uz attālinātu pakalpojumu saņemšanu. UR uzsācis iekšējo procesu optimizāciju, piemēram, procesu aprakstus mainot no tekstiem uz shēmām, lai nākotnē varētu pilnībā atteikties no papīra aprites un pāriet tikai uz e-vidi.
- 10. Valsts darba inspekcija (VDI).** Ievērojot principu "Konsultē vispirms" iestādes inspektori pirms sodu uzlikšanas konsultē un brīdina. Iestāde uzlabojusi ārējo komunikāciju - kļuvusi aktīva sociālajos tīklos un īsteno dažādas aktivitātes - publicē testus un "spēles", piemēram, "Riska spēle par nelaimes gadījumiem darbā" un "Ko darba devējs Tev nestāsta par nelaimes gadījumiem darbā". Izstrādāts bezmaksas rīks vienkāršam darba vides risku novērtēšanas procesam OiRA (Online Interactive Risk Assessment), kuram turpina augt lietotāju un nozaru skaits.
- 11. Valsts mežu dienests (VMD).** VMD tapis iekšējais normatīvais akts “Tiesiskās atbildības procedūra”, kurā ir integrēta sadaļa “Par principa ‘Konsultē vispirms’ ieviešanu uzraudzības jomā”. Šajā dokumentā ir minēti gadījumi, kad VMD kompetencē esošo administratīvo pārkāpumu gadījumos VMD amatpersonai ir tiesības neierosināt administratīvo pārkāpumu procesu, atzīstot par maznozīmīgu un izsakot mutvārdu aizrādījumu, ja līdz noteiktajam termiņam pārkāpējs ir apzinājies savas rīcības kaitīgās sekas un ar savu darbību tās ir novērsis. Ir uzskaitītas darbības un aprakstīts, kā arī shematiski parādīts, kā darbiniekam ir jārikojas katrā konkrētā gadījumā, piemērojot “Konsultē vispirms” principus.

- 12. Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra (VTUA).** “Konsultē vispirms” princips ir kļuvis par iestādes darbinieku ikdienas sastāvdaļu, arvien uzlabojot saskarsmes mākslu, kura balstās uz klientorientētu kultūru. Iestādes tīmekļa vietnē uzlabota Traktortehnikas izglītības iestāžu prasību pašnovērtēšanas anketas lietojamība. Tāpat ir ieviests pakalpojums apskatīt plānoto traktortehnikas tehniskās apskates grafiku. Balstoties uz klientu aptaujas rezultātiem, tiek turpināts darbs pie e-pakalpojumu ieviešanas, it īpaši saistībā ar izglītības iestādēm. VTUA ir pilnveidojusi klientu atbalsta funkcijas un atzvana arī uz neatbiedētajiem numuriem, lai sniegtu konsultācijas klientiem un tos atbalstītu.
- 13. Veselības inspekcija (VI).** Viens no spilgtākajiem “Konsultē vispirms” principa ieviešanas piemēriem VI darbā ir pašnovērtējuma ieviešana, ar mērķi atbalstīt pakalpojumu sniedzēju un uzņēmumu centienus nodrošināt atbilstību normatīvajām prasībām, identificēt problēmas normatīvo prasību ievērošanā, kā arī apzināt un nodrošināt nepieciešamās konsultācijas un apmācību vajadzības un veicināt savstarpējās uzticības veidošanos starp inspekciju un tās uzraudzības objektiem. Valstī palielinoties pieprasījumam pēc dezinfekcijas līdzekļiem, VI īstenojusi proaktīvu rīcību, informējot aptiekas, kurām bija tiesības tos ražot, par dezinfekcijas līdzekļu izgatavošanas nosacījumiem, un sniedza telefoniskas konsultācijas. Savukārt, reaģējot uz zāļu COVID-19 ārstēšanai reklamēšanu sociālajos tīklos, VI apzināja informācijas portālu uzturētājus, ar kuru starpniecību patērētājiem tiek reklamētas vai izplatītas zāles, un skaidroja normatīvo aktu prasības par zāļu izplatīšanu un reklamēšanu. Saskaņā ar “Konsultē vispirms” principa piemērošanas vadlīnijām, VI aicināja sociālo mediju pārstāvjus (portālu uzturētājus) labprātīgi novērst konstatētās neatbilstības, turpmāk pievēršot pastiprinātu uzmanību tam, lai sludinājumos netiktu izvietotas aizliegtu vai oficiāli neregistrētu zāļu reklāmas un piedāvājumi. No 2020. gada marta sācis darboties klientu apkalpošanas tālrunis gadījumiem, kad ārstniecības persona atsaka sniegt pakalpojumu.
- 14. Datu valsts inspekcija (DVI).** 2020. gadā, pēc klientu ieteikumiem un ekspertu novērtējumiem, DVI izveidoja apkopojumu standarta situāciju risināšanai ar iestādes sniegtiem viedokļiem, izdotajiem lēmumiem un skaidrojumiem par normatīvo aktu prasību piemērošanu, kas kalpo kā labās prakses apkopojums iestādes iekšējā informācijas tīklā. Pateicoties savstarpējai labas prakses piemēru apmaiņai, iestādes darbinieki, rakstot atbildes uz privātpersonu iesniegumiem, izskatot administratīvā pārkāpuma lietas vai sniedzot to skaidrojumus, spēj nodrošināt konsekventu situācijas izvērtējumu. Vadlīnijas kalpo arī kā metodisks atbalsts jauno darbinieku apmācību procesā, jo ir ērti pieejamas visiem iestādes nodarbinātajiem. Lai nodrošinātu DVI pakalpojumu pieejamību un ātru informācijas iegūšanu, kā arī attālināto konsultāciju saņemšanu, pagarināti telefonkonsultāciju darba laiki.
- 15. Zāļu valsts aģentūra (ZVA).** ZVA atzīta par iniciatīvas “Konsultē vispirms” līderi valsts pārvaldē 2019. gadā un saņēmusi arī apbalvojumu nominācijā “Uzņēmēju izvēle”. ZVA līderību šajā nominācijā veicinājis tieši klientu vērtējums, kurā iestādes darbinieki raksturoti kā kompetenti un pretimnākoši, kas proaktīvi palīdzējuši rast risinājumus

individuālās un specifiskās situācijās, veidojot produktīvu dialogu starp ZVA un tās klientiem. Aģentūras darbinieki uzlabojuši un pilnveidojuši klientiem pieejamos informācijas avotus iestādes mājaslapā un dažādās formās skaidro normatīvo aktu prasības. Klienti novērtē ZVA darbinieku profesionālo un ētisko attieksmi, kā arī ekspertīzes kvalitāti, kas ir līdzvērtīgs vai augstvērtīgāks nekā citās dalībvalstīs. Tas ir ļoti svarīgs rādītājs, jo daļai klientu ir izvēles iespēja, kurā ES dalībvalstī saņemot pakalpojumu. Aģentūra rīkojusi informatīvos seminārus un veikusi normatīvo aktu skaidrošanu, ko klienti ikgadējās aptaujās jau vairākkārt rekomendējuši un minējuši kā lūgumu.

- 16. Valsts augu aizsardzības dienests (VAAD).** Pateicoties iniciatīvai “Konsultē vispirms” VAAD kļuvis atpazīstamāks sabiedrībā. Pilnveidota iekšējā komunikācija, organizēti semināri un mācības darbiniekiem, darbinieki iesaistīti iestādes vērtību stiprināšanā. Darbinieki kā “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstneši apguvuši saskarsmes un uz klientu orientētas komunikācijas prasmes, kas vairojušas profesionalitāti, laipnību un atsaucību ikdienas komunikācijā ar klientiem. Integrējot iestādes vērtības ikdienas darbā, vairojusies darbinieku motivācija un piederības sajūta, kas pozitīvi ietekmējis iestādes tēlu sabiedrībā. Izstrādājot skaidrojošos materiālus, tie vairāk pielāgoti klientu vajadzībām, vienkāršota valoda, izvēlēts klientiem ērts formāts. Lai padarītu informāciju uztveramāku, vairāk tiek izmantotas audio vizuālās iespējas. Tiek veidoti biežāk izmantoto pakalpojumu video skaidrojumi. Ņemot vērā lauksaimniecības sezonālītāti, mājaslapā kontaktinformācija pielāgota klientu vajadzībām – to darbinieku kontaktinformāciju, kuru konsultācijas visbiežāk meklē, ir augšpusē.
- 17. Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija (IAUI).** Ievērojot “Konsultē vispirms” principu, iestāde organizē tikšanās ar uzņēmējiem, lai informētu par dažādām aktualitātēm, kā arī reizi gadā dodas izbraukuma vizītēs pie uzņēmumiem. Ārkārtas situācijas laikā iestāde organizēja divas videokonferences, kurās konsultēja un informēja uzņēmumus par gaidāmajām izmaiņām, kā arī jaunajām likumdošanas prasībām, kuras būs jāievēro. Papildus veikti uzlabojumi un papildinājumi IAUI mājaslapā, lai potenciālajiem tirgus dalībniekiem un kopumā sabiedrībai būtu pārskatāma informācija par iestādes darbību un atbalsta saņemšanas iespējām azartspēļu problēmu gadījumos.
- 18. Patērētāju tiesību aizsardzības centrs (PTAC).** Ārkārtējās situācijas apstākļos “Konsultē vispirms” principa praktiska izmantošana kļuva par iestādes ikdienu, jo būtiski palielinājās konsultāciju apjoms, mēģinot palīdzēt komersantiem par viņu kompetences jomām. PTAC uzreiz nesoda komersantu, bet sākotnēji piedāvā labprātīgi novērst pārkāpumu, ko aptaujā pozitīvi novērtējuši iestādes klienti.
- 19. Valsts ieņēmumu dienests (VID).** VID ir izstrādājis jaunu organizācijas stratēģiju un jaunu komunikācijas stratēģiju, īpašu uzmanību pievēršot principa “Konsultē vispirms” iedzīvināšanai un popularizēšanai. Iniciatīvas “Konsultē vispirms” laikā VID ir spēris būtisku soli, lai iespējami precīzi definētu līdzsvaru starp atbalstošo un represīvo funkciju – VID ir izstrādātas vadlīnijas par principa “Konsultē vispirms” piemērošanu Valsts

ieņēmumu dienestā un “Konsultē vispirms” princips ir integrēts arī iekšējos normatīvajos aktos un metodiskajos materiālos par kontroles pasākumu veikšanu un iekšējās kontroles nodrošināšanu.

- 20. Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests (VUGD).** Izmantojot iekšējos komunikācijas kanālus, iestāde veikusi “Konsultē vispirms” principa skaidrošanu saviem darbiniekiem. Klientu aptaujā labas atsauksmes izskan par VUGD Liepājas, Kuldīgas, Valmieras un Talsu nodaļu darbiniekiem un viņu atsaucību, taču iestādei vēl jāturpina darbs, lai “Konsultē vispirms” princips tiktu iedzīvināts visā VUGD.
- 21. Valsts valodas centrs (VVC).** “Konsultē vispirms” ietvaros ir mainījusies VVC ārējās saskarsmes kultūra ar komersantiem - tā kļuvusi draudzīgāka, pretimnākošāka, un komersanti to ir atzinīgi novērtējuši. Vairumā gadījumu ar preventīvām darbībām izdevies izvairīties no pārkāpumu pieļaušanas vai, ja pārkāpuma fakts jau ir konstatēts, – no administratīvā soda piemērošanas. Mainījusies arī iekšējās saskarsmes kultūra, darbiniekiem diskutējot ne tikai par konstatētajiem pārkāpumiem adekvātiem administratīvā soda apmēriem, bet arī par iespēju piemērot “Konsultē vispirms” principu. VVC radījis “Konsultē vispirms” luksoforu”, kas, soli pa solim, ejot cauri dažādām vērtējamām pozīcijām, ļauj izdarīt secinājumu, vai konkrētajos apstākļos var piemērot “Konsultē vispirms” principu vai nē.
- 22. Maksātspējas kontroles dienests (MKD).** Uzlabota komunikācija ar klientiem, sniedzot gan telefoniskas, gan klātienē konsultācijas. MKD tīmekļa vietnē ievietota katra nodarbinātā kontaktinformācija, kā arī ir atrodamas skaidras norādes, kā var nokļūt MKD. Ja persona ir piezvanījusi uz iestādes centrālo tālruni un sekretāre nevar sniegt pilnvērtīgu atbildi uz personu interesējošo jautājumu, tiek nodrošināta zvana pāradresācija, savienojot zvanītāju ar kompetentāku nodarbināto, nelūdzot personai pārzvanīt uz citu numuru. Tāpat kompetentais nodarbinātais par attiecīgo jautājumu pārzvana personai, ja tajā brīdī nav bijis sasniedzams vai nepieciešama sīkāka informācijas izpēte. Izstrādāti iekšējie noteikumi “Apmeklētāju pieņemšanas kārtība”, lai gan nodarbinātajiem, gan apmeklētājiem būtu vienāda izpratne par klātienē konsultācijām. Šie iekšējie noteikumi, kā arī pieteikuma veidlapa, lai pieteiktos klātienē vizītei, publicēti MKD tīmekļvietnē.
- 23. Dabas aizsardzības pārvalde (DAP)** – iestādē “Konsultē vispirms” princips jau iepriekš ir bijis kā DAP vides inspektoru viens no galvenajiem noteikumiem saskarsmē ar klientiem. DAP notikušas vairākas iekšējas diskusijas par “Konsultē vispirms” principa īstenošanu, bet tā kā projekta laikā notikusi vērienīga iestādes reorganizācija, nav bijis resursu ideju īstenošanai, jo DAP darbā bijušas citas prioritātes.

## 5. Kopsavilkums un secinājumi.

1. “Konsultē vispirms” iniciatīva ir bijusi kā pozitīvs stimuls straujākām pārmaiņām valsts institūcijās.

Iniciatīvas principi ieintegrēti daudzu institūciju stratēģijās, pārskatīti un ieviesti standarti un vadlīnijas, uzlaboti iekšējās kārtības noteikumi, un pilnveidotas darbinieku “rokasgrāmatas”. Proaktīvi meklēti iekšējās un ārējās komunikācijas rīki un mūsdienīgi tehnoloģiju risinājumi labākam klientu servisam.

2. Ir novēroti pozitīvi iekšējās kultūras uzlabojumi, kā piemēram, darbinieku lepnums un lojalitāte.

Iniciatīva ir stimulējusi sistēmiskas iekšējās diskusijas par vērtību iedzīvināšanu ikdienas darbā, kā arī problēmu jautājumu risināšanā. Kopumā iekšēja komunikācija ir bijusi aktīvāka un atvērtāka visos iestādes ikdienas procesos - vadību sanāksmēs, darbinieku regulārās sanāksmēs, kā arī vadītāju un darbinieku ikgadējās pārrunās. Īpaši atzinīgi ir novērtēta vadītāju un darbinieku izglītošana gan profesionālā, gan komunikācijas līmenī. Augsti novērtēta ir vēstnešu nominācijas un apbalvojumi, kas stimulē darbinieku motivāciju un iesaisti.

3. Sadarbība ar klientiem kopumā ir uzlabojusies.

Daudzās iestādēs ieviesti sistemātiski uzlabojumi klientu apkalpošanas kultūrā. Aizvien vairāk izmanto modernās tehnoloģijas un e-risinājumus. Proaktīvi meklēti komunikācijas un tehnoloģiju risinājumi labākam klientu servisam. Izstrādāti komunikācijas materiāli un publicēti iestāžu mājas lapās un sociālajos medijos. Uzlabojumi iestāžu tēla un reputācijas jomā parādījušies ne tikai iniciatīvas ietvaros veiktajās aptaujās, bet arī to iestāžu aptaujās, kas veikušas regulāros klientu apmierinātības mērījumus.

4. Atzinīgi novērtēta Ekonomikas ministrijas koordinējošā loma.

Ekonomikas ministrija ir nodrošinājusi operatīvu informācijas apmaiņu un koordināciju, tāpat arī kvalitatīvas mācības vadītājiem un darbiniekiem un dažādas meistarklases. Ir izveidotas iestrādes labai atbalsta materiālu bāzei ar vadlīnijām, informatīvajiem un vizuālajiem materiāliem. Īpaši atzinīgi tiek novērtēti sistemātiski pētījumi – klientu un darbinieku anketēšana un atgriezeniskās saites apkopošana, kas palīdzējusi iestādes tālākajā darbā. Kopumā “Konsultē vispirms” iniciatīva vērtēta pozitīvi ar enerģisku un patīkamu gaisotni, ko veicinājusi ikdienas projekta pārvaldības procesu nodrošināšana augstā kvalitātes un komunikācijas līmenī.

5. “Konsultē vispirms” iniciatīva vecinājusi valsts pārvaldes darbinieku un to klientu uztveres vienādošanās.

Saistībā ar normatīvo aktu interpretāciju un informācijas uztveramību vērojama interesanta korelācija - Darbinieku vērtējums samazinās, savukārt, Klientu vērtējums pieaug. Šīs pētījuma rādītājs trīs gadu laikā tuvojas viens otram, iezīmējot tendenci, ka Klientu un Darbinieku

informācijas uztveres atšķirība samazinās un normatīvie akti tiek veidoti Klientiem saprotamā un viegli uztveramā valodā.

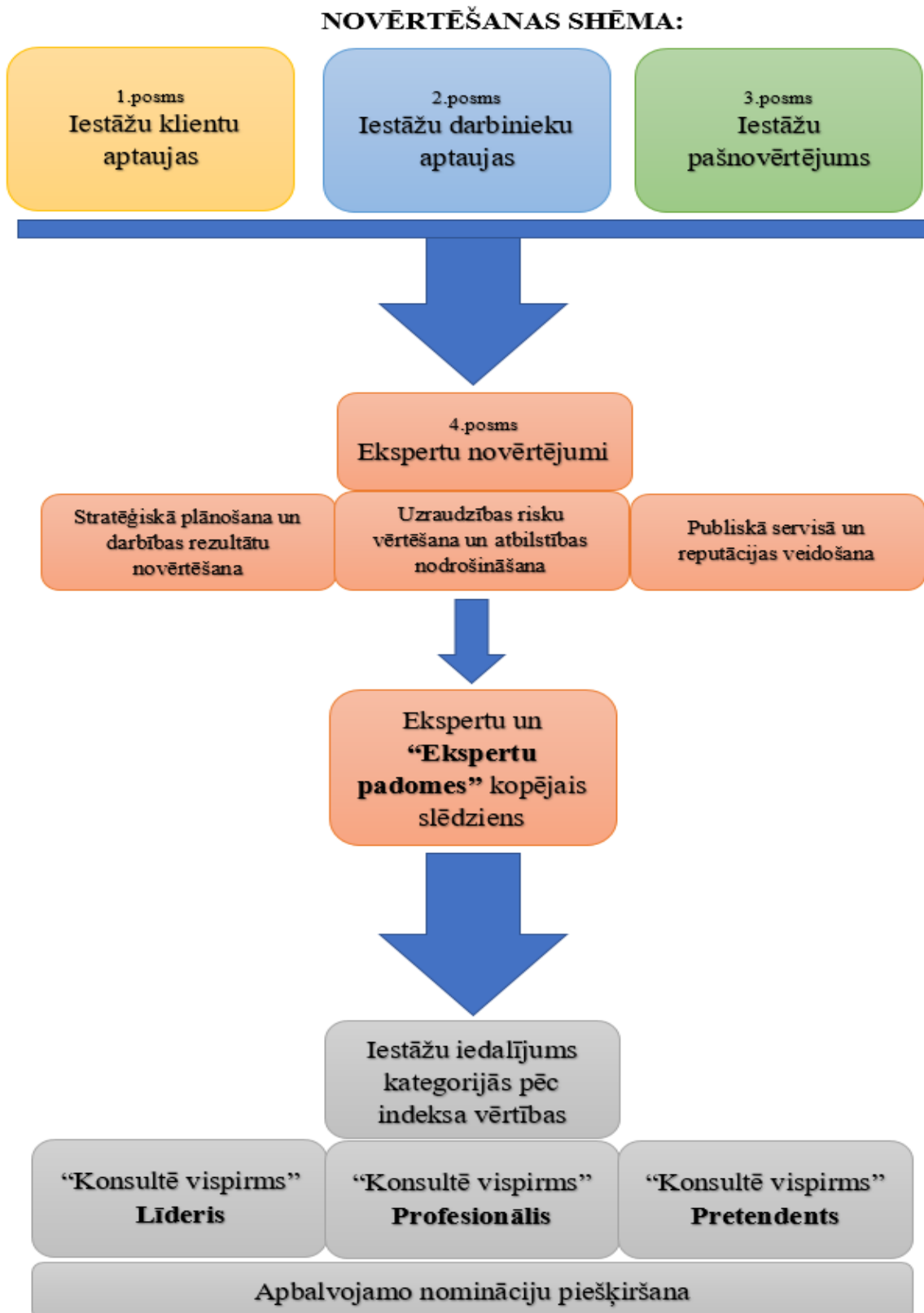


## 6. Rekomendācijas uz nākotni.

1. Veikt iekšēju visu iesaistīto valsts iestāžu aptauju par efektīvāko vienotas iekšējās komunikācijas platformas izmantošanu, tai skaitā, vai turpināt izmantot *Slack* un kādiem mērķiem to izmantot. Apsvērt izmantot citas līdzīgas sociālās platformas, piemēram, *Facebook for Business* vai citas.
2. Pēc aptaujas iegūtajiem rezultātiem, izvēlēties piemērotāko iekšējo komunikācijas platformu un apmācīt visus iniciatīvas dalībniekus, platformas lietošanā.
3. Iekšējās komunikācijas platformas uzturēšanai vienoties par informācijas un satura moderatoru, kura uzdevums ir koordinēt satura ievietošanu un informācijas apmaiņu.
4. Turpināt informēt masu medijus par kampaņas tālākiem soļiem un sasniegumiem gan preses paziņojumu formā, gan izmantojot viedokļu rakstus un intervijas.
5. Aicināt īpaši iniciatīvā iesaistīto iestāžu komunikatorus izmantot šīs kampaņas principus un sasniegumus savu iestāžu komunikācijas plānā.
6. Sistēmiski ieintegrēt principu iekšējās komunikācijas procesos - vadlīnijās, labās prakses apmaiņas pasākumos, apmācību saturā, tai skaitā, vadītāju mācībās.
7. Turpināt darbinieku apmācību - īpaši par komunikācijas un saskarsmes kultūru, klientu apkalpošanas standartiem un citiem jautājumiem.
8. Sekot līdzi un informēt iestāžu darbiniekus par iniciatīvas publicitāti, piemēram, pievienojot iesaistīto pušu pārstāvjus publicitātes monitoringam pēc “Konsultē vispirms” atslēgas vārda.
9. Turpināt iestāžu ikgadējo pasākuma rīkošanu (forums, meistarklases), tādejādi, ceļot “Konsultēt vispirms” prestižu, noturot iestāžu līdzdalības motivāciju.
10. Rīkot iestāžu novērtējumu un apbalvošanas pasākumu ne biežāk kā divos gados, ļaujot iestādēm ieviest izstrādātās stratēģijas un komunikācijas plānus. Šie novērtējumi kalpos kā atskaites instruments gan paveikto aktivitāšu izvērtēšanai, gan arī nākotnes mērķu uzstādīšanai.
11. Pēc iestāžu apbalvošanas pasākuma rosināt iestādes iekšēji apbalvot labākos “Konsultē vispirms” vēstnešus, vienlaikus izmantojot arī iekšējās komunikācijas instrumentus rezultātu komunikēšanai ar sabiedrību un apbalvojuma prestiža veicināšanai.
12. Klientu apkalpošanā aktīvāk integrēt 24/7 e-risinājumus, precīzāku lietotāja pieredzi (User Experience (UX)), “vienas pieturas” aģentūras, vienotas datu bāzes izziņām u.c.
13. Aktivizēt masu mediju attiecības, lai popularizētu iniciatīvu arī plašākā sabiedrībā.

## 7. Pielikumi

### Pielikums Nr.1 Novērtēšanas shēma



## Pielikums Nr.2 – Novērtējuma jautājumi (sadalījums pa kritēriju grupām)

	Jautājums Klientiem	Jautājums Darbiniekiem
<b>Princips 1 „Uzraudzības efektivitātes celšana“</b>		
1. Efektīvas uzraudzības stratēģija		
1.3. Uzraugāmās personas ir informētas par iestādes uzraudzības prasībām	1.3. ( <i>Iestāde ...</i> ) <b>regulāri informē</b> par uzraudzības prasībām	1.3. Mūsu iestāde <b>regulāri informē</b> par uzraudzības prasībām
1.7. Iestādes darbinieki konsekventi piemēro un vienādi interpretē uzraudzības prasības	1.7. ( <i>Iestādes ...</i> ) inspektori <b>konsekventi piemēro un vienādi interpretē</b> uzraudzības prasības	1.7. Mūsu iestādes inspektori <b>konsekventi piemēro un vienādi interpretē</b> uzraudzības prasības
4. Uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika		
4.2. Iestādes uzliktie sodi ir proporcionāli izdarītajiem pārkāpumiem	4.2. ( <i>Iestādes ...</i> ) darbinieki piemēro <b>pārkāpumiem proporcionālas sankcijas</b>	4.2. Mūsu iestādes darbinieki piemēro <b>pārkāpumiem proporcionālas sankcijas</b>
4.4. Iestāde veicina un atbalsta uzņēmēju brīvprātīgās darbības, ļaujot pašiem novērst konstatētās neatbilstības	4.4. ( <i>Iestāde ...</i> ) <b>veicina un atbalsta</b> uzņēmēju <b>brīvprātīgās darbības</b> , ļaujot pašiem novērst konstatētās neatbilstības	4.4. Mūsu iestāde <b>veicina un atbalsta</b> uzņēmēju <b>brīvprātīgās darbības</b> , ļaujot pašiem novērst konstatētās neatbilstības
4.6. Iestādes darbinieki nav ietekmējami lēmuma pieņemšanā (korupcijas riski)	4.6. ( <i>Iestādes ...</i> ) darbinieki <b>nav ietekmējami</b> lēmuma pieņemšanā	4.6. Mūsu iestādes darbinieki <b>nav ietekmējami</b> lēmuma pieņemšanā
<b>Princips 2 „Uz klientu orientēta darbība“</b>		
5. Informācijas sniegšana un konsultēšana		
5.2. Iestādē var ātri un ērti saņemt eksperta klātienē konsultāciju	5.2. ( <i>Iestādē ...</i> ) var <b>ātri un ērti</b> saņemt kompetenta darbinieka klātienē konsultāciju	5.2. Mūsu iestādē klients var <b>ātri un ērti</b> saņemt kompetenta darbinieka klātienē konsultāciju
5.3. Iestādē var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka telefonisku konsultāciju	5.3. ( <i>Iestādē ...</i> ) var <b>ātri un ērti</b> saņemt kompetenta darbinieka telefonisku konsultāciju	5.3. Mūsu iestādē klients var <b>ātri un ērti</b> saņemt kompetenta darbinieka telefonisku konsultāciju
5.4. Iestāde saprotami sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus	5.4. ( <i>Iestādē ...</i> ) <b>saprotami</b> sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus	5.4. Mūsu iestādē klientiem <b>saprotami</b> sniedz rakstiskus normatīvo aktu prasību skaidrojumus
5.6. Iestādes tīmekļvietne ir lietotājam draudzīga - tajā ir viegli atrast aktuālo informāciju	5.6. ( <i>Iestādes ...</i> ) tīmekļvietne ir <b>lietotājam draudzīga</b> - tajā ir viegli atrast aktuālo informāciju	5.6. Mūsu iestādes tīmekļvietne ir <b>lietotājam draudzīga</b> - tajā ir viegli atrast aktuālo informāciju

5.8. Iestādes izstrādātās vadlīnijas (skaidrojošie dokumenti) ir uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā valodā	5.8. ( <i>Iestādes ...</i> ) izstrādātās vadlīnijas (skaidrojošie dokumenti) ir <b>uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā</b> valodā	5.8. Mūsu iestādes izstrādātās vadlīnijas (skaidrojošie dokumenti) ir <b>uzrakstītas vienkāršā un viegli uztveramā</b> valodā
---	---	---

## **Pielikums Nr.3 – 22 iestāžu intervijas**

### **1. Būvniecības valsts kontroles birojs (BVKB)**

#### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību**

##### **1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Iestādes komandai esmu pievienojusies no 2019. gada aprīļa, līdz ar to man nav informācijas par Būvniecības valsts kontroles biroja (BVKB) tēlu iniciatīvas pirmsākumos. Taču, vērtējot izmaiņas, ko esmu piedzīvojusi, jāatzīmē iestādes kā uzraudzības institūcijas nozīmīguma pieaugums - kopš šā gada sākuma birojam ir uzticēta jauna, ar līdzšinējo darbību pilnīgi nesaisīta funkcija – enerģētikas jomas administrēšana. Domāju, tas nebūtu iespējams, ja birojam nebūtu nevainojama reputācija un tā vadītāja nebūtu sevi pierādījusi kā mērķtiecīgu un harizmātisku līderi, kas ne tikai runā par rezultātiem, bet tos arī nodrošina.

Panākumus iniciatīvas “Konsultē vispirms” īstenošanā apliecina fakts, ka 2018. gada vērtējumā BVKB tika atzīts par ceturto labāko divdesmit divu valsts iestāžu starpā. Arī, noslēdzoties 2019. gada darbības izvērtējumam, birojs ir saglabājis vietu līderu grupā. Par minētajiem panākumiem iestādes Sabiedrisko attiecību sektors izplatīja informāciju gan iekšējos, gan ārējos komunikācijas kanālos, kas, visticamāk, arī sniedzis artavu pozitīva iestādes tēla veidošanā.

Pienesumu iestādes reputācijai devis arī iestādes direktores saņemtais nozares apbalvojums: konkursā–forumā “Sieviete arhitektūrā, būvniecībā, dizainā 2019” augstāko apbalvojumu kategorijā “Gada sieviete - būvniecības veicinātāja” šogad jūlijā saņēma Svetlana Mjakuškina.

##### **2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Ņemot vērā, ka iestādes kolektīvs ir saliedēts un apzinās savu lomu kopīgo mērķu sasniegšanā (personāla mainība ir salīdzinoši neliela - 2019. gadā 17%), ievērojama pretestība iniciatīvas ieviešanai, visticamāk, netika izrādīta. Par to liecina novērojums, ka dažādas iestādes struktūrvienības joprojām organizē “Konsultē vispirms” seminārus ārējiem klientiem, turklāt pastāvīgi meklē arī jaunus virzienus, kā iniciatīvu īstenot.

Ņemot vērā, ka turpina pieaugt birojam uzticēto pienākumu apjoms, kas ļoti jūtams arī attiecībā uz atbalsta funkcijām, kam papildu cilvēkresursi nav piešķirti, atsevišķos gadījumos jūtama pretestība dažādām iniciatīvām darba laika trūkuma dēļ, taču kopumā iestāde un tās kolektīvs ir atvērts jaunumiem.

##### **3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Esam kļuvuši klientiem atvērtāki un draudzīgāki – mūs vairs neuztver tikai kā uzraugus, bet arī konsultantus, kam vaicāt padomu neskaidrību gadījumā.

Regulāri rīkojot informatīvos seminārus un pirms kontroles uzsākšanas objektos tiekoties ar būvniecībā iesaistītajām pusēm, labāk izprotam klientu vajadzības. Vadoties pēc būvnieku un pasūtītāju pārstāvju praksē gūtajiem novērojumiem, veicam uzlabojumus uzraudzības procesā, t.sk. nodrošinām t.s. “check-list” materiāli, lai būvdarbu veicēji un citi būvniecībā iesaistītie būtu informēti par biroja prasībām, preventīvi paredzētu iespējamus pārkāpumus un paši tos savlaicīgi novērstu.

##### **4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

BVKB Būvniecības kontroles departamenta ikdienas darbs tiek organizēts, ievērojot Ekonomikas ministrijas izstrādātās vadlīnijas par “Konsultē vispirms” principa piemērošanu

valsts iestāžu darbā. Vadlīnijas respektē arī BVKB Informācijas sistēmu departaments, konsultējot klientus Būvniecības informācijas sistēmas izmantošanā, kā arī BVKB Būvspeciālistu sertificēšanas nodaļa, informējot par ekspertu sertificēšanas iespējām un nodrošinot viņu patstāvīgās prakses uzraudzību. Par “Konsultē vispirms” būtību ir informētas iestādes lietvedes, un viņu pienākums ir gadījumos, kad pašas atbildi pēc būtības sniegt nevar, iespējami operatīvi interesentu novirzīt pie kompetentā speciālista. Līdzīgi principu savā ikdienas darbā ievēro Sabiedrisko attiecību sektora speciālistes (tādas esam divas), sniedzot gan konsultācijas pa tālruni un saņemot jautājumus e-pastā, gan arī, reaģējot uz sociālajos tīklos pausto sabiedrības interesi. Notiek darbs pie principa iestrādes Energoresursu kontroles departamenta un Obligātā iepirkuma kontroles nodaļas ikdienas darbā.

Tā kā no 2020. gada 1. jūlija birojam ir piešķirtas tiesības piemērot administratīvo atbildību (līdz tam birojs sodīt nebija tiesīgs), paredzams, ka perspektīvā pieaugs iespējas represīvā veidā nodrošināt biroja uzlikto pienākumu izpildi, tomēr, lai tas notiktu tikai galējas nepieciešamības gadījumos un attiecībā uz negodprātīgiem komersantiem, BVKB Juridiskā nodaļa jūlija sākumā rīkoja izglītojošu semināru biroja darbiniekiem, aicinot ārēju lektori biroja darbiniekiem pastāstīt par jaunā Administratīvās atbildības likuma piemērošanu. Seminārā tika uzsvērts, ka sods ir tikai galējs instruments sabiedrības interešu nodrošināšanai, un tā mērķis nedrīkst būt iebiedēšana vai lielāka budžeta nodrošināšana. Kontekstā ar jauno likumu iestādē plānots izstrādāt iekšējus atbalsta materiālus, kas nepieciešami, lai sodīšanas princips tiktu vienādi ievērots no visu kompetento iestādes amatpersonu puses.

Atsauces uz principu “Konsultē vispirms” iestrādātas ar Ekonomikas ministriju saskaņošanas stadijā esošajā iekšējo noteikumu projektā “Būvdarbu kontroles kārtība”.

## **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

2020. gadā ieviesta jauna iniciatīva - ik mēnesi rakstveidā apkopojam statistiku par biroja paveikto, tostarp veiktajām aktivitātēm principa “Konsultē vispirms” īstenošanai. Apkopojums ir pieejams visiem iestādē strādājošajiem.

BVKB Būvniecības kontroles departaments katru mēnesi rīko iekšējas klātienes tikšanās, kuru laikā būvinspektori apmainās pieredzē par klientu aktuālākajiem jautājumiem un sniegtajām konsultācijām.

Reizi ceturksnī SAS apkopo informāciju no dažādām biroja struktūrvienībām par īstenotajiem konsultatīvajiem pasākumiem. Pēc tam tā tiek prezentēta vadības sapulcē. Tā kā vadības sapulču protokolus e-pastā saņem visi biroja nodarbinātie, ikvienam ir iespēja uzzināt, kādas aktivitātes šajā jomā veic katra struktūrvienība, un vērsties pie sava vadītāja vai Sabiedrisko attiecību sektorā, lai izteiktu priekšlikumus to uzlabošanai. Šie priekšlikumi tiek ņemti vērā gan, plānojot ārējos pasākumus, gan iekšējos (līdzīgi kā iepriekšējā punktā minētais seminārs par administratīvās atbildības piemērošanu).

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

## **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Darbinieki par iniciatīvu vairākkārt informēti e-pastā. Izplatīti informatīvi plakāti, sapulču telpās uz galdiem izvietoti trijstūri un kalendāriši ar atgādinājumu par iniciatīvu, vadītāju sarunās ar darbiniekiem tiešā un arī netiešā veidā uzsvērts “Konsultē vispirms” princips, tā mērķi un nozīme.

Darbinieki, kas strādā ar klientiem, ieguvuši jaunu – konsultanta lom, kas attiecīgi uzliek papildu atbildību par pateikto.

## **7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Vairāk jūtama darbinieku atbildība un savas lomas apzināšanās. Konsultācijas tiek sniegtas pēc būtības, izvērtējot sarunu partneru zināšanas konkrētajā jautājumā. Vadība pastāvīgi atgādina - biroja darbiniekiem ir jāapzinās, ka viņi veido viedokli par iestādi arī ārpus darba telpām, nereti – neformālajā komunikācijā, tāpēc ir būtiski uzsvērt, ka respektējam normatīvos aktus un kārtības, taču neesam birokrāti un iedziļināmies arī otras puses problēmās. Mērķtiecīgi veidojam biroja kā sadarbībai ar nozari atvērtas iestādes tēlu, kam ir būtiska ne tikai vienvirziena komunikācija, bet arī ideju un domu apmaiņa.

Arī vienu no “vaļiem”, uz kā balstās BVKB pamatfunkciju īstenošana – Būvniecības informācijas sistēmu – attīstām pēc AGILE projektu vadības metodes, kas paredz lietotāju iesaisti visā procesā – sākot no vajadzību definēšanas līdz pat produkta testēšanai.

#### **8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Atsauces uz iniciatīvu tiek izdarītas teju katrā vadības sanāksmē, kad tiek pieminēti problemātiski jautājumi, kas pieprasa tūlītēju rīcību – viens otram atgādinām, ka lēmumi, jo sevišķi negatīvie, ir rūpīgi jāizsver.

Par iniciatīvu kā biroja darba pamatprincipu atgādinām arī ārējā komunikācijā, piemēram, informējot par biroja rīkotajiem pasākumiem un iesaistoties sadarbības partneru organizētās aktivitātēs (piemēram, dalība Ekonomikas ministrijas rīkotajos semināros, lekcijas augstskolās). Veidojam stāstus sociālajos tīklos, izceļot labas prakses piemērus kā atbildīgas būvniecības apliecinājumu. Novērtējam, ka iestādes klienti, piemēram, būvdarbu veicēji, izsaka atzinību par sadarbību ar mūsu speciālistiem – to pieminam publiskajos ierakstos, kā arī nododam šo informāciju gan pašiem speciālistiem, gan viņu tiešajai, kā arī iestādes vadībai.

#### **9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Ir patīkami būt daļai no komandas, kam primārais nav sodīt, bet gan veicināt sabiedrības drošību un izpratnes par tās nozīmi celšanos. Nav kauns vairākkārt atkārtot un atgādināt, ja vien tiek sasniegts mērķis – trūkums savlaicīgi un kvalitatīvi novērsts.

Dalīšanās ar informāciju un zināšanām ceļ nozares profesionalitāti, tāpēc konsultanta loma rada gandarījumu un labi padarīta darba sajūtu.

#### **10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Jānis Palamarčuks, Būvniecības kontroles departamenta Būvdarbu kontroles nodaļas vadītājs.

Iveta Putne, Informācijas sistēmu departamenta Būvniecības informācijas sistēmas reģistru nodaļas vadītāja. Svetlana Mjakuškina, BVKB direktore.

#### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

#### **11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Iestādes darbinieki kļuvuši klientiem pieejamāki – konsultācijas iespējamās biroja rīkotajos informatīvajos semināros, regulārajās būvvalžu sanāksmēs, sadarbības partneru pasākumos. Jāuzsver, ka ārkārtējās situācijas laikā, kas tika izsludināta saistībā ar COVID krīzi, būvniecība bija viena no nozarēm, kurā formalitāšu kārtošana neapstājās – pateicoties elektroniskajai Būvniecības informācijas sistēmai, kas turpināja strādāt 24/7, ikvienu procesu joprojām bija iespējams veikt pilnībā attālināti.

Krīzes laikā tika ieviestas online apmācības, bija pieejamas tiešsaistes konsultācijas.

Šis periods tika lietderīgi izmantots, lai radītu atbalsta materiālus klientiem, – piemēram, sagatavotas un tālākai saskaņošanai novirzītas vadlīnijas būvdarbu veicēja kvalitātes kontroles

sistēmai. Vadlīnijas ir ieteikuma rakstura dokuments, kurā sistemātiski apkopotas būtiskākās prasības un procesi, kas būvdarbu veicējam jāparedz, radot savu kvalitātes kontroles sistēmu. Tāpat izstrādāti “check-list” materiāli, kas klientiem ļaus preventīvi pārbaudīt savu atbilstību uzraudzības prasībām.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Ir paplašinājies kanālu loks, caur kuriem klienti var iegūt palīdzību saistībā ar Būvniecības informācijas sistēmas izmantošanu – tas iespējams caur pieteikumu sistēmā, e-pastu un tālruni. Klientiem nodrošinātas apmācības, kā arī pieejams plašs video pamācību klāsts un dažādas rokasgrāmatas. Par būtiskākajām aktualitātēm vai svarīgākajiem atgādinājumiem Būvniecības informācijas sistēmā tiek veikta apziņošana. Tāpat plaša saziņa notiek ar biroja sociālo tīklu kontu starpniecību – tiek uzdoti jautājumi, ko Sabiedrisko attiecību sektors vai nu atbild pats, vai novirza atbildīgajiem speciālistiem, gādājot, lai atbildes tiktu sagatavotas iespējami ātri. Ieviestas konsultācijas iesaistītajām pusēm pirms katra būvdarbu kontroles objekta uzraudzības sākšanas.

Klientiem tiek radīta pārlicība, ka viņu priekšlikumus sadzird un ņem vērā - balstoties uz nozares (ekspertīzes specialitātē sertificēto būvspeciālistu) viedokli, tapuši priekšlikumi Vispārīgo būvnoteikumu grozījumiem par būvexpertīzes atzinumu sagatavošanu – tos iestrādājot normatīvajā regulējumā, tiks nodrošināta skaidrība par konkrētajā dokumentā iekļaujamo saturu, tostarp nepieciešamajiem aprēķiniem un to pamatojumu.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Vērojama liela klientu interese par BVKB rīkotajiem pasākumiem – nozares speciālisti aktīvi piesakās ne tikai kvalifikāciju ceļošajiem semināriem par būvdarbu kontroli, ēku ekspluatācijas prasībām vai ekspertīzi, bet arī regulāri zvana un interesējas par iespējamām apmācībām Būvniecības informācijas sistēmas izmantošanā.

Klienti lielākoties pozitīvi novērtējuši biroja darbu ārkārtējās situācijas periodā – lai arī liela daļa iestāžu jūtami ierobežoja savu pakalpojumu sniegšanu, būvniecības dokumentācijas aprīte ne tikai nesamazinājās, bet pat palielinājās.

Par veiksmes stāstu uzskatāmas arī būvvalžu sanāksmes – lai arī tās apmeklētājiem nekādus punktus kvalifikācijas celšanai nedod, pasākumi vienmēr ir plaši apmeklēti un labi novērtēti. Katras sanāksmes beigās klienti tiek lūgti aizpildīt anketu, novērtējot esošā pasākuma saturu un izsakot savus priekšlikumus turpmākajām tikšanās reizēm. Pēc tiem vadoties, biroja Sabiedrisko attiecību sektors aicina runātājus un plāno katru nākamo pasākumu.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Informācija par iestādes dalību iniciatīvā “Konsultē vispirms” ir atrodamā gan biroja mājaslapā, gan arī, apmeklējot BVKB klātienē (izvietoti informatīvie plakāti). Par to tiek regulāri atgādināts sociālajos tīklos, kā arī, gatavojot ziņas masu medijiem.

Kā jau minēts, līdz šā gada 1.jūlijam BVKB nebija tiesību piemērot sodus par uzlikto lēmumu nepildīšanu, līdz ar to arī tiešas norādes ar lūgumu piemērot kādu no “Konsultē vispirms” aspektiem no klientu puses pagaidām nav saņemtas.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu “Konsultē vispirms”?**

Klienti biroja rīkotajos pasākumos ir pauduši pateicību par iespēju nepastarpinātā veidā bez maksas saņemt konsultācijas par interesējošajiem jautājumiem.



Augsti tiek novērtēta biroja struktūrvienību atsauce – saskaņā ar šā gada maijā veiktās ekspertīzes jomā sertificēto būvspeciālistu aptaujas datiem, salīdzinot ar iepriekšējo gadu par 10% uzlabojies ekspertu skatījums uz saziņu ar biroja speciālistiem un saņemtā atbalsta kvalitāti. Turklāt 61% ekspertu uzskata, ka BVKB Būvspeciālistu sertificēšanas nodaļas pieņemtie lēmumi ir objektīvi. Gada laikā šis rādītājs audzis par 5%.

Maijā tika veikta arī Latvijas aktīvo būvkomersantu aptauja par Būvniecības informācijas sistēmas reģistru pakalpojumiem. Vispopulārākais elektroniskais pakalpojums, ko izmantojuši astoņi no desmit būvkomersantiem, ir ikgadējās informācijas iesniegšana būvkomersantu reģistrā. Palīdzība iesniegumu iesniegšanai nav bijusi nepieciešama vairāk kā trešdaļai no visiem respondentiem – 36%. Lielākā daļa no tiem, kam palīdzība ir bijusi vai būtu nepieciešama, zvanījuši vai vajadzības gadījumā izvēlētos zvanīt atbalsta dienestam – 34%, kas liecina, ka klienti novērtē un labprāt izmanto konsultāciju iespējas.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

#### **16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Lai arī tiešā veidā BVKB nav lielas iespējas mazināt administratīvo slogu – tas galvenokārt skaidrojams ar normatīvo aktu prasībām –, biroja darbība ir vērsta uz to, lai šīs prasības tiktu atspoguļotas uzņēmējiem iespējami saprotamākā veidā.

Rokrokā ar nozari izstrādātā Būvniecības informācijas sistēma nodrošina pilnībā elektronisku procesu veikšanu, tostarp iespēju paralēli pieprasīt vairākus saskaņojumus – tas ievērojami ietaupa laiku un transporta izdevumus.

Izstrādājam rekomendācijas, vadlīnijas un “check-list”es, lai atvieglotu darbu privātajam sektoram un tam būtu iespējams vienkāršā un saprotamā veidā pārliecināties par atbilstību dažādos normatīvajos aktos ietvertajam regulējumam.

#### **17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Novērtējam Ekonomikas ministrijas kā minētās iniciatīvas autores devumu konsultēšanas, nevis sodīšanas koncepta virzīšanā publiskajā sektorā.

Visā “Konsultē vispirms” periodā ir bijis pieejams ministrijas piesaistītā konsultanta atbalsts. BVKB to izmantojis, lai meklētu idejas jauniem iniciatīvas īstenošanas virzieniem.

Sarunā ar konsultantu arī ieskicējām priekšlikumu pārvērtēt konkursa nosacījumus, nodrošinot, ka augstus rezultātus var gūt arī mazas iestādes. Būtu jāievieš iestāžu gradēšana, turklāt ne tikai pēc darbinieku skaita, bet arī atbildības jomas nozīmīguma sabiedrības acīs, nodrošinot, ka tādas iestādes kā Valsts ieņēmumu dienests, Valsts sociālās attīstības aģentūra, Nodarbinātības valsts aģentūra un citas, kurās savas dzīves laikā parasti vairākas reizes vēršas ikviens no mums, konkurē savā starpā, savukārt pārējās iestādes savstarpēji sacenšas atbilstoši to klientu lokam.

Priecājamies, ka Ekonomikas ministrija nodrošina pētījumu veikšanu, kuros iegūtie dati ir noderīgi ne tikai ārējā, bet arī iekšējā komunikācijā. Iespējams, ministrija varētu plašāk iesaistīties “Konsultē vispirms” atklāto trūkumu analizē, pētīt to cēloņus un sniegt atbalstu ar problēmu risināšanu saistītu pasākumu rīkošanā.

#### **18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Šķiet, ikviena valsts pārvaldes iestāde saskaras ar personāla mainības izaicinājumu. Tāpēc iestādes līmenī būtu jāveido komanda “Konsultē vispirms” virzīšanai – tas garantētu pēctecību arī, mainoties atbildīgajiem speciālistiem, un nodrošinātu vispusīgāku skatījumu.

Ieteikums valsts pārvaldes mērogā – novērtējumā ieviest iniciatīvā iesaistīto iestāžu gradāciju (skat.17. jaut.).

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Valsts mēroga projekts, kas piedāvā ticamus un savstarpēji salīdzināmus pētījumu datus. Iestādes, kas tajā iesaistījušās, pauž par to lepnumu, jo ir uzskatāmas par klientiem nozīmīgām. Pievienoties iniciatīvai vēlas ne vien pieaugošs valsts iestāžu, bet arī pašvaldību loks.

## 2. Centrālā statistikas pārvalde (CSP)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Lai šo varētu novērtēt, būtu jāveic iestādes tēla un reputācijas mērījumi. CSP tādas nav veikusi.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

CSP vienmēr ir vērsta uz sadarbību ar klientiem, nav prakse piemērot sodīšanu ikdienā.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Viens no CSP mērķiem ir “Pilnveidot statistisko datu iegūšanas procesu ar mērķi paaugstināt saņemtās informācijas kvalitāti un samazināt respondentu noslodzi.” 11. punktā aprakstītie KV ietvaros veiktie pasākumi ir veicinājuši šī mērķa sasniegšanu. CSP stratēģijā starp noteiktajām prioritātēm ir “Principa „Konsultē vispirms” attīstība, virzoties uz vienotu klientu atbalsta servisu, regulāra administratīvā sloga uzraudzība ar virzību uz tā samazināšanu, aktīva komunikācija ar CSP datu lietotājiem par apmierinātību ar pieejamo statistiku un nepieciešamajiem jaunajiem datiem.” KV iniciatīvas laikā CSP ir saņēmusi trīs apbalvojumus, kas liecina par šīs iniciatīvas veiksmīgu īstenošanu:

“Līderis klientorientētā apkalpošanā” (2019. g.)

“Uzņēmēju izvēle” (2018. g.)

“Informācijas sniegšanas un konsultēšanas līderis” (2018. g.)

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Izstrādātas Centrālās statistikas pārvaldes vadlīnijas “Konsultē vispirms”, sk. [https://www.csb.gov.lv/sites/default/files/ForRespondents/em\\_vadlinijas\\_konsulte\\_vispirms\\_1\\_2072017.pdf](https://www.csb.gov.lv/sites/default/files/ForRespondents/em_vadlinijas_konsulte_vispirms_1_2072017.pdf)

#### 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?

Kopš izveidota Klientu atbalsta daļa, ir uzlabojusies sadarbība un komunikācija starp CSP respondentiem un CSP darbiniekiem, kuri ikdienā konsultē un sadarbojas ar datu sniedzējiem. Klientu atbalsta daļa šobrīd darbojas pēc “vienas pieturas aģentūras” principa attiecībā uz respondentiem, sadarbojoties ar CSP struktūrvienībām.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

#### 6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?

Par KV iniciatīvu CSP darbinieki informēti sanāksmēs, semināros. 2019. gadā CSP aicināja EM pārstāvi informēt par KV iniciatīvas ieviešanas rezultātiem CSP (izvērtējums un ieteikumi). Statistikas datu apstrādes departamentā, kurā ietilpst Klientu atbalsta daļa un darbinieki, kuri sadarbojas ar datu sniedzējiem, 2018. gadā veikta aptauja, kurā iekļauti jautājumi par KV principu. Aptaujas rezultāti rādīja, ka darbinieki par šo iniciatīvu ir labi informēti un turpina tās īstenošanu.

#### 7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?

CSP vienmēr ir bijusi vērsta uz sadarbību ar klientiem. Šis princips vienmēr tiek iekļauts CSP stratēģijas prioritātēs. 2018. gadā saņemtā KV balva “Uzņēmēju izvēle” to apliecina.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Sk. iepriekšējās atbildes.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Jā.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Ramona Skakunova, Statistikas datu apstrādes departamenta direktore

Inguna Magone, Klientu atbalsta daļas vadītājas vietniece

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

No Latvijā reģistrētiem 118 tūkstošiem ekonomiski aktīvo uzņēmumu apsekojam ceturto daļu jeb 30 tūkst. No tiem 89% ir elektroniskās datu vākšanas sistēmas (EDV) lietotāji. Vidēji vienam uzņēmumam jāiesniedz 3 statistikas pārskati. Puse jeb 48% uzņēmumu iesniedz tikai vienu pārskatu. Lielajiem uzņēmumiem (ar darbinieku skaitu virs 250) vidēji jā sagatavo 15 dažādi statistikas pārskati, bet maksimālais pārskatu skaits vienam respondentam ir 25.

2018. gada nogalē esam ieviesuši klientu zvanu centru, kas nodrošina saziņu ar CSP respondentiem pa bezmaksas informatīvo tālruni, e-pastā un tiešsaistes “čatā”. Visintensīvākais darba laiks Klientu atbalsta daļā ir no 12.00 līdz 13.30

Bezmaksas informatīvais tālrunis 80000098 nodrošina ikviena zvana savienojumu ar CSP konsultantu, kas agrāk nebija iespējams, ja līnija bija aizņemta. Vienmēr esam sazvanāmi, arī ārpus darba laika var atstāt balss ziņu, var rakstīt e-pastu.

Mēs cienām mūsu respondentu laiku. Klientu zvanu centrs fiksē saņemtos zvanus visu diennakti. CSP konsultanti atzvana ikvienam, kurš zvanījis pēc darba laika jeb brīvdienās. Tāpat tiek atzvanīts visiem, kuri izmantoja atzvana iespēju gadījumā, ja līnija bija aizņemta un zvanītājs negaidīja savienojumu ar konsultantu.

Zvanītāji var arī atstāt balss ziņu.

2019. gadā ieviesām arī tiešsaistes saziņu jeb “čatu”.

Gada laikā CSP tiek saņemti aptuveni 120 000 statistikas pārskatu no uzņēmumiem, valsts un pašvaldību iestādēm, pašnodarbinātajiem, zemnieku saimniecībām. Esam elastīgi un pretimnākoši.

CSP darbinieki respektē uzņēmēju laiku, konsultē, palīdz aizpildīt sarežģītākās anketas, ir pretimnākoši – pagarina pārskatu iesniegšanas termiņu, izvairās no sodīšanas kā instrumenta piemērošanas, izņemot galējas nepieciešamības gadījumā.

Darbinieki ievēro CSP “Konsultē vispirms” [vadlīnijas](#). Trīs galvenie tajās definētie principi ir atbalsts, skaidrība, pieejamība.

Reizi divos gados veicam klientu apmierinātības aptauju, izvērtējam saņemtos ieteikumus un atbilstoši pilnveidojam mūsu pakalpojumus, piemēram, ieviešot tiešsaistes saziņu jeb “čatu”.

Uzsākta statistikas pārskatu aprakstu sagatavošana un publicēšana mājaslapā. Šādos aprakstos respondentiem tiek paskaidrots datu savākšanas mērķis un pielietojums, kā arī norāda administratīvo datu izmantošanu un saites uz publikācijām. Tas bija viens no ieteikumiem no KV un EM. Daži piemēri:

<https://www.csb.gov.lv/lv/respondentiem/veidlapas/2020/2-darbs>

<https://www.csb.gov.lv/lv/respondentiem/veidlapas/2020/2-ek>

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

CSP veica reorganizāciju datu vākšanas jomā, un vairāki statistiķi pārkvalificējās par konsultantiem tieši statistikas pārskatu aizpildīšanā. Agrāk par metodoloģiju konsultēja veidlapu vadītāji – katrai veidlapai bija piesaistīts viens vadītājs, kuru nereti nevarēja sazvanīt, jo telefons aizņemts, kā arī darbiniekam tas bija papildu slogs. Pirms reorganizācijas statistiķis – datu vācējs bija piesaistīts uzņēmumam, bet tagad statistiķis ir specializējies uz konkrētām jomām un darbības veidiem, lai profesionāli un kompetenti sniegtu skaidrojumus un palīdzību respondentam. Problēma radās, kad vienam uzņēmumam bija vairāki konsultanti par dažādām veidlapām. Šo problēmu atrisinājām, elektroniskajā datu vākšanas sistēmā publicējot katras veidlapas konsultanta kontaktinformāciju. Šo iespēju novērtēja arī Swedbankas pārstāve, iniciatīvas "Ierēdnis ēno uzņēmēju" ietvaros.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

CSP respondenti ir atzinīgi novērtējuši, ka ikkatram uzņēmumam ir piesaistīts CSP konsultants, kura kontaktinformācija pieejama gan elektroniskajā datu vākšanas sistēmā <https://e.csb.gov.lv>, gan mājaslapā. CSP mājaslapā katrs uzņēmums vai iestāde, ievadot savu nodokļu maksātāja numuru, var apskatīt visas iesniedzamās veidlapas, termiņus, periodiskumu un sava konsultanta kontaktinformāciju.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā? Nav komentāru.**

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Respondenti mūs atrod arī, lai pateiktu paldies, ne tikai, lai izteiktu kritiku. Piemēram, pērn respondentu aptaujā 90 % novērtēja klientu apkalpošanas kvalitāti kā ļoti labu un labu. Aptaujā piedalījās 1000 respondenti.

Ir arī individuālie gadījumi, piemēram, kāds respondents, kura grāmatvedība pārceļta ārpus Latvijas uz “mātes uzņēmumu”, ir īpaši pateicies mūsu darbiniecēm - *Cooperative and professional employees! Thank you very much - to Ieva Nadzina and Dace Trepsa!*

Arī ārpus darba laika grāmatvedis atrod laiku, lai mums paustu savu viedokli. Gadījums, kad pie mūsu kolēģes vērsās grāmatvede – kaimiņš. Mūsu kolēģe stāsta: “Man kaimiņos dzīvo Latvijas Finiera grāmatvede, kas atbild arī par statistikas pārskatiem. Viņa sestdien pienāca pie manis, lai izteiktu labus vārdus par CSP :)” Latvijas Finierim jāsniedz ļoti daudz pārskatu. Ļoti sarežģīts pārskats ir 5-darbs. Viņa zvanījusi uz CSP izteikt savas dusmas par statistiku un pārskatiem. Atbildējusi ļoti laipna CSP darbiniece, kas spējusi nomierināt, visu paskaidrot, un kopumā par visu vienojušās. Grāmatvede sajūsmā par CSP lielisko darbinieci un gribēja man pateikt, ka CSP strādā ļoti labi darbinieki.”

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Mēs vienmēr cenšamies ieklausīties mūsu respondentos un pēc iespējas ātrāk reaģēt uz izteiktajiem priekšlikumiem vai iebildumiem. Ir izveidota automātiskā e-pasta vēstuļu izsūtīšanas sistēma, kura respondentiem atgādina par veidlapu iesniegšanas termiņu. Pēc respondentu pieprasījuma sistēmā iestrādāts, kuriem respondentiem nesūtīt pirmstermiņa vai pēctermiņa atgādinājuma vēstules, ja ir panākta vienošanās par citu termiņu un respondents lūdz viņu netraucēt.

Cenšamies būt proaktīvi, laicīgi informējam mūsu respondentus. Gada beigās nosūtām informatīvu vēstuli uzņēmumiem, kādi statistikas pārskati, par kādu periodu un kādos termiņos nākamgad būs jāiesniedz. Elektroniskajā datu vākšanas sistēmā laicīgi tiek paziņots, kad veidlapa būs atvērta datu ievadei, tāpat arī norādām mūsu konsultantus, kuri palīdz aizpildīt veidlapas – tas mūsu respondentiem ir svarīgi, lai viņi var plānot savu darbu.

Šogad ir mainīts elektronisko veidlapu dizains, lai tās būtu vēl ērtāk aizpildīt – izveidoti rādītāju paskaidrojumi, piemēram, iznirstošie logi pie rādītājiem var paskaidrojums tieši pie rādītāja.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Pozitīvi vērtējam. Lielāka aktivitāte no EM puses bija KV iniciatīvas sākumposmā.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Jāraugās tehnoloģiju attīstību virzienā un jādomā, kā piemērot mūsu sistēmu mobilo telefonu izmantošanā, piemēram, atgādinājuma vēstules nosūtīt kā īsziņu – šo praksi jau ir ieviesušas atsevišķas valstis. Jādomā arī, kā veidlapu dizainu piemērot mobilajiem telefoniem, lai jaunās tehnoloģijas arī ienāktu CSP ikdienā un mūsu klienti varētu izvēlēties sev ērtāko veidu datu iesniegšanā

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Atbalstām KV iniciatīvas turpināšanu!

### 3. Dabas aizsardzības pārvalde (DAP)

#### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Nevar komentēt, toties izskatās, ka uzlabojas.

2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

Nav bijuši konkrēti, ir grūtāk sākt un ieviest.

3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Nav komentāru.

4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Noteikti ir veikti, kas ir palīdzējuši sasniegt mērķus.

5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?

Nav veikti nekādi mērījumi.

#### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?

Darbinieki ir interesējušies, taču tas nav bijis prioritāri.

7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?

Nevaram pateikt.

8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?

Iespējams, nav bijis fokuss uz šo konkrēti.

9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?

Nav komentāru.

10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?

Nevaru minēt konkrēti.

#### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem

11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Nevaru minēt konkrēti.

12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?

Noteikti klientu apkalpošanas kvalitāte ir cēlusies, klienti ir apmierināti, darbinieki ir strādājuši efektīvi.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Pozitīvi.

**14. Vai klienti ir informēti par "Konsultē vispirms" iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz "Konsultē vispirms" iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Ir informēti caur mājaslapu.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Jā.

#### **"Konsultē vispirms" iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Noteikti, "Konsultē Vispirms" ir palīdzējis sasniegt šādus mērķus.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Pozitīvi.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Nav komentāru.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Nākotnes attīstībai ir liels potenciāls, bet ir jātiek galā ar pašreizējiem darbiem, lai varētu kārtīgāk pievērsties šim.



#### 4. Datu valsts inspekcija (DVI)

##### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

1. **Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Ļoti, kopumā DVI ar "Konsultē Vispirms" iniciatīvas atbalstu ir ieguvusi daudz pārliecinošāku un spēcīgāku tēlu kopumā

2. **Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Grūti bija pieņemt izmaiņas, taču ar laiku, darbinieki pieņēma, un viss ir izdevies lieliski.

3. **Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Pozitīvi

4. **Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

Noteikti, "Konsultē Vispirms" ir ievirzījusi pareizajā virzienā, lai varētu noteikt konkrētus grozījumus

5. **Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Komunikācija ir uzlabojusies, iekšienē ir vairākas tikšanās, lai varētu veidot jaunus grozījumus, netiek nolemts vienbalsīgi.

##### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

6. **Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Pozitīvi

7. **Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Ne gluži, kultūra ir palikusi tāda pati, vienīgi jūtama saliedētība

8. **Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Jā!

9. **Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Jā

10. **Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu? Visi darbinieki**

##### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem

11. **Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Noteikti ir attīstījusies elektroniskās saziņas, DVI ir veikusi ļoti labu darbu attīstoties.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Noteikti pozitīvi cēlusies.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Nav veikti pētījumi

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Ir informēti gan mājaslapā, gan individuāli specifiskos gadījumos

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Jā! Pozitīvas atsauksmes ir saņemtas.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Noteikti, uzņēmēji var justies brīvāk, lai veicinātu efektīvāku darba vidi.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Profesionāli.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Efektivitātes celšana

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Pozitīvi, noteikti jāturpina!

## **5. Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija (IAUI)**

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību**

#### **1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

No izveidošanas sākuma Inspekcijas darbības mērķis ir bijis nodrošināt maksimālu informācijas apmaiņu par jaunajām normatīvajām prasībām un Inspekcijas rīcību, kā arī informēšanu par nozares rādītājiem un pieļautajiem trūkumiem. Tāpēc domāju, ka būtiskas izmaiņas nav notikušas, vienīgi vairāk tiek izmantota e-vidē informācijas apmaiņai.

#### **2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Lielākie šķēršļi ir Inspekcijas ierobežotie personāla resursi, jo KV īpašo prasību apmācībām, aptauju u.c. ieviešanai jāiztiek ar esošajiem darbiniekiem. Piemēram, papildus informācijas ievietošana mājaslapā, informatīvo bukletu sagatavošana, to nodrošina Inspekcijas darbinieks, papildus saviem tiešajiem amata pienākumiem.

#### **3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

.Papildus informācijas sniegšana pārskatāmā, saprotamā veidā, maksimāli izmantojot e-vidi vienmēr bijusi Inspekcijas rīcība, sadarbībā ar uzraugāmās nozares darbiniekiem. KV ieviešana to tikai nostiprinājusi un veicinājusi.

#### **4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

KV iniciatīvas dēļ nav grozīti iekšējās kārtības noteikumi, jo arī pirms tam Inspekcija vismaz vienu reizi ceturksnī organizēja sanāksmes kopīgi visas uzraugāmās nozares atbildīgajām amatpersonām, pieaicinot FM (politikas veidotāju) atbildīgās amatpersonas, lai informētu par nozares darbības rezultātiem atskaites periodā, par Inspekcijas veiktajām pārbaudēm un konstatētajiem trūkumiem un pārkāpumiem un ieteikumiem to novēršanai, kā arī informētu par plānotajām normatīvo aktu izmaiņām (grozījumiem, jaunumiem). Inspekcijas visu darbinieku kontakti ir joprojām atrodami inspekcijas mājaslapā (atšķirībā no citām valsts pārvaldes iestādēm), un ikviens var iepriekš vienojoties saņemt nepieciešamo konsultāciju arī klātienē.

#### **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Ja nepieciešams sniegt konsultāciju kādā jautājumā komersantam, struktūrvienību amatpersonas vienojas par kopīgu tikšanos un atrod kopīgu risinājumu komplicētam jautājumam, nenosūtot interesentu pie kolēģa, bet pats risinot problēmu līdz galam.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjūtuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Starp struktūrvienībām biežāk notiek kopīgas sanāksmes, lai risinātu uzdotos jautājumus

#### **7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Domāju, ka arī līdz KV ieviešanai, Inspekcijas prioritāte ir bijusi klientorientēta rīcība, visi darbinieki ir atrodami kontaktu sarakstos un nepieciešamības gadījumā tiek sniegta informācija un skaidrotas normatīvo aktu prasības. Arī inspekcijas darbiniekiem ir vieglāk pieņemt pozitīvu lēmumu, ja iesniegtie dokumenti ir precīzi sagatavoti, skaidri saprotams mērķis un tie atbilst normatīvo aktu prasībām.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Jā, pilnīgi noteikti.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Jā, Inspekcijas darbinieki lepojas ar iekļūšanu līderu grupā un priecājas, ja arī klienti tās darbu novērtē atzinīgi.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Droši vien tā būtu Inspekcijas Licencēšanas nodaļa, kas ļoti daudz sava laika pavada sniedzot konsultācijas par papildinājumiem vai vispār nepieciešamību dažādiem dokumentiem, kā arī skaidrojot normatīvo aktu prasības un Inspekcijas viedokli.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Kā jau minēts, iepriekš, Inspekcijas uzstādījums no izveidošanas brīža ir bijis maksimāli komunicēt ar uzraugāmās nozares amatpersonām, lai skaidrotu Inspekcijas viedokli un norādītu uz pieļautajām kļūdām un trūkumiem. Jāatgādina, ka Inspekcijai tie pēc būtības nav “klienti” burtiskā izpratnē, bet uzraugāmās nozares amatpersonas un darbinieki .

Inspekcija regulāri veic vairākus pasākumus:

1) ikceturkšņa sanāksmes par nozares darba rezultātiem un finanšu rādītājiem, kur piedalās visu uzraugāmo kapitālsabiedrību pārstāvji, šajās sanāksmēs tiek sniegts inspekcijas vadītāja ziņojums par rezultātiem, kontroles departamenta direktora ziņojums par konstatētajiem pārkāpumiem un trūkumiem un ieteikumiem tos novērst, Juridiskā departamenta direktora ziņojums par plānotajiem vai jau izstrādes stadijā esošajiem normatīvajiem aktiem, kas ietekmē nozares darbu;

2) normatīvo aktu grozījumi vai jauni projekti VISI tiek saskaņoti ar sociālajiem partneriem – nozares asociācijām atsevišķās darba grupās, tikšanās, sanāksmēs utt.;

3) par atsevišķām tēmām (piem. NILLTFPN) tiek organizētas mācības , lai skaidrotu normatīvo aktu piemērošanu un inspekcijas vadlīnijas;

4) vienu reizi gadā inspekcijas vadītāja un Kontroles departamenta direktors personīgi apmeklē visu kapitālsabiedrību organizētos kapitālsabiedrības vadošo amatpersonu iekšējās sanāksmes, lai klātienē informētu par nozares aktualitātēm un inspekcijas kopējiem konstatētajiem pārkāpumiem vai trūkumiem, lai nepieļautu to atkārtošanos, norādītu uz riskiem un piedāvātu inspekcijas redzējumu to novēršanai. Šādas tikšanās no nozares kapitālsabiedrībām tiek uzņemtas ļoti atsaucīgi.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

2018. gadā tika veikta klientu aptauja par iestādes darbu un kopējais novērtējums bija 8 no 10 iespējamajiem punktiem. 2020. gada septembrī veikta atkārtota aptauja un saglabāts tāds pats novērtējums.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Turpinās konstruktīva un savstarpēji saprotoša sadarbība ar uzraugāmās nozares amatpersonām.

**14. Vai klienti ir informēti par "Konsultē vispirms" iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz "Konsultē vispirms" iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Jā, uzraugāmās nozares darbinieki ir informēti par iniciatīvu. Aicinājums piemērot KV parasti izskan gadījumos, ja konstatēts pārkāpums, par kuru piemērojams naudas sods. Ne vienmēr gan likums atļauj šādu atkāpi.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Jā, arī pēdējā aptaujā esam saņēmuši komentāros labas atsauksmes un augstu darba novērtējumu.

#### **"Konsultē vispirms" iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Grūti spriest, vai tieši KV ir par iemeslu, ka samazinājies administratīvais slogs, domāju, to veicina arī e-vides attīstība, kad vairākas atskaites ir iespējams apvienot vienā dokumentā un to elektroniski ievadīt sistēmā, patērējot mazāk laika.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Ļoti ieinteresēti. Acīmredzot ir daudz resursu tā īstenošanai.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Jāatceras, ka ne visas valsts pārvaldes iestādes var pilnībā un vienādi ievērot KV principu, jo jēdziens "klienti" atšķiras iestādēm, kas sniedz klasiskus pakalpojumus (piem., Uzņēmumu reģistrs vai PMLP) un kontroles un uzraudzības iestādēm.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Savstarpēja izpratne un cieņa starp klientiem un pakalpojuma sniedzējiem ir ļoti atkarīga no katrā pusē esošā cilvēka rakstura īpašībām un ētikas izpratnes. Jāaudzina un jāturpina izglītot visa sabiedrība.

## 6. Konkurences padome (KP)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. **Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Konkurences padome uzņēmēju “konsultēšanu vispirms” jeb prevenciju pirms pārkāpuma lēmuma pieņemšanas un naudas soda piemērošanas uzsāka nevis 2017. gadā, kad tika parakstīts sadarbības memorands, bet jau 2013. gadā. Tādējādi laikā no 2018. gada līdz šim brīdim iestādes darbiniekiem un vadībai ir augsti attīstīta izpratne par konsultēšanas principiem. Konkurences padomē prevencija ir viens no stratēģiskajiem prioritārajiem virzieniem jau no 2015. gada, tādējādi iestāde savu tēlu un reputāciju ir veidojusi apzināti vairāku gadu garumā, apvienojot gan konkurences tiesību piemērošanu, gan advokācijas un izglītošanas aktivitātes, gan aktivitātes starptautiskajā arēnā. Kopumā vērtējot, iestādes tēls pozitīvi uzlabojies.

#### 2. **Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Kā vienu no šķēršļiem var minēt mediju un sabiedrības interesi par iestādes represīvo darbību rezultātiem (pieņemtajiem sodošajiem lēmumiem, piemērotajiem sodiem), nevis konsultētajiem uzņēmumiem. Iestādes darbs tiek vērtēts pēc pieņemtajiem sodošajiem lēmumiem un tādējādi iestāde saskaras ar negatīvu/ neapmierinātu attieksmi no daļas sabiedrības, kas sodu vietā tiek piemērota prevencija.

#### 3. **Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Pozitīvi, jo iestādes virsmērķis ir nodrošināt iespēju katram tirgus dalībniekam veikt ekonomisko darbību brīvas un godīgas konkurences apstākļos, kā arī veicināt konkurences attīstību visos tautsaimniecības sektoros sabiedrības interesēs. Iestādes advokācijas jeb tirgus dalībnieku izglītošanas aktivitātes palīdz sasniegt iestādes mērķi – nodrošināt brīvu un godīgu konkurenci un veicināt konkurences attīstību visos sektoros.

#### 4. **Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

Šajā novērtēšanas periodā jau “konsultē vispirms” principam atbilstīgas darbības bija ietvertas ārējos normatīvajos aktos, kas regulē iestādes darbību, tādējādi iekšējos aktos bija jāiekļauj nebūtiskas izmaiņas.

Iekšējie normatīvie akti papildināti ar “konsultē vispirms” atbilstīgiem noteikumiem jau pirms 2018. gada.

#### 5. **Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Konsultē vispirms principi iestādes darbā iedibināti jau no 2013. gada, tāpēc ir informēti un apmācīti par konsultēšanas principiem. Ikviens darbinieks, kurš uzsāk darba attiecības ar iestādi, tiek iepazīstināts ar “Jauno darbinieku rokasgrāmatu”, kurā ietverta informācija gan par konsultāciju sniegšanu iestādē.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

#### 6. **Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Darbiniekiem, saskaroties ar klientiem, ir jāapgūst prasme izvērtēt problēmas un prioritizēt darbu, lai izlemtu, vai nepieciešama formāla vai neformāla lietas izmeklēšana. “Konsultē vispirms” ir paplašinājis darbinieku redzesloku un profesionālās prasmes, jo klasiskā lietu

izmeklēšana un sodu piemērošana ir jāpapildina ar konsultāciju sniegšanu, dažādu izglītojošu aktivitāšu organizēšanu, mediāciju un pārrunu nodrošināšanu u.c. aktivitātēm, kur nepieciešama ne tikai profesionāla, bet arī emocionāla attīstība.

**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Uzvedības kultūra ir mainījusies, jo pēdējos gados ir pieaudzis kā neformālo procedūru (brīdinājumu), tā izglītojošo aktivitāšu skaits, kurās piedalās kā iestādes vadība, tā eksperti.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Jā!

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Jā!

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Bijušie darbinieki un iniciatīvas karognesēji – bijusī iestādes vadītāja Skaidrīte Ābrama un Komunikācijas nodaļas vadītāja Paula Vilsons. Kā arī no pašlaik Konkurences padomē strādājošie darbinieki – Aizliegumu vienošanās departamenta direktore Ieva Šmite-Antoņenko un Konkurences veicināšanas nodaļas vecākā juriskonsulte Santa Logina.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Dažādi rīki iestādē jau bija ieviesti pirms 2018. gada, piemēram, uzņēmumu pirmsapvienošanās konsultācijas, atgriezeniskās saites anketas par konsultāciju un apmācību kvalitāti utt., taču no izceļamajiem rīkiem, kas ieviesti tieši laikā no 2018. gada līdz šim brīdim, ir iestādes izstrādātie pašnovērtējuma rīki gan uzņēmējiem, gan publiskām personām (<https://www.kp.gov.lv/sabiedribas-lidzdaliba/pasnovertejuma-riki>).

Tādējādi gan pašiem tirgus dalībniekiem, gan publiskām personām ir iespēja pašiem novērtēt savu rīcību un to izmainīt atbilstīgi likumam, ja tiek konstatētas kādas indikācijas par iespējamajiem pārkāpumiem.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

Ar gadiem iestāde attīsta savas konsultēšanas un izglītošanas prasmes, pielāgo klientiem ērtāk lietojamu mājaslapu, izveido sociālos tīklos profilus, lai būtu vieglāk sasniedzami klientiem, izveido jaunus atbalsta rīkus, piemēram, pašnovērtējuma rīkus.

Konkurences padomes sniegtajos semināros, piemēram, reģionālajos semināros “Par godīgu uzņēmējdarbību”, kurā piedalījās KP, KNAB un IUB pārstāvji laikā no 2017.-2019. gadam, Konkurences padomes ekspertiem vienmēr tika sniegts visaugstākais novērtējums par sniegto konsultāciju kvalitāti (semināra auditorija gan uzņēmēji, gan iepirkumu organizētāji).

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Nevaram novērtēt izmaiņas, ņemot vērā, ka neesam vērtējuši klientu attieksmi tad un tagad, bet kopumā sabiedriskās domas aptaujās, ko rīkojam reizi divos gados, iestādes klienti Konkurences padomi novērtējuši kā profesionālu un atsaucīgu iestādi. Novērtējuma anketās visaugstāko vērtējumu izpelnījās apgalvojumi, ka iestāde nodrošina laipnu un atsaucīgu komunikāciju, kā arī iestādes tīmekļa vietne ir lietotājiem draudzīga.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Jā, uzņēmēji ir lūguši neuzsākt formālu procedūru, bet gan neformālu – konsultēšanu, brīdināšanu. Kā zelta vidusceļš, ko smagu konkurences tiesību pārkāpumu gadījumā var piemērot, ir izlīgums, ko iestāde slēdz ar klientu.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Konkurences padomes sniegtajos semināros, piemēram, reģionālajos semināros “Par godīgu uzņēmējdarbību”, kurā piedalījās KP, KNAB un IUB pārstāvji laikā no 2017.-2019. gadam, Konkurences padomes ekspertiem vienmēr tika sniegts visaugstākais novērtējums par sniegto konsultāciju kvalitāti (semināra auditorija gan uzņēmēji, gan iepirkumu organizētāji).

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Jā! Gan Konkurences padomes izstrādātie pašnovērtējuma rīki (uzņēmējiem; publiskām personām; iepirkumu rīkotājiem, lai tie atpazīstu aizliegtas vienošanās konkurentu vidū), kā arī iestādes sagatavotās vadlīnijas, ērti lietojamā tīmekļa vietne un sociālie tīkli mazina birokrātiju klientiem, piemēram, iekonomē klientu laika resursus, ko tiem jāvelta, lai pārliecinātos, ka to rīcība nepārkāpj likumu.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Pozitīvi ir novērtējami Ekonomikas ministrijas rīkotie pasākumi, kur visas resorā esošās iestādes var dalīties ar labo praksi, tādējādi iedvesmojoties un attīstot savu klientu apkalpošanas kultūru.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Joprojām ir izaugsmes iespējas, domājot par klientu ērtāku un saprotamāku konsultēšanu, piemēram, pieejamākiem komunikācijas kanāliem vai vieglāk uztveramu informācijas sagatavošanu, t.sk. par sarežģītu likumu normu interpretāciju.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Joprojām ir atbalstāmas regulāras tikšanās par labās prakses pārņemšanu. Būtu vērtīgi, ja Ekonomikas ministrija varētu nodrošināt atgriezenisko saiti, aptaujājot klientus par iestāžu konsultēšanas kvalitāti.



## **7. Maksātnespējas kontroles dienests (MKD)**

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību**

- 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Iniciatīvas “Konsultē vispirms” uzsākšanas laiks sakrita arī ar Maksātnespējas kontroles dienesta kapacitātes stiprināšanas un kompetenču paplašināšanas laiku, līdz ar to Maksātnespējas kontroles dienesta tēls kopumā ir būtiski mainījies. Šobrīd Maksātnespējas kontroles dienests ir iestāde, ar kuras viedokli rēķinās, kuru respektē un kura spēj, pildot uzticētās uzraudzības un sodīšanas funkcijas, piemērot arī “Konsultē vispirms” principu.

- 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Maksātnespējas kontroles dienesta ieskatā kā šķērslis varētu būt tā smalkā robeža starp ārējos normatīvajos aktos noteikto uzraudzīšanas un sodīšanas funkciju un “Konsultē vispirms” principa ievērošanu, kā arī uzraudzības kultūras maiņa kopumā.

- 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Iniciatīvai “Konsultē vispirms” uz Maksātnespējas kontroles dienesta mērķu sasniegšanu ir tieša ietekme, jo, gan rakstot Maksātnespējas kontroles dienesta stratēģiju, gan izstrādājot Uzraudzības plānus un pat aprakstot iestādes procesus, tika ņemti vērā un bija noderīgi Vadlīnijās par “Konsultē vispirms” principa piemērošanu valsts iestāžu darbā iekļautie piemēri, padomi un ieteikumi, piemēram, sodu politiku balstīt uz atbilstības panākšanu (ar mērķi novērst pārkāpumu, nevis uzlikt sodu).

- 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

Jā, Maksātnespējas kontroles dienests pārskatīja un aktualizēja vairākus iekšējos noteikumus, kuros integrēja iniciatīvu “Konsultē vispirms”.

- 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Maksātnespējas kontroles dienestā vienmēr ir bijuši zinoši, atsaucīgi un komunikabli nodarbinātie, kas labprāt iesaistās jaunu un vērtīgu ideju īstenošanā, kolēģu apmācīšanā un ideju un prasmju tālāknošanā.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

- 6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Iniciatīva ietekmēja gandrīz ikkatru nodarbināto, jo, kā jau iepriekš minēts, notika uzraudzības kultūras maiņa, līdz ar to tika daudz runāts par to, kā strādāsim turpmāk.

- 7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Ir mainījusies arī iestādes uzvedības kultūra, jo, kā jau minēts iepriekš, tika veikti dažādi normatīvo aktu grozījumi, sodu politiku balstot uz atbilstības panākšanu (ar mērķi novērst pārkāpumu, nevis uzlikt sodu). Kā piemēru var minēt to, ka Maksātnespējas kontroles dienests painformē administratorus par to, uz ko tiks fokusētas neklātienas pārbaudes nākošajā ceturksnī, tādējādi dodot laiku šos jautājumus sakārtot, novērst nepilnības.

- 8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes**

**darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Jā, var teikt, ka “Konsultē vispirms” ir kļuvusi par ikdienu!

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Šādā griezumā ar nodarbinātajiem nav pārrunāts jautājums par “Konsultē vispirms”, bet noteikti var apgalvot, ka šī iniciatīva ir iedzīvojusies!

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījušies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Direktora vietnieci uzraudzības jautājumos Allu Ličkovsku, Pirmā uzraudzības departamenta direktori Agnesi Gabužu un Otrā uzraudzības departamenta direktori Lauru Mūrnieci, jo šīs kolēģes nodrošināja principa “Konsultē vispirms” īstenošanu tieši uzraudzības jautājumos.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Maksātnespējas kontroles dienests vienmēr (arī pirms iniciatīvas “Konsultē vispirms”) ir bijis sasniedzams un vērsts uz klientu, šobrīd – gan saistībā ar šo iniciatīvu, gan fizisku personu datu aizsardzības prioritāti, ir izstrādāts iekšējais regulējums – apmeklētāju pieņemšanas kārtība, lai gan apmeklētājiem, gan nodarbinātajiem būtu vienāda, skaidra izpratne par klātienē tikšanās organizēšanu.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Pilnīgi noteikti, jo Maksātnespējas kontroles dienesta nodarbinātie katru gadu departamentos pārrunā aktualitātes saistībā ar profesionālās ētikas un ierēdņu uzvedības principiem, iestādes politiku ētikas jautājumos un valsts pārvaldes vērtībām, interešu konflikta un korupcijas novēršanas jautājumiem, tāpat tiek organizētas mācības saskaņā ar Mācību plānu, kā arī tiek izanalizēti un ņemti vērā klientu aptauju rezultāti.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Ir pagājis pārāk īss laiks, lai šīs izmaiņas jau būtu tā novērojamas un konstatējamās. Kā liecina veiktās aptaujas – vienmēr būs tādi, kas apmierināti ar visu, un tādi, kam nepatīk nekas, kas saistīts ar kontroli un uzraudzību.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Klienti pilnīgi noteikti ir informēti par šo iniciatīvu!

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu “Konsultē vispirms”?**

Sakarā ar to, ka Maksātnespējas kontroles dienesta klienti dažādu apsvērumu dēļ tieši šīs iniciatīvas kontekstā ir tikai maksātnespējas procesa administratori (lai gan pēc būtības klienti ir arī paši parādnieki, kreditori, t.sk. bankas, iedzīvotāji, citas iestādes, u.c.), kuru uzraudzība ir viena no dienesta pamatfunkcijām, pagaidām pozitīva atgriezeniskā saite tiek saņemta ļoti reti, jo, neskatoties uz to, ka iniciatīva ir iedzīvojusies, administratoriem jebkurā gadījumā dienesta īstenotā uzraudzības politika šķitīs par stingru.

**"Konsultē vispirms" iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Maksātspējas kontroles dienests vienmēr izmanto ( un arī iepriekš izmantoja) iespēju saņemt nepieciešamo informāciju no citām iestādēm, no to uzturētajiem reģistriem, par ko ir noslēgtas daudzas starpresoru vienošanās.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Protams, ka ikgadējā anketēšana bija ļoti apjomīga un gan iestādei, gan nodarbinātajiem, gan klientiem palielināja administratīvo slogu, bet ir pilnīgi skaidrs, ka nekādā citādā veidā nav iespējams saņemt atgriezenisko saiti!

Liels paldies par visiem organizētajiem pasākumiem, jo tie visi noritēja ļoti pozitīvā un patīkamā gaisotnē, bija iespēja sastapt daudz enerģisku, atvērtu un atbalstošu cilvēku!

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Jāturpina iesāktais! Jārunā par pozitīvajiem piemēriem!

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Jāturpina iesāktais!

## **8. Nacionālā kultūras mantojuma pārvalde (NKMP)**

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību**

#### **1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

2018. gadā veikti grozījumi likumā “Par kultūras pieminekļu aizsardzību”, veicot ilgi iecerēto Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcijas nosaukuma maiņu uz Nacionālo kultūras mantojuma pārvaldi. Nosaukums ”inspekcija” asociējas ar uzraudzību un sodīšanu, nevis ar visa saglabāšanas procesa pārraudzību, konsultācijām, padomiem un atbalsta sniegšanu kultūras pieminekļu īpašniekiem, kas ir kultūras pieminekļu aizsardzības nozares prioritāte.

Līdz ar veiktajām izmaiņām normatīvajos aktos un iesaisti iniciatīvā “Konsultē vispirms”, Pārvalde ir uzsākusi kultūras pieminekļu aizsardzības sistēmas darba pārkārtošanu, vēl vairāk orientējoties uz konsultācijām, padomiem, labas prakses piemēriem, šajā procesā būtisku nozīmi ieņemot informācijas pieejamībai un plašas sabiedrības iesaistei

#### **2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu “Konsultē vispirms”?**

Kultūras pieminekļu saglabāšana un aizsargāšana nozīmē, ka notiekošās pārmaiņas ir jāvada un jākontrolē. Būtiskākais ir nepieļaut oriģinālās substances un autentiskuma zaudēšanu. Kultūras mantojuma saglabāšanas procesā svarīga ir regulāra pieminekļu kopšana un aprūpe, kas ir atkarīga no objekta saimnieka ieinteresētības, izpratnes, zināšanām un prasmēm. Diemžēl joprojām ir novērojami atsevišķi gadījumi, kad kultūras pieminekļu uzraudzībā nepieciešama stingrāka pieeja - konstatētu pārkāpumu gadījumos jāpiemēro atbilstoši soda mēri. Tas apliecina to, ka nepieciešams vēl vairāk pilnveidot savstarpējo komunikāciju ar klientiem, tomēr, būtisks faktors šādu problēmu novēršanas gadījumā ir arī Pārvaldes darbaspēka kapacitātes palielināšana, kas ļautu pilnvērtīgāk sniegt atbilstošas un kvalitatīvas konsultācijas.

#### **3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Pārvalde jau kopš tās izveidošanas ir veltījusi lielu uzmanību konsultāciju sniegšanai kultūras pieminekļu saimniekiem, kā arī pašvaldībām, uzņēmējiem, atjaunošanas praktiskā darba veicējiem. Ieviešot iniciatīvu “Konsultē vispirms”, akcents vēl vairāk tiek likts uz sadarbību un konstruktīvu dialogu, tuvāku kontaktu ar kultūras pieminekļu saimniekiem.

#### **4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz “Konsultē vispirms” iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

Atsevišķas iestādes vadlīnijas nav izstrādātas, tomēr iestādes darbības stratēģijā no 2017. -2019. gadam kā viens no darbības virzieniem tika formulēta konsultāciju sniegšana kultūras pieminekļu saimniekiem, kas veidota atsaucoties uz Konsultē vispirms iniciatīvu. Pārvaldes darbinieki ir informēti par Ekonomikas ministrijas izstrādātajām vadlīnijām “Konsultē vispirms” principa piemērošanai valsts iestāžu darbā.

#### **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Iekšējā komunikācija iestādē noris regulāru darba plānošanas sanāksmju ietvaros, tostarp informācija tiek nodota, izsūtot elektroniskā pasta vēstules, tādējādi nodrošinot vienotu informāciju un veicinot iespējami plašāku diskusiju starp kolēģiem.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

**6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Pārvalde vienmēr ir sekojusi, lai kultūras pieminekļu aizsardzības darbā tiktu kvalitatīvi paveikti būtiskākais, lai nozarē darbotos kompetenti speciālisti un darbā valdītu dialogs. “Konsultē vispirms” princips ikdienas darbā tiek piemērots galvenokārt komunikācijā ar objektu īpašniekiem, apsaimniekotājiem, pārvaldītājiem, darbu veicējiem.

**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Šobrīd nav veikts izvērtējums par to kā mainījusies iestādes uzvedības kultūra.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Kultūras mantojums ir vērtība sabiedrībai, tā efektīvu saglabāšanu var nodrošināt tikai sabiedrības iesaiste, uz zināšanām balstīta izpratne, ieinteresētība un līdzdalība.

Ikdienā Pārvaldes darbinieki sniedz dažādas konsultācijas par kultūras mantojuma saglabāšanu gan klātienē Klientu apkalpošanas centrā Rīgā, gan Pārvaldes reģionālajās nodaļās, gan apkalpojot klientus pa tālruni un izmantojot elektronisko pastu. No augusta 1.numura žurnālā “Mājas viesis” tiek uzsākts gadu ilgs publikāciju cikls “Saimnieka faktors”, lai sabiedrībai izceltu kultūras mantojuma saglabāšanā ieinteresētus saimniekus, veidotu to pozitīvo tēlu. Portālā [www.lsm.lv](http://www.lsm.lv) ir uzsākts “labo piemēru cikls” saistībā ar Eiropas kultūras mantojuma dienām un to 2020.gada tēmu “Būvkultūra”.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Iestāde un tās darbinieki augstu novērtē šādu iniciatīvu, kas ļauj pilnveidot saskarsmes kultūru un aktualizēt nepieciešamību pēc profesionālas komunikācijas, kas veicina savstarpējo sapratni starp iestādi un tās klientiem, vienlaikus aicinot pievērst uzmanību iestādes kapacitātei un iespējām nodrošināt iniciatīvas īstenošanai nepieciešamās plašās konsultācijas.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Būtisku ieguldījumu komunikācijas pilnveidošanas procesā ar Nacionālās kultūras mantojuma pārvaldes klientiem ir devis ikviens reģionālo nodaļu inspektors. Inspektori ir tie, kuri ikdienā ir vistiešākajā saskarsmē ar pieminekļu īpašniekiem un pārvaldītājiem, kopā darbojoties un sniedzot atbalstu kultūras mantojuma saglabāšanas procesā. Tāpat nozīmīga loma ir klientu apkalpošanas centram, kas veicina atsaucīgu un pozitīvu savstarpējo komunikāciju ar klientiem, tam kā teicams piemērs kalpo klientu apkalpošanas centra darbinieces, Katrionas Luīzes Rožlapas, 2019. gada nogalē saņemtais Ministru kabineta pateicības raksts par atsaucīgu un profesionālu klientu apkalpošanu.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klienti turpina saņemt kompetentu speciālistu konsultācijas caur dažādiem komunikācijas kanāliem, gan klātienē konsultācijās, gan telefoniski, gan elektroniskā formā, apzinoties, ka ikvienā saskarsmes situācijā darbinieku attieksme un rīcība ietekmē klienta priekšstatu par iestādi.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

Šobrīd nav veikts izvērtējums par klientu apkalpošanas kvalitātes celšanos iniciatīvas īstenošanas laikā.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Šobrīd nav veikts izvērtējums par novērotām izmaiņām klientu attieksmē pret iestādes darbu iniciatīvas īstenošanas laikā.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Pārvaldes mājas lapā ir ikvienam klientam pieejama informācija par iniciatīvu “Konsultē vispirms”.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Šobrīd nav izstrādāt mehānisms atgriezeniskās saites saņemšanai no klientiem par iniciatīvas īstenošanu Pārvaldes darbā.

#### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Pārvalde aizvien turpina darbu pie administratīvo procedūru vienkāršošanas kultūras mantojuma aizsardzības jautājumu risināšanā. To paredz arī plānotie grozījumi Ministru kabineta noteikumu projektā “Kultūras pieminekļu uzskaites, aizsardzības, izmantošanas un restaurācijas noteikumi”. Vienlaikus plānotā kultūras pieminekļu pārvaldības sistēmas “Mantojums” izstrāde paredz lietotājam draudzīgā veidā pieejamu aktuālo informāciju par katru kultūras pieminekli, tādējādi pēc iespējas vienkāršojot konsultāciju saņemšanu, kultūras pieminekļu atjaunošanas ieceru saskaņošanu un citu nepieciešamo darbību veikšanu.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Iestāde novērtē rīkotās meistarklases un komunikatoru tikšanās iniciatīvas “Konsultē vispirms” ietvaros, kā arī Valsts administrācijas skolā notikušos mācību kursus.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Būtisks aspekts, kas ietekmē iestādes spēju sniegt pilnvērtīgas un profesionālas konsultācijas, ir iestādes kapacitāte un resursi, kas ne vienmēr ir pietiekami un būtu stiprināmi, lai veiksmīgāk īstenotu iniciatīvu. Domājot par valsts pārvaldi kopumā, nozīmīgs pienesums varētu būt arī iniciatīvā iesaistīto iestāžu savstarpējās pieredzes apmaiņa.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Iniciatīva arī nākotnē ļoti būtisku valsts pārvaldes darba uzdevumu, uzlabot un pilnveidot saskarsmi ar sabiedrību, veidojot cilvēcīgu un uz sadarbību vērstu valsts “seju”. Tādējādi būtiskākais darbs saistāms ar iestāžu darbinieku profesionālās kapacitātes celšanu un pilnveidošanu apgūstot un pilnveidojot zināšanas par efektīvu komunikāciju apmācību un

savstarpējās pieredzes apmaiņas ceļā, kā arī stiprinot atgriezeniskās saites sniegšanu un iegūšanu no klientu puses.

## 9. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde (PMLP)

Vēršam uzmanību uz to, ka PMLP ne visus no iniciatīvas principiem var piemērot PMLP darbā, jo PMLP nav uzraugošā institūcija.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Lai gan PMLP neveic tādu klientu apmierinātības pētījumus, kas tiek analizēti un vēlāk izmantoti uzraudzības efektivitātes veicināšanai, PMLP katru gadu veic klientu apmierinātības pētījumu, kas tiek ietverts PMLP klientu apkalpošanas kvalitātes novērtējumā, kuru izstrādā atbilstoši PMLP 2019.gadā izstrādātajiem un 4.martā pieņemtajiem iekšējiem noteikumiem Nr.2 “Valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas klātienē un to efektivitātes novērtēšanas kārtība”.

Klientu apmierinātības pētījuma ietvaros anketēšana tiek veikta katru gadu no oktobra līdz novembrim, aptaujājot 1000 klātienē klientu. Tiek noskaidrots klientu viedoklis: 1) vispārējais pakalpojuma kvalitātes vērtējums; 2) pakalpojuma vērtējums dažādos (8) aspektos, 3) klientu apkalpošanas speciālista darba vērtējums dažādos (6) faktoros. Pētījuma rezultātus iegūst, aprēķinot vidējo vērtību 6 ballu skalā par katru aspektu, faktoru un kopējo apmierinātību ar saņemto pakalpojumu. Rezultāti tiek interpretēti dažādos griezumos - pakalpojuma, struktūrvienības, kurā pakalpojums saņemts, un demogrāfisko datu griezumā.

Saskaņā ar Klientu apmierinātības pētījumu rezultātiem 2018. un 2019.gadā PMLP ir saņēmusi šādu vērtējumu (bet jāatzīmē, ka nav tieši novērtējams KV iniciatīvas devums):

1. klientu apkalpošanas speciālista darba vērtējums

2018. g. 5.58, 2019. g. 5.68

2. kopējais kvalitātes vērtējums

2018. g. 5.25, 2019.g. 5.29

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

Pārvaldei kā būtiskākais šķērslis iniciatīvas ieviešanā bija tas, ka ne visus no principiem var piemērot PMLP darbā, jo PMLP nav uzraugošā institūcija.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Neraugoties uz to, ka PMLP neveic tipiskas uzraudzības funkcijas, PMLP ir izskatīti Konsultē vispirms vadlīnijās ietvertie ieteikumi par labas klientu apkalpošanas principiem un vairākus no tiem PMLP cenšas ieviest (izveidot pakalpojumu ceļa kartes, pilnveidot kvalitatīvu klientu konsultēšanu, e-pakalpojumus, ieviešam proaktīvu klientu informēšanu u.c.).

Kampaņveidīgi “Konsultē vispirms” principa ieviešana netika veikta, taču atsevišķi aspekti klientu apkalpošanas kultūras uzlabošanai ir iestrādāti gan PMLP iekšējos normatīvajos aktos (PMLP 2006. gada 24. novembra iekšējie noteikumi Nr.17 “Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes Ētikas kodekss”, PMLP 2018. gada 12. decembra rīkojums Nr.205 “Par Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes klientu apkalpošanas standarta apstiprināšanu”), gan veicot klientu proaktīvu informēšanu par PMLP pakalpojumu saņemšanu. Ārējā mājaslapā tiek publicēti “Konsultē vispirms” novērtējumi, kā arī informācija par šo kampaņu tiek ievietota iekšējā mājaslapā.

PMLP nodrošina iespēju saņemt konsultāciju par tās sniegtajiem pakalpojumiem pa dažādiem kanāliem: telefoniski – zvanot uz informatīvo tālruni, sazinoties ar elektroniskā pasta starpniecību, uzdodot jautājumus PMLP mājaslapas ([www.pmlp.gov.lv](http://www.pmlp.gov.lv)) sadaļā “Forums”, kā arī klātienē dodoties uz kādu no 30 PMLP teritoriālajām nodaļām. Konsultācijas par PMLP e-pakalpojumiem iespējams saņemt arī Valsts un pašvaldības vienotajos klientu apkalpošanas centros.



Kopš PMLP informatīvā tālruņa ieviešanas uzsākts veikt darbības monitoringu - tiek apkopota un sniegt informācija par aktuālo statistiku, izstrādāta vienota parauga veidlapa PMLP informatīvā tālruņa sarunu analīze, organizēta PMLP informatīvā tālruņa sniegto sarunu kvalitātes izvērtēšana. Monitoringā iegūtie rezultāti tiek izmantoti, lai izstrādātu priekšlikumus nodarbināto kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumiem atbilstoši nepieciešamībai.

PMLP pakalpojumu sniegšanā izmanto arī proaktīvas informēšanas principu, veicot personu apliecinošu dokumentu izsniegšanu – iesniedzot vai uzrādot dokumentus, kas nepieciešami personu apliecinoša dokumenta izsniegšanai, persona informē amatpersonu, vai viņa vēlas, lai tiktu informēta par personu apliecinoša dokumenta derīguma termiņa beigu tuvošanos, un norāda savu kontaktinformāciju (elektroniskā pasta adresi vai mobilā tālruņa numuru) paziņojuma saņemšanai no PMLP. Tāpat anketā uzturēšanās atļaujas pieprasīšanai ārzemnieks piekrīt<sup>4</sup>, ka PMLP pieņemtais lēmums par uzturēšanās atļauju tiek nosūtīts uz elektroniskajām adresēm pašam ārzemniekam un/vai viņa uzaicinātajam, neizmantojot drošu elektronisko parakstu. Jā šī informācija tiek iesniegta, lēmums tiek nosūtīts uz norādītajām adresēm. Līdz ar to arī uzņēmēji uzzina par savu darbinieku uzturēšanās atļaujām un to derīguma termiņiem.

Vienlaikus PMLP jau savlaicīgi, pirms koronavīrusa Covid-19 izplatības, sāka informēt uzņēmējus un augstskolu pārstāvjus par iespējām iesniegt elektroniski parakstītu dokumentu, lai noformētu ielūgumu vai izsaukumu.

**4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

PMLP 2018.gadā tika veikts izvērtējums par nepieciešamību aktualizēt Pārvaldes Ētikas kodeksu (2006.gada 24.novembra iekšējos noteikumus “Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes Ētikas kodekss”) un Pārvaldes klientu apkalpošanas standartu (apstiprināts ar Pārvaldes 2017.gada 9.novembra rīkojumu Nr.22) un atzīts, ka izmaiņas, lai ieviestu "Konsultē vispirms" principus nav nepieciešamas.

Neatkarīgi no “Konsultē vispirms” iniciatīvas PMLP 2018.gada 12.decembrī tika apstiprināts jauns klientu apkalpošanas standarts, kurā noteiktas prasības pakalpojumu sniegšanas organizēšanai, noteikta kārtība, kādā novērtē klientu apkalpošanas kvalitāti.

2019.gada 4.martā iekšējie noteikumi Nr.2 “Valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas klātienē un to efektivitātes novērtēšanas kārtība” paredz veikt pakalpojumu sniegšanas efektivitātes izvērtējumu, kas ietver klientu apmierinātības mērījumu.

**5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Konsultē vispirms vadlīnijās ietvertos ieteikumus par labas klientu apkalpošanas principiem un vairākus no tiem cenšamies ieviest (izveidot pakalpojumu ceļa kartes, pilnveidot kvalitatīvu klientu konsultēšanu, e-pakalpojumus, ieviešam proaktīvu klientu informēšanu u.c.).

Plānojot Pārvaldes darba uzlabojumus, regulāri tiek domāts par pakalpojumu elektronizāciju un to padarīšanu pēc iespējas klientiem ērtākus – piemēram, nākotnē tiek plānots ieviest vairākus pašapkalpošanās risinājumus (personu apliecinošu dokumentu saņemšanai).

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

**6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

<sup>4</sup> Ministru kabineta 2010.gada 21.jūnija noteikumi Nr.564 “Uzturēšanās atļauju noteikumi” 1.pielikumā - anketas XVI sadaļā "Deklarācija" 9.punkts

Papildus darbs Pārvaldes darbiniekiem – īpaši darbiniekiem, kuri iesaistīti aptauju, pētījumu un atbilžu sagatavošanā. Jo neatkarīgi no šīs iniciatīvas Pārvalde ir uz modernizāciju orientēta iestāde jau krietnu laiku pirms šīs iniciatīvas.

**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Pārvaldes darba pamatprincips vienmēr ir bijis klientorientēta un ērta pakalpojuma nodrošināšana. Līdz ar to iestādes uzvedības kultūrā tieši saistībā ar šo iniciatīvu izmaiņas nav novērotas.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Lūdzu skatīt atbildi uz 7.jautājumu.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Šāda aptauja darbinieku vidū nav veikta.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Maira Roze – priekšnieka vietniece

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klienti proaktīvi tiek informēti par personu apliecinošu dokumentu derīguma termiņa beigām - tādā veidā palīdzot izvairīties no iespējama soda, kuru var saņemt, dzīvojot bez derīga personu apliecinoša dokumenta.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Pārvaldes klientu apmierinātības pētījuma dati liecina, ka klientu apmierinātība ar Pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem kaut nedaudz – bet ir uzlabojusies.

Salīdzinoši biežāk tiek saņemtas rakstveida pateicības par laipnu un kvalitatīvu apkalpošanu.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attiekmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Pārvaldes klientu apmierinātības pētījuma dati liecina, ka klientu apmierinātība ar Pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem kaut nedaudz – bet ir uzlabojusies.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Nē, klienti šo iniciatīvu nav pieminējuši, saņemot Pārvaldes pakalpojumus, jo Pārvalde neveic tipiskas uzraudzības funkcijas.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Nē, neesam saņēmuši.

### **"Konsultē vispirms" iniciatīvas attīstība**

#### **16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

PMLP pakalpojumu sniegšanā izmanto proaktīvas informēšanas principu, veicot personu apliecinošu dokumentu izsniegšanu – iesniedzot vai uzrādot dokumentus, kas nepieciešami personu apliecinoša dokumenta izsniegšanai, persona informē amatpersonu, vai viņa vēlas, lai tiktu informēta par personu apliecinoša dokumenta derīguma termiņa beigu tuvošanos, un norāda savu kontaktinformāciju (elektroniskā pasta adresi vai mobilā tālruņa numuru) paziņojuma saņemšanai no PMLP. Tāpat anketā uzturēšanās atļaujas pieprasīšanai ārzemnieks piekrīt<sup>5</sup>, ka PMLP pieņemtais lēmums par uzturēšanās atļauju tiek nosūtīts uz elektroniskajām adresēm pašam ārzemniekam un/vai viņa uzaicinātajam, neizmantojot drošu elektronisko parakstu. Jā šī informācija tiek iesniegta, lēmums tiek nosūtīts uz norādītajām adresēm. Līdz ar to arī uzņēmēji uzzina par savu darbinieku uzturēšanās atļaujām un to derīguma termiņiem.

#### **17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Pārvaldei šāds atbalsts nav bijis nepieciešams.

#### **18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Konsultē vispirms principā ietvertās sadaļas (uzraudzības efektivitātes celšana un uz klientu orientēta darbība pakalpojumu sniegšanā) būtu ieteicams attiecināt uz iestādēm atbilstoši to kompetencei.

#### **19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Konsultē vispirms principā ietvertās sadaļas (uzraudzības efektivitātes celšana un uz klientu orientēta darbība pakalpojumu sniegšanā) būtu ieteicams attiecināt uz iestādēm atbilstoši to kompetencei.

---

<sup>5</sup> Ministru kabineta 2010.gada 21.jūnija noteikumi Nr.564 "Uzturēšanās atļauju noteikumi" 1.pielikumā - anketas XVI sadaļā "Deklarācija" 9.punkts

## 10. Patērētāju tiesību aizsardzības centrs (PTAC)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Man ir prieks, ka tas, kā esam strādājuši vienmēr, lielu savu resursu daļu atvēlot tieši konsultēšanai, ir materializējies vienotajā iniciatīvā “Konsultē vispirms”. Iniciatīva lika vēl vairāk analizēt PTAC darbību tieši no tāda aspekta, cik mūsu rīcības un prasības ir saprotamas vai, tieši otrādi – nesaprotamas mūsu klientiem. Ir grūti pateikt, vai tieši šīs iniciatīvas dēļ ir mainījies iestādes tēls, tomēr, tā kā šo divu gadu laikā tika pieņemti maz saistošie lēmumi, uzliekot soda sankcijas, t.sk. soda naudas, tad brīžam redzam, ka sabiedrība no mums sagaida tieši asāku vēršanos pret komersantiem un pat vairāk sankciju. Tomēr mēs spējam, šķiet, ļoti veiksmīgi šīs lietas balansēt, vairāk publiskojot arī proaktīvās darbības un tos gadījumus, kad komersanti labprātīgi apņemas novērst pārkāpumus.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu “Konsultē vispirms”?

Lai arī jau iepriekš esam ļoti daudz konsultējuši komersantus par uzraugāmo jomu visdažādākajām prasībām, mēs tomēr arī esam uzraudzības iestāde, tādēļ dažkārt ir izaicinājums balansēt starp draudzīgumu un stingrību (neatlaidību) vienlaikus. Tāpat ir bijis izaicinājums, lai panāktu atbilstību un patērētāju aizsardzības principu ievērošanu, nepiemērojot soda sankcijas. Piemēram, sākot uzraudzīt t.s. influencerus jeb satura veidotājus, uzrunājām un kontaktējāmies ar viņiem visērtākajā veidā, viņu sociālo mediju kontos, bet pretī saņēmām neizpratni, kā iestāde drīkst komunicēt sociālajos medijos ar uzraugāmo. Tajā pašā laikā arī pretēji, esam saņēmuši pārmetumus, ka esam formāli, sūtām vēstules pa pastu, uz kurām jāatbild.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Arī līdz šim iestādes mērķi ir bijuši saistīti ar labprātīgu komersantu darbību veicināšanu, arī gadījumos, kad ir konstatēti pārkāpumi, par to liecina regulārās labprātīgās komersantu apņemšanās labot pieļautās kļūdas. Tāpat pašlaik aizvien biežāk tiek doti t.s. labvēlības periodi, sākot uzraudzīt kādu jaunu, līdz šim neuzraudzītu jomu, analizējot uzņēmēju prakses, norādot uz nepilnībām, dažkārt diskutējot par tām, palīdzot izprast iemeslus, kādēļ iestādes viedoklis un prasības ir tieši tādas. Atbilstoši arī stratēģijā noteiktajiem mērķiem, konsultāciju skaits komersantiem ir audzis teju par pusi un sasniedzis vairāk kā 5000.

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz “Konsultē vispirms” iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Ievērojot “Konsultē vispirms” principu un jau PTAC līdz šim iesākto labo praksi, 2019.gadā ir apstiprinājis 6 vadlīnijas un izstrādājis vairākus informatīvus materiālus un ieteikumus:

- Vadlīnijas taisnīga patērētāja kreditēšanas līguma sastādīšanai
- Vadlīnijas taisnīga elektronisko sakaru pakalpojumu līgumu sastādīšanai
- Vadlīnijas Patērētāju tiesību aizsardzības centra uzraugamajiem Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas novēršanas likuma un Starptautisko un Latvijas Republikas nacionālo sankciju likuma subjektiem
- Vadlīnijas Patērētāju spējas atmaksāt kredītu novērtēšanai kredītu devējiem, kas sniedz kreditēšanas pakalpojumus patērētājiem
- Vadlīnijas Sankciju par Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas novēršanas likuma pārkāpumiem noteikšanai un piemērošanai nebanku kredītu devējiem un parādu ārpustiesas pakalpojumu sniedzējiem
- Vadlīnijas attiecībā uz patērētāju kreditēšanas reklāmām

- Padomi patērētājiem un komersantiem attiecībā uz izklaides parku pakalpojumiem
- Ieteikumi tūrisma pakalpojumu sniedzējiem pirmslīguma un līguma informācijas izstrādei
- Ieteikumi “influenceriem” jeb satura veidotājiem
- Ieteikumi autonomas pakalpojumu sniedzējiem un patērētājiem

## **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Iestādes darbinieki ir motivētāki iesaistīties tieši komersantu konsultēšanas un informēšanas aktivitātēs—semināros, diskusijās, telefonkonsultācijās, organizēt tikšanās. Pēdējo divu gadu

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Ņemot vērā, ka šajā laikā vairākās jomās bija izmaiņas normatīvajos aktos, tad, pirms to ieviešanas par, faktiski, visām izmaiņām tika organizēti semināri, rakstītas vadlīnijas, tādējādi tika iesaistīti praktiski visi darbinieki.

Paralēli ieguvumiem, saskatām arī vienu ne tik pozitīvu tendenci, ko novērojām mūsu iestādē, ieviešot “Konsultē vispirms” principu – proti, tā ir milzīga piesardzība un pat bailes kolēģos pieņemt saistošus lēmumus un sankcijas, pat gadījumos, kad no normatīvo aktu viedokļa uzraugāmais objekts ir klaji pārkāpis normatīvos aktus un uzvedies, būtiski kaitējot patērētāju interesēm. Tādēļ, kopumā komunicējot par iniciatīvu, ir nepieciešams vairāk uzsvērt tieši šo aspektu, ka iestādes patiešām primāri konsultē, taču, ja ir klaji pārkāpumi, iestādes var un drīkst sodīt, jo tas ir arī taisnīgi pret tiem uzņēmumiem, kuri strādā godīgi.

#### **7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Kā jau iepriekš tika minēts, pašlaik tieši konsultēšana ir prioritāte saskarsmē ar komersantiem, bet kā piemērs minama patērētāju kreditēšanas joma, kurā 2019.gadā spēkā stājās ierobežojumi. Pirms to stāšanās spēkā PTAC rīkoja vismaz četrus seminārus, kur iestādes pārstāvji skaidroja likuma būtību visām iesaistītajām pusēm, pašlaik par šo jomu konsultēšanas ir prioritāte, ir sniegtas vairāk kā 300 konsultācijas par korektām reklāmām, to veidošanu utt. Līdzīgas darbības ir veiktas un turpinās komplekso tūrisma pakalpojuma jomā, kur ir mainījusies reģistrācijas un darbības sistēma.

#### **8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Jā, tas ir ikdienas komunikācijas veids gan pašlaik, gan plānojam to arī turpināt nākotnē.

#### **9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Par iniciatīvu kopumā viedoklis ir pozitīvs!

#### **10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

PTAC ieskatā kā iniciatīvas vēstnese varētu būt Tehnisko preču uzraudzības daļas vadītājas vietniece Grenada Demakina, kur ir pacietīga tehniski svarīgu preču atbilstības nianšu skaidrotāja ikvienam komersantam, kurš pie viņas vēršas. Viņas skaidroto patiešām saprot.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

#### **11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

PTAC ir centies pielāgot savas uzraudzības darbības un formas, lai tās būtu maksimāli ērtas klientiem. Piemēram, esam izstrādājuši vairākās jomās, piemēram, būvizstrādājumu, elektropreču u.c. jomās [https://www.ptac.gov.lv/sites/default/files/parbaudes\\_lapa\\_elektropreces\\_0.pdf](https://www.ptac.gov.lv/sites/default/files/parbaudes_lapa_elektropreces_0.pdf). Tādējādi komersants var ērti un diezgan vienkārši pārbaudīt un saprast, vai preces ko iepērk un importē ir atbilstošas. Tāpat arī izstrādātas dažādu jomu vadlīnijas, skaidrojot mūsu interpretāciju par normatīvajiem aktiem.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

Esam kļuvusi pieejamāki, jo ir būtiski audzis sniegto konsultāciju skaits komersantiem (vairāk kā 5000).

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Kā jau minēts, PTAC ir uzraudzības iestāde, ir likumsakarīgi, jo vairāk veicam uzraudzības funkcijas un esam prasīgāki, jo lielāku pretestību saņemam no komersantiem. Tālab nevaram apgalvot, ka komersantu attieksme ir ļoti uzlabojusies, tomēr, uzlabojot komunikāciju no mūsu puses un skaidrojot, kādēļ prasību izpilde ir nepieciešama, bieži vien mainās arī klientu attieksme.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Jā, klienti dažkārt atsaucas uz šo iniciatīvu, bet pārsvarā gadījumos, kad ir pārkāpuši normatīvus aktus, un jau pirms tam ir vairākas reizes konsultēti, ir bijušas tikšanās, neatbilstošā prakse nav novērsta, tad “Konsultē vispirms” ir kā pēdējais salmiņš, lai protestētu pret lēmuma pieņemšanu.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Jā, esam saņēmuši arī pozitīvu atgriezenisko saiti no klientiem par organizētiem semināriem, diskusijām u.c., kā arī par iecietību un sapratni.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Uzskatām, ka jā, jo, piemēram, licencēšanas jomās (patērētāju kreditēšana, ārpustiesas parādu piedziņa, komplekso tūrisma pakalpojumu sniegšana) komersantiem vairs pašiem nav jāiesniedz tās izziņas, ko mēs paši varam atrast dažādos reģistros. Piemēram, izziņas par sodāmību, nodokļu parādiem u.c. informācija. Tāpat ir atvieglota atskaišu iesniegšana komplekso tūrisma pakalpojumu sniedzējiem, patērētāju kreditētājiem u.c. licencētājiem, izveidojot ASDIS sistēmu. Tas ir gatavs rīks, kur komersantiem jāievada tikai rādītāji. Tas būtiski atvieglo komersantu resursus., kas jāiegulda atskaišu sagatavošanā.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Mēs esam pateicīgi, ka šāds princips kopumā tika ieviests, jo tas atspoguļo mūsu darbības būtību un pamatprincipus jau daudzu gadu garumā. Mēs esam pateicīgi par EM piedāvātajām iespējām piedalīties apmācībās, piedāvātos instrumentus un idejas “Konsultē vispirms” ieviešanai un iestādes darbības uzlabošanai.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Būtu noteikti vairāk jākomunicē un jāuzsver: 1) "Konsultē vispirms" neatceļ to, ka klientiem/komersantiem ir jāstrādā atbilstoši prasībām, PTAC gadījumā jāievēro patērētāju tiesības, preču un pakalpojumu drošuma likumu u.c.; 2) Ja klaji tiek pārkāptas patērētāju tiesības vai citi normatīvi akti un pārkāpums ir smags, tas ir pašsaprotami, ka iestādei ir tiesības sodīt. Respektīvi, būtu jāpaaugstina arī klientu, t.sk. komersantu tiesiskā apziņa, ka ir jārespektē likums, ka uzraudzības iestādes ir gan servisa iestādes, kas palīdz uzlabot procesus uzņēmumā, skaidro prasības, taču, ja to nerespektē, iestādē ir tiesīga sodīt, lai novērstu kaitējumu plašām sabiedrības grupām.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Uzskatu, ka iniciatīva ir jāturpina, tomēr jāsaprot, ka uzraudzības iestādēs šī iniciatīva ir ieviešama līdz kaut kādam līmenim, jo vienmēr būs kontingents ar klientiem, kuri konsultēšanas principu var izmantot arī ļaunprātīgi.

## 11. Pārtikas un veterinārais dienests (PVD)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Pārtikas un veterinārais dienests (PVD), dienestā strādājošie, ir gandarīti, ka “Konsultē vispirms” principa ieviešanas vērtējumā 2018. gadā tikām atzīti par valsts pārvaldes iestāžu līderi. Ieguldītais darbs atspoguļojās arī 2019. gada vērtējumā, saņemot apbalvojumu nominācijā “Līderis atbilstības panākšanā”.

Pārtikas un veterinārais dienests bija to valsts pārvaldes iestāžu vidū, kuras pirmās aktīvi iesaistījās kustībā. 2017.gada 25.jūnijā dienesta ģenerāldirektors Māris Balodis kopā ar citu valsts uzraudzības iestāžu vadītājiem parakstīja Sadarbības memorandu par “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu.

Saņemtais novērtējums ir veicinājis dienesta reputāciju un motivējis dienestā strādājošos ekspertus, inspektoros un atbalsta funkciju sniedzējus.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu “Konsultē vispirms”?

Esam vairākkārt uzsvēruši, ka “Konsultē vispirms” ir PVD inspektoru darba ikdiena jau pirms iniciatīvas ieviešanas, no darbības pirmssākumiem.

Pārtikas un veterinārajam dienestam, kas ir uzraugošā un kontrolējošā iestāde, savā ikdienas darbā nākas saskarties ar daudzu jomu dažādiem uzņēmējiem. Viņu vidū ir gan uz sadarbību vērsti uzņēmēji, gan arī tādi, kuriem liekas, ka prasības, kas noteiktās likumdošanā un kuru izpildi vērtē inspektori veicot pārbaudes, ir pārāk stingras, grūti izpildāmas. Pārliecināšana, izskaidrošana un reizēm arī iedvesmošana prasa un aizņem lielu daļu inspektoru darba laika.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

PVD ģenerāldirektors Māris Balodis par “Konsultē vispirms” principu saka: *“PVD ir klientorientēta iestāde, un mums ir būtiski veidot cilvēcīgas attiecības ar mūsu mērķa grupām, kas balstītas savstarpējā cieņā. “Konsultē vispirms” ir kā ilgtermiņa pasākums, ko esam izvirzījuši kā vienu no saviem stratēģiskajiem mērķiem.”*

*To arī apliecina 2020.gada dienesta mērķi, kuros noteikts turpināt “Konsultē vispirms” principu ieviešanu, nodrošinot efektīvu un atvērtu sadarbību starp dienestu un uzņēmējiem, ar mērķi panākt pārtikas drošuma, dzīvnieku veselības un labturības prasību godprātīgu izpildi.*

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz “Konsultē vispirms” iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Sekojoš normatīvo aktu izmaiņām, kas skar arī uzraudzības procesus, tiek veikta izmaiņu iestrāde PVD iekšējos dokumentos – procedūrās, rīkojumos, programmās. Tādējādi tiek nodrošināta vienota normatīvo aktu izpratne un konsekventa to piemērošana, samazinot cilvēciskā faktora radītu atšķirīgu interpretāciju. Šī pieeja nodrošina amatpersonu lēmumu neatkarību un objektivitāti, kā arī mazina korupcijas un interešu konfliktu riskus. Kā labas prakses piemēru var minēt izstrādāto e-apmācību moduli, pēc kura apgūšanas jomu inspektori kārtu testu. Tas veicina vienotu izpratni un zināšanu tālāku izmantošanu ikdienas darbā, veicot pārbaudes un pieņemot lēmumus. Sods nav PVD pašmērķis, bet gan līdzeklis, kas tiek piemērots, kad citi instrumenti nav piemērojami vai nav efektīvi, kāda uzņēmuma darbības atbilstības panākšanai.

Ar mērķi efektīvizēt procesus, kā arī uzlabot klientu apkalpošanu, PVD piemēro arī dokumentālas pārbaudes, bez klientu klātbūtnes. Piemēram, uzņēmējam tiek piedāvāta iespēja apliecinājumu par uzraudzības laikā konstatēto neatbilstību novēršanu iesniegt elektroniski.



Atsevišķos gadījumos par neatbilstību novēršanu inspektori pārliecinās datubāzēs, tādējādi ietaupot gan uzņēmēju, gan dienesta resursus.

Dienesta iekšējiem procesiem aktīvi līdzi seko 2018.gada sākumā izveidotā iniciatīvas “Konsultē vispirms” darba grupa, kuras sastāvā ir profesionālo departamentu: Pārtikas un veterinārās uzraudzības departamentu, Robežkontroles departamenta un ģenerāldirektoram tieši pakļauto daļu pārstāvji.

#### **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Iekšējā komunikācijā bieži izskan vārdi: “Mēs konsultējam vispirms!” un tie ir ne tikai saskarē ar mūsu klientiem, bet jautājumos, kad ir vajadzīga konsultācija kolēģu vidū. Vārds “konsultējam” bieži tiek lietots ikdienā un ir kļuvis par Pārtikas un veterinārā dienesta strādājošo īstu darbības vārdu. Tas izskan stāstos, daloties pieredzē, ikdienas darbā, sanāksmēs, mācību semināros arvien biežāk un liecina, par aktīvu iesaisti, ko ir veicinājusi piedalīšanās iniciatīvā. Tāpat kolēģi informē Sabiedrisko attiecību daļu, veidojot īsus pozitīvās pieredzes stāstus. Iekšējā portālā esam izveidojuši sadaļu “Mūs novērtē”, kurā to regulāri atspoguļojam.

#### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

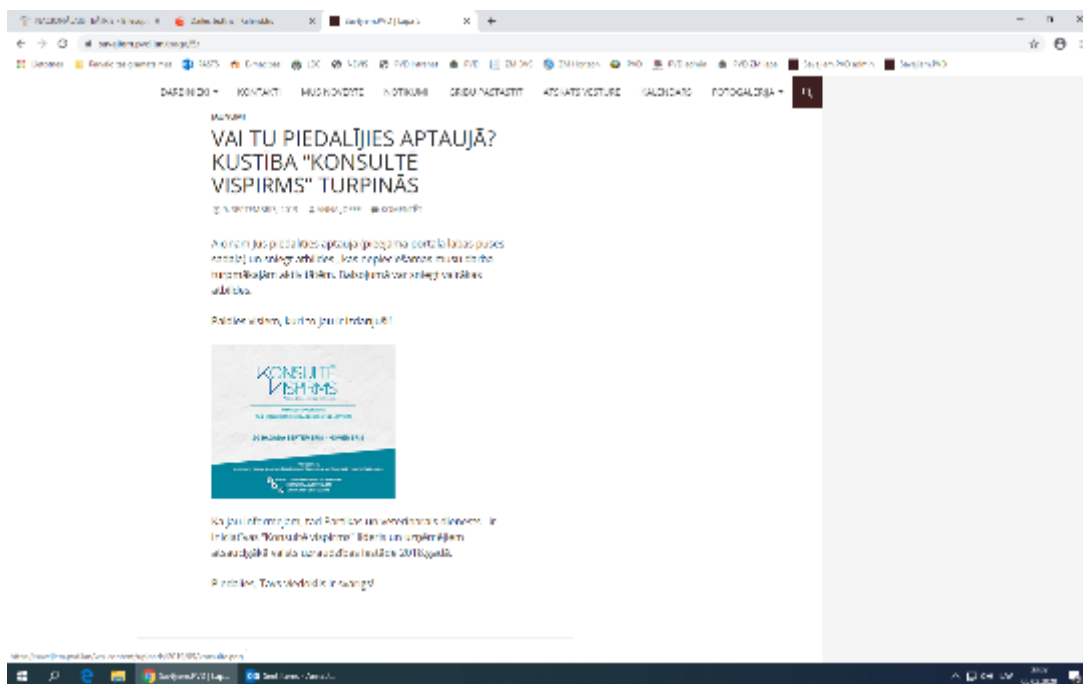
#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Lai sasniegtu iekšējās komunikācijas mērķus, Pārtikas un veterinārā dienestā tam lieliski kalpo iekšējais portāls “Savējiem.PVD”. Tā ir platforma, kurā informējam visus strādājošos par aktualitātēm, noskaidrojam viedokli, izmantojot aptaujas un citas portāla iespējas.

2019.gadā veicām iekšējo aptauju ar mērķi noskaidrot, cik mūsu kolēģi ir zinoši par iniciatīvu “Konsultē vispirms”.

No dienestā strādājošajiem ieguvām aptaujas rezultātus, kur 33% nodarbināto norādīja, ka darbs no sākuma jau lielākoties saistīts ar konsultēšanu, kam seko uzraudzība; 32% zina, kas ir iniciatīva “Konsultē vispirms”; 16% norādīja, ka ieguldīto darbu ir pamanījuši un novērtējuši klienti; 10% vēlētos, lai klienti arī ir atsaucīgāki un ieinteresētāki; savukārt 7% norādīja, ka kampaņa ir mainījusi pašus, tiesa gan panēmusi vairāk darba laika, bet nesusi pozitīvus rezultātus. No vairāk nekā 600 dienestā strādājošajiem un aptaujas dalībniekiem 3% norādīja, ka nepieciešams papildus skaidrojums un motivācija dalībai iniciatīvai “Konsultē vispirms”. Kā noskaidrojām, tie lielākoties bija atbalsta funkciju veicēji, kuru darbs nav saistīts ar klientu apkalpošanu. Viņus, ar sagatavotiem labās prakses piemēriem un saņemto novērtējumu iepazīstinājām īpašā pasākumā.

Tāpat dienestam ir tradīcija divreiz gadā organizēt jauno kolēģu dienas. Šo pasākumu laikā Sabiedrisko attiecību daļas speciālisti iepazīstina ar dienesta vēsturi no tā izveidošanas brīža 2001.gada 21.jūlijā līdz šodienai, kā vienu no svarīgākajiem pasākumiem minot arī PVD dalību iniciatīvā “Konsultē vispirms”.



**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Inspektora galvenais uzdevums ir panākt uzņēmēja sapratni par veicamajiem korektīvajiem pasākumiem, kas neapšaubāmi ietver normu un to mērķu izskaidrošanu vienkāršā, uzņēmējam saprotamā valodā, pieklājīgā un laipnā komunikācijas formā.

Novērtējam to, ka par PVD inspektoru darbu arvien biežāk klienti saka paldies gan sociālajos tīklos, gan vēstulēs dienesta vadībai.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Pārtikas un veterinārais dienests ir sevi pozicionējis kā uzņēmējiem atvērtu un draudzīgu iestādi. PVD inspektori novērtē sadarbību ar uzņēmējiem, īpaši izceļot to, ka ar gandarījumu konsultē uzņēmējus, kuru uzsāktais darbs pārtikas aprītē vai dzīvnieku turēšanā patiesi interesē un šie uzņēmēji demonstrē vēlmi papildināt savas zināšanas un sekmēt pozitīvu sadarbību ar valsts pārvaldi.

PVD klienti ir aicināti izrādīt iniciatīvu jautājumu risināšanā jebkurā formā - zvanu, vēstuļu vai klātienē konsultāciju veidā. PVD apņemšanās ir turpināt sadarboties ar klientiem produktīvā un cieņpilnā veidā.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Pārtikas un veterinārajam dienestam, tāpat kā katrai valsts pārvalde iestādei, svarīgs ir padarītā darba, ieguldītā laika un gala rezultātā – sasniegtie mērķi un novērtējums. Tas dod pārliecību, ka strādājam profesionāli un godprātīgi.

PVD ģenerāldirektors Māris Balodis dienestā strādājošo portālā “Savējiem.PVD” pēc “Konsultē vispirms” balvas saņemšanas uzsvēra: “Jūtos lepns par mūsu visu sasniegto un vēlos pateikt paldies ikvienam dienestā strādājošajam! Bez jūsu ikdienas darba, tiekoties aci pret aci ar uzņēmējiem visdažādākajās situācijās, bez jūsu prasmēm atrast kopīgu valodu un panākt pašu svarīgāko – vienprātību par to, ka lietas jāsakārto, lai labi gan uzņēmējam, gan patērētājam, mēs šo novērtējumu nebūtu saņēmuši. Tas ir patiešām vēsturisks brīdis un ļoti būtiska balva, kuru dienests saņem”.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Sasniegtie rezultāti piedaloties iniciatīvā “Konsultē vispirms”, ir komandas darbs. Paldies par to jāsaka visiem strādājošajiem, jo tas ir visu kopdarbs un nopelns. Lielākos ieguldījumus iniciatīvas iedzīvināšanā kolektīvā ir devusi dienesta vadība, Sabiedrisko attiecību daļas un Vadības sistēmu, audita un dokumentu pārvaldības daļas speciālisti.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klienti ir augstu novērtējuši PVD darbu uzraudzībā, īpaši iespēju uzņēmumiem pašiem novērst pārbaudēs konstatētās neatbilstības. Atzinīgi novērtēta arī dienesta pieeja risku vērtēšanā un mērķtiecīgā uzraudzības prioritāšu noteikšanā, kas palīdz efektīvi izmantot resursus un koncentrēt spēkus uz būtiskāko.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Esam centušies nodrošināt, ka mūsu uzraudzības jomās iesaistītie uzņēmēji zina par saviem pienākumiem un tos godprātīgi pilda. PVD darbinieki tiek pozitīvi novērtēti aptaujās, kur tiek raksturoti kā kompetenti un pretimnākoši. Īpaši novērtēta un izcelta dienestā strādājošo pieejamība gan klātienē, gan saziņā telefoniski, e-pastos u.c.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

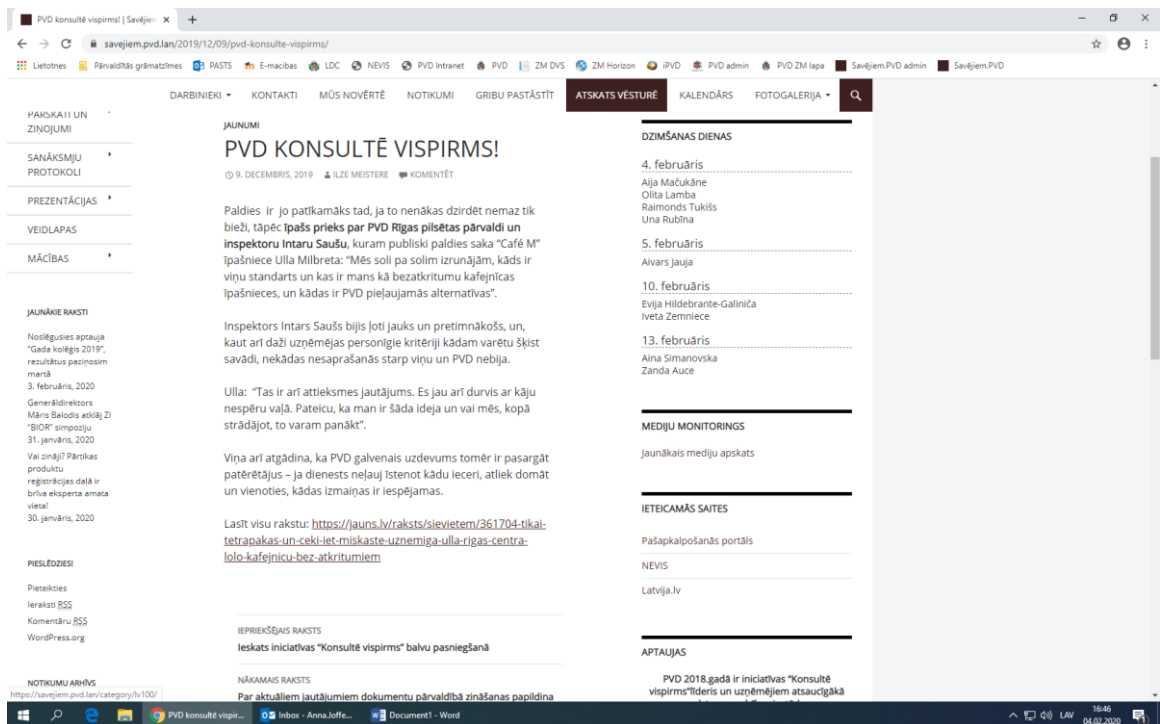
Esam uzsvēruši, ka “Konsultē vispirms” ir PVD inspektoru darba ikdiena, jo dienests vienmēr cenšas būt pretimnākošs uzņēmējam, sevišķi gadījumos, kad uzņēmējam pašam rūp pārtikas drošums un nekaitīgums, dzīvnieku veselība un labturība. Tā ir dienestā strādājošo iepriekšējās pieredzes pilnveidošana un paplašināšana.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Apmeklētājiem, ierodoties dienestā, tā teritoriālajās struktūrvienībās – pārvaldēs, par PVD dalību iniciatīvā “Konsultē vispirms” informē baneri, kas sniedz informāciju ne tikai par dienestu, bet arī to, piedalāties iniciatīvā “Konsultē vispirms”.

Par dalību iniciatīvā esam runājuši piedaloties uzņēmēju forumos, izstādēs (piem., izstādē “Rīga Food”), lauksaimniekiem organizētajos pasākumos (“Lauki ienāk pilsētā”, Traktordienās), tiekoties ar nevalstisko organizāciju un sabiedrisko organizāciju pārstāvjiem u.c. To veicina arī aktīvs dialogs ar nozares pārstāvjiem un ministriju.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu “Konsultē vispirms”?**



Klienti arvien biežāk pozitīvi novērtē inspektoru pieejamību, sniegtās konsultācijas gan klātienē un telefoniski, saņemot atbildes uz tīmekļvietnē uzdotajiem jautājumiem.

Par to kā uzņēmēji novērtē dienesta ekspertu un inspektoru darbu kolēģiem stāstām iekšējā portālā. Mēs zinām, ka labos vārdus nesaņemam tik bieži, esam kritizēti, esam saņēmusi nīkņus komentārus, taču motivējošie ir labie vārdi. Dienestam adresētie labie vārdi medijos, sociālajos tīklos, tīmekļvietnē, īpaši publikācijās, kur par dienesta inspektoru darbu izsakās mājražotāji, pārtikas apriņķī vai veterinārajā jomā iesaistītie uzņēmēji, izskan arvien vairāk.

Minēsim tikai dažus atgriezeniskās saites labos piemērus.

TV raidījumā “Province” sarunā ar Ziemeļlatgales bitenieku Žani Jeski viņa teiktais: “PVD nav bubulis, tur arī ir normāli, saprotoši cilvēki”.

Rakstā “Govi nevar izslēgt uz mēnesi, diviem vai trim kā iekārtu”, “Diena”, 2020.gada 27.aprīlī Zemkopības ministrs Kaspars Gerhards atzinīgi novērtē dienesta darbu, sakot: “Protams, Pārtikas un veterinārais dienests (PVD) mums ir visur klāt, arī krīzes vadības grupā un jau pašā sākumā.”

A/S “Latvijas balzāms” saka paldies PVD ģenerāldirektoram Mārim Balodim un atbildīgajiem dienesta darbiniekiem ar atsaucību, operatīvu rīcību un atbalstu, kas sniegti A/S “Latvijas balzāms” ražošanai un tās darbiniekiem, lai operatīvi uzsāktu dezinfekcijas līdzekļu ražošanu ārkārtas situācijā saistībā ar Covid-19 izplatību. Kā informēja “Latvijas balzāms”, tad PVD ekspertu zibenīgā reakcija, atbalsts un palīdzība dezinfekcijas līdzekļu ražošanas uzsākšanā ļāva jau 23.martā uzsākt procesu.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

#### **16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Lai uzlabotu klientu apkalpošanu PVD ieviesis dokumentālās pārbaudes, bez klientu klātbūtnes. Ja iepriekš PVD inspektors inspekcijas laikā konstatēja neatbilstību, tad par neatbilstību novēršanu PVD inspektors pārliecinājās vai nu nākamās inspekcijas laikā uzņēmumā vai arī uzņēmējs apliecinājumus uzrādīja PVD struktūrvienībā klātienē. Lai mazinātu administratīvo slogu tika ieviesta kārtība, ka uzņēmējiem tiek piedāvāta iespēja apliecinājumu par uzraudzības laikā konstatēto neatbilstību novēršanu iesniegt elektroniski, kā arī atsevišķo gadījumos par neatbilstību novēršanu inspektori pārliecinās LDC datubāzē, līdz ar to tiek ietaupīti gan

uzņēmēju, gan PVD resursi.

PVD arī turpmāk plāno ieviest dažādus IT risinājumus, lai mazinātu administratīvo slogu uzņēmējiem un uzlabotu pakalpojumu kvalitāti, piemēram, tiek ieviesta IT sistēma "Uztura bagātinātāju un Noteiktās grupās ietilpstošu pārtikas produktu reģistrācijas pieteikumu izskatīšana". Turpmāk komersanti paziņojumus produktu reģistrācijai, kā arī izmaiņu izdarīšanai attiecīgajos reģistros reģistrētajiem produktiem iesniegs digitālā veidā Informācijas sistēmā. Tāpat šajā sistēmā komersantiem tiks nodrošināta iespēja saņemt PVD sagatavotos dokumentus (PVD lēmumus, vēstules). Turpinās darbs pie IT sistēmas "Veterināro sertifikātu pieteikumu izskatīšana". Pašreiz pakalpojums tiek sniegts izskatot elektroniski, pa pastu vai klātienē saņemtos pieteikums veterinārā sertifikāta saņemšanai. Plānots tuvākajā laikā izstrādāt un ieviest Informācijas sistēmu, kas paredzēta veterināro sertifikātu pieteikumu iesniegšanai un to apstrādei. Tāpat tiks pilnveidotas arī citas ar uzraudzību saistītas IT sistēmas, kas aizstās pārbaudes protokola papīra formātu un tiks aizpildīti digitāli.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

No Ekonomikas ministrijas regulāri esam saņēmuši aktuālo informāciju par iniciatīvas "Konsultē vispirms" aktualitātēm un norisēm, tāpat esam izmantojuši iniciatīvas sagatavotos vizuālos un informatīvos materiālus, piedalījušies organizētajos forumos un labas pieredzes pasākumos, mācību semināros.

Ikdienas darbā izmantojam Ekonomikas ministrijas izstrādātās vadlīnijas par "Konsultē vispirms" principu piemērošanu valsts iestāžu darbā".

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Uzskatām, ka svarīgs gan iestādēm, gan arī citiem uzņēmējiem, būtu pozitīva satura informācija un sadarbības piemēri no uzņēmējiem, kuri dalītos savā pieredzē, kāda, viņuprāt, ir iestāžu atsaucība, pieejamība, skaidrojumi utt.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Lai "Konsultē vispirms" iniciatīva nav kampaņa, īslaicīga vai garāka laika perioda, bet lai tā kļūst par katras iestādes ikdienas darbu. Pārtikas un veterinārais dienests ir pārliecināts, ka labi sāktais darbs turpināsies, uzlabosies un pilnveidosies!

## 12. Uzņēmumu reģistrs (UR)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Grūti teikt. Nav mērīts.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

Tā kā Uzņēmumu reģistrs (UR) sevi neuzskata par uzraudzības iestādi, tad sākotnēji bija lielas problēmas atrast savu vietu iniciatīvas “nolikumā”: lai gan virsrakstu līmenī bija runa par klientu konsultēšanu, dokumenti bija rakstīti caur klientu uzraudzības un sodīšanas prizmu. (UR piemēroto sodu skaits ir neliels, piemēram, 2019. gadā tie bija 46 gadījumi, kas nav pat 0,1% no kopumā gada laikā UR pieņemtajiem ap 150 000 lēmumiem. Jāpiebilst, ka iestādes stratēģijā nav rādītāju, kas ir vērsti uz sodu uzlikšanu.)

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Iniciatīva likusi skaidrāk saprast, ka princips, kad visi darbinieki konsultē klientus un cenšas būt ļoti pretimnākoši, izejot no klienta vēlmes, ir riskanta pieeja: izveidojas ļoti daudz pakalpojumu, un ir grūti visiem un vienmēr nodrošināt noteiktu kvalitātes līmeni; sāk attīstīties “cilvēka faktors”. Tāpēc iniciatīva bija kā papildu grūdiens UR uzsākt visu iekšējo procesu pārskatīšanu (pie tā pašreiz notiek darbs), lai visi procesi būtu “tīri” un varētu nodrošināt visos gadījumos vienādu noteiktu konsultāciju kvalitātes līmeni.

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Tā kā jau pirms iniciatīvas dzimšanas, UR bija uz klientu orientētu iestāde, tad speciālas vadlīnijas nav rakstītas, jo “konsultē vispirms” (KV) princips darbiniekiem ir saprotams, pašsaprotams. KV princips ir iekļauts iekšējā normatīvajā aktā – klientu apkalpošanas rokasgrāmata (tā šobrīd tiek pilnveidota, ņemot vērā atteikšanos no klientu apkalpošanas klātienē).

#### 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?

Ar vadītājiem tika pārrunāti “Konsultē vispirms” rezultāti, bet grūti runāt par būtiskām izmaiņām. Izmaiņas netika mērītas. Mērīt izmaiņas plānots sākt pēc iekšējo procesu pilnveides.

Taču, kad 2020. gada martā valdība izsludināja ārkārtējo situāciju dēļ Covid-19, UR nolēma slēgt klientu apkalpošanu klātienē un visus pakalpojumus nodrošināt tikai attālināti - e-vidē, pasts. (Jāpiebilst, ka atteikšanās no klātienē pakalpojumiem un pāreja uz attālinātiem pakalpojumiem jau iepriekš bija noteikta UR stratēģiskajos plānos, bet ne 2020. gadā; Covid-19 šo procesu paātrināja.) Brīdī, kad klātienē tika slēgta, un iestādes iekšienē bija jāsaprot, kā nodrošināt klientu apkalpošanu un konsultēšanu tikai attālināti (telefons, e-vidē), vadība un visi darbinieki jaunos risinājumus organiski meklēja caur “konsultē vispirms” prizmu.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

#### 6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?

Sākotnēji, pirmajā brīdī, darbinieki to uztvēra kā pašsaprotamu valsts pārvaldes iniciatīvu, jo UR sevi uzskata par uz klientu orientētu iestādi. “Otrajā brīdī” – tad, kad parādījās pirmās anketas,

pirmais novērtējums – darbinieku reakcija bija asi atgrūdoša “mēs neesam uzraudzības iestāde, mēs nesodām”. Šobrīd vadības līmenī ir izdevies atrast *status quo* – klientus konsultējam, bet uzraugām datus (UR uztur 14 reģistrus) , un ir uzsākta šī principa iedzīvināšana, kopā ar iekšējo procesu pārskatīšanu. Darbinieki to uztver normāli (kāds ļoti atsaucīgi, kāds skeptiskāk – viss kā pie cilvēkiem 😊)

**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Grūti teikt. Nav mērīts.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Kā jau minēts augstāk, klientu konsultēšana ietilpst iestādes DNS. Ir, kur augt, lai nodrošinātu vienādu kvalitātes līmeni.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Dažādi. Visi darbinieki bija priecīgi par augstāko novērtējumu nominācijā “Līderis informēšanā un konsultēšanā”. Ne visi darbinieki iniciatīvu uztver ar pietāti – dažiem joprojām ir trauma par “uzraudzības un sodīšanas principu”, dažiem šķiet, ka klientu konsultēšana ir tik pašsaprotama, ka nekāda speciāla iniciatīva nav nepieciešama u.tml.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

UR kolektīvs ir komanda ar kapteini. Situācijām, kad jāizvirza viens cilvēks – ir kapteinis, pārējās situācijās – visa komanda.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Tā sanāca, ka 2019. gadā “Konsultē vispirms” sakrita ar lielu un nopietnu UR reformu – juridisko personu patieso labuma guvēju (PLG) atklāšanu. PLG reforma UR 2019. gadā bija ļoti atbildīgs pasākums gan iestādei, gan valstij kopumā, jo nezināmi PLG kā viens no ļoti augstiem riskiem tika norādīts “Moneyval” 2018. gada ziņojumā, kas kā viens no iemesliem valstij draudēja ar nokļūšanu “pelēkajā sarakstā”. Līdz ar to 2019. gadā PLG reforma UR bija kā Damokla zobens valstij kopumā, un iestādē visa enerģija tika virzīta uz PLG atklāšanu. PLG reforma iestādē bija lūzuma punkts – tika pilnveidota risku pieeja, radīta diferencēta pieeja, nosakot, ka visiem klientiem nav vienādu prasību (piemēram, vietējam “viena cilvēka SIA” PLG tika reģistrēti automatizēti, balstoties uz iepriekš iesniegto informāciju, bet uzņēmumiem ar sarežģītām īpašnieku ķēdēm ārvalstīs – bija dokumentāri jāpamato PLG u.tml.) Tas lika darbiniekiem mainīt agrāko klientu apkalpošanas praksi, biežāk “iekāpt klienta korpēs”. Arī nākotnē UR plāno riska un diferencēto pieeju saglabāt/attīstīt – būs klientu grupa, kam būs pieejami automatizēti pakalpojumi un būs klientu grupa, kurai būs nepieciešamas individuālas konsultācijas u.tml. Tas viss kopumā ietekmē klientu apkalpošanas kultūru. Šobrīd maināmies un darām to caur “Konsultē vispirms” prizmu.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

Pēdējos gados veiktie klientu apmierinātības pētījumi uzrāda stabilas tendences un neliecina par būtiskām izmaiņām – klienti uzskata, ka UR darbinieki ir laipni un atsaucīgi, bet ne vienmēr

zinoši un profesionāli. Tāpēc šobrīd strādājam pie iekšējo procesu pilnveides, lai, t.sk., paaugstinātu klientu apkalpošanas speciālistu profesionalitāti.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klientu attieksme (ir pozitīva) nav būtiski mainījies.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Klientiem tieši neesam prasījuši, tāpēc grūti atbildēt.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Pēc novērtējuma nominācijā “Līderis informēšanā un konsultēšanā” saņemšanas un tā publiskošanas sociālajos tīklos, klienti un sadarbības partneri priecājās kopā ar mums, aktīvi tīkšķojot ierakstus. Arī vēlāk, kad Covid-19 ietekmē slēdzām klātieni un paralēli skaidrojām, kā saņemt pakalpojumus un konsultācijas elektroniski, stāstījām, ka esam apzinājuši “vājās vietas” un plānojam pilnveidot pakalpojumus, un, ka plānojam nevis uzraudzīt klientus, bet klientus konsultēt un uzraudzīt datus, klienti reaģēja pozitīvi un atsaucīgi, uz nepilnībām e-pakalpojumos norādot konstruktīvi un racionāli, ko arī tulkojam pozitīvi.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Grūti atbildēt.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Labi – atsaucīgi, pretimnākoši, empātiski. Tiesa gan, brīžiem atgādinājumi un mudinājumi bija pārāk aktīvi, īpaši brīžos, kad “deg” 10 citas – svarīgākas – lietas. Taču, iespējams, ka tā arī vajag, jo pretējā gadījumā iestādes iegrimis savos ikdienas pienākumos, un iniciatīvu atstās novārtā, nomērdējot bada nāvē.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

UR - tā kā konsultēšanas princips ir iestādes DNS, tad, pirmām kārtām, jāuzlabo iestādes iekšējie procesi, lai darbinieks vienmēr skaidri zina “kas un kā” un savas zināšanas var skaidri nokomunicēt klientam. Valsts pārvaldē – sadarbība starp valsts iestādēm un starpiestāžu konsultācijas klientiem.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Komunikācijas plāns uz laika ass katram likumam, MK noteikumiem – lai iestāde var sagatavoties, apmācīt darbiniekus, lai darbiniekiem ir skaidrs, ko klientiem teikt. Jo konsultēšana nav tikai “labdien un paldies”, tas ir saturs – kā konkrēti klientam rīkoties.



## 13. Valsts augu aizsardzības dienests (VAAD)

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību**

- 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Pateicoties iniciatīvai, esam kļuvuši atpazīstamāki. Daudz ir strādāts iekšējās komunikācijas jomā, organizēti semināri un mācības darbiniekiem, darbinieki iesaistīti iestādes vērtību stiprināšanā, rezultātā darbinieki kā “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstneši apguvuši saskarsmes un uz klientu orientētas komunikācijas prasmes, kas vairojušas profesionalitāti, laipnību un atsaucību ikdienas komunikācijā ar klientiem. Integrējot iestādes vērtības ikdienas darbā, vairojusies darbinieku motivācija un piederības sajūta, kas pozitīvi ietekmējis iestādes tēlu sabiedrībā.
- 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu “Konsultē vispirms”?**

Sākotnējais šķērslis bija apziņa, ka “mēs jau to darām”, mēs jau pirms sākās iniciatīvas ieviešana, skaidrojām un konsultējām, noteicām pārejas periodus pirms jaunu prasību ieviešanas. Piemēram, pirms sākām piemērot administratīvos sodus par augu aizsardzības līdzekļu iekārtu pārbaužu neveikšanu, bija vairāku gadu pārejas periods, kurā skaidrojām lauksaimniekiem jaunās normas nozīmi un nepieciešamību.

Vēlāk, kad apzināti pielāgojām un ieviesām iniciatīvas idejas savā ikdienas darbā, guvām panākumus – augstu novērtējumu no saviem klientiem uzņēmējiem un lauksaimniekiem, tad saskārāmies ar nākamo šķērslī – prasību no klientiem pēc konsultācijas pirms pārbaudes veikšanas. Piemēram, inspektors piesaka pārbaudi uzņēmumā, bet uzņēmējs lūgumu pirms tam nokonsultēt par pārbaudāmajiem jautājumiem.

Visbeidzot “dubultās konsultēšanas” šķērslis ko izjutām 2020. gada vasaras periodā. Šosezon pastiprinoties sabiedrības interesei par augu aizsardzības līdzekļu lietošanas riskiem, dubultoļies iedzīvotāju jautājumu un sūdzību skaits, kas palielināja VAAD personāla slodzi, vienlaikus skaidrojot iedzīvotājiem lauku apsaimniekošanas uzņēmējdarbības procesus un pārbaudot konkrētā gadījuma apstākļus pie lauksaimnieka.
- 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Pateicoties iniciatīvai, mēs esam vairāk ieguldījuši darbinieku motivācijas un lojalitātes stiprināšanā. Attīstot darbinieku komunikācijas prasmes, esam veicinājuši sadarbību un nostiprinājušu savstarpējo uzticēšanos ar mūsu klientiem uzņēmējiem un lauksaimniekiem.
- 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz “Konsultē vispirms” iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

2019. gada 6. februārī VAAD izdeva iekšējo instrukciju Nr.5 “Normatīvo aktu ievērošanas kontroles kārtība Valsts augu aizsardzības dienesta kompetences jomās”, kurā integrēja iniciatīvas principus.

Paplašinātas inspektoru atbildības jomas, līdz šim inspektoru kompetence bija šaurāka, specifiskāka, šobrīd, paplašinot kompetences, VAAD inspektoriem ir plašākas zināšanas, viņu pārziņā ir plašāks jautājumu loks, proti, vieni inspektori veic augu aizsardzības un mēslošanas līdzekļu uzraudzības kontroles, otri – fitosanitārās pārbaudes, sēkļu aprites uzraudzību un augu karantīnas organismu monitoringu.

[Mājaslapā publicēts klientu apkalpošanas standarts, uzraudzības vadlīnijas un dažādo pārbaužu veidu pašpārbaudes rīki.](#)
- 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms”**

### **iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Darbiniekiem ir vairojusies izpratne par “Konsultē vispirms” iniciatīvas praktisko būtību, uzlabojušās prasmes savstarpēji sadarboties, kolektīvā ir veicināta atbildība un komandas gars.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

6. **Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**  
Centrālā biroja un reģionālo nodaļu telpās, kuras apmeklē klienti izvietotas ierāmētas mūsu diplomu kopijas, informatīvie materiāli, kas katru dienu darbiniekiem atgādina, ka “Konsultē vispirms” principam jābūt pielietotam ikdienas komunikācijā ar klientiem. Vienlaikus darbinieki lepojas ar iestādes sasniegumiem iniciatīvas ietvaros un stāsta par to klientiem. Klientiem rodas pārliecība, ka sagaidāms labs serviss.
7. **Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**  
Darbiniekiem ir lielāka pārliecība, ka “mēs konsultējam vispirms”. Semināros un mācībās apgūtās laba servisa nodrošināšanas un sarunas vešanas prasmes ar grūtiem klientiem, tiek veiksmīgi pielietotas praktiskā darbā.
8. **Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**  
Jā, īpaši to izjūtam šajā sezonā, kad stājoties spēkā jaunajam ES augu veselības regulējumam ir mainījušās augu un augu valsts produktu aprites noteikumi, sniedzam ļoti daudz telefonisku konsultāciju, organizējam klātienē un video seminārus, atbildam uz daudz jautājumiem sociālajos tīklos.
9. **Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**  
Jā.
10. **Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**  
Noteikti būtu jānominē, šādus darbiniekus:
  - Vidzemes reģionālās nodaļas vecākā inspektore Dita Vanaga;
  - Rīgas reģionālās nodaļas vecākā inspektore Sogdiāna Klāve;
  - Vidzemes reģionālās nodaļas vadītāja vietniece Līga Miltoviča;
  - Zemgales reģionālās nodaļas vecākā inspektore Laima Borovika;
  - Integrētās augu aizsardzības daļas vadītāja Anitra Lestlande;
  - Fitosanitārās uzraudzības daļas vecākā inspektore Ilze Klauža;
  - Galvenā eksperte (dokumentu pārvaldības jomā) Ilze Feldmane.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

11. **Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Izstrādājot skaidrojošos materiālus, tie vairāk tiek pielāgoti klientu vajadzībām, vienkāršota valoda, izvēlēts klientiem ērts formāts. Lai padarītu informāciju uztveramāku, vairāk tiek izmantotas audio vizuālās iespējas. Analizējam biežāk uzdotos jautājumus un pielāgojam savus informatīvos līdzekļus un kanālus klientu ērtībām. Tiek veidoti biežāk izmantoto pakalpojumu video skaidrojumi, piemēram, 2019. gadā tapa video par fitosanitārā sertifikāta pieteikuma aizpildīšanu. 2020. gadā uzsākām video ziņu formātu – par jaunajām prasībām (piemēram, augu

pasu nepieciešamība) un biežāk pieļautajām kļūdām (piemēram, aizsargjoslas neievērošana, lietojot augu aizsardzības līdzekļus) arī tiek skaidrots video formātā. Vairāk izmantojam sociālo kontu iespējas. Lai informētu klientus, izmantojam ne tika savus NVO kontaktus, bet arī sadarbības iestāžu (LLKC, LAD) informācijas kanālus, tajā skaitā ziņu lapas, seminārus, lauku dienas.

Nemot vērā lauksaimniecības sezonālītāti, mājaslapā kontaktinformāciju esam pielāgojuši šā brīža klientu vajadzībām – tā darbinieku kontaktinformāciju, kuru konsultācijas visbiežāk meklē, ir augšpusē.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Jā. Saņemam vairāk pozitīvu atsauksmju par mūsu inspektoru darbu.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

No klientu puses palielinājusies izpratne par VAAD kontrolējamo prasību nepieciešamību.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Informācija par “Konsultē vispirms” iniciatīvu un VAAD loma ievietota mājaslapā: [http://www.vaad.gov.lv/sakums/par-VAAD/reglament%c4%93jo%c5%a1ie\\_dokumenti.aspx](http://www.vaad.gov.lv/sakums/par-VAAD/reglament%c4%93jo%c5%a1ie_dokumenti.aspx) Šajā sadaļā ievietoti arī uzraudzības plānošanas dokumenti, pašpārbaudes veidlapas un anketas, klientu apkalpošanas standarts un citi saistošie dokumenti.

Klientiem redzamā vietā VAAD darba telpās pie sienas vai uz galda rāmīti izvietotas iepriekšējo gadu VAAD saņemtās pateicības par sasniegumiem iniciatīvas ietvaros.

Klienti bieži lūdz konsultāciju, darbinieki nekad neatsaka.

Par aktuāliem un biežāk uzdotiem jautājumiem sagatavoti vienkārši uztverami skaidrojumi un infografikas, inspektori apmeklējot lauku saimniecības, izmanto šos materiālus.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Jā, esam gan no nevalstisko organizāciju, gan no atsevišķu klientu puses saņēmuši uzslavas par inspektoru darbu un par mūsu skaidrojošo materiālu kvalitāti.

Ar nepacietību gaidām pāreju uz jauno valsts iestāžu vienoto tīmekļvietnes platformu šogad. Esam izvērtējuši esošās mājas lapas informācijas pasniegšanas veidu un pārveidojuši informāciju, raugoties no klientu vajadzībām un uztveramības. Ceram, ka jaunā VAAD tīmekļvietne atbildīs prasībām un būs uz klientu orientēta.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Šo gadu laikā aktīvi strādājam pie administratīvā sloga mazināšanas. ERAF fonda projektu ietvaros izstrādes procesā ir vairākas mobilās lietotnes, kas elektronizēs uzraudzības pārbaudu plānošanas un norises procesus. Iepriekš laikietilpīgie dokumentu noformēšanas procesi, šobrīd tiek elektronizēti un sasaistīti ar Kultūraugu uzraudzības informācijas sistēmu. Tas atvieglos inspektoru darbu un mazinās birokrātisko slogu klientiem, nodrošinot iespēju pārbaudes rezultātus saņemt elektroniski. Vienlaikus, atvieglējot inspektoru darbu, atliek vairāk laika konsultāciju sniegšanai.

Piemēram, jau 2019. gadā inspektori, veicot sēklaudzētāju lauku apskates, izmantoja mobilo aplikāciju, no lauka ievadot datus tiešsaistes režīmā informācijas sistēmā.

Atsakāties arī no papīra formāta, pārejot uz elektronisku lēmumu nosūtīšanu. Piemēram, ar 2020. gada pavasari atļaujas bioloģiskajā lauksaimniecībā izmantot konvencionālas izcelsmes sēklas materiālu tiek nosūtītas elektroniski.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Augstu vērtējam gan informatīvo materiālu kvalitāti, gan ekspertu konsultācijas, gan semināros gūtās zināšanas, ko praktiski pielietojam darbā.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Dažādu pētniecisku un aptaujas rīku pieejamība.

Lai labāk izprastu klientu vajadzības, kā arī, lai novērtētu mūsu sagatavotās informācijas uztveramību, esam iecerējuši dažādas klientu aptaujas, diskusijas fokusa grupās un tamlīdzīgas aktivitātes, bet izvērtējot iestādes kapacitāti un izmaksu apmēra samērīgumu, esam atlikuši šo pasākumu realizāciju.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Ļoti laba ideja ir ieviest "Konsultē vispirms" iniciatīvas vēstnešu nominācijas. Tas palīdzētu motivēt un stimulēt darbiniekus aktīvāk iesaistīties iniciatīvas ideju realizēšanā un gūt gandarījumu par paveikto ieguldījumu.

Ņemot vērā kadru mainību, noteikti jāturpina regulāras mācības un semināri dažādu līmeņu darbiniekiem (vadītājiem, komunikācijas speciālistiem, inspektoriem).

## 14. Valsts darba inspekcija (VDI)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

**1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

VDI reputācija kopš KV ieviešanas noteikti ir cēlusies, esam kļuvuši atpazīstamāki, kā arī paši varam teikt, ka VDI savu darbu ir veicis lieliski, lai tas būtu iespējams, specifiski Konsultē Vispirms ir palīdzējis atrast pareizos veidus, kā to panākt

**2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Mūsaprāt, viens no šķēršļiem bija, darbiniekiem pieņemt un ikdienas darbā ievērot šo iniciatīvu, jo nav viegli mainīties pašam!

**3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

VDI noteikti ir noderīgas bijušas vadlīnijas par “Konsultē vispirms” principa piemērošanu valsts iestāžu darbā iekļautie piemēri, padomi un ieteikumi, piemēram, sodu politiku balstīt uz atbilstības panākšanu (ar mērķi novērst pārkāpumu, nevis uzlikt sodu).

**4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

Jā, VDI ir veikuši šādus grozījumus, ņemot vērā "Konsultē Vispirms" ieteiktās vadlīnijas

**5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Ar vadītājiem tika pārrunāti “Konsultē vispirms” rezultāti, bet grūti runāt par būtiskām izmaiņām. Izmaiņas netika mērītas. Mērīt izmaiņas plānots sākt pēc iekšējo procesu pilnveides.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

**6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

VDI darbinieki ir noteikti saliedētāki savā starpā, kā arī veicināti uz kopīgu sastrādāšanos

**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

VDI nav veikusi šādu aptauju, taču ir jūtamas izmaiņas.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Noteikti jā.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Kopumā noteikti!

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Mūsaprāt, visa VDI komanda būtu pelnījusi, jo visi darbinieki ir pielikuši pirkstu, lai "Konsultē Vispirms" tiktu ieviests!

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Arvien pieaug telefoniskas un elektroniskas saziņas loma konsultāciju sniegšanai.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

Jā, noteikti ir vairāk pozitīvu atsauksmju par VDI darbu un darbiniekiem kopumā

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klienti ir apmierināti

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Klienti ir noteikti informēti, taču sarunās uz to nav bijuši daudz gadījumi, kad ir veiktas atsauces specifiski "Konsultē Vispirms"

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Jā! VDI saņem regulāri pozitīvas atsauksmes!

#### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Grūti teikt, nav bijuši šādi mērījumi

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Ļoti labi, vienmēr ir bijusi atsauksme, atgriezeniskā saite - profesionāli.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Nav atbildes

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

"Konsultē Vispirms" iniciatīva jau daudz ko ir uz;abojusi, taču esam pārliecināti, ka ir iespējams nākotnē vēl vairāk!

## 15. Veselības inspekcija (VI)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

VI iestādes tēls ir kļuvis par ļoti atsaucīgu, kā arī pretimnākošu, "Konsultē Vispirms" ir veicinājis šādu tēlu izpildei.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

Ar šķēršļiem neesam īsti saskārušies ieviešot "Konsultē Vispirms" iniatīvu.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Nav atbildes.

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Noteikti, šie grozījumi ir vairāk vērsti attiecība uz klientiem.

#### 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?

Tagad viss tiek pārrunāts vairākārt, nevis nolemts tikai vienbalsīgi, darbinieki arī ir iesaistīti, tādējādi visi ir ļoti apmierināti.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

#### 6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?

"Konsultē Vispirms" inciatīva ir noteikti vērsusi uzmanību uz visu darbinieku domām, tādēļ arī darbinieki ir ieinteresēti sadarbībai, kā arī jaunām iespējām.

#### 7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?

Uzvedības kultūra nav gluži mainījusies.

#### 8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?

Jā!

#### 9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?

Noteikti, darbinieki ir priecīgi par šo iespēju, kā arī dalās ar to, ka ir šajā inciatīva ar citiem!

#### 10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu? Konkrēti nevar nosaukt vienu labāko - ir daudzi un ļoti aktīvi! :)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem

#### 11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Noteikti VI ir veikusi izmaiņas, lai varētu ātrāk un efektīvāk apkalpot klientus, kas arī ir izdevies, līdz ar to Konsultē Vispirms ir palīdzējusi ieviest šādu apkalpošanas kultūru.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Jā, ir. Klientu veiktās aptaujas liecina arī par to, ka ir cēlušās pozitīvi.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Nav veikti šādi novērojumi

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Klienti ir saņēmuši informāciju par "Konsultē Vispirms" iniciatīvu, sarunās arī ticis pieminētas atsauksmes uz šo, taču nav lūguši piemērot, tādēļ, ka tas jau tiek darīts

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Noteikti jā.

#### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Nav atbildes.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Ļoti veiksmīga sadarbība, darbs tika veikts lieliski!

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Varbūt, iespējams, būtu vieglāk, ja šī atgriezeniskā saite būtu efektīvāka attiecība pret pārvaldēm, vieglāka komunikācija.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Noteikti pozitīva attieksme pret nākotnes attīstību



## 16. Valsts ieņēmumu dienests (VID)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Valsts kanceleja ik gadu veic [pētījumu](#) par klientu apmierinātību ar valsts pārvaldes darbu. Valsts ieņēmumu dienests (turpmāk – VID) kopā ar citām lielākajām iestādēm šajā pētījumā tiek aplūkots atsevišķi. Šis pētījums uzrāda, ka iedzīvotāji, lūgti nosaukt iestādi, kura vislabāk strādā, apkalpojot iedzīvotājus, un varētu šajā ziņā kalpot par paraugu citām iestādēm, visbiežāk nosauc VSAA, bet otrā biežāk minētā iestāde ir VID. Turklāt šis rādītājs 2019. gadā, salīdzinot ar 2018. gadu, ir audzis. Domājams, ka “Konsultē vispirms” principa nostiprināšanai ir bijusi nozīme šī rādītāja pozitīvajās izmaiņās.

Kopumā nodokļu maksātāju attieksme pret VID īstenotajām darbībām, t.sk. nodokļu kontroles un nokavēto nodokļu maksājumu piedziņas jomā kļuvusi lojālāka, sadarbībai atvērtāka. Nodokļu maksātājiem ir lielāka drošības sajūta, zinot, ka par kādu jautājumu nezināšanu netiks uzreiz sodīti, bet vispirms varēs saņemt kompetentu konsultāciju, skaidrojumu, analīzi u.c., atbilstoši konkrētajai situācijai. Savukārt informācija par to, ka apzināta likumnepaklausība attiecībā uz nodokļu aprēķināšanu un maksāšanu ir sodāma, stimulē ievērot likumus. Nodokļu maksātāji atzinīgi novērtē, ka pirms pieņemt nelabvēlīgu lēmumu, VID tos informē par pieļautajām kļūdām un neatbilstībām un lūdz tās novērst pašiem.

VID tēls un reputācija, mūsuprāt, ir uzlabojusies iniciatīvas “Konsultē vispirms” laikā. Klienti pozitīvi novērtē sadarbības iespējas. Palielinājies pieprasījums pēc individuālajām konsultācijām klātienē. Palielinājies arī elektroniski uzdoto jautājumu – konsultāciju pieprasījums! Secināms, ka nodokļu maksātāji vairāk uzticas VID un jau iepriekš, pirms veikt kādus darījumus, konsultējas par iespējamiem nodokļu piemērošanas jautājumiem. Ir pieaugusi klientu apmierinātība ar VID sniegtajiem pakalpojumiem, konsultācijām.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu “Konsultē vispirms”?

Lai arī “Konsultē vispirms” princips ir vienkāršs un skaidri saprotams, praktiskās piemērošanas situācijas var būt ļoti atšķirīgas un attiecīgi bieži it kā mazās, bet tomēr būtiskās niansēs un detaļās atšķirīgām situācijām ir jārada pietiekami skaidras vadlīnijas. Represīvo iestāžu darbību rūpīgi uzrauga dažādas kontroles institūcijas, tādējādi skaidras vadlīnijas ir ļoti būtisks nosacījums, lai darbinieki justos droši principa piemērošanā. Savukārt skaidru vadlīniju izstrāde var radīti papildu administratīvo slogu un birokrātijas līmeni.

Mūsuprāt, viens no šķēršļiem bija, darbiniekiem pieņemt un ikdienas darbā ievērot šo iniciatīvu, jo nav viegli mainīties pašam! “Konsultē vispirms” lielā mērā nozīmē to, ka klients saņem konsultāciju tam saprotamā veidā. Tātad konsultācijai jābūt tādai, lai sniegto informāciju saprot ne tikai speciālists nodokļu jomā, bet arī vienkāršs iedzīvotājs. Valsts ierēdņiem ir samērā grūti vienkāršot specializētu leksiku, proti, sarežģītas lietas skaidrot vienkārši un saprotami. Atsevišķos gadījumos nodokļu maksātājs sniegto konsultāciju un iespēju labprātīgi laboties nenovērtē un saistības pret valsts budžetu neizpilda.

Papildu faktori, kas ietekmē principa “Konsultē vispirms” ieviešanu, ir nepietiekama komunikācija starp struktūrvienībām, straujas izmaiņas normatīvajos aktos, ārkārtējās situācijas ieviešana.

Vienkāršojot sarežģīto prasību iekļaušanu dokumentos un komunikācijā, nepazaudēt normatīvos aktos noteikto informācijas un/vai dokumenta sagatavošanas jēgu un mērķi. Vienkārši un saprotami paskaidrot sarežģītas lietas spēj profesionālas un zinošas amatpersonas.

Papildus norādām, ka “Konsultē vispirms” iniciatīvu nevar ieviest visos muitas jomas procesos, jo tas var būt pretrunā ar Eiropas Savienības normatīvo aktu prasībām.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Pozitīvi! Tā:

- uzlabo sadarbību starp uzņēmējiem un VID un savstarpējo sapratni, veicinot noteikto prasību izpildi, nevis sodīšanu;
- rosina klientus izmantot elektroniskos pakalpojumus. Palielinājies Elektroniskās deklarēšanas sistēmas (turpmāk – EDS) lietotāju skaits. Papildināti iekšējie normatīvie akti, veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos, vadlīnijās, klientu apkalpošanas standartā, lai pēc iespējas labāk tiktu sniegtas konsultācijas VID klientiem;
- preventīvā darba rezultātā nodrošināta augstāka atbilstība prasībām, mazāk sodu, brīvprātīga pārkāpumu novēršana, ietaupīti iestādes administratīvie resursi;
- principa “Konsultē vispirms” ietvaros nodokļu maksātāji paši ir novērsuši neatbilstības, palielinot budžetā maksājamos nodokļus.

#### **4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

VID kopš 2018.gada novembra ir veikti un joprojām tiek turpināts darbs pie grozījumu veikšanas VID iekšējos noteikumos, metodiska rakstura vēstulēs, iestrādājot tajās principu “Konsultē vispirms”. Ar 28.12.2017. VID rīkojumu Nr.609 ir apstiprinātas Vadlīnijas par principa “Konsultē vispirms” piemērošanu Valsts ieņēmumu dienestā, lai nodrošinātu efektīvu, atbilstošu un saprotamu saziņu ar klientiem.

Veikti grozījumi metodiskajos norādījumos, kā uzdevumu un funkciju veikšanā piemērot principu “Konsultē vispirms”. Izstrādājot jaunus iekšējos noteikumus, tajos tiek iestrādāts princips “Konsultē vispirms”, tādējādi šis princips tiek integrēts iestādē, veicot ikdienas amata pienākumus:

- izstrādātas lēmumu rakstīšanas vadlīnijas;
- izstrādātas vēstuļu rakstīšanas vadlīnijas;
- izstrādātas telefonsarunu vadlīnijas.

Aktualizēta VID tīmekļa vietne, kurā apkopota informācija, vadlīnijas uzņēmējiem, kas vienkāršā un viegli uztveramā tekstā skaidro attiecīgajai jomai piemērojamās prasības; jaunajiem uzņēmējiem – konsultēšana par izvēlētajai uzņēmējdarbības jomai piemērojamām prasībām u.c.

EDS aktivizēti elektroniski rīki, atgādinājumi par svarīgiem termiņiem, kas saistīti ar pārskatu iesniegšanu u.tml.

#### **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Termiņš “Konsultē vispirms” ir kļuvis par iekšējās komunikācijas sastāvdaļu – tas aizstāj plašāku skaidrojumu un tiek plaši izmantots, piemēram, lai skaidrotu kādu jaunu iniciatīvu radītos pozitīvos efektus vai pamatotu kādas rīcības nepieciešamību.

Vērojamas pozitīvas izmaiņas – uzlabojusies iekšējā komunikācija starp struktūrvienībām, uzdevumu deleģēšana un kontrole. Esam kļuvuši atvērtāki arī savstarpējā komunikācijā, tā vērsta uz sadarbību un pozitīvu rezultātu. Darbinieki savstarpēji vairāk sazinās konkrētu gadījumu risināšanā.

VID ir izveidots iekšējais kontaktpersonu saraksts par reģistrācijas, pārskatu iesniegšanas jautājumiem, līdz ar to ātrākā laikā varam sniegt konsultāciju klientam.

#### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

VID darbība arī pirms kampaņas “Konsultē vispirms” tika pakāpeniski arvien vairāk

klientorientēta. Tādējādi pats princips darbiniekiem nebija svešs. Savukārt konkrēta kampaņa procesam iedeva “zīmolu” un atpazīstamību, tādējādi izceļot darbinieku paveikto, uzsverot paveiktā vērtību.

Iedzīvinot principu “Konsultē vispirms” savā ikdienas darbā, katrā VID pastāvīgās struktūrvienības kompetences jomā amatpersonām un darbiniekiem ir noteiktas ieteicamās komunikācijas un rīcības prasības. Minētais liek izglītoties un paaugstināt savas kompetences un prasmes ikvienam struktūrvienībā nodarbinātajam.

Lai attīstītu darbinieku iemaņas saskarsmes un komunikācijas jomā tika organizēti mācību semināri par konfliktu risināšanu, psiholoģisko noturību un komunikācijas prasmju pilnveidi darbiniekiem gan rakstiskajā komunikācijā, gan tiešajā saskarsmē ar klientiem, kas ir bijuši lietderīgi personāla izglītošanā. Ikdienas darbā tiek izmantotas mācībās apgūtās prasmes un iemaņas saziņā ar klientiem.

Iniciatīvas “Konsultē vispirms” ietvaros uzlabojusies sadarbība ar nodokļu maksātāju, veicinot labprātīgu neatbilstību novēršanu, kas ļauj ietaupīt resursus nelabvēlīga administratīvā akta izdošanā, uzraudzībā.

VID darbinieki atzinīgi novērtē principa ieviešanu uzdevumu veikšanā. Veidojas pozitīvāka komunikācija ar nodokļu maksātājiem, jo tiek sniegta iespēja nokārtot saistības labprātīgi (bez soda piemērošanas), līdz ar to arī klienti arvien vairāk pozitīvi novērtē VID darbinieku darbu. Darbinieki cenšas prognozēt klienta rīcību, lai novērstu iespējamo kļūdu pieļaušanu. Izvērtē iestādes rīcībā esošo informāciju un aicina novērst kļūdas pirms soda piemērošanas. Ir ieviestas arī dažādas izmaiņas vēstule un lēmumu rakstīšanā, līdz ar to ir palielinājies darbinieku administratīvais slogs, bet uzlabojusies apkalpošanas kvalitāte.

## **7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Kampaņa “Konsultē vispirms” nostiprināja un koncentrēja procesu, kas iestādē uzsākti jau pirms tam. Kampaņas organizatoru un attiecīgi arī sabiedrības uzmanība ļāva nostiprināt, spēcīgāk izpratni par principa īstenošanas nepieciešamību.

Termina “Konsultē vispirms” plašais lietojums iekšējā komunikācijā – darbiniekiem nav nepieciešams pamatot šī principa nepieciešamību, tas jau izdarīts starpinstitucionālā līmenī.

VID liela uzmanība tiek pievērsta tam, lai amatpersonas un darbinieki savstarpējā komunikācijā un saziņā ar nodokļu maksātājiem ievērotu morāles un ētikas normas, profesionāli pasniegtu (sagatavotu) kompetencē esošo informāciju, apzinātos, ka katras VID amatpersonas rīcība (uzvedība) ir iestādes tēla veidotājs.

Ieviešot principu “Konsultē vispirms”, tika veikti dažādi preventīvi pasākumi. Klienti tika identificēti, apzināti, uzrunāti un, elektroniski informēti par dažādiem jautājumiem. Lai savlaicīgi novērstu iespēju klientiem pieļaut kļūdas vai neapzinātus pārkāpumus, klientiem tiek izskaidroti dažādi jautājumi un sniegtas konsultācijas viņiem saprotamā valodā. VID cenšas prognozēt iespējamās “klupšanas akmeņus” un savlaicīgi vērst klientu uzmanību, par ko liecina klientu pozitīvās atsauksmes.

Katram nodokļu maksātājam piemērojam individuālu pieeju, ja nodokļu maksātājam ir nepieciešams, rakstiskā atbilde tiek papildināta ar telefonisku konsultāciju, kā arī klientiem skaidrojam pieļautās kļūdas un ļaujām novērst kļūdas vispirms, nedraudot ar soda sankcijām.

Par to, ka iestādes kultūra ir mainījusies liecina arī tas, ka pirms sodu piemērošanas, tiek veikta nodokļu maksātāju apziņošana (telefoniski, EDS utt.) jeb konsultēšana.

Kopumā VID ir kļuvis pieejamāks klientiem un sekmē to nodokļu nomaksas disciplīnu ar uz klientiem vērstu labvēlīgu un atbalstošu attieksmi. Iestādes uzvedības kultūra mainās no represīvas uz klientorientētu servisa uzvedības kultūru.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Noteikti jā!

“Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā. “Konsultē vispirms” princips tiek piemērots gadījumos, kad tas ir iespējams un to pieļauj normatīvie akti. Ar to sākam komunikāciju ar nodokļu maksātāju preventīvo pasākumu ietvaros.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Jā! Redzot iestādes darba augsto novērtējumu “Konsultē vispirms” kustības ietvaros, darbinieki var labāk izjust, ka viņu ikdienas darbu ar klientiem novērtē un pamana, tādējādi tā ir iespēja izjust lepnumu gan par savu individuāli paveikto, gan iestādes kopīgo darbu.

Vadoties pēc “Konsultē vispirms” pamatprincipiem un konstatējot, ka samazinās pieļauto kļūdu un pārkāpumu skaits, darbinieki ir gandarīti sasniedzot vēlamos rezultātus. Viennozīmīgi darbinieki jūtas labāk, ja klientam nav jāpiemēro sods, kad izveidojošās nodokļu saistības gadījumos, kad klients nav izpratis normatīvos aktus, bet ir iespēja sniegt konsultāciju un situācijas atrisināšana apmierina abas puses (gan VID, gan klientu).

Esam ir gandarīti, ka sabiedrība novērtē pozitīvās izmaiņas iestādē. Ja sabiedrības vērtējumā ir panākta uzticēšanās darbiniekiem, tad ieskats par VID kā iestādi kopumā veidojas pozitīvs un izjūtam lepnumu. VID darbinieki lepojas par ieguldījumu iestādes tēla uzlabošanai un ir gandarīti, ja sabiedrība, nodokļu maksātājs pozitīvi atsaucas par sadarbību ar VID. Atzīmējam, ka šāda veida iniciatīvas, kas tendētas uz nodokļu maksātāja izglītošanu nevis sodīšanu, var uzlabot VID tēlu kopumā.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījušies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

VID strādā vairāk nekā 3700 cilvēku, un “Konsultē vispirms” principa ieviešanā iesaistījušies gan vadītāji un metodiķi, veidojot sistēmiskas izmaiņas, gan klientu konsultanti un kontroles speciālisti, strādājot ar klientiem gan ikdienišķās, gan sarežģītās situācijās, atsevišķus cilvēkus izcelt nevarēsim – iestādes labiem rezultātiem par pamatu ir sadarbība un visu darbinieku iesaiste.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Aizvien biežāk klientiem sniegtā rakstveida informācija tiek papildināta ar konsultatīvu informāciju, norādot, ka tā tiek sniegta “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietvaros. Klientiem tiek sniegta aktuālākā informācija, kas tiek sagatavota viegli uztveramā veidā, informējot gan par pieļautām kļūdām, gan neatbilstībām, kuras klientam ir iespēja novērst noteiktajā termiņā. Piemēram, “Konsultē vispirms” ietvaros nodokļu maksātājiem tiek nosūtīta informācija par pārmaksāto muitas maksājumu izmantošanas iespējām, kā arī atgādinājumi par rēķina samaksas termiņa tuvošanos. Fiziskajām personām pārmaksātie muitas maksājumi tiek atmaksāti, nelūdzot iesniegt iesniegumu VID.

Tiek apzināti un apkopoti labākie piemēri profesionālai un kompetentai savstarpējai saziņai iestādes ietvaros un saziņai ar nodokļu maksātājiem. Amatpersonas un darbinieki dažādos veidos (ikdienā – tiešie vadītāji informē vai pārrunā, struktūrvienības kopējos pasākumos, semināros – godina labākos u.c.) tiek informēti par pozitīvajiem piemēriem, kā arī tiek analizētas pieļautās

klūdas (emocionālās izpausmes, nekompetenta rīcība profesionālajās darbībās). Minētās aktivitātes palīdz uzlabot profesionālās komunikācijas prasmes un kopumā klientu apkalpošanas kultūru.

Elektroniskā saziņā tiek izmantota vienkārša valoda, atbilžu sniegšanas termiņš lielākoties līdz piecām dienām. Telefoniski arī konsultantu valoda un komunikācija ir saprotaša un iedrošinoša, lai klients vēlas sazināties arī turpmāk.

Klātienē jūtama darbinieku pašiniciatīva tēmu izklāstīt ar papildus skaidrojumiem, lai nodokļu maksātāju gūtu izpratni. VID darbinieks, pārzinot dažādas likuma nianšes, var palīdzēt nodokļu maksātājam individuāli.

## 12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?

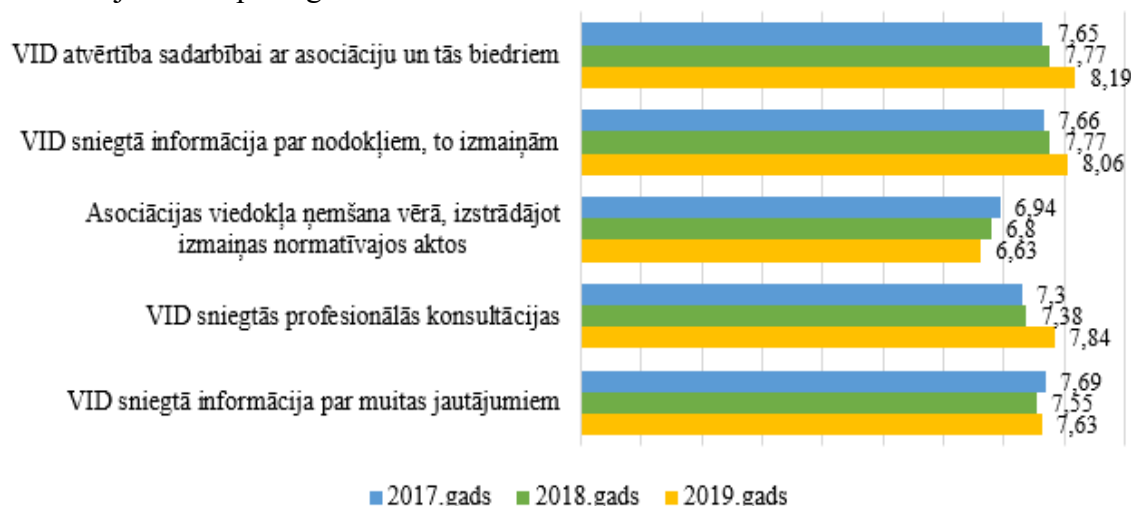
Jā! Palielinoties amatpersonu kompetencei un kļūstot kvalitatīvākam profesionālajam darba rezultātam, izglītotāks un prasīgāks kļūst arī nodokļu maksātājs.

Veicot iekšējās kontroles netiek konstatētas būtiskas kļūdas atbilžu sniegšanas kvalitātē. Biežāk kā iepriekš no klientiem tiek saņemts “paldies” par sniegto konsultāciju. Nodokļu maksātājs pozitīvāk izprot VID darbu, ir atvērtāki sadarbībai un uzticas amatpersonu konsultācijām un ieteikumiem.

## 13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Saņemot profesionālu apkalpošanu, nodokļu maksātājs jūtas ziņošāks, apmierinātāks, drošāks un kļūst lojālāks pret iestādi, tās veiktajām darbībām.

2019. gada nogalē VID veiktais nozaru asociāciju apmierinātības vērtējums par sadarbību ar VID atklāj, ka kopējais novērtējums par iestādes atvērtību, sniegtajām konsultācijām un sniegto informāciju arvien pieaug.



Princips “Konsultē vispirms” ir veicinājis pašu uzņēmēju vēlmi sadarboties, konsultēties iepriekš pirms darījumu veikšanas vai normatīvo aktu prasības tiek saprastas un ievērotas daudz labāk nekā līdz šim, turklāt brīvprātīgi. Vienlaikus princips “Konsultē vispirms” būtiski maina līdzšinējo uzraudzības stratēģiju. Proti, ar uzraugošajām darbībām tiek veicināta prasību izpilde, nevis nodrošināta sodu uzlikšana. Klienti to atzinīgi novērtē, kā uz kopēju mērķi vērstu sadarbību. Atzīst, ka VID ir mainījies un uzreiz nesoda, bet brīdina, izglīto utt.

## 14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Jā, lielākoties klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu, bet sarunu laikā ne vienmēr atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot kādu no tās aspektiem savā situācijā. Tiešā veidā nodokļu maksātāji nav prasījuši piemērot principu “Konsultē vispirms”, taču vēlme saņemt kompetentu, izsmelšu, likumpamatotu un saprotamu informāciju sevī ietver šī principa piemērošanu.

Daļa klientu par principu “Konsultē vispirms” ir informēti un uz to atsaucas, tomēr šeit vērojams arī viens no kampaņas riskiem – apzinoties valsts pārvaldes pausto apņemšanos konsultēt un labticīgi vērtēt iedzīvotāju rīcību, klienti principu vēlas paplašināt arī uz situācijām, kas vērtējamas kā ļaunprātīga un apzināta saistību neizpilde.

### **15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Jā! VID regulāri saņem klientu pateicības par profesionālu palīdzību, palīdzot klientam sakārtot savas saistības. Lai arī visbiežāk klienti nav nosaucis vārdā tieši “Konsultē vispirms”, pateicības būtība tam pilnībā atbilsti – klienti pateicas par sapratni un iedziļināšanas, par pretimnākšanu un skaidrošanu. Bieži tiek pausts atvieglojums, ka bailes par sodu izrādījušās nepamatotas – gaidītā soda vietā saņemta iekļaujoša konsultācija un padomi, kā nākotnē nenonākt līdzīgā situācijā.

Nodokļu maksātāji ir izteikuši pozitīvus vērtējumus un atzinīgi atsaukušies par:

- amatpersonām un darbiniekiem, kuri savus tiešos darba pienākumus veikuši atbildīgi, profesionāli, kvalitatīvi, godprātīgi un pēc labākās sirdsapziņas;
- to, ka VID tos par neatbilstībām vispirms ir informējis un konsultējis;
- skaidrojuma kvalitāti un formu;
- ieguldīto laiku un darbu, sagatavojot un kvalitatīvi sniedzot pakalpojumus un konsultatīvās atbildes.
- par ieteikumiem, iespējamiem problēmu risinājumiem, kas sniegti “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietvaros.

Arī Valsts kancelejas rīkotās 2018.gada Laba servisa kustības kampaņas laikā saņemto atzinīgo novērtējumu skaits izvirzīja VID darbinieci “Klientu apkalpošanas goda balvas” saņemšanai, vēl viena darbiniece saņēma Valsts kancelejas Pateicības rakstu par atsaucīgu un profesionālu klientu apkalpošanu. Arī ikdienas darbā, strādājot dažādos saziņas kanālos, t.i., elektroniski, mutiski, telefoniski, klienti novērtē konsultatīvo darbu.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

### **16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

VID būtiski mainījusies līdzšinējā uzraudzības stratēģija. Proti, ar uzraugošajām darbībām tiek veicināta prasību izpilde, nevis nodrošināta sodu uzlikšana (preventīvais darbs visās struktūrvienībās, t.i. dota iespēja noteiktā laika periodā novērst pārkāpumu, sadarbība informācijas iegūšanā, u.c.).

### **17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Būtisks ieguvums ir tieši termina “Konsultē vispirms” ieviešana un iedzīvināšana – tas palīdz efektīvāk sazināties tai skaitā dažādu iestāžu starpā, jo visiem ir salīdzinoši vienota izpratne par termina būtību.

Veiksmīgs rīks principa ieviešanas veicināšanai ir arī apbalvojumi par iestāžu sasniegumiem –

šāds pozitīvs darbības novērtējums motivē darbiniekus un dod iespēju justies novērtētiem. Lai princips darbotos radoši, no Ekonomikas ministrijas puses gaidītu aktīvāku līdzdarbību, t.i., nodrošinot specifiskas, apmaksātas mācības, izglītojot principa ieviesējus par tēmām, kuras saistītas ar šī procesa realizāciju (saskarsme, komunikācija, psiholoģija, u.c. kontekstā ar mūsu darba specifiku). Lai sasniegtu vērtējumu augsta līmeņa profesionāls darbinieks, ir jāiegulda izglītojošā darbā.

#### **18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Lai varētu sniegt kvalitatīvu konsultāciju dažreiz ir nepieciešami citu valsts iestāžu speciālistu kontakti, piemēram, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras, Nodarbinātības valsts aģentūras, Uzņēmumu reģistra, Valsts Darba inspekcijas, kur varētu saņemt tūlītēju informāciju un palīdzību steidzamu jautājumu risināšanā.

Visā valsts pārvaldē būtiski ir saņemt atgriezenisko saiti no sabiedrības par savas darbības efektivitāti, pārskatīt sadarbības metodes, kuras dotu stimulu iestādēm uzlabot savu sniegumu.

Ierosinām dažādu valsts iestāžu informatīvo materiālu izvietošanu plaši apmeklētos tirdzniecības centros.

Aicināt sabiedrību sadarboties ar iestādēm, izmantot šī principa iespējas un būt atsaucīgiem. Turpināt pilnveidot sadarbību starp uzņēmējiem un valsts pārvaldes iestādēm.

#### **19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Ja kopumā "Konsultē vispirms" kampaņa pašlaik varētu būt sasniegusi savu mērķi (ir veiktas sistēmiskas izmaiņas un iedzīvīnāts pats princips, lai iestādes to piemērotu ikdienas darbā bez papildu motivēšanas un atbalstīšanas), tad nākamais solis klientu konsultēšanas attīstībā varētu būt starpiestāžu sadarbība un koordinācija.

Veiksmīgs piemērs patlaban ir pēc vienas pieturas aģentūras veidotie klientu apkalpošanas centri, kur klienti vienkopus var saņemt dažādu iestāžu pakalpojumus. Šo principu būtu vērts paplašināt, veicinot dažādu pakalpojumu integrāciju, kā arī vienotu informatīvo materiālu un pasākumu izveidi, lai klients konkrētā situācijā koordinētu saņemtu visus sev nepieciešamos pakalpojumus, kā arī vienkopus varētu atrast visu ar tiem saistīto informāciju.

## 17. Valsts meža dienests (VMD)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. **Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Valsts meža dienests šo principu savā darbībā pielietoja jau labu laiku pirms 2018. gadā iesāktās iniciatīvas “Konsultē vispirms”, tāpēc būtiskas izmaiņas iestādes darbā nav. Lai konstatētu kā ir mainījies iestādes tēls pēdējo divu gadu laikā, vispirms bija nepieciešams nofiksēt sākuma stāvokli, izejas punktu, bet to, saistībā ar konkrēto iniciatīvu, nav bijis iespējams izdarīt. Valsts meža dienests, ņemot vērā esošo finansiālo situāciju, nav veicis klientu apmierinātības pētījumu, lai iegūtu informāciju kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija, līdz ar to nav fiksētas izmaiņas attiecīgajā periodā.

#### 2. **Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu “Konsultē vispirms”?**

Tā kā iestādes darbs jau ilglaicīgi ir bijis organizēts tā, ka vispirms ir jākonsultē, tad būtisku šķēršļu nebija. Ja nu vienīgi par šķērslī var uzskatīt salīdzinoši ne vienkāršo komunikāciju ar darbiniekiem, jo jau no divtūkstošajiem gadiem visi iestādes darbinieku tika apmācīti konsultāciju darbā un arī darbs normatīvo dokumentu ieviešanas darbs tika balstīts uz iepriekšējām konsultācijām, nevis represīvām darbībām. Bet ar no 2010. gada tika noteikts, ka valsts iestādēm ir jāveic tikai uzraudzības un kontroles funkcija, konsultācijas ir privātais bizness. Bija sarežģīti motivēt strādājošos vairs neveikt konsultācijas. Un 2018. gadā, iesaistoties iniciatīvā “Konsultē vispirms”, pamatot, kāpēc tomēr atkal ir jākonsultē bija liels izaicinājums. Lai gan principā šādi organizēts darbs, ka pirms sodīšanas cilvēks tiek informēts vai brīdināts, ka, ja netiks izpildītas kādas normatīvajos dokumentos noteiktās prasības, tad sekos sods, bet vispirms ir brīdinājums, tā tas ir bijis vienmēr.

#### 3. **Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Tā kā Valsts meža dienests kā vispārējo mērķi izvirza strādāšanu efektīvāk, optimāli izmantojot finanšu un personāla resursus, “Konsultē vispirms” iniciatīva galveno mērķi tieši neietekmē, bet pastarpināti veicina darbinieku profesionalitāti saskarsmē ar klientiem.

#### 4. **Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz “Konsultē vispirms” iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

Iestādē ir izstrādātas vadlīnijas principa ieviešanai Valsts meža dienesta darbā. Ir noteikti kritēriji, kad šo principu piemēro vai nepiemēro. Kā arī ir noteikti rezultatīvie rādītāji, kas katru gadu tiek salīdzināti un analizēti iestādē.

#### 5. **Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Lai atbildētu uz šo jautājumu, arī iz bijis jānofiksē izejas stāvoklis, kāds ir bijis 2018. gadā, tā kā šāda darbība nav veikta, tad nav iespējams konstatēt izmaiņas. Bet novērojumu neliecina, ka iekšējā komunikācija ir atbilstoša pastāvošajai situācijai un tā kopumā ir laba. Darbiniekiem ir veiktas apmācības un sniegti skaidrojumi par iniciatīvas principa piemērošanu.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

#### 6. **Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Iestādes darbiniekiem tika veiktas apmācības par iniciatīvas principu piemērošanu ikdienas darbā. Iestādē ir pieaudzis administratīvo aktivitāšu apjoms, bet šis princips dod gandarījumu, ka rezultātu var sasniegt ne tikai ar sodu piemērošanu. Piemēram, 2019. gadā Valsts meža dienests, īstenojot sadarbību ar saviem klientiem – meža īpašniekiem un medniekiem – lai



sekmētu noteiktu prasību izpildi par izdarītajiem administratīvajiem pārkāpumiem, nevis uzreiz piemēroja administratīvos sodus, bet gan principu “Konsultē vispirms” un 6 gadījumos izteica brīdinājumus par pārkāpumu novēršanu, bet 77 gadījumos – mutvārdu aizrādījumus.

**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Valsts meža dienestam vienmēr ir bijusi augsta darba kultūra un arī pastāvīgi ir bijusi konsultēšanas pirms sodīšanas. Drīzāk izaicinājums ir noturēt šo līmeni.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Iniciatīvas principi kā komunikācijas veids iestādes darbinieku vidū, veicot savus tiešos pienākumus un arī iekšējā komunikācijā ir bijis jau kopš iestādes pastāvēšanas laikiem un tāds ir joprojām.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Iestādes darbinieki izjūt lepnumu par labi padarītu darbu un iniciatīva “Konsultē vispirms” ir neatņemama sastāvdaļa labi paveiktam darbam.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Tā kā šis princips kā ikdienas darba sastāvdaļa ir bijis iestrādāts iestādes iekšējās kārtības noteikumos un ētikas kodeksā, jau no iestādes izveidošanas laika, tad šobrīd varam pateikt, ka tas ir visu darbinieku kopdarbs, tāpēc nav iespējams izcelt kādu individuāli.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Valsts meža dienests jau sen pirms “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanas ir ievērojis šos principus, tāpēc klientu apkalpošanas kultūra ir atbilstoša labas pārvaldības principiem. Lai pilnveidotu šo darba jomu, ir izstrādātas klientu apkalpošanas vadlīnijas.

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Lai kādā laika posmā noteiktu izmaiņas kāda procesa kvalitātē, ir jābūt salīdzināmiem rādītājiem, lai tos iegūtu, ir jābūt pētījumiem konkrētajā jomā. Valsts meža dienestam nav paredzēti līdzekļi šādu pētījumu veikšanai. Kā klientu apkalpošanas kvalitātes rādītāju varētu izmantot to, ka nav informācijas par klientu sūdzībām.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attiekmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Izmaiņas nav novērotas, ja arī ir bijušas, nav tikušas piefiksētas.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Klienti ir informēti par to Valsts meža dienesta mājas lapā un klientu apkalpošanas vietās ir vizuālā informācija. Ikdienas saskarē klienti tiek informēti, un to parāda tas, ka ikvienam klientam tiek atrasts viņam izdevīgākais risinājums.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Piefiksēta atgriezeniskā saite no klientiem nav saņemta. Jo, ja nevaicā, neviens neko nesaka. Nosacīta atgriezeniskā saite ir: "Paldies! "

**"Konsultē vispirms" iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Klienti ir uzsvēruši kvalitatīvi sniegtas konsultācijas Valsts meža dienesta mežniecībās.

Iniciatīvai "Konsultē vispirms" nav tiešas ietekmes uz administratīvā sloga samazināšanu, tā ir apkalpošanas kultūra.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Tika organizēti semināri, kuros skaidrota principa piemērošana un ieviešanas mērķis, kā arī laba komunikācija visā periodā.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Iniciatīvu vajadzētu vairāk popularizēt un ievietot informāciju par to plašsaziņas līdzekļos. Būtu labi, ja iniciatīvas ietvaros tiktu iedalīti finanšu līdzekļus iestādei aptauju organizēšanai par principa piemērošanu un situācijas analīzi, un vērtējumu, tas ļautu iestādei reāli novērtēt konkrētās aktivitātes ieviešanas kvalitatīvos rādītājus, kā arī ļautu konstatēt kādas nepilnības darba procesā, tādā veidā dodot iespēju iestādei pilnveidoties un attīstīties.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Šim principam ir jābūt ikviena darba neatņemamai sastāvdaļai. Bet jāsāk ir ar visu iestāžu visu darbinieku izglītošanu šajā jomā un tam jau ir jābūt iekļautam arī ikvienas profesijas vai amata mācību procesā.

## 18. Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra (VTUA)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra (turpmāk - VTUA) ir viena no aktīvākajam valsts pārvaldes iestādēm jaunu iniciatīvu ieviešanā, ar mērķi veicināt sadarbību ar savu patērētāju, t.i., iestādes tēls ir tik vērtīgs cik iestādes sadarbība ar savu patērētāju, protams ar tādiem resursiem kādi ir pieejami. Pēdējos gados esam iesaistījušies ne tikai iniciatīvā “Konsultē vispirms”, bet arī Valsts kancelejas organizētajā “Laba servisa kustība”, līdz ar to cenšamies skatīties plašāk, ietverot vairāk aktivitātes, t.sk., komunikācijas. Tāpat veicam nemitīgu pakalpojumu elektronizāciju (iespēju robežās), iesaistījušies mentoru izaicinājumā, piedalāmies dažādās izstādēs, bez tā reizi gadā iekšējam klientam organizējam apmācības saistībā ar komunikācijas prasmēm. Aktīvā darbība veicina personīgāku attieksmi pret katru klientu, bet iesaiste katra nodarbinātā prasmes paaugstināšanu un atbilstošas attieksmes veidošanu. Tā visa rezultātā dažādās aptaujās katru gadu iestāde uzrāda arvien jaunus sasniegumus un ir pamanāma kā pozitīvai piemērs, līdz ar to var secināt, ka iestādes izvēlēta personāla un klientu apkalpošanas politika ir pareizā virzienā tendēta. Savukārt iniciatīvas “Konsultē vispirms” rezultatīvos rādītājus nav iespējams nodalīt no citām komunikācijas iesaistēm, jo visas iesaistes dod zināmu pamatu sadarbības veicināšanai ar savu patērētāju jeb pašiem kļūstot labākiem, labāki kļūst arī patērētāji. Lai arī tradīciju laušana nav pateicīga un var radīt pretēju gaidītajam efektam, bet ilgtermiņā no iesaistīšanās dažādas komunikāciju iniciatīvās, rādītāji, tātad sadarbība arvien uzlabojas. Iestādes mērķis ir un paliek nemainīgs – personalizēta, uz klientorientētu vērsta apkalpošanas kultūra un nav būtiski – uzņēmējs vai privātpersona, jo lielākoties jau aiz katra komersanta ir jāsaprot konkrēta fiziska persona.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

Svarīgais šķērslis ir tradīciju laušana kā iekšējiem (mums pašiem) tā ārējiem klientiem. Jaunas prasības un pienākumi liek mainīties, bet darīt citādāk, kā zināms, ir grūtāk nekā darīt kā ierasts. VTUA ļoti augstu vērtē un ciena klientu apmierinātību ar sadarbību, tāpēc bieži nenākas viegli pārliecināt, ka darīt citādāk nenozīmē sliktāk, it īpaši pandēmijas laikā.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Iniciatīva “Konsultē vispirms” ir labs papildinājums citām iniciatīvām un komunikācijas aktivitātēm ar pamatotu mērķi mainīties pašiem un veicināt personiskāku attieksmi pret katru konkrēto klientu, kas ir pamats labākas sadarbības rezultēšanai.

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Protams. Pārsvārā tas ir paralēls process dažādu kārtību pārstrādē, kurā tiek iekļautas arī iniciatīvas “Konsultē vispirms” vadlīnijas un izaicinājumi.

#### 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?

Kā jau iepriekš minējām, tiek īstenota nepārtraukt mainība, kuras rezultatīvie rādītāji - arvien biežāk klienti izsaka pateicību kādam no nodarbinātajiem par sadarbību. Ja agrāk klienti saņēma pakalpojumu un visbiežāk uzreiz aizmirs, tad tagad patērētāja pašiniciatīvas rezultātā arvien biežāk pēc pakalpojuma saņemšanas atrod veidu kā pateikt paldies. Tas iespējams saistīts ne tikai ar iestādes dalību dažādās attieksmes maiņas iniciatīvās, bet arī ar tehnoloģiju attīstības iespējām. Agrāk šādas iniciatīvas bija novērojamas no klientiem, kuri tādā vai šādā mērā nebija apmierināti

ar saņemto pakalpojumu vai attieksmi saņemot pakalpojumu, toties šodien sūdzības visbiežāk saņemam no klientiem, kuriem ar labu pārvaldību nemaz tik labi nesekmējas pašiem pret saviem klientiem.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Ļoti plaši, ar personisku iesaisti. Iestāde ir veikusi labojumus par šo iniciatīvu ne tikai dažādās kārtībās un noteikumos, ikdienas darbam, bet arī atgādinājusi dažādās apmācībās un semināros. Regulārās publikācijās kā iekšējās tā ārējās, t.sk., kā iestādei ir veicies salīdzinājumā ar pārējām iesaistītajām valsts pārvaldes iestādēm. Iniciatīvas anketu aizpildīšanas laikā un visbeidzot sadarbībā ikdienā ar patērētāju.

#### **7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Protams! Iestādes nodarbinātie, ja tā var izteikties, ir vairāk sākuši sarunāties, skaidrot lēmumus, kļuvuši viendabīgāki jeb vienā Latvijas pusē skaidro to pašu ko otrā. Kā piemērs, kaut vai tā pati “Traktortehnikas Izglītības iestādes paškontroles anketa”, kura pieejam iestādes tīmekļa vietnē. Tajā vienkāršotā un atraktīvā veidā ir atšifrētas prasības izglītības iestādēm, kuras vēlas nodarboties ar izglītības procesu, principā Ministru kabineta noteikumi vienā vienkāršā anketā, ja kaut kas nesakrīt, iestādes nodarbinātais skaidro lēmumu par neatbilstībām, dod laiku sakārtot neatbilstības un prasībās noteikto.

#### **8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Nē, jo iniciatīva “Konsultē vispirms” ir tikai viena no daudzajām iniciatīvām, kurā iestāde ir iesaistījies. Atgādinām, ka iestādes mērķis ir personalizēta, uz klientorientētu vērsta apkalpošanas kultūra, kura ir sasniedzama ar attieksmes maiņu esošo resursu robežās, vispirms ir jābūt vēlmei sarunāties un spēt atrast individuālus risinājumus, atbilstoši pastāvošajam normatīvo aktu prasībām. Prioritāri svarīgāk ir privātpersonas apmierinātība, t.sk., komersantu klienti un tikai pēc tam seko juridiskas personas. VTUA specifika, ka privātpersona ir skaitliski nozīmīgākā klientu daļa, it īpaši attiecībā pret juridisku personu.

#### **9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Protams! Jo tīri psiholoģiski un arī cilvēciski, jebkura uzslava vai pateikts paldies ir jauna motivācija jauniem izaicinājumiem, t.sk, iniciatīvā “Konsultē vispirms” sasniegtie pozitīvie rezultātīvie rādītāji ir kā labais piemērs un pateicība mums pašiem darīt labāk. Pozitīvisma nevar būt par daudz, bet tieši pozitīvais veicina iesaisti labāku rezultātu radīšanā.

#### **10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Neesam par to domājuši, turklāt iestādes vadības iniciēti nodarbinātie vienmēr iet kopā ar zemtekstu par izredzētajiem, kas var radīt ne visai pozitīvu fonu. Laikam vispareizāk tas būtu jāprasa mūsu klientam, ko pieļauju, var izvilkt no uzraudzības iestāžu klientu (uzņēmēju un komersantu) aptaujas vai vismaz uzraudzības iestāžu nodarbināto aptaujas, līdzīgi kā Valsts kancelejas organizētajā “Laba servisa kustība” vai vismaz pēc punktu sistēmas kā VARAM aktivitātē “E-indeksa mērījums”. Principā tam būtu jābūt standartam jautājumam visās anketās. VTUA situācijā iniciatīvas vēstneši, ar maziem izņēmumiem, ir tie paši klientu apkalpotāji, kuri ikdienā strādā ar iniciatīvas “Konsultē vispirms” mērķauditoriju.

## **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

### **11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Vēlamies uzsvērt, ka izmaiņas klientu apkalpošanā ir nepārtraukts darbs, mainība nav sezonāla, bet gan ikdienu. Vadāmies no teiciena - pārvērtīsies vien tie, kuri mainīsies jeb tie, kuri centīsies iet līdzi laikam, tie arī kļūs labāki, savukārt iniciatīva “Konsultē vispirms” ir tikai viens no iemesliem jeb argumentiem.

Pēdējos gados klientu apkalpošanās esam paveikuši daudz, sākot ar nepārtrauktu darbu iekšējā klienta izaugsmes veicināšanā (apmācības, semināri, iekšējo kārtību piemērošana iniciatīvai un mūsdienīgākai klientu apkalpošanai, mentoru politikas īstenošanā, u.tml.), beidzot ar darbības elektronizāciju, it īpaši pēc pandēmijas pārmaiņus nepieciešamības, piemēram, līdz gada beigām tiks atvērti jauni e-pakalpojumi, kuri klientu ikdienu padarīs vienkāršāku un ērtāku, t.sk, juridisku personu. Esam pārgājuši arī uz nozares vienoto portālu un ir pamatotas cerības, ka nākamgad iekļausimies valsts pārvaldes vienotajā portālā, tātad klientiem ērtāka un saprotamāka informācijas aprīte un atbilstoša pārvaldība. Esam pilnveidojuši satura pārvaldību ne tikai iestādes tīmekļa vietnē (Traktortehnikas Izglītības iestādes paškontroles anketa, Ceļu satiksmes noteikumu tests, Traktortehnikas un tās piekabju ikgadējās valsts tehniskās apskates grafiki kartē), bet arī Latvijas Atvērto datu portālā un tīmekļa vietnē Latvija.lv, u.c. Visbeidzot, it īpaši pandēmijas sakarā, esam sākuši vairāk sarunāties viens ar otru, piemēram, vēlies pakalpojumu, vispirms piezvanī, ja nepacēlām, atzvanīsim (tīmekļa vietnē ir ērta karte, kā var noskaidrot ne tikai koordinātes saziņai, bet arī atrašanās vietu, turklāt izvēlēties sev ērtāko pakalpojuma saņemšanas vietu) un izmantot modernās tehnoloģijas (vairāk gan darbu plānošanā).

### **12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Protams. Klientu apkalpošanas kultūra uzlabojas ar katru gadu, par ko liecina dažādās, arī neatkarīgās aptaujās secinātais un kā jau minēju iepriekš, esam sākuši saņemt pateicības un labus vārdus pa dažādiem kanāliem, tā teikt klients iesaistās vairāk, turklāt netipiski latvietim, pozitīvi iesaistās un tā ir laba zīme. Turklāt mainās arī personāls, VTUA situācijā, ka personāls ir stipri virs vidējā vecuma posma, līdz ar to mainība uz iesaisti un klientorientētu kultūru mēdz būt par kārtu sarežģītāka.

### **13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Arī iepriekš jau minēju, vairāk sarunājamies, ne tikai viens ar otru, bet arī ar klientu. Protams mēdz būt arī cilvēciskais faktors, bet tendence ir pozitīva. Piemēram tā pati sazvanīšanās, klients pirms ierašanās klātienē, jo lielākais pakalpojumu īpatsvars ir risināms vien klātienē, sazvanās, noskaidro ne tikai prasības, bet arī pieejamos laikus, līdz ar to nodarbinātais var labāk izplānot savu laiku, t.sk, citiem klientiem, gan pašam klientam ir mazāk jāgaida un, svarīgākais, mazāk jādara, lai saņemtu pakalpojumu. Turklāt jāņem vērā, ka ir ļoti liels VTUA klientu īpatsvars, kuri negrib lietot modernās tehnoloģijas, tāpēc nodarbinātajam jāklūst vēl klientorientētākam un jākonsultē par situācijām ar kurām klients varētu labi tikt galā pats, tā rezultātā var ciest citi klienti, jo vienam klientam jāparedz vairāk laika pakalpojuma sniegšanas laikā nekā ar esošajiem resursiem tas būtu iespējams, piemēram, nodarbināto skaits ir tik cik ir un kļūst vēl mazāks sakarā ar jauno Valsts kancelejas iniciatīvu par valsts pārvaldē nodarbināto optimizēšanu, tātad garākām rindām, kas līdzī sev nes neapmierinātu.

### **14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz**

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Klienti ir informēti un pat ļoti labi informēti, bet atsaukušies nav (mums par to nav zināms), jo VTUA pakalpojumi minimāli satur sodīšanas iespējamību, pagājušajā gadā tika sodītas divas izglītības iestādes. Pārsvarā situācijas tiek atrisinātas sarunu ceļā un visbiežāk saistītas ar nezināšanu vai nepareizu normu interpretāciju, piemēram, ja Eiropas Savienība ir ar direktīvu noteikusi prasības, tad nekāda atsaukšanās uz iniciatīvu nebūs iespējama, vai nu traktortehnikas tirgotājs piegādā Eiropas Savienības prasībām atbilstošu preci vai arī jāmeklē tirgi ārpus Eiropas Savienības ārējām robežām, to pašu var teikt par izglītības iestādēm – vai nu tās sniedz atbilstošu pakalpojumu savam patērētājam un trūkumi ir novēršami vai nē, ja patērētājs nav mierā ar saņemto pakalpojumu viņš vēršas pie mums. Savukārt kas attiecas uz klientu apkalpošanu, labākos nodarbinātos izceļ citas iniciatīvas, piemēram, Valsts kancelejas, savukārt par sliktākajiem vai tiem, kuriem biežāk gadās nesaprašanās ar klientu mēs strādājam vairāk, lai situācijas neatkārtotos. Lai novērtētu klientu apkalpošanas kultūrā īstenoto palīdz vairākas iniciatīvas, piemēram, uzticības tālrunis, Trauksmes celšana, “Laba servisa kustība”, kurā pastāv tāda lieta, kā Futbols, utt., visbeidzot iestādes vadītājam otrdienās ir pieņemšanas dienas, kurās iepriekš painformējot, ar iestādes vadītāju var izrunāt visus ar iestādes darbību saistītus trūkumus, tāpat iestādes vadība ir atsaucīga un sazvanāmi tāpat kā citi iestādē nodarbinātie, lai palīdzētu atrisināt ar iestādes darbību saistītus jautājumus.

### **15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Par iniciatīvas “Konsultē vispirms” atgriezenisko saiti ir sarežģīti komentēt, jo nav izdalāma no citām iniciatīvām. Savukārt tendence par klientu apkalpošanas procesu ir pozitīva par ko liecina rezultāti neskaitāmajās klientu un nodarbināto anketās un neformālajās sarunās.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

### **16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Domājams, ka nē, jo iniciatīva pēc būtības neko nesamazina, drīzāk personīgāka iesaiste var veicināt sloga palielināšanos attiecībās pret citiem klientiem, t.i., jo vairāk skaidro vienam klientam, jo ilgāk jāgaida citam klientam, toties klients ir informēts un zina kā darīt pareizāk, tātad labāk un ilgtermiņā ir uzskatāms kā pozitīvais piemērs, jo nākamreiz uz konkrēto klientu nevajadzēs vairs patērēt tik daudz skaidrojošā darba, it īpaši ar sezonāla rakstura tendencēm.

Administratīvā sloga mazināšana ir saistīta ar procesu un prasību nemitīgu pārskatīšanu, pakalpojumu optimizēšanu un valsts pārvaldes darbību. Tā pati elektronizācija, jo vairāk ikdienas darbā ieviešam elektronizāciju, jo vairāk sekojam līdzīgai loģikas aspektiem nevis papīra kustībai uz/no lietvedību. Elektroniskajam pakalpojumam tikai tad ir jēga, ja to īstenojot klients patērē mazāk laika nekā pakalpojumu saņemot klātienē. Savukārt Ministru kabineta prasības par personāla samazināšanu - jo mazāk nodarbināto, jo vairāk problēmu ar prasību īstenošanu, piemēram, datoram uguns mūris jau nav tik skaistumam, jo vairāk mēs to optimizējam, jo vairāk neapmierināti ar uguns mūra darbību, samazinām personālu un pēc tam sūdzamies par sarežģītu vai nekvalitatīvu pakalpojuma pieejamību.

Neapšaubāmi ir izvērsts apjomīgs darbs informācijas skaidrošanā, sākot ar iestādes tīmekļa vietni, portālu Latvija.lv, Atvērtajos datu portālu, un citām vietām, līdz pat personālam un tā individuālai/personīgai klientu apkalpošanai. Savukārt Administratīvais slogs pieaug ar brīdi, kad kāds uzņēmējs izdomā apiet sistēmu (esošās prasības), līdz ar to radot papildu prasības citiem godīgākiem komersantiem, citiem vārdiem, ja ir tā saucamais juridiskais “caurums” prasību piemērošanā un kāds vēlas to apiet, tas nozīmē, ka valsts iestādē prasības īsteno ar mazu administratīvo slogu un ir spiesta tās pārskatīt, no kurām cieš visi iesaistītie dalībnieki.

Savā ziņā arī iniciatīva “Konsultē vispirms” ir savdabīgs papildu slogs, jo tai nav paredzēti

papildu resursi, piemēram, kā Jūs vērtējat, cik ilgs laiks nepieciešams, lai aizpildītu šo 19.jautājumu anketu uz 6.lapām? Vai iniciatīvā "Konsultē vispirms" ir vienīgā komunikācijas aktivitāte valsts pārvaldes iestādes vadītāja vai sabiedrisko attiecību speciālista darba ikdienā?

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Grūti teikt! Reizēm jau Ekonomikas ministrija aizmirst, ka svarīgāks ir nevis uzņēmējs, bet gan uzņēmēja klients (tātad katrs no mums), bet pārējās iestādes ir tikai starpnieki. Īsti jau neviens nav vērtējis vai klientam administratīvais slogs ir kādas valsts iestādes nopelns vai paša uzņēmēja, kurš visbiežāk vēlas nopelnīt, tādā veidā radot problēmsituācijas citiem iesaistītajiem, ko diezgan skaidri parādīja ārkārtējais pandēmijas laiks, it īpaši juridiskas personas sadarbība ar citu juridisku personu.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Grūti teikt! Varbūt visām pusēm jāklūst godprātīgākām katrai pret savu klientu! Runājot alegorijās par mūsu iestādi un laikam jau arī par valsts pārvaldi kopumā, ir teiciens no mušas nevar izpūst ziloni, tad nevajag mušu uztvert par ziloni. Ja resursi ir tādi kādi tie ir, vairāk tie nekļūs, līdz ar to nevar īstenot to kam nepietiek resursa (personāla, finanšu, u.c.) jeb kod kurā pirkstā vēlies, visi sāp. Kā rāda līdzšinējā pieredze, valsts pārvaldē bieži ir situācijas, kad labu gribēdami esam sabojājuši to labo kas līdz šim tāds bija! Optimizācija reizēm ir destrukturizācija! Jebkurā gadījumā vērtēt lietotājam, bet esošo kārtību nepieciešams mainīt vien tad, ja ar esošo kārtību nav apmierināts lielākais vairums lietotāju, nevis tikai skaļākie viedokļa paudēji, tā bieži ir sakarība ko aizmirstam ņemt vērā analīzes procesos.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Tai nav jābūt iniciatīvai, bet gan katra paša iekšējam spēkam darīt lietas un situācijas labāk skaistākas Latvijas vārdā. Mēs katrs esam Latvija!

## **19. Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests (VUGD)**

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību**

#### **1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Iestādu šādu principu – par sabiebrības konsultēšanu izmantoja jau pirms tika izsludināta iniciatīva. Un šādu principu izmanto arī tagad.

#### **2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Šķēršļi netika novēroti.

#### **3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?**

Šādi mērījumi nav veikti.

#### **4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?**

Princips skaidrots un komunikēts nodarbinātajiem, izmantojot iekšējos komunikācijas kanālus.

#### **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Komunikācija un klientu konsultēšana uzturēta nemainīga kvalitātē.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Nepieciešami dati no darbinieku aptaujas.

#### **7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Līdzšinējie ētikas un uzvedības normatīvi uzturēti nemainīgi kvalitatīvā līmenī.

#### **8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Šāds princips īstenots arī pirms iniciatīvas.

#### **9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Kopumā, jā – jo atbilst iestādes vērtībām.

#### **10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu? VUGD Ugunsdrošības uzraudzības pārvaldes priekšnieks Dzintars Lagzdīņš.**

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

#### **11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Šāds princips īstenots arī pirms iniciatīvas. Citi mērījumu nav veikti.

#### **12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužies?**

-



**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Tā ir ikdienas darba sastāvdaļa.

**14. Vai klienti ir informēti par "Konsultē vispirms" iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz "Konsultē vispirms" iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā? Iedzīvotāji tiek informēti un ikdienas saziņā sastopas iestādes darbu atbilstīgi šim principam.**

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

No informācijas par sabiedrības viedokli.

**"Konsultē vispirms" iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Šādu aprēķinu nav.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

-

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

-

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Iniciatīvai jāpāraug citā līmenī, attīstot citus saziņas aspektus.

## 20. Valsts valodas centrs (VVC)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Valsts valodas centra reputācija un tēls, kā secināms no 2018. un 2019. gada "Konsultē vispirms" pārskata, tiek novērtēts aizvien pozitīvāk, kas tostarp noteikti skaidrojams ar Valsts valodas centra iesaistīšanos Ekonomikas ministrijas "Konsultē vispirms" iniciatīvā, jo, lai arī "Konsultē vispirms" princips Valsts valodas centram ir bijis svarīgs arī pirms 2018. gada novembra, tomēr īpaši daudz par jautājumiem, kas saistīti ar valsts pārvaldes un uzņēmēju sadarbības veicināšanu, tiek runāts tieši iniciatīvas ietvaros.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

Kādu atsevišķu šķērslu iniciatīvas "Konsultē vispirms" ieviešanā Valsts valodas centrs nevar identificēt, jo Valsts valodas centrs uz sadarbību starp Valsts valodas centru kā uzraugošo iestādi un uzņēmējiem bija vērsts arī iepriekš. Iespējams, no tā izriet viens izaicinājums, proti, iniciatīva "Konsultē vispirms" ar Ekonomikas ministriju un radošo komandu ir radījusi vienotu un pārskatāmu sistēmu, kā principam "Konsultē vispirms" ir jāizskatās, kā nomērīt rezultātus un kādus attīstības scenārijus izvirzīt turpmāk.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Valsts valodas centra stratēģijā viena no prioritātēm ir uz sadarbību vērsta iestādes lomas stiprināšana, kas ietver efektīvi virzītu valsts valodas aizsardzības un attīstības ideju – novērst pārkāpumus un palielināt sabiedrības izpratni par valsts valodas vērtību. Līdz ar to ideja par valsts valodu kā vērtību nav tikai Valsts valodas centra ekskluzīvā pārraudzībā, tā ir sabiedrības, tāpat arī komersantu kopīga atbildība pret valsti (indivīda un kolektīvā līmenī) šodien un nākotnē. Tādējādi iniciatīva "Konsultē vispirms" ir veicinājusi Valsts valodas centra mērķu sasniegšanu – palīdzējusi uzlabot un veidot pozitīvu iestādes tēlu komersantu un sabiedrības acīs, radot viedokli par Valsts valodas centru kā par draudzīgu un sabiedrībai atvērtu valsts pārvaldes iestādi.

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Ņemot vērā pēdējos gados aktualizējušos nepieciešamību grozīt gan atsevišķus iekšējos, gan ārējos normatīvos aktus, kas ir Valsts valodas centra pārraudzībā un kas regulē Valsts valodas centra darbību, kā arī, protams, apjomīgo darbu, kas saistīts ar Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksa normu dekodifikāciju, Valsts valodas centrs līdz šim nav bijis izstrādājis vai grozījis iekšējās kārtības noteikumus vai vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā, tomēr tas nav traucējis līdz šim "Konsultē vispirms" veiksmīgi piemērot.

2019. gada nogalē tika izstrādāts vadlīniju projekts par "Konsultē vispirms" piemērošanu, kas ļauj Valsts valodas centra vecākajiem inspektoriem viegli un pārliecinoši orientēties gadījumos, kad ir iespējams piemērot "Konsultē vispirms" un kad tas dažādu apstākļu (piemēram, izdarītā administratīvā pārkāpuma bīstamības sabiedrībai vai komersanta ieinteresētības trūkuma jautājuma risināšanā) dēļ nav iespējams. Tāpat šā gada sākumā tika uzsākts darbs pie Valsts valodas centra "Konsultē vispirms" uzraudzības standarta izstrādes, kas šobrīd ir gandrīz pabeigts un kas turpmāk būs svarīgākais iekšējais dokuments jautājumos, kas saistīti ar "Konsultē vispirms" iniciatīvu Valsts valodas centrā.

#### 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?

Iekšējā komunikācijā tiek izmantota virkne iniciatīvas "Konsultē vispirms" radošā sastāva sniegto ieteikumu. "Konsultē vispirms" jautājumam tiek veltīts laiks teju katrā darba sanāksmē, bet ir arī pamats par to runāt, jo laikā starp sanāksmēm noris uzraugošo iestāžu pieredzes apmaiņas pēcpusdienas, norit darbs pie "Konsultē vispirms" novērtēšanas/ pārskatu gatavošanas un tml.

Kā iepriekš skaidrots, Valsts valodas centrā turpinās darbs pie Valsts valodas centra "Konsultē vispirms" uzraudzības standarta. Standarta izstrādes laikā iesaistīts ir ikviens darbinieks, kurš izpilda uzraugošo funkciju, tādējādi, izstrādājot standartu, tiek pielietotas tādas iekšējās komunikācijas aktivitātes kā iekšējās darba grupas un "prāta vētras".

Tieši iepriekš minēto iemeslu un izmantotās stratēģijas dēļ Valsts valodas centram nav šaubu, ka principa "Konsultē vispirms" ieviešana un progresa pārskati uzraudzības standartā nebūs tikai formāli, jo šī dokumenta izstrādāšana ir iesaistīts viss valsts valodas uzraudzībā nodarbinātais personāls.

### **"Konsultē vispirms" iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanu?**

"Konsultē vispirms" iniciatīva Valsts valodas centra amatpersonu un darbinieku kolektīvā ir ienākusi salīdzinoši klusi un mierīgi. Tas noteikti skaidrojams ar faktu, ka arī līdz "Konsultē vispirms" oficiālai izziņošanai un ieviešanai Valsts valodas centrs, gan konstatējot administratīvos pārkāpumus, gan arī vienkārši sniedzot komersantiem konsultācijas par aktuālajiem jautājumiem vēl līdz iespējamai pārkāpumu pieļaušanai allaž ir ievērojis abpusējas cieņas un savstarpējas tolerances principus, tādēļ "Konsultē vispirms" iniciatīva nekādas būtiskas izmaiņas ikdienā nav ienesusi, protams, izņemot iespēju oficiāli atsaukties uz šo visā valstī kopīgi īstenoto uz draudzīgu attiecību izveidošanu starp valsti un privātās uzņēmējdarbības vidi vērsto iniciatīvu.

#### **7. Vai ieviešot "Konsultē vispirms" principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Valsts valodas centrs nav novērojis iestādes uzvedības kultūras maiņu, ņemot vērā, ka arī līdz "Konsultē vispirms" ieviešanai Valsts valodas centra amatpersonas pret komersantiem izturējās tolerantā un ar izpratni un labprāt sniedza konsultācijas un skaidroja valsts valodas lietošanu regulējošo normatīvo aktu prasības, lai arī ne "Konsultē vispirms" iniciatīvas ietvaros. Komersantu administratīva sodīšana nekad nav bijis Valsts valodas centra pašmērķis.

#### **8. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

"Konsultē vispirms" iniciatīva viennozīmīgi ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu. Valsts valodas centra amatpersonas "Konsultē vispirms" iniciatīvā ir iesaistījušās ar salīdzinoši plašu vērienu un interesi, ko sekmē Valsts valodas centra arī pirms "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas paustais viedoklis par komersantu pašmērķīgas administratīvās sodīšanas nepieļaujamību un nepieciešamību izglītēt sabiedrību par normatīvo aktu prasībām nevis caur soda piemērošanas, bet gan caur tiesību normu skaidrošanas prizmu.

#### **9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību "Konsultē vispirms" iniciatīvai?**

Gan Valsts valodas centrs, gan aptaujātie darbinieki un amatpersonas izjūt lepnumu par piederību "Konsultē vispirms" iniciatīvai, jo tās ietvaros paustās idejas ir bijušas Valsts valodas centram aktuālas un tuvas arī pirms iniciatīvas ieviešanas.

#### **10. Ja iestādei būtu jānominē "Konsultē vispirms" iniciatīvas vēstnešus – labākos**

**darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Valsts valodas centrs nominētu Valodas kontroles departamenta vadītāju Viesturu Razumovski, jo Viesturs Razumovskis ir tā Valsts valodas centra amatpersona, kas veltījis visvairāk laika "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanai iestādes ikdienas darbā un koordinējis Valsts valodas centra "Konsultē vispirms" uzraudzības standarta tapšanu un kas arī citu savu kolēģu vidū nepārtraukti attīstījis ideju par "Konsultē vispirms" pozitīvo ietekmi uz Valsts valodas centra tēlu un aicinājis iepazīt arī citu iestāžu labo praksi.

### **"Konsultē vispirms" iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

#### **11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

"Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā klientu apkalpošanas kultūrā nav tikušas veiktas izmaiņas, jo Valsts valodas centrs nav konstatējis nepieciešamību tās veikt, ņemot vērā, ka klientu apkalpošanas kultūras standarts ir ticis ievērots arī pirms "Konsultē vispirms".

#### **12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaudies?**

Valsts valodas centrs nav identificējis klientu apkalpošanas kvalitātes celšanos "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā. Arī līdz "Konsultē vispirms" tika ievēroti augsti klientu apkalpošanas standarti, tādēļ nevarētu izteikt apgalvojumu, ka līdz ar "Konsultē vispirms" ieviešanu klientu apkalpošanas kvalitāte būtu paaugstinājusies.

Neskatoties uz to, Valsts valodas centrs pamatoti var apgalvot, ka minētajiem apkalpošanas standartiem kopš iniciatīvas ieviešanas ir nosaukums, ko Valsts valodas centrs izmanto saziņā ar klientiem, un tas ir "Konsultē vispirms".

#### **13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klientu attieksme pret Valsts valodas centru viennozīmīgi ir kļuvusi pozitīvāka. Valsts valodas centrs ir saņēmis augstus klientu novērtējumus arī abos divos "Konsultē vispirms" pārskata periodos (2018. un 2019. gadā).

Tāpat jāņem vērā, ka Valsts valodas centrā pēdējo trīs līdz četrus gadu laikā aktīvi noris arī amatpersonu izglītošana gan ar normatīvo aktu piemērošanu, gan pozitīvas saskarsmes veidošanu saistītos jautājumos, kas arī veicina iestādes pozitīvā tēla veidošanos un sekmē labvēlīgas attieksmes no klientu puses rašanos un saglabāšanos.

#### **14. Vai klienti ir informēti par "Konsultē vispirms" iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz "Konsultē vispirms" iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Valsts valodas centra amatpersonas pārbaudēs regulāri informē klientus par "Konsultē vispirms" iespējām. Faktiski klienti tiek informēti ikvienā gadījumā, kad tiek konstatēts administratīvais pārkāpums, bet vienlaikus tiek konstatēts, ka konkrētajā situācijā administratīvo pārkāpumu likumdošanas mērķi ir iespējams sasniegt ar citiem, ar administratīvā soda piemērošanu nesaistītiem līdzekļiem, jo viena no atziņām, uz ko Valsts valodas centrs allaž ir atsaucies, ir tā, ka sodīšana nav pašmērķis.

No prakses ir secināms, ka arī Valsts valodas centra klienti labprāt iesaistās "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tās ietvaros pieļautos pārkāpumus novērš labprātīgi un ar izpratni par valsts valodas lietošanu regulējošo normatīvo aktu prasībām.

Tomēr jāatceras, ka princips "Konsultē vispirms" ir divvirzienu sadarbība starp uzraugošo iestādi un komersantu. Līdz ar to normālos apstākļos, kā iepriekš norādīts, komersants rēķinās ar

sadarbību un sodīšanas kā pašmērķa nepieļaujamību Valsts valodas centra darbā. Ar retiem izņēmumiem praksē ir konstatēts, ka komersants demonstrē savas zināšanas principa "Konsultē vispirms" ieviešanu un īstenošanu valsts pārvaldē, norādot uz Valsts valodas centram it kā esošu pienākumu piemērot "Konsultē vispirms" arī pie administratīvajiem pārkāpumiem, kas var tikt kvalificēti kā bīstami sabiedrības veselībai un drošībai.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Valsts valodas centra vecākie inspektori pozitīvu atgriezenisko saiti no klientiem par "Konsultē vispirms" saņem regulāri. Atsevišķos gadījumos klienti vēršas ne tikai pie konkrētā vecākā inspektora, ar ko ir notikusi sadarbība, bet oficiāli iestādē, tomēr tā nav atzīstama par tendenci.

**"Konsultē vispirms" iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Tā kā Valsts valodas centra kompetencē neietilpst funkcijas, kuru izpildi varētu dēvēt par administratīvo slogu uzņēmējiem, jo netiek izvirzītas nekādas papildu prasības, izņemot atsevišķu Valsts valodas likuma normu ievērošanu, kas arī neparedz nekādu saistību (ne regulāru, ne vienreizēju) izpildi pret Valsts valodas centru no uzņēmēju puses, ir grūti spriest par iespējamu administratīvā sloga mazināšanu uzņēmējiem. Līdz ar to Valsts valodas centrs nevar minēti labās prakses piemērus.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Ekonomikas ministrijas atbalstu Valsts valodas centrs vērtē pozitīvi. Ekonomikas ministrija bija sagatavojusi plašu un izvērstu informatīvo materiālu, ko Valsts valodas centrs izmantoja "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas iestādē laikā. Tāpat tas tika izmantots, sastādot vadlīnijas par "Konsultē vispirms" piemērošanu un "Konsultē vispirms" uzraudzības standarta projektu.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Valsts valodas centra primārais uzdevums attiecībā uz "Konsultē vispirms" iniciatīvu un tās ieviešanas procesu šobrīd ir pabeigt darbu pie "Konsultē vispirms" uzraudzības standarta, lai ar šī dokumenta sagatavošanu un ieviešanu ikdienas darbā beidzot viennozīmīgi nodrošinātu vienotu praksi attiecībā uz iespēju piemērot "Konsultē vispirms" un pašu piemērošanas procedūru. Tāpat pēc šo dokumentu sagatavošanas un apstiprināšanas būtu nepieciešams pievērsties informatīvo materiālu sagatavošanai par komersantiem aktuāliem jautājumiem, ar ko komersanti varētu iepazīties patstāvīgi.

No pēdējās sarakstes ar "Konsultē vispirms" radošo komandu ir noprotams, ka trīs gadu ieviešanas un uzraudzības periods principam "Konsultē vispirms" tiks noslēgts, līdz ar to ir šaubas par valsts pārvaldes spēju turpināt uzņemto kursu par spīti izstrādātiem dokumentiem un izrādītajām iniciatīvām. Valsts valodas centra ieskatā, Ekonomikas ministrijai kā atbildīgajai ministrijai par tautsaimniecību valstī būtu jāturpina šīs iniciatīvas koordinēšana. Apzinoties, ka valsts pārvalde savā būtībā ir "sausā" un bieži ar iestādes tiešajām funkcijām nesaistīti uzdevumi varētu nebūt kvalitatīvi izpildīti, Valsts valodas centrs redz šīs iniciatīvas nākotni radoša un atjautīga ārpakalpojuma uzņēmuma rokās.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Neliela atbildes daļa ietverta iepriekšējā jautājumā. Papildus tam jāteic, ka Valsts valodas centra ieskatā, ideālais "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstības modelis ietvertu šobrīd uzsāktās sadarbības starp komersantiem un valsts pārvaldes iestādēm turpināšanu, attīstīšanu un izvēršanu, tādējādi beidzot viešot komersantos pārliecību par to, ka valsts pārvaldes iestādes ir atsaucīgas, pozitīvas un uz sadarbību vērstas. Izglītojot un atbalstot komersantus, varētu ne tikai veidot pozitīvu priekšstatu par valsts pārvaldi, bet arī būtiski samazināt to gadījumu skaitu, kad komersanti tiktu saukti pie administratīvās atbildības, reducējot šos gadījumus tikai tiešām līdz tādiem, kad administratīvie pārkāpumi tikuši izdarīti tīši un apzināti, nevis aiz nezināšanas. Protams, lai to sasniegtu, ir nepieciešama ne tikai komersantu izglītošana par normatīvo aktu prasībām, bet arī amatpersonu izglītošana ar savstarpējo komunikāciju saistītos jautājumos, lai šo komunikāciju padarītu patīkamu abām iesaistītajām pusēm.

## 21. Valsts vides dienests (VVD)

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Valsts vides dienests arvien lielāku nozīmi pievērš klientu novērtējumam, iniciatīvas ietvaros izmantojam anketēšanas metodi, lai noskaidrotu klientu viedokli par inspekcijas procesa kvalitāti. No pagājušā gada “Konsultē vispirms” klientu novērtējuma redzams, ka klienti var ātri un ērti saņemt kompetenta darbinieka konsultāciju, tiek nodrošināta laipna un atsaucīga komunikācija, kā arī veicinām un atbalstām uzņēmējus, sniedzot iespēju viņiem pašiem novērst konstatētās neatbilstības.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

Nevarētu teikt, ka, ieviešot iniciatīvu, saskārāmies ar kādiem šķēršļiem. Ieviešot anketēšanas metodi, darbiniekiem, iespējams, bija papildus satraukums par novērtējumu, ko sniedz operators.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Iniciatīva ir palīdzējusi attīstīt uz klientu orientētu pieeju gan inspekcijas, gan citos Valsts vides dienesta procesos.

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

Šogad augustā tika apstiprināta vienota Apmeklētāju pieņemšanas kārtība, kurā noteikti principi apmeklētāju pieņemšanai un konsultāciju saņemšanai. Lai ieviestu “Konsultē vispirms” principu, pirms iesnieguma iesniegšanas atļaujas saņemšanai Valsts vides dienests sniedz konsultāciju par plānotās darbības pieļaujamību atbilstoši normatīvajiem aktiem, par iesnieguma aizpildīšanas kārtību vai atļaujas saņemšanai nepieciešamo informāciju. Tāpat arī atļaujas sagatavošanas laikā, ja tiek pieprasīta papildinformācija, sniedz skaidrojumu par iesniegumā konstatētajiem trūkumiem, konsultāciju par pieprasītās papildinformācijas saturu vai sagatavošanas kārtību, plānotās darbības pieļaujamību. Valsts vides dienesta vēstulē par papildinformācijas pieprasīšanu iekļauj informāciju par iespēju saņemt konsultāciju klātienē vai izmantojot tiešsaistes video saziņu. Pēc atļaujas vai atteikuma izdot atļauju pieņemšanas, sniedz skaidrojumu par pieņemtā lēmuma pamatojumu vai izvirzītajiem nosacījumiem, plānotās darbības pieļaujamību citā vietā vai veidā.

#### 5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?

Iestādes iekšējā kultūra ir kļuvusi citādāka. Viens pret otru ir korektāki, izpalīdzīgāki, atbalstošāki, dalās ar zināšanām un pieredzi.

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem

#### 6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?

Ja tie darbinieki, kas strādā ar atļauju izsniegšanu īsti neizjuta nekādas izmaiņas ieviešot iniciatīvu, jo jau pirms tam konsultēja operatorus, tad inspektoriem tā bija jauna pieredze. Ieviešot iniciatīvu, Valsts vides dienestā tiek ieviesta klientu orientēta kontrole, piemēram, tiek apmeklēts uzņēmums sešus mēnešus pēc atļaujas saņemšanas, inspektori noskaidro vai atļaujas nosacījumi un normatīvo aktu prasības ir izprotamas, vai operatoriem nav nepieciešama

palīdzība. Šī apmeklējuma mērķis ir konsultēt uzņēmumu tā darbības vietā nevis veikt pārbaudi, lai konstatētu neatbilstības.

**7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Iestāde ir kļuvusi atvērta un uz sadarbību vērsta, veidojot aktīvāku sadarbību ar uzņēmēju nevalstiskajām organizācijām. Esam sākuši biežāk izvērtēt darba rezultātus un pieņemt lēmumus darbību korigēšanai, ja ir tāda nepieciešamība, kā ar regulāri veicam snieguma izvērtēšanu.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādē. Valsts vides dienestā ir vienota apmeklētāju pieņemšanas kārtība, kurā noteikti principi apmeklētāju pieņemšanai un konsultāciju saņemšanai. Valsts vides dienests konsultācijas sniedz, izmantojot arī tiešsaistes videokonferenču formātu. Darbinieki cenšas primāri pielietot “Konsultē vispirms” principu atbilstības panākšanai pirms sodīšanas.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

Iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms”. Iniciatīva dod iestādei motivāciju rast arvien labākus veidus gan komunikācijai, gan sadarbībai ar klientiem un sabiedrību kopumā.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījusies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Tie būtu:

- Lilija Dukaļska, Valsts vides dienesta Vides resursu pārvaldības departamenta direktore – aktīvi konsultē uzņēmumus (t.sk. sagatavojot informatīvus materiālus un proaktīvi informējot) par nosacījumiem atkritumu pārvaldīšanā Latvijā, kā arī nosacījumiem atkritumu pārrobežu pārvaldīšanā;
- Jolanta Ližus, Valsts vides dienesta Zemgales reģionālās vides pārvaldes Atļauju daļas vadītāja – aktīvi konsultē uzņēmumus par iestādes e-pakalpojumiem piesārņojošas darbības atļauju pieteikumu reģistrēšanai Valsts vides dienesta informācijas sistēmā TULPE;
- Evita Jaņēviča, Valsts vides dienesta Zemgales reģionālās vides pārvaldes Kontroles daļas Piesārņojuma kontroles sektora vadītāja – aktīvi konsultē uzņēmumus – atkritumu apsaimniekotājus par savākšanas laukumu atbilstību ievērošanu, būvniecības atkritumu apsaimniekošanu, pārrobežu sūtījumu atbilstošas dokumentācijas aizpildīšanu;
- Zane Kalniņa, Valsts vides dienesta Ventpils reģionālās vides pārvaldes Atļauju daļas vecākā eksperte – aktīvi konsultē uzņēmumus par to kādos gadījumos un kā var saņemt tehnisko noteikumus; veicina zināšanu pārnesi valsts pārvaldē, daloties ar zināšanām un pieredzi par ietekmes uz vidi sākotnējo izvērtējumu veikšanu Baltijas jūras krasta kāpu aizsargjoslā;
- Kalvis Avotiņš, Valsts vides dienesta Lielrīgas reģionālās vides pārvaldes Piesārņojuma kontroles daļas vadītājs – savā darbā primāri vērsts uz atbilstības panākšanu nevis uzņēmumu sodīšanu, aktīvi konsultē klientus par pasākumiem piesārņojuma kontrolei.
- Rolands Lēvalds, Valsts vides dienesta Liepājas reģionālās vides pārvaldes Atļauju daļas vadītājs – aktīvi konsultē uzņēmumus par piesārņojošo darbību atļauju vai atļaujas grozījumu



saņemšanu, kā arī efektīvi sadarbojas ar uzņēmumiem (operatoriem) saņemto iesniegumu atļaujai izskatīšanas laikā.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

#### **11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Ir uzlabojusies pieejamība un vienādi skaidri zināmi noteikumi, kā var saņemt konsultācijas vai sazināties ar attiecīgajiem darbiniekiem, kas notiek saskaņā ar Ētikas kodeksu un Apmeklētāju pieņemšanas kārtību. Ir noteikta vienota procedūra pārbaudes veikšanai, kas paredz savlaicīgi, ne vēlāk kā 10 dienas, informēt uzņēmumu par pārbaudes mērķi un plānu, nepieciešamajiem dokumentiem, kas tiks pieprasīti, kā arī informēt par pārbaudes lapā noteiktajiem kritērijiem, kas tiks izmantota pārbaudes procesā. Tādējādi uzņēmumi var ne tikai savlaicīgi sagatavoties pārbaudei, bet ir zinoši par kritērijiem, kas tiek vērtēti, analizējot uzņēmuma atbilstību.

#### **12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

Šajā laika periodā Valsts vides dienestā kopumā ir cēlusies klientu apkalpošanas kvalitāte. Pirms iniciatīvas “Konsultē vispirms”, inspektori uzņēmumus nekonsultēja. Tagad tas tiek darīts un ir jūtams, ka klienti to ļoti novērtē, jo par pārkāpumu vispirms tiek brīdināti, nevis sodīti.

#### **13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klienti novērtē, ka par pārkāpumiem vispirms tiek brīdināti, konsultēti, nevis uzreiz sodīti. Klientiem vairāk tiek izskaidrotas nepieciešamās darbības vai iemesli, kāpēc tiek izvirzītas noteiktas prasības, tādējādi klienti kļūst zinošāki un labāk veidojas sadarbība. Klienti pozitīvi novērtē, ka arvien vairāk tiek ieviesta vienota pieeja kontroles veikšanai. Ir izstrādātas vadlīnijas, piemēram, piesārņojumu kontrolē, kur ir noteikti novērtējuma kritēriji, ar kuriem var iepazīties klienti un tādējādi būt informēti un zinoši par pārbaudes procesu. Esam izstrādājuši arī dažādus rīkus, piemēram, kalkulatoru dabas resursu nodokļa aprēķināšanai, kas atvieglo klientiem veicamās rīcības. Plašāk skaidrojam arī sabiedrībai gan par noteiktajiem kontroles standartiem, gan dažādiem rīkiem un e-pakalpojumiem, sabiedrības attieksmi pret iestādes darbu var novērot sociālajos tīklos gan pēc pieaugošo sekotāju skaita, gan “patīk” skaita.

#### **14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Valsts vides dienesta inspektori par vizīti uzņēmumā uzņēmumu vienmēr informē (aptuveni divas nedēļas pirms pārbaudes) un arvien biežāk klienti izmanto šo laiku konsultāciju saņemšanai un korekciju veikšanai.

#### **15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Esam saņēmuši pozitīvas atsauksmes no klientiem par Valsts vides dienesta darbu, par darbinieku profesionalitāti. Klienti arvien biežāk sniedz pozitīvu atgriezenisko saiti, īpaši atzinīgi novērtējot operativitāti un iespēju saņemt skaidras un izsmeltošas atbildes uz viņus interesējošiem jautājumiem.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

#### **16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem,**

**sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm. Sarežģītās situācijās dokumentu izstrādāšanas procesā visas iesaistītās puses satiekas, izrunā situāciju un meklē labāko risinājumu, kā sasniegt rezultātu, viens otru uzklausa un meklē kompromisu. Arī dokumenti tiek labāk sagatavoti, iesniegumi atļauju izsniegšanai tiek mazāk atgriezti labošanai. Tāpat arī vienkāršojot pārskatu iesniegšanas un izskatīšanas procesu, panākts, ka operatori iesniedz daudz precīzākus datus, kurus ir viegli pārbaudīt.

**17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Projekta īstenošana bija ļoti labi organizēta, īpaši augsti vērtējam pieredzes apmaiņas pasākumus, kas tika regulāri īstenoti, kā arī projekta sākumā organizētās mācības darbiniekiem.

**18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Arī šim projektam noslēdzoties, Valsts vides dienests turpinās principa "Konsultē vispirms" nostiprināšanu savā darbā, gan iekšējās procedūrās, gan darbā ar ārējiem klientiem.

**19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Būtu nepieciešams turpināt veikt regulārus pētījumus par klientu apmierinātību. Sagatavot iestāžu vērtējumu atbilstoši tam, kā tas tika veikts projekta laikā. Būtiskas izmaiņas jau ir ieviestas, bet darbs turpināsies, tāpēc būtiska ir iespēja ilgtermiņā sekot līdzi uzlabojumiem un principa īstenošanai.

## 22. Zāļu valsts aģentūra

### “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbību

#### 1. Kā ir mainījies iestādes tēls un reputācija “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?

Zāļu valsts aģentūras (turpmāk – Aģentūra) klientu ikgadējās aptaujas rezultāti pirms diviem gadiem – proti, 2018. gadā jau parādīja, ka 89% respondentu sniedz pozitīvu vērtējumu Aģentūras personāla profesionalitātei un 90% respondentu pozitīvi novērtēja saņemto pakalpojumu kvalitāti.

Savukārt, analizējot “klienta balsi” iniciatīvas “Konsultē vispirms” vērtējuma indeksā, secināts, ka klienti pozitīvi novērtē pieredzi, ko gūst, sadarbojoties ar Aģentūru. 2019. gadā Aģentūra saņēma augstāko novērtējumu – tika atzīta par valsts pārvaldes iniciatīvas “Konsultē vispirms” līderi un ieguva arī apbalvojumu nominācijā “Uzņēmēju izvēle”, bet pirms tam - 2018. gadā Aģentūra iestāžu kopvērtējumā ierindojās 3. vietā.

Aģentūras līderību novērtējumā veicinājis tieši klientu vērtējums – darbinieki intervijās raksturoti kā kompetenti un pretimnākoši, kas proaktīvi palīdzējuši rast risinājumu individuālās un specifiskās situācijās, veidojot produktīvu dialogu starp iestādi un klientiem.

Ņemot vērā klientu, darbinieku un ekspertu vērtējumu “Konsultē vispirms” iniciatīvas ietvaros, secināms, ka Aģentūras spēcīgā puse ir uz pakalpojumu orientēta klientu apkalpošanas kultūra un uz atbilstības panākšanu vērsta uzraudzības politika.

#### 2. Ar kādiem šķēršļiem iestāde saskārās, ieviešot iniciatīvu "Konsultē vispirms"?

“Konsultē vispirms” pieejas plaša izmantošana Latvijas valsts pārvaldē kopumā salīdzinoši ir “jaunums”. Tomēr iniciatīvas galvenais princips atbalsta Aģentūrā jau pirms vairākiem gadiem ieviesto uz klientiem orientēto darbības virzienu, tāpēc būtiskus šķēršļus nav radījis. Vienīgais traucējošais kavēklis ir Aģentūras speciālistu laika trūkums, piemēram, biežākai informatīvo semināru rīkošanai vai kādām papildu konsultēšanas iespējām.

Aģentūra, uzsākot īstenot “Konsultē vispirms” principu, sāka šo principu iedzīvināt, iesaistot darbiniekus no vairākām struktūrvienībām un visiem līmeņiem, tostarp tika rīkotas speciālas apmācības.

#### 3. Kā iniciatīva “Konsultē vispirms” ir ietekmējusi iestādes mērķu sasniegšanu?

Iniciatīvas ieguvumi ir vērtējami pozitīvi. Piemēram, Aģentūrā vairāk informatīvo semināru un normatīvo aktu skaidrošana ir tas, ko klienti ikgadējās aptaujās jau vairākkārt bija minējuši kā rekomendāciju un lūgumu. Klientu viedoklis arī šobrīd tiek pastāvīgi uzklauts (izmantojot ikgadējās aptaujas, ieviešot *ad hoc* pārmaiņas) saistībā ar to, kādi vēl uzlabojumi būtu nepieciešami, tai skaitā dažādi sīkumi, kas padara ikdienas darbu ērtāku klientiem. Tāpat Aģentūras darbinieki uzlabo un pilnveido klientiem pieejamos informācijas avotus tīmekļa vietnē un dažādās formās skaidro normatīvo aktu prasības.

Viens no Aģentūras mērķiem, uzsākot dalību iniciatīvā “Konsultē vispirms”, bija kļūt par līderi. Tagad, kad tas ir sasniegts. Nākamais izaicinājums ir šo pozīciju saglabāt, meklējot jaunus risinājumus turpmākai darba procesu pilnveidei.

#### 4. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim ir veikti grozījumi iekšējās kārtības noteikumos vai/un izstrādātas iestādes iekšējās vadlīnijas, kas paredz "Konsultē vispirms" iniciatīvas integrēšanu iestādes darbā?

2019. gadā veiktas pārmaiņas normatīvos aktos un iekšējos procesos, lai nodrošinātu ātrāku un kvalitatīvāku informācijas apriti starp komersantiem un Aģentūru un vēl vairāk samazinātu administratīvo slogu klientiem. No pērnā gada rakstveida saziņa “Aģentūra – Klients” vairāk tiek organizēta digitāli un pakalpojuma rezultātu – dokumentu (piemēram, izziņu, sertifikātu, atļauju,

licenci) Aģentūra galvenokārt izsniedz elektroniski. Izņēmums ir situācijas, ja papīra formas dokuments klientam ir nepieciešams uzrādīšanai trešajās valstīs vai ir citi atsevišķi gadījumi. Pakalpojumu pieprasīšanā klienti arvien aktīvāk izmanto e-parakstu un e-adresi.

Viens no efektīviem "Konsultē vispirms" instrumentiem ir informatīvie semināri klientiem – zāļu reģistrācijas apliecību īpašniekiem, vairumtirgotājiem, mazumtirgotājiem un citiem industrijas un nevalstisko organizāciju pārstāvjiem.

Jaunievedums šogad ir atgriezeniskās saites nodrošināšana, izmantojot novērtēšanas anketas, kas pēc semināra tiek nosūtītas elektroniski visiem dalībniekiem. Šī gada jaunums ir arī semināru rīkošana tiešsaistes platformā *Zoom* un tiešsaistes jautājumu – atbilžu sesijas. Piemēram, 2020. gada 16. jūlijā rīkotais seminārs, kurā tika sniegtas atbildes uz muitas noliktavu, pagaidu uzglabāšanas vietu un kravu pārvadātāju, tai skaitā uz biedrības "Latvijas Aviācijas Asociācija", jautājumiem saistībā ar lieltirgotavas licences saņemšanas nepieciešamību no 2021. gada 1. janvāra. Klienti saņēma Aģentūras speciālistu konsultācijas un varēja uzdot savus jautājumus tiešsaistes diskusijā.

## **5. Kādas izmaiņas ir novērotas iestādes iekšējā komunikācijā "Konsultē vispirms" iniciatīvas laikā? Kas par to liecina?**

Pirmkārt, Aģentūras vadība atbalsta un veicina ikdienas darbinieku iniciatīvu.

Piemēram, pērn ikvienam darbiniekam bija iespēja piedalīties tāda būtiska dokumenta kā Aģentūras trīs gadu darbības stratēģijas izstrāde, vērtējot Aģentūras stiprās un vājās puses, iespējas un draudus. Darba grupās tika izstrādāti un aprakstīti stratēģijas darbības virzieni – sagatavoti to ietvaros veicamie uzdevumi un norādīti rezultatīvie rādītāji to sasniegšanai.

Reizi nedēļā Aģentūrā notiek vadības, tā saucamās "Stand-up" darba sanāksmes, kurās tiek pārrunāti prioritārie kārtējās nedēļas laikā veicamie darbi un ilgtermiņa projekti, un to attīstība. Šajās sanāksmēs piedalās ne vien nodaļu vadītāji, bet var piedalīties arī jebkurš darbinieks, kas to vēlas. Turklāt sanāksmēs pārrunātais tiek fiksēts arī rakstiski un publicēts Aģentūras iekšējā portālā – Intranetā.

Aģentūrā ir ieviesta un darbojas Ideju tāfele radošiem un noderīgiem priekšlikumiem saskaņā ar LEAN pieeju. Ideju tāfelē iesniegtās idejas un to vērtēšanu pārvalda Aģentūras vadības iniciēta Attīstības komisija. Priekšlikumus Ideju tāfelei iespējams iesniegt arī elektroniski, aizpildot vienkāršu veidlapu.

Otrkārt, Aģentūrā ir arī elektroniskais ziņojumu dēlis – Intranets, kurā Sabiedrisko attiecību nodaļa un vairāku nodaļu darbinieki publicē ziņas par Aģentūras jaunumiem, sasniegumiem, plāniem un notikumiem. Intranetā tiek publicētas arī ziņas, kas paredz darbinieku iesaisti. Piemēram, darbiniekiem Intranetā ir iespēja pirmajiem testēt un sniegt komentārus par tādiem Aģentūrā izstrādātiem jauninājumiem kā jauno funkcionalitāti Zāļu reģistram pirms tas tiek padarīts publiski pieejams klientiem.

Intranets ir vieta, kurā darbinieki aicināti publicēt informāciju, paust viedokļus un iniciēt rīcību. Darbinieki to aktīvi izmanto – pievieno arī savus viedokļus publicētiem jaunumiem un piedāvā Sabiedrisko attiecību nodaļai priekšlikumus ziņu publicēšanai.

Līdz ar to, ieviešot atbilstošus un ērti lietojamus funkcionālus rīkus darbinieku iniciatīvu nodrošināšanai un vadības līmenī veicinot darbinieku aktivitāti un vairākām nodaļām sadarbojoties, Aģentūra nodrošina darbinieku iniciatīvu un vadītu komunikāciju.

Treškārt, ir izveidota un Aģentūrā darbojas brīvprātīga iniciatīva - Darbinieku Padome, kas sastāv no katras nodaļas viena pārstāvja. Padomes pārziņā ir saliedēšanas pasākumu un citu radošo notikumu (fotokonkursi, sporta spēles, sakopšanas svētki u.c.), ideju ģenerēšana un piedalīšanās to realizēšanā. Padome sanāk kopā, ierosina un realizē arī tādas iniciatīvas kā jaunu sadaļu veidošana Intranetā, birokrātijas mazināšana, Ideju tāfele, mentoru programma un citu personāla aktivitāšu plānošana.

Aģentūrā notiek arvien vairāk vienotu aktivitāšu, un iekšējais klimats ir kļuvis atbalstošāks, kas veicina uz sadarbību un aktīvu rīcību.

### **“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes darbiniekiem**

#### **6. Kā iestādes darbinieki ir izjutuši “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanu?**

Mācības, kuras tika organizētas iniciatīvas ietvaros, bija vērtīgas un noderīgas, jo palīdzēja paskatīties uz procesiem ar klienta acīm. Vislielākais stimuls ir “Konsultē vispirms” saņemtais novērtējums – balva, jo tā motivē un rada pārlicību, ka tam, ko darbinieki veic, ir nozīme un tas tiek novērtēts.

Pēc “Konsultē vispirms” 1. vietas paziņošanas un nominācijā “Uzņēmēju izvēle” iegūtās balvas iegūšanas Aģentūras vadība rīkoja pasākumu, kurā pateicās darbiniekiem par ieguldījumu augstā novērtējuma saņemšanā. Tāpat Aģentūras vadība novērtē katra darbinieka iniciatīvu un regulāri sniedz atgriezenisko saiti par panākumiem iknedēļas sanāksmēs, darbinieku pasākumos, kā arī uzrunās un Intraneta ziņās.

#### **7. Vai ieviešot “Konsultē vispirms” principu ir mainījusies iestādes uzvedības kultūra? Kas par to liecina?**

Iniciatīva “Konsultē vispirms” ir pilnveidojusi veidu, kā darbinieki domā, sniedzot pakalpojumus – par prioritāti tiek uzskatīta saziņa un sadarbība, kas ir uz rezultātu vērsta un sniedz ieguvumu gan klientam, gan Aģentūrai, un arī nodrošina ilgtermiņa sadarbību. Klients var uzticēties Aģentūrai kā valsts pārvaldes iestādei, un saņemt kvalitatīvu un profesionālu pakalpojumu Latvijas Zāļu aģentūrā, nevis, piemēram, Lietuvas vai Igaunijas aģentūrā, kas daudziem Aģentūras klientiem arī būtu iespējama rīcība. Tas ir ļoti nozīmīgi.

Kopš piedalīšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvā darbinieki arī vairāk apzinās, ka klienti ir Aģentūras sadarbības partneri, ar kuriem sarunājoties, konsultējot un sniedzot viņiem nepieciešamo informāciju, iespējams ātrāk iegūt klientam un Aģentūrai vēlamu rezultātu un samazināt laiku un birokrātiju (lieku vēstuļu un dokumentu laišanu aprītē). Arī uzņēmumi vairāk apzinās, ka valsts pārvalde var darboties kā atbalsts klientam, nevis šķērslis. Arvien aktīvāk Aģentūras speciālisti paši proaktīvi piedāvā vadībai risinājumus un sniedz priekšlikumus nepieciešamai klientu konsultēšanai, kā arī savlaicīgi informē Sabiedrisko attiecību nodaļu par gaidāmām jaunām prasībām un nepieciešamām ziņām publicēšanai Aģentūras tīmekļa vietnē un izplatīšanai pa e-pastu klientiem.

Līdz ar to pārmaiņas mainījušas Aģentūras kultūru – pieeju sadarbībā ar klientiem, sniedzot pakalpojumus, un savstarpējo saziņu. Prioritāte vairāk ir divu virzienu saziņa iepriekšējās informēšanas un vienvirziena pieejas vietā. Aģentūra ir kļuvusi vairāk uz klientu orientēta un darbinieki saredz ieguvumus no “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanas, sniedzot iestādes pakalpojumus. Rezultātā ir apmierinātāki gan klienti, gan paši darbinieki motivēti un drosmīgāki ieviest jauninājumus, kas atbilst “Konsultē vispirms” principiem. Noteikti varam teikt, ka Aģentūra iet vienā solī ar klientu gaidām un vajadzībām.

Tāpat darbinieki paši bez pamudinājuma brīvi pauž viedokli iknedēļas sanāksmēs, izsaka ierosinājumus elektroniski un piesakās darboties Darbinieku padomes aktivitātēs.

Vienlaikus jāmin, ka Aģentūrā kopš tās pirmsākumiem ir iedibināta cieņpilna savstarpējās sadarbības kultūra gan attiecībā ar klientiem, gan starp kolēģiem. Iniciatīva “Konsultē vispirms” devusi papildu stimulu - darbinieki nebaidās izteikt ierosinājumus un izrādīt iniciatīvu.

Secināms, ka Aģentūras kultūras un iekšējās komunikācijas un darba vides pārmaiņas ir ļoti nozīmīgs ieguvums no šīs “Konsultē vispirms” iniciatīvas ieviešanas Aģentūrā, kas ir tikpat svarīgs kā pretimnākoša pieeja un sadarbība ar klientiem, kas vērsta uz abpusēju ieguvumu.

**8. Vai “Konsultē vispirms” iniciatīva ir kļuvusi par ikdienas komunikācijas veidu iestādes darbinieku vidū gan iekšējā, gan ārējā komunikācijā?**

Telefoniska un elektroniska saziņa ar klientiem, skaidrojot dažādus jautājumus, Aģentūrā ir bijusi ikdienas parādība arī pirms “Konsultē vispirms” iniciatīvas. Ikviens klienta jautājums tiek risināts nekavējoties un lai klients gūtu vislabāko risinājumu saistībā ar viņam nepieciešamo pakalpojuma sniegšanu, pēc iespējas sniedzot atbildi jau sarunas gaitā. Tā ir pilnveidota laika gaitā un uzlabota atbilstoši mūsdienu klientu vajadzībām.

Visvairāk publiskā ārējā komunikācijā iniciatīvas “Konsultē vispirms” aktivitātes veic Sabiedrisko attiecību nodaļa – tiek gatavotas ziņas par jaunumiem normatīvajos aktos jau laikus pirms to ieviešanas, nodrošinot informāciju klientiem, rīkojot informatīvos seminārus un sniedzot konsultācijas pa tālruni un elektroniski.

**9. Vai darbinieki un iestāde kopumā izjūt lepnumu par piederību “Konsultē vispirms” iniciatīvai?**

2017. gada 15. jūnijs, diena, kad Aģentūra līdzās citām valsts pārvaldes iestādēm parakstīja Sadarbības memorandu par “Konsultē vispirms” principa ieviešanu, tika uztverta kā nozīmīgs notikums. Aģentūras darbinieki bija apņēmības pilni iesaistīties ideju un labās prakses piemēru apmaiņā par administratīvā sloga mazināšanu un labas pārvaldības principu ieviešanu. Pozitīvs noskaņojums turpinās arī līdz šim, kura rezultāts ir balvas saņemšana.

Lepnumu un piederību “Konsultē vispirms” veicina tieši tas, ka organizācijas iekšējā vidē tiek komunicēts iniciatīvas princips. Apbalvošanas pasākuma notikumi tapa par Zāļu valsts aģentūras iekšējo pasākumu – direktors personiski aicināja visus darbiniekus uz sanāksmi, kurā apsveica darbiniekus ar saņemto apbalvojumu. Tāpat iknedēļas neformālajās sapulcēs katram darbiniekam ir iespēja ziņot un ierosināt aktualitātes, kā arī uzņemties iniciatīvu kādas aktivitātes īstenošanā. Attieksme ir koleģiāla un pretimnākoša, tāpēc darbinieki nekautrējas atklāt arī sarežģītās situācijas, lai kopā visi vienotos par labāko risinājumu.

**10. Ja iestādei būtu jānominē “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījušies pārmaiņu virzībā iestādē, kuru cilvēku/-us nominētu?**

Pārmaiņu vadība iestādē balstās uz Aģentūras vadības iniciatīvu veicināt un uzturēt nepārtrauktu uzlabojumu kultūru. Pārmaiņu iedzīvināšanā tālāk katrā struktūrvienībā ir iesaistīti visu līmeņa vadītāji.

Ja Aģentūrai vajadzētu nominēt “Konsultē vispirms” iniciatīvas vēstnešus – labākos darbiniekus, kas aktīvi, iesaistījušies pārmaiņu virzībā, tiktu nominēti visi darbinieki – komanda, gan atbalsta funkciju veicēji, gan pamatdarbības veicēji, jo gadu gaitā katrs ir ieguldījis savu artavu, lai Aģentūra būtu tāda, kādu to redz klients šodien. Aģentūrā ir t.s. horizontālā struktūra, un arvien vairāk tiek ieviesta uz darbinieku kompetencēm pamatota darba uzdevumu veikšana. Līdz ar to Aģentūras vadība iespējami tieši sadarbojas ar darbiniekiem no dažādām nodaļām, veicot uzdevumus, kas ir saistīti ar šo darbinieku kompetenču nepieciešamību.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas ietekme uz iestādes klientiem**

**11. Kādas izmaiņas ir veiktas klientu apkalpošanas kultūrā “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Arvien pieaug telefoniskas un elektroniskas saziņas loma konsultāciju sniegšanai. Pirms izmaiņas normatīvos aktos ir stājušās spēkā biežāk Aģentūra sniedz informāciju par tām tīmekļa vietnē un arī skaidro šīs topošās izmaiņas un jaunās prasības klientiem semināru formātā. Arvien

plašāk tiek izmantoti arī skaidrojoši vizuālie materiāli, piemēram, videopamācība par ziņojuma par blaknēm aizpildīšanai (pieejams šeit:

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=4&v=BLL3kbRcINo&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=BLL3kbRcINo&feature=emb_logo)).

**12. Vai novērota klientu apkalpošanas kvalitātes celšanās “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim? Kā tas izpaužas?**

Biežāk tiek izmantota arī proaktīva un personalizēta pieeja sadarbībā ar nozares asociācijām. Piemēram, jaunumi par zālēm vai plānotās izmaiņas normatīvajos aktos tiek ne vien publicēti Aģentūras tīmekļa vietnē, bet arī izsūtīti elektroniski nozaru asociācijām. Pieaug individuālu atbilžu sniegšana, to vidū atbildes uz iedzīvotāju iesūtītajiem jautājumiem par jauno kompensējamo zāļu izrakstīšanas sistēmu, kad katrai privātpersonai, farmaceitiem un ārstniecības personām tiek operatīvi sagatavota un sniegta atbilde.

**13. Kādas izmaiņas ir novērotas klientu attieksmē pret iestādes darbu “Konsultē vispirms” iniciatīvas laikā no 2018. gada novembra līdz šim brīdim?**

Klienti jūtas drošāki vērsties Aģentūrā ar jautājumiem, izrāda iniciatīvu un ierosina tikšanās, kā arī iesūta savus priekšlikumus. Aģentūrā ir saņemtas pozitīvas klientu atsauksmes par visu trīs Baltijas valstu zāļu aģentūru līdzvērtīgi augstu kvalitatīvo darbu.

**14. Vai klienti ir informēti par “Konsultē vispirms” iniciatīvu? Vai sarunās ir atsaukušies uz “Konsultē vispirms” iniciatīvu un lūguši piemērot tās kādu no aspektiem savā situācijā?**

Klienti ir informēti, jo Aģentūra ārējās komunikācijas aktivitātēs (tīmekļa vietnē, sociālo tīklu kontos, mediju paziņojumos) sniedza informāciju gan, ka uzsākām piedalīties iniciatīvā “Konsultē vispirms”, gan arī visās informatīvās ziņās tiek izmantots “Konsultē vispirms” logotips.

Klienti regulāri vēlas saņemt Aģentūras darbinieku konsultācijas par tādiem pakalpojumiem, kā zāļu reģistrēšana, zāļu ieviešana Latvijā un eksportēšana uz citām valstīm, medicīnisko ierīču laišana apgrozībā Latvijā, uzņēmumu atbilstības vērtēšana un citiem pakalpojumiem.

Konsultācijas saņemšanas iespējas ir norādītas arī Aģentūras tīmekļa vietnē.

**15. Vai esat saņēmuši no klientiem pozitīvu atgriezenisko saiti par iniciatīvu "Konsultē vispirms"?**

Esam saņēmuši apsveikumus par “Konsultē vispirms” balvas iegūšanu personiskās vēstulēs no klientiem un sadarbības organizācijām, tai skaitā no Latvijas Farmaceitu biedrības. Aģentūras darbinieku vārdā pateicamies mūsu klientiem par šādu atzinības sniegšanu un par sniegto augsto novērtējumu Aģentūras darbam.

**“Konsultē vispirms” iniciatīvas attīstība**

**16. Vai "Konsultē vispirms" iniciatīvai ir izdevies mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem, sadarbojoties ar valsts iestādēm? Miniet labās prakses piemērus!**

Pakalpojumu pieprasīšanā klienti aktīvāk sāk izmantot e-parakstu un e-adresi, rakstveida saziņa “Aģentūra – Klients” organizēta digitāli, pakalpojuma rezultāts – dokuments (piemēram, izziņa, sertifikāts, atļauja, licence) pērn tika izsniegts elektroniski, izņemot situācijas, ja papīra formāta dokuments nepieciešams uzrādīšanai trešajās valstīs vai ir cits pamatojums.

Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm ir kļuvusi ātrāka un “neformālāka”. Piemēram, ne vienmēr tiek veidoti sanāksmju protokoli un aicinājums sadarboties lūgts tikai oficiālas sadarbības vēstulēs. Bieži vien citas valsts iestādes sadarbībai un vienotu projektu realizēšanai, kādas kopīgas diskusijas organizēšanā klientiem, tiek uzrunātas pa e-pastu. Piemēram, seminārs

ar nozares klientiem 2020. gada 16. jūlijā tika rīkots, uzrunājot sadarbībai arī četras citas valsts pārvaldes iestādes, un klienti operatīvi saņēma vairāku valsts iestāžu speciālistu konsultācijas un varēja uzdot savus jautājumus tiešsaistes diskusijā.

### **17. Kā Jūs vērtētu Ekonomikas ministrijas atbalstu "Konsultē vispirms" iniciatīvas ieviešanas laikā?**

Augstu novērtējam Ekonomikas ministrijas un visu sadarbības organizāciju ieguldīto darbu, izveidojot "Konsultē vispirms" iniciatīvu un veicinot tās izmantošanu valsts pārvaldē, no kuras ieguvēji ir visi, kas šo principu ievēro. Klienti ir uzklauti un sadzirdēti un, izmantojot "Konsultē vispirms" pieeju, esam ne vien snieguši ieguvumus klientiem pakalpojuma saņemšanā, bet arī uzlabojuši valsts iestāžu reputāciju un veikuši pārmaiņas iestādes kultūrā un iekšējās komunikācijas vadībā.

Pateicamies par sniegto atbalstu visā iniciatīvas īstenošanas laikā un atzinīgi novērtējam vispusīgo pieeju "Konsultē vispirms" principa iedzīvināšanā – gan par rīkotām mācībām valsts iestāžu darbiniekiem – speciālistiem, gan mācībām vadībai un komunikācijas speciālistiem, gan veicot ikgadējas klientu un sadarbības partneru aptaujas un iestāžu pašnovērtējumu un atbalstot ar ārējās un iekšējās komunikācijas aktivitāšu nodrošināšanu, tai skaitā informatīvu paziņojumu sagatavošanu un izplatīšanu.

### **18. Ko būtu jāuzlabo "Konsultē vispirms" iniciatīvā un tā ieviešanas procesā pirmkārt, Jūsu iestādē, otrkārt, visā valsts pārvaldē?**

Nākotnē Aģentūrā vajadzētu izstrādāt un ievērot vienotas vadlīnijas un principus gan organizācijas darbiniekiem (iekšējai komunikācijai), turpinot skaidrot un iedzīvināt "Konsultē vispirms" pieeju, gan arī ārējā komunikācijā, tai skaitā sniedzot informāciju tīmekļa vietnēs, sociālos tīklos, medijos.

"Konsultē vispirms" princips valsts pārvaldē ir jāskata no vairākām pusēm un pieejas iedzīvināšana jāturpina gan ar darbinieku apmācībām, gan iestāžu vadības un par komunikāciju atbildīgo speciālistu piedalīšanos semināros un darbnīcās, kurās tiktu izstrādāta "Konsultē vispirms" ieviešanas stratēģija un galvenie vēstījumi darbiniekiem un klientiem.

### **19. Kā Jūs redzētu "Konsultē vispirms" iniciatīvas nākotnes attīstību?**

Šo iniciatīvu valsts pārvaldē noteikti būtu jāturpina īstenot, iedibinot konsultēšanu un uz klientu orientētu pieeju kā ikdienas praksi arvien vairāk iestādēs. Tā ir būtiska valsts pārvaldes institūciju virzītāja uz atbalstošāku un klientiem pretimnākošāku kultūru, kas neapšaubāmi sniedz rezultātu, un tā rada arī ekonomisku ieguvumu un taupa laiku gan valsts iestādēm, gan klientiem, vienlaikus ļaujot īstenot valsts iestāžu galvenos mērķus, strādājot sabiedrības interesēs.

Iniciatīvas turpināšanai jābūt vadītai un koordinētai. "Konsultē vispirms" būtu jābūt kā zīmolam, ko valsts pārvaldes iestādes izmanto savā pamatdarbībā un ārējā un iekšējā komunikācijā. Tam būtu jābūt kā kvalitātes zīmei, kas izmantojama gan kā logo, ko valsts iestādes ievieto savās tīmekļa vietnēs redzamā vietā, gan sociālos tīklos, pievienojot "Konsultē vispirms" baneri ikvienam ierakstam, kā ziņojot par gaidāmiem informatīviem semināriem un par jaunu normatīvo aktu stāšanos spēkā.