



I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē








Darba snieguma radītāju sistēmas pilnveidošana **Valsts ieņēmumu dienesta (VID) 2017. gada projekta pieredzes stāsts**

Ilāna Ekbauma

2017. gada 11. maijs

Saturs



-  Projekta aktualitāte
-  Projekta ietvars un posmi
-  Projekta pieeja
-  Projekta piemēri
-  Projekta izaicinājumi un mācības



Projekta aktualitāte

Projekta aktualitāte:

LR Valsts kontroles revīzijas ieteikumi un VID vadības prioritātes



Projekta aktualitāte: Tipiskas mērķu sistēmas nepilnības



Plānošana

- Mērķu regulējošo iekšējo normatīvo aktu apjoms ir pārāk liels
- Nepietiekams dialogs mērķu plānošanas procesā
- Budžeta sadale pretrunā ar stratēģijas un mērķu prioritāriem virzieniem



Definēšana

- Mērķu definēšanas principi nav vienoti
- Sasaistes trūkums starp politikas mērķiem un iestādes stratēģiskajiem mērķiem
- Mērķu sasaistes trūkums organizatoriskās hierarhijas līmeņos
- Mērķu definēšanas periods nav atbilstošs
- Izvirzītie mērķi nav sasniedzami
- Motivācijas sistēma nav vērsta uz mērķu sasniegšanu

Aktualizēšana

- Nav noteikta vienota kārtība mērķu un rezultātīvo rādītāju aktualizēšanai
- Pastāv nepilnības mērķu kaskadēšanā
- Nepilnības rezultātīvo rādītāju noteikšanā
- NEVIS tehnisko risinājumu nepilnības.

Novērtēšana

- Novērtējums galvenokārt tiek balstīts uz kvantitāti, nevis kvalitāti
- Daudzi rezultātīvie rādītāji pēc būtības ir statistikas rādītāji
- Nav pietiekamas avotu informācijas rezultātīvo rādītāju iegūšanai un analīzei
- Nepietiekama mērķu izmaiņu komunikācija un atgriezeniskā saite

Uzraudzība

- Nav izstrādāta kārtība rezultātīvo rādītāju uzraudzībai
- Esošā mērķu un rezultātīvo rādītāju sistēma neveicina darbinieku motivāciju
- Rezultātīvo rādītāju analīze nenotiek
- Rezultātīvo rādītāju analīze notiek tikai īstermiņa griezumā

Projekta aktualitāte

VID projekta mērķis un sagaidāmais rezultāts



Izstrādāta mērķu un rezultatīvo rādītāju sistēma



Informēti VID darbinieki un vadība par VID darbības snieguma rezultātiem



Iestādes virzības mērķu sasniegšanas regulāra uzraudzība un kontrole



Savlaicīgas korekcijas VID īstenotajās aktivitātēs, gadījumos, ja konstatētas nevēlamas nobīdes no mērķu izpildes



Projekta ietvars un posmi

Projekta ietvars un posmi

Fakti un skaitļi



Projekts ilgums:
8 mēneši (no
2016. gada 8.
augusta līdz
2017. gada 8.
aprīlim)



Projekta
nodevumu
skaits:
9 nodevumi



Projektā ietvertās
2 tēmas:
1) mērķu un
rezultatīvo
rādītāju sistēma,
2) procesu vadība
un izvērtējums



Izvērtēto
procesu skaits:
**10 procesu
grupas** (katrā
procesa grupā ir
vairāk
apakšprocesi)



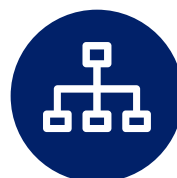
Interviju skaits ar
VID
strukturvienībām:
~50



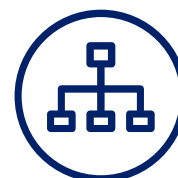
Stratēģisko
mērķu skaits:
14



Stratēģisko
rezultatīvo
rādītāju skaits:
25



Taktisko
(unikālo) mērķu
skaits: **110**



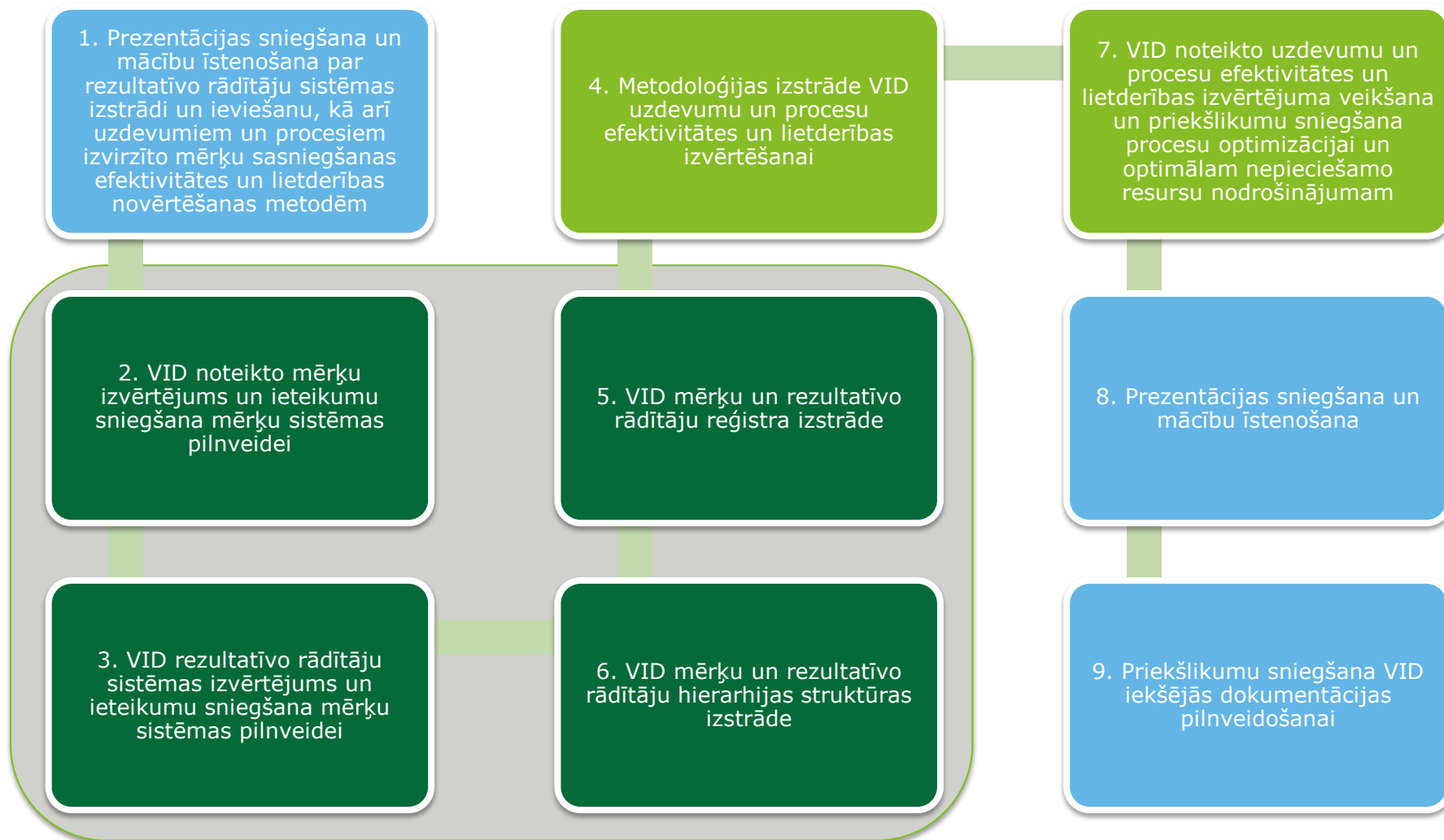
Taktisko
rezultatīvo
rādītāju skaits:
376



Centralizēto
mērķu un
rādītāju skaits:
6 un 13

Projekta ietvars un posmi

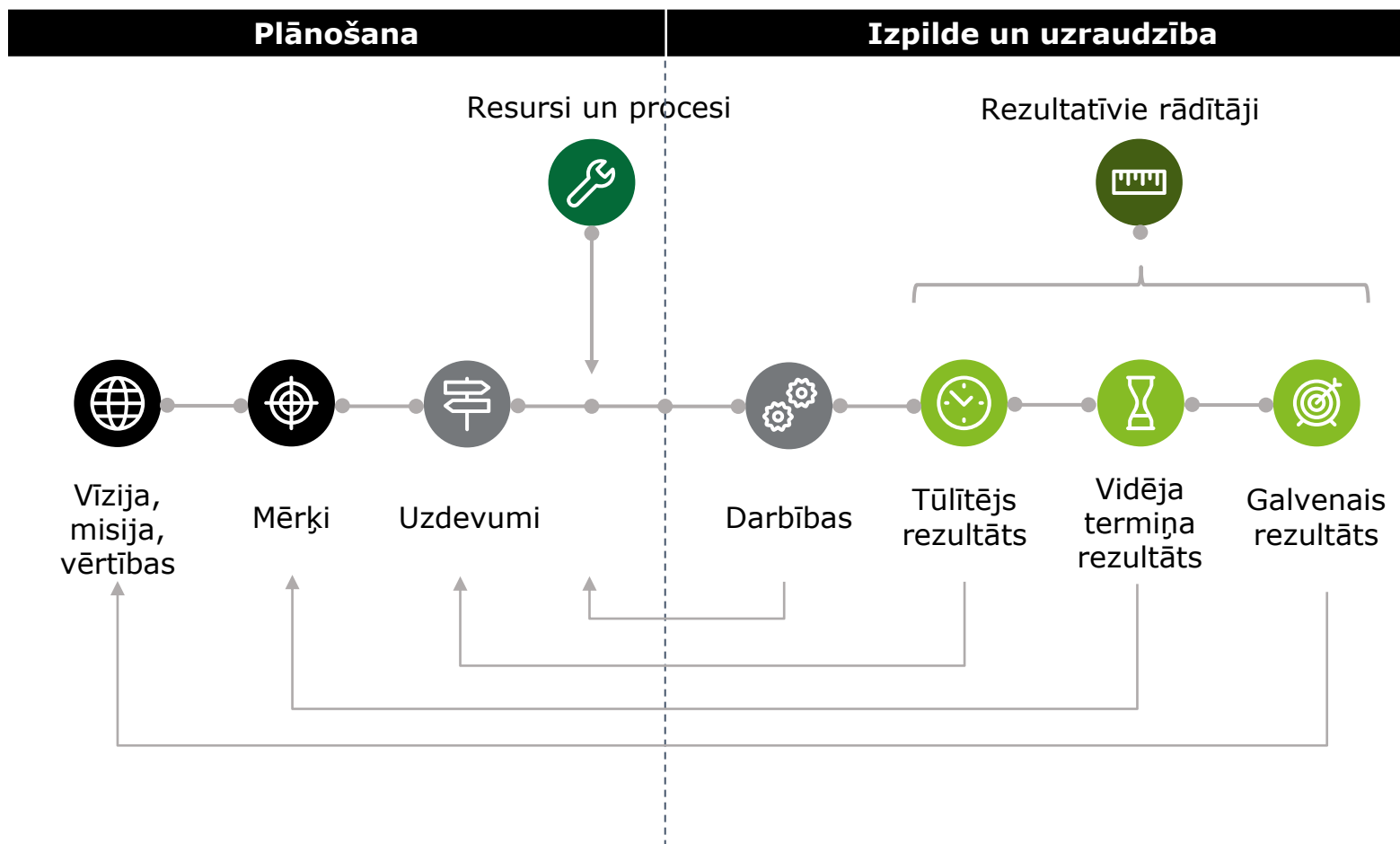
Ar mērķu vadības sistēmu saistītie uzdevumi





Projekta pieeja

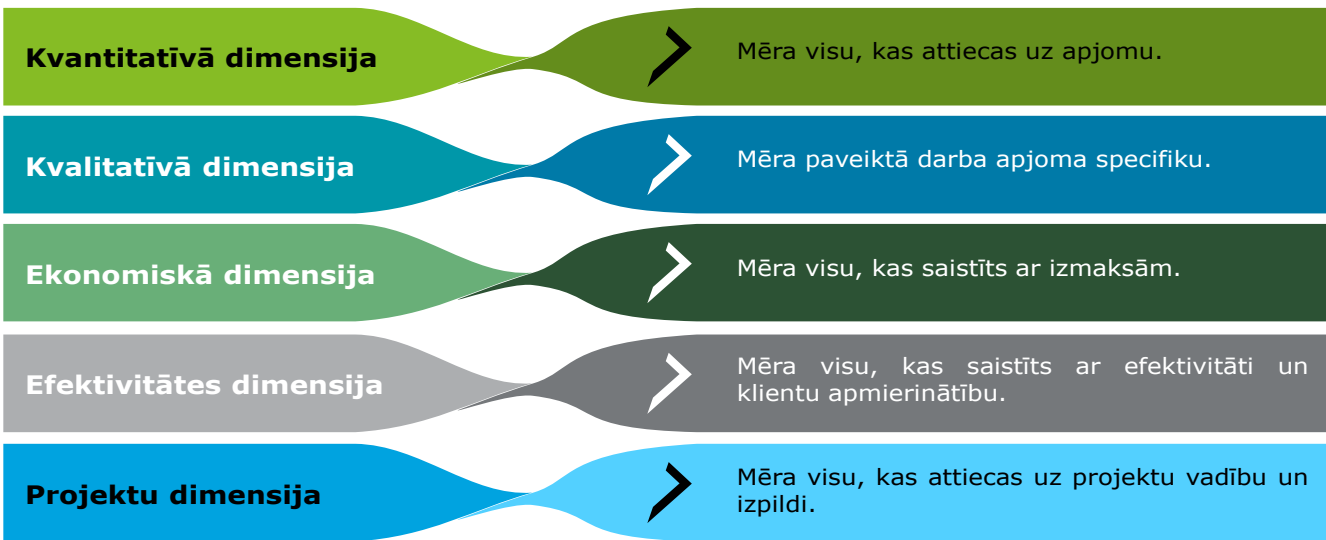
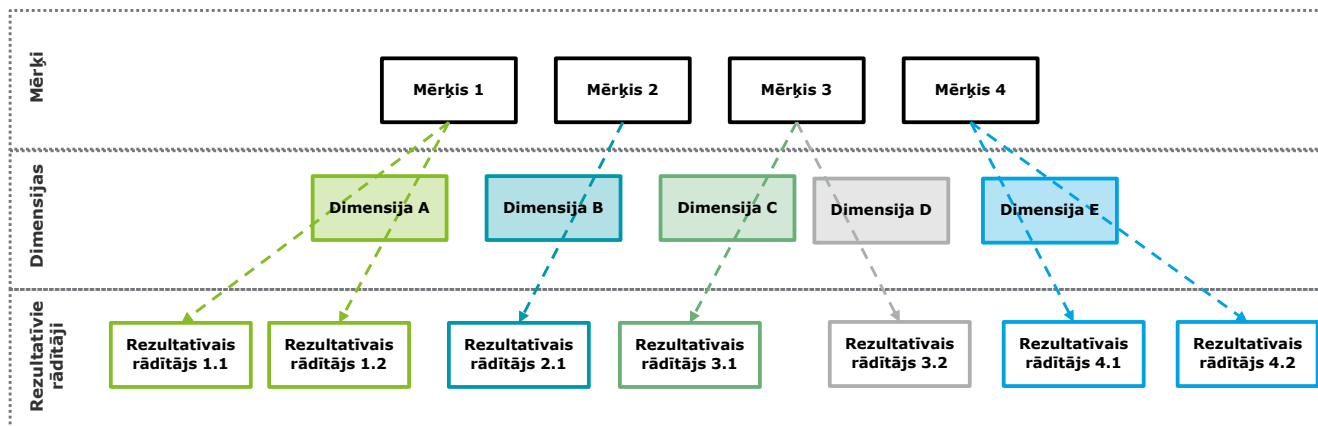
Projekta pieeja: Mērķu vadības sistēmas elementi



Office of the Auditor General of British Columbia

Projekta pieeja

Rezultatīvo rādītāju dimensijas



Projekta pieeja

Rezultatīvo rādītāju dimensijas



Ekonomiskā dimensija

Mēra visu, kas saistīts ar izmaksām

Piemēri:

- Darbības izmaksas (EUR)
- Vienas nodokļu grupas ietvaros iekasētā EUR izmaksas (EUR)

Efektivitātes dimensija

Mēra visu, kas saistīts ar efektivitāti un klientu apmierinātību.

Piemēri:

- Nodokļu aprēķināšanai un nomaksai nepieciešamas laiks (stundas gadā)
- PVN reģistrācijai nepieciešamais laiks (dienas)
- Klientu apmierinātības līmenis (punkti 10 balļu sistēmā)
- Atmuitošana un tehniskā kontrole eksportam un importam (dienas)

Kvantitatīvā dimensija

Mēra visu, kas attiecas uz apjomu

Piemēri:

- Apstrādāto deklarāciju skaits (skaits)
- Vienas deklarācijas apstrādes laiks (minūtes)
- PVN plaisas izmaiņas (%)

Kvalitatīvā dimensija

Mēra paveiktā darba apjoma specifiku

Piemēri:

- Paveiktā darba attiecība pret plānoto (%)
- VID administrēto budžeta ieņēmumu apjoma izmaiņas salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu (%)
- VID labvēlīgu tiesas nolēmumu īpatsvars (%)
- EDS iesniegto pārskatu un deklarāciju īpatsvars (%)

Projektu dimensija

Mēra visu, kas attiecas uz projektu vadību un izpildi

Piemēri:

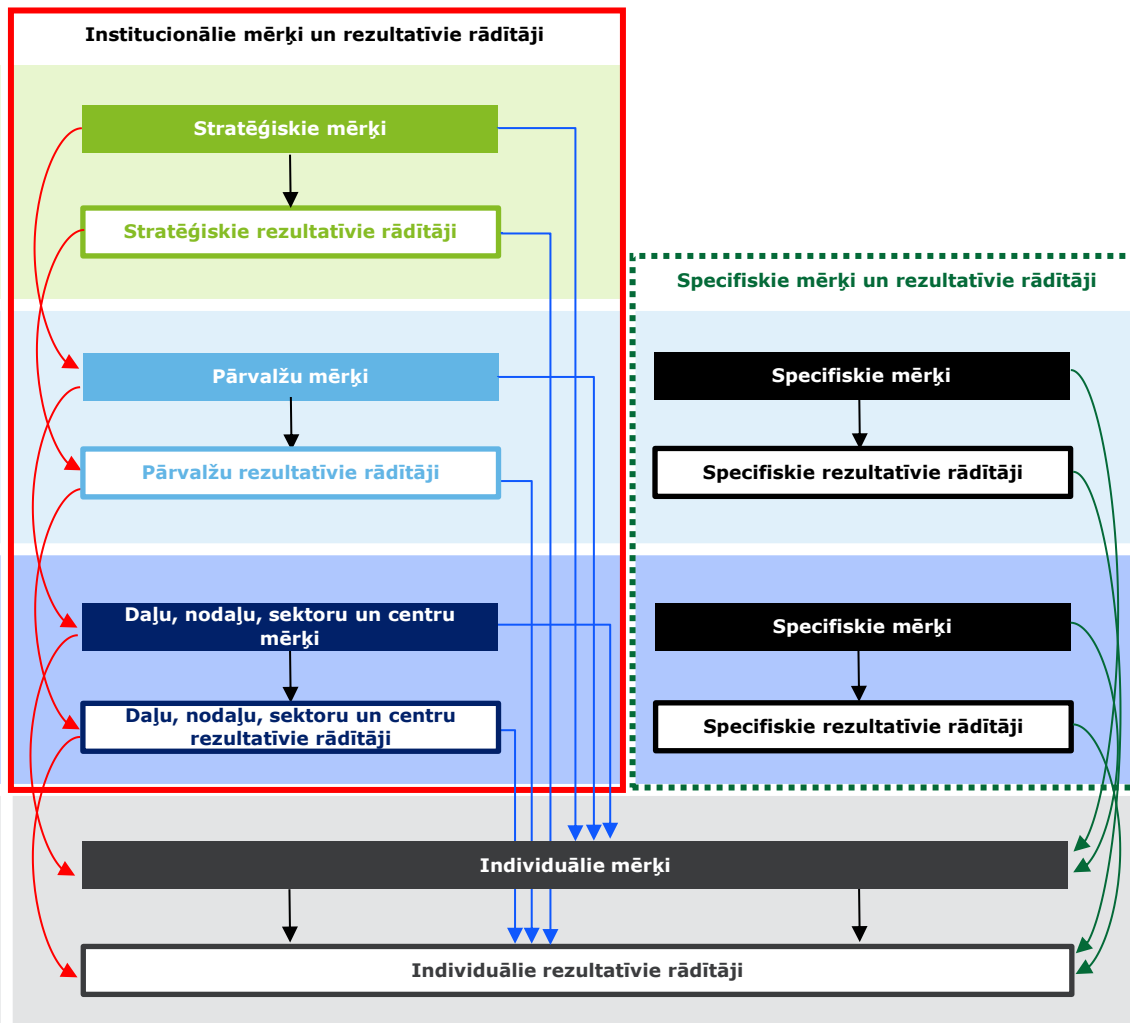
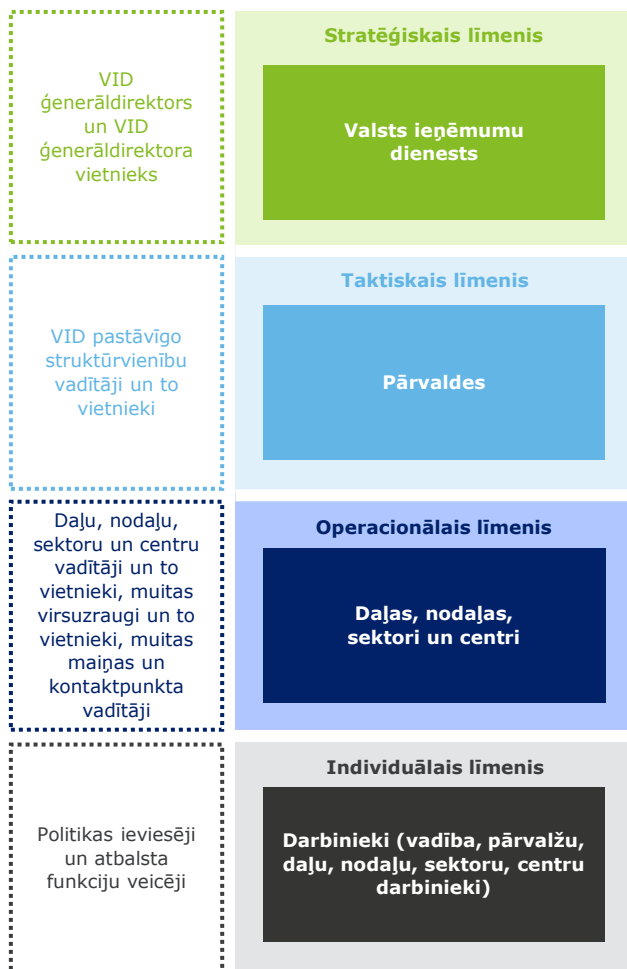
- Projekta izpildes progress (%)
- Projekta izmaksas (EUR)
- Projekta izpildei nepieciešamo resursu patēriņš (skaits)
- Iestādes ieguvums no projekta (EUR)
- Projekta izpildes laiks (dienas)
- Projekta izpilde atbilstoši prasībām (%)

Projekta pieeja

Mērķu un rezultātīvo rādītāju sistēmas hierarhija



Organizatoriskās hierarhijas līmenis





Praktiski piemēri

Projekta pieeja

Mērķu un rezultatīvo rādītāju reģistra elementi



	Reģistra elements	Paskaidrojums
IDENTIFIKATORS	Institucionālā līmeņa koda daļa	Norāda atbilstību vienam no institucionālajiem līmeņiem (Stratēģiskais; Taktiskais; Operacionālais).
	Struktūrvienības koda daļa	Norāda atbilstību struktūrvienībai.
	Mērķa koda daļa	Individualizēta numerācija katram definētajam mērķim.
	Rezultatīvā rādītāja koda daļa	Individualizēta numerācija, kas atbilst konkrētam rezultatīvajam rādītājam.
STRUKTŪRA	Struktūrvienības veids	Norāda atbilstību vienam no struktūrvienības veidiem (Pārvalde; Daļa; Nodaļa; Sektors; Centrs; N/A).
	Struktūrvienības nosaukums	Norāda pilnu struktūrvienības nosaukumu.
	Virsstruktūrvienības nosaukums	Norāda augstākstāvošās struktūrvienības nosaukumu.
MĒRĶIS	Virsmērķis	Norāda augstāka līmeņa mērķi, no kura tiek atvasināts struktūrvienības mērķis.
	Mērķa nosaukums	Kodolīgs mērķa formulējums, kas to raksturo.
	Mērķa svars	Vērtība, kas nosaka mērķa svarīgumu, salīdzinot ar citiem mērķiem.
REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS	Rezultatīvā rādītāja nosaukums	Kodolīgs rezultatīvo rādītāju formulējums, kas to paskaidro.
	Rezultatīvā rādītāja vērtība	Konkrēta skaitliska vai vārdiska vērtība, kas nosaka, vai rezultatīvais rādītājs ir izpildīts.
	Rezultatīvā rādītāja mērvienība	Norāda mērvienības, kādās dotais rādītājs tiek mērīts, piemēram, stundu vai procentuāls uzskaitījums.
	Rezultatīvā rādītāja aprēķina formula un/vai metode	Norāda formulu vai metodi, pēc kuras tiek veikts rezultatīvā rādītāja vērtības aprēķins.
	Rezultatīvā rādītāja aprēķina formulas un/vai metodes paskaidrojums	Paskaidro formulu vai metodi, pēc kuras tiek veikts rezultatīvā rādītāja vērtības aprēķins, norādot katras formulas sastāvdaļas definīciju.
	Rezultatīvā rādītāja noteikšanai lietotie informācijas avoti	Informācijas avoti, kas izmantoti rezultatīvo rādītāju noteikšanai.
	Rezultatīvā rādītāja analizētās dimensijas koda daļa	Norāda vienu no piecām rezultatīvo rādītāju dimensijām, kuru tas mēra.
	Rezultatīvā rādītāja analīzes biežums	Norāda, cik bieži dotais rādītājs tiek analizēts, piemēram, reizi gadā, reizi ceturksnī, reizi mēnesī, utt.
	Rezultatīvā rādītāja uzlabošanas vai pietiekamības konstatācijas princips	Norāda vēlamā rezultatīvā rādītāja tendenci, piemēram, pieaugošā vai dilstošā dinamika, mērķa līmeņa sasniegums, utt.

Praktiski piemēri

Mērķu un rezultatīvo rādītāju reģistra piemērs



VID_04 deliverable_Goals and KPIs register core functions_2017 03 21_v1_LV.xlsx - Excel

Ekbauma, Ilana (LV - Riga)

Clipboard: Cut, Copy, Paste, Format Painter

Font: Verdana, 9, Bold, Italic, Underline, Text Color, Background Color

Alignment: Wrap Text, Merge & Center

Number: General, Currency, Percentage, Decimals

Styles: Conditional Formatting, Format as Table, Cell Styles

Cells: Insert, Delete, Format

Editing: AutoSum, Fill, Clear, Sort & Find & Filter, Select

Formula Bar: Paplašināt publiski pieejamo informāciju, kas raksturo dažādu nodokļu maksātāju grupu nodokļu samaksas disciplīnu

	A	B	E	F	G	H	I	K	L
	Institucionālā līmeņa kods	Struktūrvienības koda daļa	Struktūrvienības veids	Struktūrvienības nosaukums	Virsrūktūrvienības nosaukums	Virsmērķis	Mērķa nosaukums	Mērķa svaris	Rezultatīvo rādītāju nosaukums
1									
2	Atvērta un proaktīva sadarbība ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora partneriem								
3	TL	0000NP	Pārvalde	Nodokļu pārvalde	N/A	Atvērta un proaktīva sadarbība ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora partneriem	Paplašināt publiski pieejamo informāciju, kas raksturo dažādu nodokļu maksātāju grupu nodokļu samaksas disciplīnu	3	VID mājas lapas apmeklētāji, kas skatījušie statistikas datus
4	TL	0000NP	Pārvalde	Nodokļu pārvalde	N/A	Atvērta un proaktīva sadarbība ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora partneriem	Paplašināt publiski pieejamo informāciju, kas raksturo dažādu nodokļu maksātāju grupu nodokļu samaksas disciplīnu	3	Nozares un apakšnozares, par kurām VID lapā ir pieejami statistikas dati
5	TL	0000NP	Pārvalde	Nodokļu pārvalde	N/A	Atvērta un proaktīva sadarbība ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora partneriem	Paplašināt publiski pieejamo informāciju, kas raksturo dažādu nodokļu maksātāju grupu nodokļu samaksas disciplīnu	3	Mājas lapas apmeklētājiem pieejamās stadijas analīzes dimensijas (DDZ ienākumi, profesijas ienākumi, GID, UGP, NM skaita statistikas ienākumi, nodokļu slogs, nodokļu termiņa pagarinājumi, pārskatu iesniegšanas disciplīna, plaša, nodokļu parādnieku saraksts utt.)
	TL	000MPP	Pārvalde	Muitas policijas pārvalde	N/A	Atvērta un proaktīva sadarbība ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora partneriem	Veidot mērķtiecīgu sadarbību starp VID izmeklēšanas iestādēm un kompetentām publiskā un privātā sektora partneriem	2	Situācijas novērtējums, iespējamā kaitējuma līmenis un dinamika jomās, kur iespējams veikt kontroles un tīrīšanas pasākumus

Kopsavilkums_pastāvīgās: 1.pilārs, 2.pilārs, 3.pilārs, Uz darba plānu

READY | 120%

Windows Taskbar: X, W, O, V, E, P

System Tray: LAV, 5:58 PM, 5/10/2017

Praktiski piemēri

VID stratēģiskie mērķi 2017. -2019. gadam



Apzinīgi un apmierināti VID klienti un sabiedrība kopumā

1. Godīga konkurences vide un ēnu ekonomikas mazinājums VID ietekmes zonā
2. Augsts sabiedrības drošības un drošuma līmenis, nepieļaujot cilvēkiem un videi bīstamu preču un vielu ievešanu Latvijā
3. Stipra nodokļu maksātāja kultūra sabiedrībā («Neesi vienaldzīgs pret nodokļu nenomaksu!»)
4. Atvērta un proaktīva sadarbība ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora partneriem
5. Klientam ātri, ērti un saprotami VID pakalpojumi
6. VID vērtībām atbilstošs tēls un stipra reputācija sabiedrībā



Motivēti un iesaistoši darbinieki

1. Atvērta, atbildīga un uz savstarpējo uzticību balstīta VID organizācijas kultūra
2. Skaidra, sakārtota, saprotama un paredzama atalgojuma un motivācijas sistēma
3. Uz darbības prioritātēm un kompetenču attīstību balstīta kvalifikācijas paaugstināšanas sistēma
4. Profesionāli, uz sadarbību vērsti, godīgi, atbildīgi un lojāli darbinieki



Efektīvi un uz modernām tehnoloģijām balstīti iekšējie procesi

1. Skaidri definēti, saprotami un optimizēti iekšējie procesi
2. Maksimāli samazināta iekšējā birokrātija
3. Efektīva prioritāšu un projektu vadība
4. Zaļa domāšana VID piešķirto līdzekļu efektīvā izmantošanā

Praktiski piemēri

VID stratēģisko mērķu pārklājums pēc unikālo taktisko rezultātīvo rādītāju skaita



VID stratēģisko mērķu pārklājums pēc rezultātīvo rādītāju skaita

Pilārs	Stratēģiskais mērķis / Pārvalde	Patstāvīgās struktūrvienības									Atbalsta struktūrvienības						Kopā			
		NP	NKP	NPPP	APAD	MP	MPP	JPSIP	FPP	IAD	ISDPD	IP	NdrP	SDRND	SVLSAP	PP				FP
Apmierināti VID klienti un sabiedrība kopumā	Godīga konkurences vide un ēnu ekonomikas mazinājums VID ietekmes zonā	12	12	7	4	1	2	7	4									49	13.0%	28.7%
	Augsts sabiedrības drošības un drošuma līmenis, nepieļaujot cilvēkiem un videi bīstamu preču un vielu ieviešanu Latvijā					3						1	1					5	1.3%	
	Stipra nodokļu maksātāja kultūra sabiedrībā («Neesi vienaldzīgs pret nodokļu nenomaksu!»)	1	1	1	1										3			7	1.9%	
	Atvērta un proaktīva sadarbība ar publiskā, nevalstiskā un privātā sektora partneriem	2						1						3	2			8	2.1%	
	Klientam ātri, ērti un saprotami VID pakalpojumi	11		1	6	4					1		2		2			27	7.2%	
	VID vērtībām atbilstošs tēls un stipra reputācija sabiedrībā							3	1			5	1			2		12	3.2%	
Motivēti un iesaistoši darbinieki	Atvērta, atbildīga un uz savstarpējo uzticību balstīta VID organizācijas kultūra	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	19	5.1%	35.9%
	Skaidra, sakārtota, saprotama un paredzama atalgojuma un motivācijas sistēma															1	1	2	0.5%	
	Uz darbības prioritātēm un kompetenču attīstību balstīta kvalifikācijas paaugstināšanas sistēma													2		3		5	1.3%	
	Profesionāli, uz sadarbību vērsti, godīgi, atbildīgi un lojāli darbinieki	7	7	7	7	9	7	7	10	5	8	5	5	10	5	5	5	109	29.0%	
Efektīvi un uz modernām tehnoloģijām balstīti iekšējie procesi	Skaidri definēti, saprotami un optimizēti iekšējie procesi	1	1	2	1	2	4	1	1	3	1	5	5	1	3	2	2	35	9.3%	35.4%
	Maksimāli samazināta iekšējā birokrātija	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	2	22	5.9%	
	Efektīva prioritāšu un projektu vadība	7	1	3	4	1	1	1	2	2	6	3	2	1	3	1	2	40	10.6%	
	Zaļa domāšana VID piešķirto līdzekļu efektīvā izmantošanā	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	36	9.6%	
Kopā:		45	26	25	27	24	19	23	22	16	24	22	22	23	25	18	15	376	100%	100%
211									165											

Praktiski piemēri

Mērķu un rezultatīvo rādītāju kaskādes līdz individuālajam līmenim piemērs



Organizatoriskā hierarhija	Mērķis 1	Rezultatīvais rādītājs 1	Mērķis 2	Rezultatīvais rādītājs 2
Stratēģiskais līmenis	Godīga konkurences vide un ēnu ekonomikas mazinājums VID ietekmes zonā	PVN plaisas izmaiņas (%)	Klientam ātri, ērti un saprotami VID pakalpojumi	Klientu apmierinātības ar VID sniegto pakalpojumiem ērtumu, vienkāršību un saprotamību izmaiņas - no pētījumu rezultātiem (%)
Taktiskais līmenis	Veicināt pilnīgāku nodokļu aprēķinu un iekasēšanu	Ieviesto ārējo normatīvo aktu izmaiņu īpatvars attiecībā pret visiem izstrādātajiem/iesniegtajiem priekšlikumiem normatīvo aktu izmaiņu veikšanai (%)	Samazināt komersantu administratīvo slogu	Izstrādātas un ieviestas strukturētas iesnieguma veidlapas akcīzes nodokļa vispārējā un vienreizējā nodrošinājuma saņemšanai, pārreģistrācijai un anulēšanai (skaits)
Operacionālais līmenis	Uzlabot nodokļu plaisas analītiķu, paplašinot analizējamo maksājumu veidu loku un personalizējot nodokļu plaisu segmentus ar mikroanalīzes metožu ieviešanu	Nodokļu veidu skaits, kam veikts plaisas novērtējums ar makroanalīzes metodēm (PVN, VSAOI, IIN, MUN, UIN)	Samazināt komersantu administratīvo slogu	Izstrādātas un ieviestas strukturētas iesnieguma veidlapas akcīzes nodokļa vispārējā un vienreizējā nodrošinājuma saņemšanai, pārreģistrācijai un anulēšanai (skaits)
Individuālais līmenis	Uzlabot nodokļu plaisas analītiķu, paplašinot analizējamo maksājumu veidu loku un personalizējot nodokļu plaisu segmentus ar mikroanalīzes metožu ieviešanu	PVN veikts plaisas novērtējums ar makroanalīzes metodēm	Samazināt komersantu administratīvo slogu, izstrādājot veidlapu akcīzes nodokļa vispārējā nodrošinājuma saņemšanai, pārreģistrācijai un anulēšanai	Izstrādāta strukturēta iesnieguma veidlapa akcīzes nodokļa vispārējā nodrošinājuma saņemšanai, pārreģistrācijai un anulēšanai (skaits; termiņš)

Praktiski piemēri

Mērķu un rezultatīvo rādītāju reģistra izstrādes piemērs



Vienam mērķim var tikt noteikti 1-5 rezultatīvie rādītāji

MĒRĶIS		REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS										
Virsmērķis	Mērķa nosaukums	Mērķa svars	Rezultatīvā rādītāja nosaukums	Rezultatīvā rādītāja vērtība		Rezultatīvā rādītāja mērvienība	Rezultatīvā rādītāja aprēķina formula un/vai metode	Rezultatīvā rādītāja aprēķina formulas un/vai metodes paskaidrojums	Rezultatīvā rādītāja noteikšanas avoti	Rezultatīvā rādītāja analizētās dimensija	Rezultatīvā rādītāja analīzes biežums	Rezultatīvā rādītāja uzlabošanas vai pietiekamības konstatācijas princips
				Plānotā	Faktiskā							
VID vērtībām atbilstošs tēls un stipra reputācija sabiedrībā	Izstrādāt un realizēt VID Komunikācijas stratēģiju, kas veicina augstu VID reputāciju sabiedrībā	1	Negatīvo publikāciju par VID samazinājums masu medijos	10		%	$\frac{((\text{NegPub}(n) - \text{NegPub}(n-1)) / \text{NegPub}(n-1)) * 100}{}$	NegPub(n) - negatīvo publikāciju par VID skaits masu medijos kārtējā (n) gadā NegPub(n-1) - negatīvo publikāciju par VID skaits masu medijos iepriekšējā (n-1) gadā	Stationārs rīks	D2 - Kvalitatīvā dimensija	Reizi ceturksnī	Pieaugoša līdz zināmam līmenim

VID stratēģiskais mērķis, kura sasniegšana ir SVLSAP ietekmē

SVLSAP mērķis, kas saistīts ar VID stratēģisko mērķi un ko SVLSAP spēj ietekmēt

SVLSAP mērķa svars ir jānosaka atbilstoši ikgadējām VID prioritātēm, un tas katru gadu var mainīties

Rezultatīvais rādītājs, kas mēra SVLSAP mērķa sasniegšanas pakāpi

Rezultatīvā rādītāja vērtība, ko nepieciešams sasniegt, lai mērķis tiktu uzskatīts par sasniegtu

Rezultatīvā rādītāja analizētā dimensija, kas ļauj nodrošināt sabalansētu snieguma pārvaldību

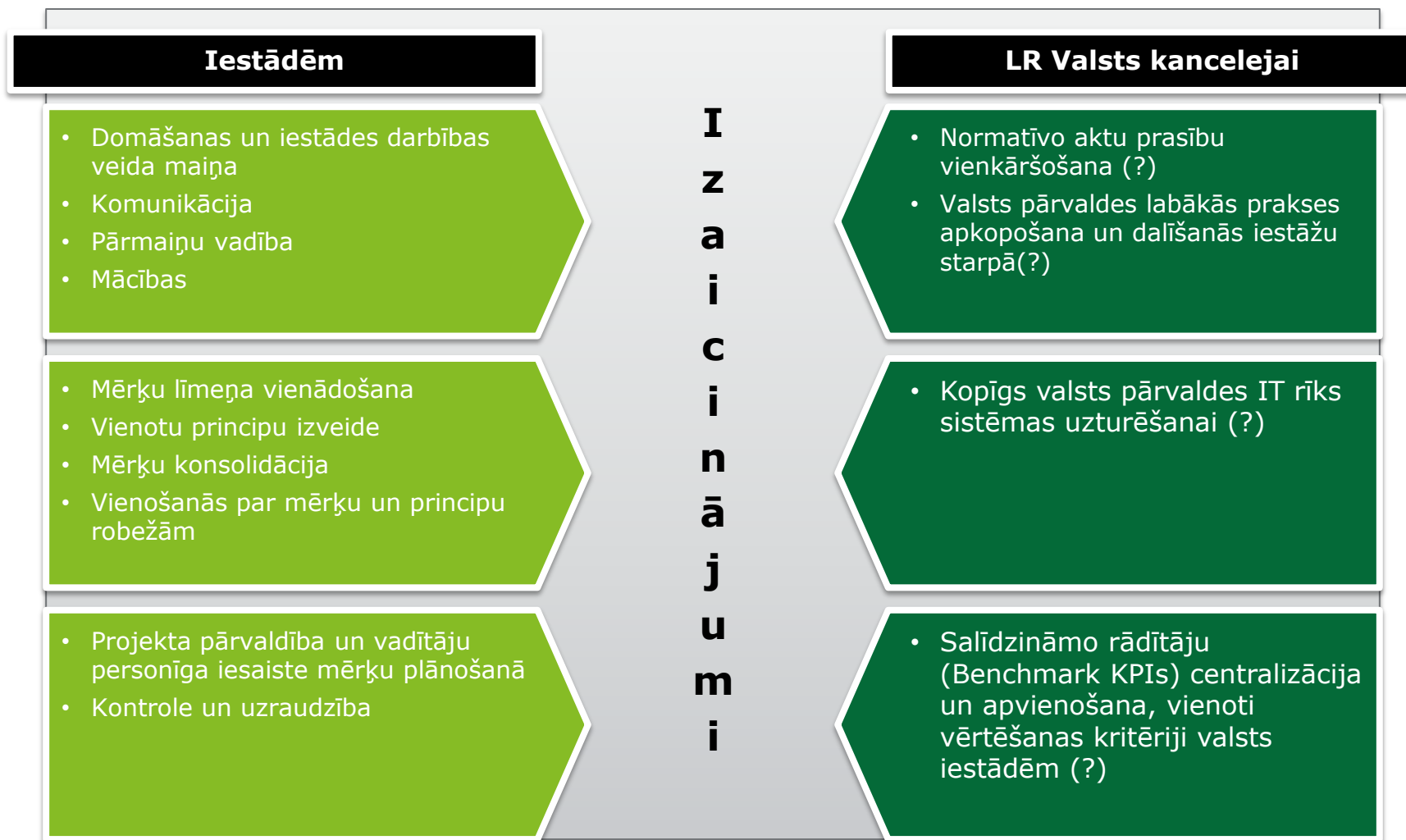
Norāda vēlamo rezultatīvā rādītāja tendenci



Mācības un izaicinājumi

Projekta mācības

Nākotnes projektu izaicinājumi



Deloitte nozīmē vienu vai vairākus no sekojošiem: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Lielbritānijas sabiedrību ar ierobežotu atbildību („DTTL”), tās grupas sabiedrības un ar tām saistītās sabiedrības. DTTL un katra no tās grupas sabiedrībām ir juridiski nošķirta un neatkarīga vienība. DTTL nozīmē arī „Deloitte Global”, kurš nesniedz pakalpojumus klientiem. Lai saņemtu detalizētu informāciju par DTTL un tās grupas sabiedrībām, lūdzam apmeklēt www.deloitte.com/lv/about.

Latvijā pakalpojumus sniedz "Deloitte Audits Latvia" SIA, "Deloitte Latvia" SIA un ZAB "Deloitte Legal" (kopīgi saukti "Deloitte Latvia"), kas ir Deloitte Central Europe Holdings Limited meitas sabiedrības. Deloitte Latvia ir viena no vadošajām profesionālo pakalpojumu organizācijām Latvijā, kas sniedz audita, nodokļu, juridiskos, finanšu konsultāciju un uzņēmuma riska konsultāciju pakalpojumus ar vairāk kā 125 vietējo un ārvalstu ekspertu palīdzību.

Šis paziņojums satur tikai vispārīgu informāciju, un neviens no Deloitte Touche Tohmatsu Limited, tās grupas sabiedrībām, vai to saistītajiem uzņēmumiem (kolektīvi, "Deloitte Tīkls"), izmantojot šo paziņojumu, nesniedz profesionālas konsultācijas vai pakalpojumus. Neviens Deloitte Tīklā uzņēmums nav atbildīgs par jebkādiem zaudējumiem, kas nodarīti jebkurai personai, kas atsaucas vai paļaujas uz šo publikāciju.