

Inovācijas process administratīvā sloga mazināšanai

Vadlīnijas izstrādātas 2019.gadā projekta "*Creation of 3 innovation labs in Latvia*" ietvaros

Izstrādātas sadarbībā ar



GovLabLatvia

Atbalsta



Saturs

	levads	3
1	Kā noteikt administratīvo slogu un kā to mazināt?	8
2	Kā inovatīvi īstenot administratīvo vienkāršošanu?	26
3	Kā izveidot laboratoriju inovācijai publiskajā pārvaldē?	57

Ievads



- Šīs vadlīnijas var izmantot ikviens valsts pārvaldē vai pašvaldībā strādājošais politikas plānošanai, normatīvo aktu izstrādei vai rīcībpolitikas ieviešanai
- Vadlīnijas ir uzziņas materiāls tiem, kas rūpējas par publisko pakalpojumu, procesu, iniciatīvu un reformu kvalitāti un vēlas tos pilnveidot



- Vadlīniju mērķis ir vienkāršot administratīvā sloga mazināšanu, piedāvājot pēctecīgu procesa soļu aprakstu ar vairākiem piemēriem
- Pieejas, kas ir iekļautas šajā palīgmateriālā, ir visbiežāk izmantotas starptautiskajā praksē, kā arī aprobētas #GovLabLatvia Valsts kancelejas izveidotajās Latvijas valsts pārvaldes inovāciju laboratorijās 2018.-2019.gadā, veicot lietotāju pieredzes uzlabošanu iedzīvotājiem un uzņēmējiem



Vadlīnijas sastāv no trīs daļām

1.daļa. Kā noteikt administratīvo slogu un kā to mazināt?

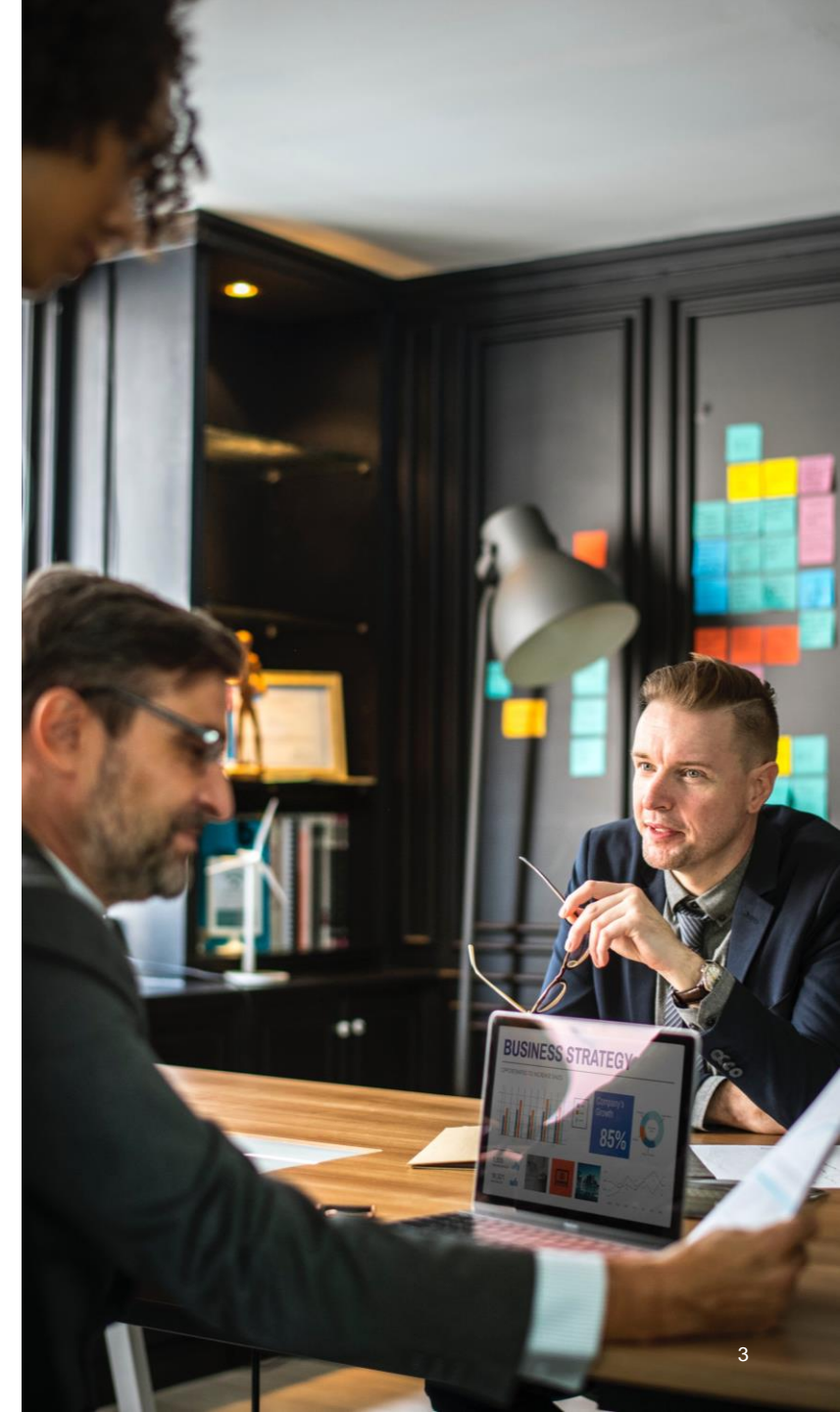
Tajā ietvertas vadlīnijas tiesību akta radītā administratīvā sloga noteikšanai un ieteikumi pārsmērīga administratīvā sloga identificēšanai un izskaušanai

2.daļa. Kā inovatīvi īstenot administratīvo vienkāršošanu?

Tajā apskatīta dizaina domāšana kā metode administratīvā sloga samazināšanai un piedāvāti praktiski dizaina domāšanas rīki un instrumenti

3.daļa. Kā izveidot laboratoriju inovācijai publiskajā pārvaldē?

Tajā aprakstīti priekšnoteikumi, lai paaugstinātu iestādes spēju inovēt



Administratīvā sloga mazināšanas konteksts

Ņemot vērā ārējās vides straujās izmaiņas, kā arī komplicētus darba organizācijas nosacījumus un procedūras valsts pārvaldē, tās spēja operatīvi reaģēt, nodrošinot atbilstošos uzņēmējdarbības vides nosacījumus, kvalitatīvus un mūsdienīgus pakalpojumus, ir apgrūtināta. Diemžēl pēdējos gados ir vērojama regulējošā ietvara un administratīvo šķēršļu negatīvās ietekmes uz uzņēmējiem palielināšanās, par ko liecina Latvijas rādītāju pazemināšanās starptautiskajos konkurētspējas un citos ekonomiskajos reitingos un Latvijas uzņēmēju aptauju rezultāti. Tieši institucionālā vide jau ilgstoši tiek minēta kā Latvijas konkurētspējas vājā puse, tāpēc izaugsmei, ko balsta produktivitāte, ir nepieciešami uzlabojumi tieši šajā jomā



Politikas plānošanas dokumentos noteiktā administratīvā sloga mazināšanas nepieciešamība

VALSTS PĀRVALDES REFORMU PLĀNS 2020

Virzība uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku un stiprinot lietderības un efektivitātes auditus

- "Mazinām slogu kopā" iniciatīvas
- Iestāžu darbības atskaitīšanās sistēmas izvērtējums
- Pasākumi labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā
- Iekšējā audita procesu pilnveidošana

UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDES PILNVEIDOŠANAS PASĀKUMU PLĀNS 2019-2022

Orientēšanās uz klientu vajadzībām, veidojot uzņēmējiem pievilcīgu uzņēmējdarbības vidi: pieejamus un saprotamus pakalpojumus, mazāku administratīvo slogu

- Ieviests "Konsultē vispirms" princips
- Paredzētas aktivitātes normatīvā regulējuma vienkāršošanai un administratīvā sloga samazināšanai uzņēmējiem

Paveiktais

[Labā servisa kustība valsts pārvaldē](#)

Notiek [publisko pakalpojumu digitalizācija](#)

[Valsts pārvaldes iekārtas likumā](#) noteikts, ka Valsts pārvaldi organizē pēc iespējas efektīvi, ērti un pieejami privātpersonai. Ir noteikts arī vienreizējs princips, kas nosaka, ka informāciju, kas ir valsts rīcībā, institūcijas savu funkciju pildīšanai iegūst patstāvīgi, neprasot to privātpersonai

Tiek īstenots princips "[Konsultē vispirms](#)", nodrošinot sadarbību un konsultēšanu pirms sankciju piemērošanas

Darbojas vietne "[Mazāks slogs](#)", kur katrs iedzīvotājs var iesniegt priekšlikumu sloga mazināšanai

Darbojas Valsts kancelejas izveidotā Administratīvā sloga mazināšanas inovācijas laboratorija #GovLabLatvia

Valsts pārvaldes darbinieki tiek apmācīti dizaina domāšanā, lai veidotu labāku izpratni par administratīvā sloga apjomu un īpatnībām, ar ko saskaras Latvijas iedzīvotāji, ko tas nozīmē uzņēmējdarbībai un kā efektīvi, izmantojot dizaina metodes, organizēt procesu, lai rastu risinājumus, kas mazinātu administratīvo slogu. Tādējādi tiek veicināta arī izpratne par to, ka represīvie risinājumi (pastiprināta kontrole, obligātas prasības, atskaitīšanās, licencēšana, sertificēšana utt.) nav vienīgais problēmu risināšanas virziens

 [Piemēri administratīvā sloga mazināšanā pasaulē](#)

Administratīvā sloga mazināšanas aktivitātes pasaulē

Apvienotā Karaliste



- Jaunradīta administratīvā sloga kompensācija, izskaužot slogu tai pašai mērķgrupai citā regulējumā (nulle birokrātijas pieeja (angl. one – in, one – out))
- Komunikācijas maiņa, procesu dizains, vienota pieeja internetā un uz vietas

Apvienoto Nāciju organizācija



- Regulējuma smilšukaste ("Regulatory sandbox") – prakse, kas atļautā normatīvajos aktos, lai izmēģinātu inovatīvo risinājumu kontrolētā veidā
- Efektivitāte paaugstinās tikai tajās vietās, kur ir centrālā par administratīvā sloga mazināšanu atbildīgā struktūrvienība

Eiropas Komisija



- Regulatory Fitness and Performance (REFIT) programme – atturības no normatīvās pārprodukcijas programma
- Mazā biznesa akts: MVU atbalsts, prioritāte - veicināt uzņēmējdarbību, uzlabot piekļuvi finansējumam, samazināt tiesisko slogu un uzlabot piekļuvi tirgiem un internacionalizāciju
- Šīs prioritātes ir ietvertas 10 principos, kas izstrādāti, lai sniegtu norādījumus par politikas izstrādi un īstenošanu Eiropas Savienības un ES valstu līmenī
- Viedā regulējuma ("Smart regulation") prasību izstrāde

Nīderlande



- 3x4 princips = mazāk + vienkāršāk + saprotamāk * politiskais atbalsts + neatkarīgs uzraugs + ieinteresēto pušu iesaiste + mērījumi
- Stingra administratīvā sloga radīto izmaksu mērīšana 30 prioritārajās jomās visam normatīvā regulējuma kopumam, nosakot un kontrolējot samazināšanas mērķi – 25% no sloga apjoma noteiktā laika periodā
- Likumiem, kas attiecas uz komercdarbību, ir jāizveido digitālais normatīvo aktu prasību atbilstības novērtēšanas navigators (Regelhulp), tādējādi skaidrojot sarežģītas prasības vienkāršotā veidā
- Rādītāji: X skaita vietās samazināta kontrole par 15%, mazāk uzņēmēju saka, ka

nav satracināti par mainīgo likumdošanu, 25% – par nevajadzīgajiem pieprasījumiem / par 25% vairāk saka, ka izmaksas rada maz problēmu

Kanāda



- Reglamentējošo prasību skaita samazināšana ("Regulatory Count"), skaitot administratīvo slogu prasības un samazinot to skaitu noteiktā termiņā
- Valdība uztur Regulējuma prasību skaita datubāzi, lai izsekotu tiesiskā regulējuma izmaiņām
- Ministrijām ir jānorāda visas skaita izmaiņas, norādot to datubāzē

Horvātija



- "Regulatory dieting" programma, kas ierobežo jauna regulējuma ieviešanu

Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija



- Regulējuma politikas un pārvaldības indikatori (Indicators of Regulatory Policy and Governance)
- Dalībvalstu detalizēta aptauja, kur novērtē tiesību aktu kvalitātes nodrošināšanas programmas, tai skaitā salīdzina administratīvā sloga mazināšanas politiku dalībvalstīs
- Rekomendācijas regulējuma politikai un vadlīnijās

Vācija



- Regulatory control council – nodrošina praktisku uzraudzību un novērtē, vai kaut kas ir reāli mainījies
- Fokusējas uz to, kas strādā, kas nē

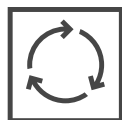


Nulles birokrātijas
principa
ievērošana

Nulles birokrātijas principa ievērošana



Ja izstrādātais tiesību akta projekts palielina administratīvo slogu vai rada jaunas atbilstības izmaksas uzņēmējiem MK instrukcijas Nr.19 minimāli noteiktajā apjomā (2000 eur), ministrijai vienlaikus ir jāiesniedz tiesību akta projekts, kas tai pašai mērķa grupai samazina administratīvo slogu, vai atceļ atbilstības prasības **līdzvērtīgā apjomā**



PRINCIPI & PROCESS

- Ministrijas gan jaunu palielinājuma, gan atceļamo administratīvo slogu identificē un visus saistītos tiesību aktus iesniedz izskatīšanai vienlaikus – tiek veidota tiesību aktu projektu **pakete**: anotācija un saistītie tiesību aktu projekti.
- Administratīvā sloga palielināšanas un samazināšanas aprēķini jāizstrādā **sadarbībā ar ietekmējamās mērķa grupas pārstāvjiem** un jābūt ar tiem **saskaņotiem**.
- Administratīvā sloga palielināšanas un samazināšanas aprēķini, mērķauditorijas iesaistes apraksts tiek iekļauti tiesību akta projekta sākotnējās ietekmes novērtēšanā (**anotācijas** II. sadaļa "Tiesību akta projekta ietekme uz sabiedrību, tautsaimniecības attīstību un administratīvo slogu" un VI. sadaļa "Sabiedrības līdzdalība un komunikācijas aktivitātes")
 - Risinājums administratīvā sloga mazināšanai var būt **citas, ne iesniedzējas ministrijas kompetencē**. Šādā gadījumā par attiecīgo jomu atbildīgā ministrija piedalās tiesību akta paketes izstrādē un sniedz savu atzinumu.
 - **Izņēmumi** (tiesību aktu projekti, uz kuriem pieeja netiek attiecināta) ir ES obligāti ieviešamo prasību izpilde, starptautiskie līgumi un saistības, ārkārtas situāciju regulējums.

- Ministrija izstrādā regulējumu, kas rada jaunu administratīvo slogu vai atbilstības izmaksas komersantiem
- Paralēli izstrādā risinājumu par administratīvā sloga mazināšanu **līdzvērtīgā apjomā**, lai saldo būtu NULLE

1

Tiesību akta izstrāde

- **Risinājums tiek izstrādāts sadarbībā ar mērķa grupas pārstāvjiem**
- Administratīvā sloga palielināšanas un samazināšanas aprēķini tiek **saskaņoti ar mērķa grupu**

2

Tiešās mērķa grupas iesaiste

- **VK izvērtē** sabiedrības līdzdalības procesa un veikto aprēķinu kvalitāti un sniedz atzinumu
- **Atzinumu sniedz EM** (atbildīgā iestāde par uzņēmējdarbības vidi), **TM, FM**

3

Izvērtēšana un saskaņošana

- Tiesību akta pakete tiek virzīta **tikai parastajā kārtībā (ne steidzamības)**

4

Virzīšana un apstiprināšana

- Administratīvā sloga mazināšanas risinājumam jā sāk darboties **ne vēlāk kā 6 mēnešu laikā**

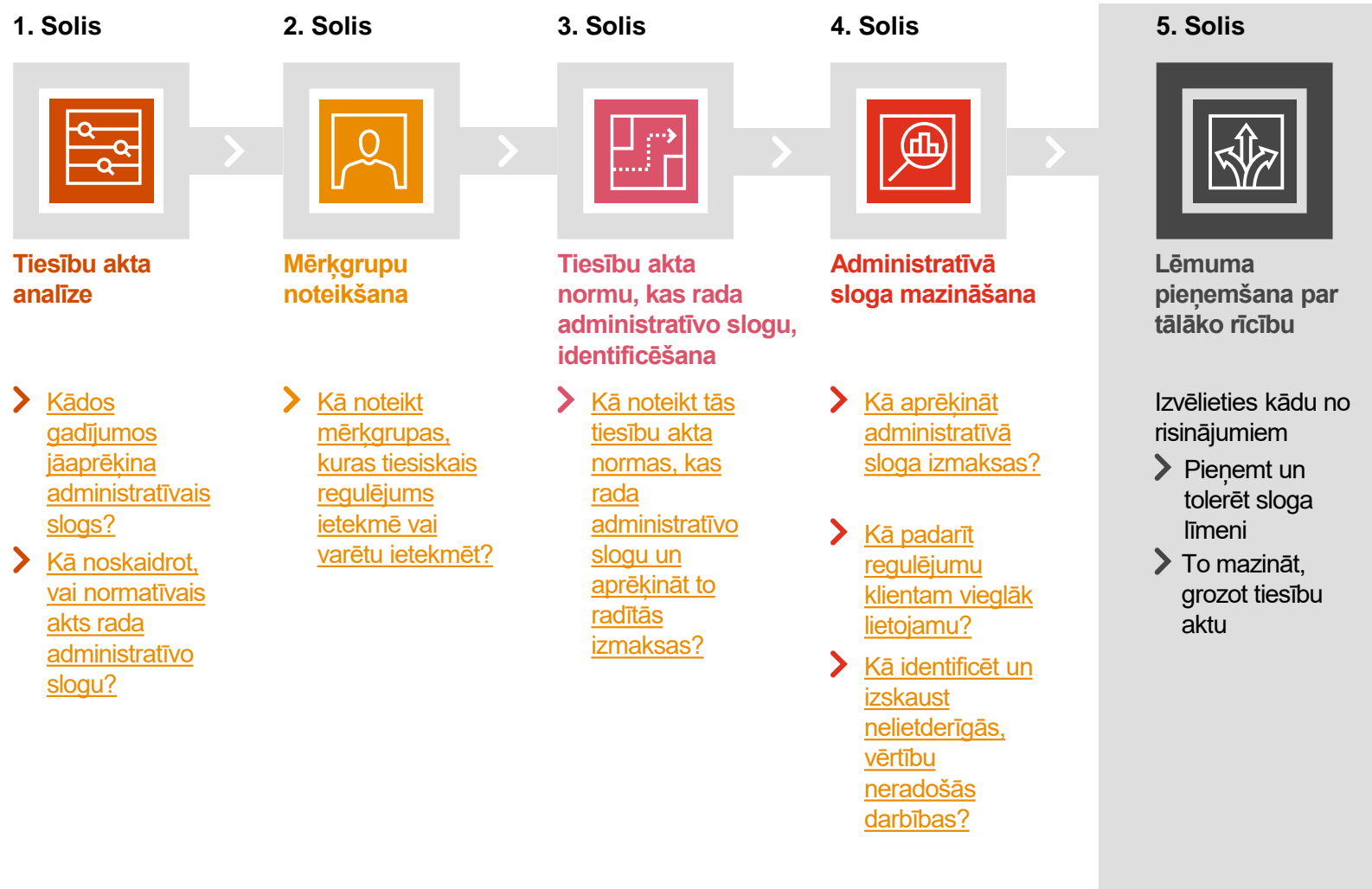
5

Ieviešana



Kā noteikt
administratīvo
slogu un kā to
mazināt?

Soļi administratīvā sloga mazināšanai



Administratīvo procedūru vienkāršošana tiek iedalīta piecos secīgos soļos

Turpmākajās lappusēs katrs solis aprakstīts detalizēti

Kādos gadījumos jāaprēķina administratīvais slogs?

I. Ja projektā ietvertajam tiesiskajam regulējumam ir ietekme uz mērķgrupas administratīvajām izmaksām



Jāveic administratīvo izmaksu monetārs novērtējums



II. Ja mērķgrupai rodas izmaksas, lai nodrošinātu projektā ietverto atbilstības prasību izpildi



Jāveic atbilstības izmaksu monetārs novērtējums



Obligāti administratīvā sloga noteikšana jāveic sagatavojot tiesību akta projektu, kas rada **administratīvo slogu**



Citas situācijas, kad vajadzētu apsvērt administratīvā sloga radīto izmaksu novērtēšanu

- > Attīstības plānošanas procesa ietvaros, veicot sākotnējās ietekmes novērtējumu (ex-ante izvērtējums)
- > Spēkā esoša regulējuma izvērtējums noteiktām mērķgrupām noteiktās situācijās (piemēram, pārsniedzot noteiktu administratīvā sloga sliekšni, saskaņojot normatīvā akta projektu ar uzņēmēju nevalstiskajām organizācijām)
- > Administratīvo procedūru un tiesiskā regulējuma izvērtējums visā mērķgrupas dzīves ciklā
- > Mērķgrupas sūdzības vai iesniegumi
- > Kritiski aptauju vai pētījumu dati
- > Divus vai piecus gadus pēc jauna tiesiskā regulējuma ieviešanas (ex-post izvērtējums)



i [Kā noskaidrot, vai normatīvais akts rada administratīvo slogu?](#)

MK instrukcija [Nr.19 "Tiesību aktu projektu sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība"](#) nosaka, ka obligāti aplēšamas administratīvā sloga radītās izmaksas divos gadījumos (24., 25.punkts)

Kā noskaidrot, vai normatīvais akts rada administratīvo slogu?

Administratīvais slogs

Projekta radītās administratīvās izmaksas un atbilstības prasību izpildes izmaksas



Administratīvās izmaksas

Izmaksas, ko rada informācijas (sagatavošanas) sniegšanas un uzglabāšanas pienākumi. Tās aprēķina, izmantojot šādu formulu

$$C = (F \times L) \times (N \times B)$$

+



Atbilstības prasību izpildes izmaksas

Prasības, kas ietvertas tiesiskajā regulējumā un kuru izpildes rezultātā fiziskām personām vai juridiskām personām rodas izmaksas (atbilstības izmaksas neietver iemaksas valsts budžetā, nodokļus, nodevas vai maksas pakalpojumus)



Jāaprēķina, ja...

visām fiziskām personām kopā izmaksas pārsniedz 200 eiro gadā

vai

visām juridiskām personām kopā izmaksas pārsniedz 2000 eiro gadā



PIEMĒRS

Nodokļu deklarāciju sagatavošana un iesniegšana Valsts ieņēmumu dienestam, paziņojums par juridiskās adreses maiņu Uzņēmumu reģistram, iesniegums Datu valsts inspekcijai par datu aizsardzības speciālista iecelšanu, pievienotās vērtības nodokļa deklarācijas uzglabāšana 10 gadus



Kā pārbaudīt, vai normatīvais akts rada administratīvās izmaksas?



PIEMĒRS

Datu aizsardzības speciālista kvalifikācijas eksāmens, maksātspējas administratora apmācības kursa noklausīšanās un attiecīgs apmācības kursa organizatoru izsniegts apliecinājums, automašīnas tehniskā apskate



Kā pārbaudīt, vai normatīvais akts rada atbilstību prasību izpildes izmaksas?



MK instrukcija [Nr.19 "Tiesību aktu projektu sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība"](#) nosaka, ka obligāti aplēšamas administratīvā sloga radītās izmaksas divos gadījumos (24., 25.¹ punkts)



Apzīmējumu skaidrojums formulā

C – informācijas sniegšanas pienākuma radītās izmaksas

F – finanšu līdzekļi, kas nepieciešami, lai nodrošinātu projektā paredzētā informācijas sniegšanas pienākuma izpildi (stundas samaksas likme, ieskaitot virsstundas vai stundas limitu ārējo pakalpojumu sniedzējiem, ja tādi ir)

L – laika patēriņš, kas nepieciešams, lai sagatavotu informāciju, kuras sniegšanu paredz projekts (stundas)

N – subjektu skaits, uz ko attiecas projektā paredzētās informācijas sniegšanas prasības

B – cik bieži gada laikā projekts paredz informācijas sniegšanu

Kā pārbaudīt, vai normatīvais akts rada administratīvās izmaksas?



Lai pārbaudītu, vai normatīvais akts rada administratīvās izmaksas, ieteicams pārbaudīt, vai regulējums atbilst kādai no tabulā uzskaitītajām biežāk izplatītajām normatīvo aktu prasībām, kas rada administratīvās izmaksas. **Ja uz kādu no zemāk redzamajiem jautājumiem atbildat apstiprinoši, jāveic projekta radīto administratīvo izmaksu aprēķins**

Normatīvo aktu prasība

Skaidrojums

Piemēri

Ir?

Informācijas iegūšana	Izmaksas datu vai informācijas iegūšanai normatīvajos aktos noteikto informēšanas pienākumu izpildei	Uzņēmējs, kurš iesaistīts pārtikas aprītē un sniedz uzturvērtības vai veselīguma norādi, pamato šādas norādes lietošanu ar vispārpieņemtiem zinātniskiem datiem	<input type="radio"/>
Informācijas apkopošana, sagatavošana iesniegšanai vai informācijas uzkrāšana	Izmaksas informācijas sistematizācijai, apkopošanai vai uzskaiti	Informācijas apkopošana statistikas pārskatam par lauksaimniecības atkritumiem; sniedzot deklarācijas, aizpildot veidlapas jāievāc informācija, tā jāaprēķina vai jāapkopo, jāiegūst dokumenti	<input type="radio"/>
Informācijas sniegšana	Izmaksas informācijas sniegšanai, ziņošanai normatīvajā aktā noteiktajā veidā, arī publicēšana	Skaidrojums par produktu vai pakalpojumu (piemēram, produkta marķēšana, informācijas nosūtīšana pa pastu vai ievadīšana valsts noteiktajās informatīvajās sistēmās, produkta apraksts, brīdinājumi par kaitīgumu u.c.)	<input type="radio"/>
Dokumentu vai datu glabāšana	Izmaksas, ko rada informācijas uzglabāšana, arhivēšana, datu uzturēšana	Pievienotās vērtības nodokļa deklarācijas uzglabāšana 10 gadus. Likuma subjekts piecus gadus pēc darījuma attiecību izbeigšanas glabā klienta izpētes dokumentus	<input type="radio"/>
Dokumentu izdrukas, kopēšana, izplatīšana	Izmaksas normatīvajos aktos noteikto dokumentu vai pārskatu kopēšanai, izplatīšanai vai iesniegšanai	Publikācijai Būvniecības informācijas sistēmā pievieno būvvaldei iesniegtās būvniecības ieceres vizuālo risinājumu, ja iecerēta ēkas būvniecība. Iesniegumam jāpievieno ražošanas vietas telpu tehniskās inventarizācijas lietas kopija	<input type="radio"/>

Kā pārbaudīt, vai normatīvais akts rada atbilstības prasību izpildes izmaksas?



Lai pārbaudītu, vai normatīvais akts rada atbilstības prasību izpildes izmaksas, ieteicams pārbaudīt, vai regulējums atbilst kādai no tabulā uzskaitītajām biežāk izplatītajām normatīvo aktu prasībām, kas rada šādas izmaksas. **Ja uz kādu no zemāk redzamajiem jautājumiem atbildat apstiprinoši, jāveic projekta radīto atbilstības izmaksu aprēķins**

Normatīvo aktu prasība	Skaidrojums	Piemēri	Ir?
Obligāts pienākums veikt noteiktu darbību	Prasības, kas ietvertas tiesiskajā regulējumā un kuru izpildes rezultātā rodas izmaksas. Neattiecas uz gadījumiem, kad ir brīvprātīga izvēle, piemēram, subsīdiju, granta saņemšana, dalība aptaujās, dalība iepirkumos	Tehniskā apskate, kvalifikācijas eksāmens	<input type="radio"/>
Atļaujas	Pieteikumu, lai saņemtu atļauju vai atbrīvojumu no darbībām, sniegšana, ieskaitot pieteikumus atļaujai neveikt noteiktas darbības	Atļauju koku ciršanai ārpus meža, darbību ar jonizējošā starojuma avotiem licencēšana vai reģistrēšana, industriālās drošības sertifikāts	<input type="radio"/>
Kvalifikācijas prasības	Izmaksas informācijas sniegšanai, ziņošanai normatīvajā aktā noteiktajā veidā, arī publicēšana	Pirmspārdošanas apstiprināšanas procesi reglamentētajām precēm (farmaceitiskās preces, medicīnas ierīces, pesticīdi, telekomunikāciju ierīces un citas preces). Kvalificēšanās noteiktu pakalpojumu sniegšanai, piemēram, apdrošināšanas pakalpojumu sniegšana	<input type="radio"/>
Paziņojums par darbībām	Attiecas uz fiziskām vai juridiskām personām, kurām jāpaziņo valsts pārvaldei par noteiktām aktivitātēm vai notikumiem	Par atrastu bojā gājušu vai ievainotu medījamo dzīvnieku tā atradējs paziņo Valsts meža dienestam	<input type="radio"/>
Pienākums iepazīties ar informāciju	Resursi, ko likuma subjekts iztērējis, lai iepazītos ar noteiktām valsts pārvaldes prasībām. Tas attiecas tikai uz regulējuma izmaiņām, kas liecina par ievērojamu novirzi no pašreizējās prakses. Izmaksas, lai iepazītos ar noteikumiem un plānotu atbilstību (var ietvert ārējo konsultāciju iegādi)	Piemēram, Mācības darba aizsardzības jomā, kursu par "Grozījumiem Uzņēmumu ienākuma nodokļa likumā" apmeklēšana	<input type="radio"/>
Aprēķins, novērtējums un pārbaude	Veic aprēķinus, novērtē informāciju un pārbauda aprēķinu pareizību, lai nodrošinātu, ka informācija ir precīza	Grāmatvedības kārtošana valsts noteiktā veidā, kvalificēta speciālista algošana vai neatkarīgs novērtējums, auditēšana	<input type="radio"/>

Kā pārbaudīt, vai normatīvais akts rada atbilstības prasību izpildes izmaksas?



Lai pārbaudītu, vai normatīvais akts rada atbilstības prasību izpildes izmaksas, ieteicams pārbaudīt, vai regulējums atbilst kādai no tabulā uzskaitītajām biežāk izplatītajām normatīvo aktu prasībām, kas rada šādas izmaksas. **Ja uz kādu no zemāk redzamajiem jautājumiem atbildat apstiprinoši, jāveic projekta radīto atbilstības izmaksu aprēķins**

Normatīvo aktu prasība

Skaidrojums

Piemēri

Ir?

Sanāksmes	Iekļauj sanāksmes, kas notiek iekšēji starp dažādām personāla grupām, kas iesaistītas, pildot pienākumu sniegt informāciju, iekļauj arī ārējās sanāksmes gadījumos, izpildot normatīvo aktu prasības	Iekšējās sanāksmes, piemēram, obligāta instruktāža darba drošības vai ugunsdrošības jautājumos. Ārējās sanāksmes - tikšanās ar revidentu, juristu vai tamlīdzīgi	<input type="radio"/>
Ieviešanas kontrole, revīzijas un pārbaudes	Iekšējās pārbaudes, revīzijas maksas u.c. izmaksas, lai nodrošinātu atbilstību. Auditi, revīzijas vai inspekcijas, kas notiek uzņēmumā saistībā ar normatīvo aktu prasību izpildi, inspektoru informēšana, uzņemšana pārbaudes vai kontroles apmeklējuma laikā, līdzdalība pārbaudēs un sniegtais atbalsts	Personāla izmaksas laikā, kas pavadīts ilgstošās administratīvajās procedūrās	<input type="radio"/>
Citi ar izmaksām saistīti noteikumi	Iekārtu uzstādīšana, ierīču iegāde, darbinieka vai eksperta ar speciālām zināšanām algošana, lai izpildītu tiesību akta prasības	Noteikta veida elektroniskās kases aparāta iegāde, būve, piebrauktuve, tunelis, klientu izpēte, drošība, higiēnas vai darba vides prasības	<input type="radio"/>

Kā noteikt mērķgrupas, kuras tiesiskais regulējums ietekmē vai varētu ietekmēt?



Solis 1. Analizējiet tiesību akta saturu, lai identificētu visas sabiedrības mērķgrupas – jebkuru fizisku vai juridisku personu grupu (tai skaitā valsts un pašvaldību iestādēs nodarbinātos), kuru **skar** normatīvajā aktā vai tā projektā paredzētais regulējums

Solis 2. Iegūstiet datus par mērķgrupas dalībnieku kopējo skaitu (var izmantot datus no, piemēram, [Centrālās statistikas pārvaldes](#) vai [Valsts ieņēmumu dienesta](#))

Solis 3. Vērtējot izmaksas, parasti analizē tipiska lietotāja rīcību. Tā ir skaitliski vislielākā, finansiāli nozīmīgākā mērķgrupa vai mērķgrupa ar vislielāko laika patēriņu

Solis 4. Administratīvo slogu aprēķina, ja administratīvās izmaksas (naudas izteiksmē) gada laikā mērķgrupai, ko veido fiziskas personas, pārsniedz 200 eiro, bet mērķgrupai, kuru veido juridiskas personas, – 2000 euro. Tā kā sliekšnis ir ļoti zems, tad gadījumā, ja regulējuma prasību izpildei plašai grupai ir jāpatērē kaut vai 1 eiro, visticamāk ir jāveic sloga aprēķini

Solis 5. MVU ir īpaša mērķgrupa. Ja projekts skar MVU, ieteicams sagatavot ietekmes novērtējuma ziņojumu saskaņā ar [MVU testu](#)

? [Kāda varētu būt ietekme uz dažādām mērķgrupām?](#)

Viens tiesību akta projekts var skart vairākas sabiedrības mērķgrupas. Visvienkāršāk sabiedrības mērķgrupu ir identificēt pēc kritērija, kas saistīts ar šīs grupas nodarbošanos vai sociāla rakstura kritērija, kas saistīts ar šo personu vairāk vai mazāk noturīgu statusu. Dažkārt sabiedrības mērķgrupa ir personu loks, kas neveido noteiktu sociālu grupu, un tos saista tikai kāda viena kopīga pazīme

Uz klientu orientēta pieeja tiek īstenota, politikas izstrādē iesaistot gala lietotāju un koncentrējoties uz viņa vajadzībām atbilstošu risinājumu izstrādi

✓ SVARĪGI

Iegūstiet pēc iespējas precīzu informāciju par sabiedrības mērķgrupas skaitlisko lielumu, tas ir būtisks faktors tālāko aprēķinu veikšanai, kā arī palīdzēs efektīvāk risināt šai grupai radušās problēmas

Kāda varētu būt ietekme uz dažādām mērķgrupām?

Fiziskas personas



- Tirā ienākuma samazināšanās individuālam vai mājsaimniecībām
- Ierobežota pieejamība vai nevienlīdzīga pieejamība valdības programmām vai pakalpojumiem
- Ilgāks laiks, kas nepieciešams, lai sniegtu informāciju vai aizpildītu veidlapas
- Pagarinās gaidīšanas laiks, lai saņemtu pozitīvu lēmumu vai finansējumu
- Izmaksu neproporcionalitāte starp iedzīvotāju grupām
- Produktu klāsta samazināšanās; patēriņa preču vai pakalpojumu cenu paaugstināšanās
- Kavēšanās jaunu produktu saņemšanā (piemēram, tāpēc, ka ražotājiem ir jāatbilst regulētām produktu testēšanas prasībām)

Juridiskas personas



- Darbavietu likvidācija, kas izriet no regulējuma izmaiņām
- Samazināts darbaspēka piedāvājums un palielinātas tā izmaksas
- Paaugstinātas izejmateriālu izmaksas, kas saistītas ar regulējuma ietekmi uz materiālu izmaksām
- Augstākas ražošanas izmaksas transporta, ražošanas vai mārketinga procesa izmaiņu dēļ
- Izmaksas, kas saistītas ar pazaudētu pārdošanas apjomu īpašniekam vai darbiniekam
- Izmaksas, kas saistītas ar pārdošanas apjoma kritumu, ierobežojot piekļuvi tirgiem
- Licences maksas vai citi maksājumi, ko pieprasa normatīvo aktu noteikumi
- Samazinātas konkurences izmaksas (piemēram, atbalstot esošos ražotājus un apgrūtinot ienākšanu tirgū jauniem dalībniekiem), kas var radīt gan zaudējumus, gan izmaksu pārceļšanu no ražotājiem uz patērētājiem augstāku izmaksu dēļ
- Inovāciju ierobežojumi un spēja izstrādāt un tirgot jaunus produktus un pakalpojumus

Publiskā pārvalde



- Pieaug noteikumu administrēšanas laiks un izmaksas (tostarp, bet ne tikai: pakalpojumu un programmu nodrošināšana sabiedrībai un informācija uzņēmumiem; iestāžu darbinieku pieņemšana darbā un apmācība; licenču vai produktu apstiprināšanas pieteikumu apstrāde; programmu un pakalpojumu izsekošana un novērtēšana; tehnoloģiju ieviešana pakalpojumu sniegšanai, ieskaitot sākotnējās izmaksas un uzturēšanas izmaksas)
- Atbilstības pārbaudes izmaksas (pārbaudu un revīziju veikšana, monitoringa rezultāti (gaisa kvalitāte))
- Izpildes izmaksas, tostarp iespējamās neatbilstības izmeklēšana un kriminālvajāšanas veikšana

Izstrādājot jaunu un mainot esošo regulējumu, būtiski ir saprast, kāda būs ietekme uz dažādām mērķgrupām. Nav vēlams pieļaut, ka mērķgrupām rastos uzskaitītās negatīvās sekas vai izmaksas

Kā noteikt tās tiesību aktu normas, kas rada administratīvo slogu un aprēķināt to radītās izmaksas?

Visu procesa soļu (aktivitāšu), kas mērķgrupai rada administratīvo slogu, identificēšana



Tiesību akta normu, kas rada administratīvo slogu, iekļaušana izmaksu modelī un nepieciešamo datu apkopošana



Balstoties uz iepriekš veikto analīzi, nosaka visus reglamentētā procesa soļus, kas rada administratīvo slogu



Noskaidro, kādas darbības mērķgrupai ir jāveic, lai izpildītu normatīvo aktu prasības (procesa soļi), un kāds ir to īstenošanas laiks (Skatīt piemēru [administratīvo slogu radošo procesa soļu identificēšana un katras aktivitātes izpildei nepieciešamais laiks](#).)



Analīzei var izmantot intervijas, fokusgrupu diskusijas, aptaujas u.c.



Kad identificēti visi procesa soļi, kas rada administratīvo slogu, jāaprēķina katra soļa izmaksas (Skatīt piemēru [Kā aprēķināt administratīvā sloga izmaksas?](#))



Juridisko personu izmaksas veido personāla vai piesaistīto speciālistu darbs un vienreizējās izmaksas. Personāla vai piesaistīto speciālistu darba izmaksas veido

- Stundu skaits, kas nepieciešams, lai izpildītu prasību
- Visa iesaistītā personāla vidējā stundas samaksas likme
- Procesu soļa izpildes reižu skaits gadā

Vienreizējās izmaksas ir finanšu līdzekļi, kas nepieciešami, lai nodrošinātu tiesību akta projektā paredzēto atbilstības prasību izpildi. Piemēram, aprīkojuma iegāde, ārēja vērtējuma iepirkums



Fizisko personu izmaksas veido

- Stundu skaits, kas nepieciešams, lai izpildītu prasību
- Attiecīgās mērķgrupas stundas izmaksas
- Procesu soļa izpildes reižu skaits gadā

Prasības, kas rada administratīvo slogu, var būt ietvertas vairākās tiesību akta normās

Ja normatīvais akts nosaka kāda procesa norises kārtību, tad jāpārbauda, vai administratīvā sloga izpausmes nav nevienā no procesa soļiem

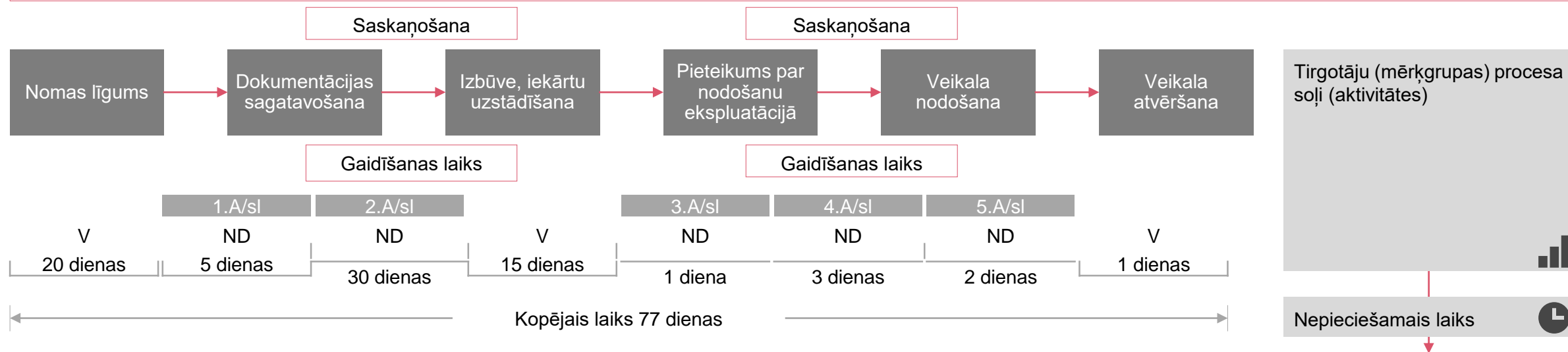
✓ SVARĪGI

Veicot vērtējumu par administratīvo izmaksu palielināšanos vai samazināšanos, norādiet faktus un aprēķinus

Piemērs: kādas darbības mērķgrupai ir jāveic, lai izpildītu normatīvo aktu prasības (procesa soļi) un kāds ir to īstenošanas laiks

Tirgotājs plāno atvērt 5 jaunas tirdzniecības vietas, kā arī rekonstruēt 10 esošās

Abos gadījumos komersants sagatavo standartizētas tipveida tirdzniecības platības (30 m²) pārbūvei un nodod tās ekspluatācijā



Novērtējums

- **V** = Aktivitātes, kuras tirgotājs saprot, kā pievienoto vērtību: Tirgotāja paša darbs = 36 dienas
- **ND** = Aktivitātes, kuras tirgotājs nenovērtē un viņam nerada pievienoto vērtību, bet ir administratīvais slogs: Dokumentu gatavošana un gaidīšana (nesaņemtie ieņēmumi, kapitāla, telpu vai darbaspēka dīkstāve) = 41 dienas

Administratīvo slogu veidojošās aktivitātes un laiks stundās

1. Dokumentācijas sagatavošana kontrolējošajām iestādēm: 5 dienas (40 stundas)
 2. Lēmuma gaidīšana un saņemšana – telpu dīkstāve: 30 dienas = 30 m² x 30 eiro/m²
 3. Dokumentu sagatavošana un iesniegšana licenču saņemšanai: 1 diena (8 stundas)
 4. Lēmuma gaidīšana un saņemšana: 3 dienas (24 stundas)
 5. Veikala telpu nodošana ekspluatācijā: 2 dienas (16 stundas)
- KOPĀ: 41 diena**

*A/sl – administratīvais slogs

Kādai jābūt tālākajai rīcībai?

I. Samazināt izmaksas



Administratīvā sloga aprēķins un ietekmes izmaksu mazināšana

- Identificē visus procesa soļus, kas rada administratīvo slogu
- Aprēķina katra soļa izmaksas
- Reizina ar mērķgrupā iesaistīto personu skaitu
- Izvirza fiskālu mērķi ietekmes samazināšanai (piemēram, samazināt ietekmi par 25% vai piemērot nulles birokrātijas pieeju (angl. one – in, one – out administratīvā sloga kompensācija)
- Salīdzina ar sociālajiem ieguvumiem, tos aprēķinot un parādot sabiedrībai

? Kā aprēķināt administratīvā sloga izmaksas?

II. Uzlabot klienta pieredzi



Normatīvā regulējuma sarežģītību kompensējošie mehānismi

- Ievieš rīkus, informatīvās vai automatizētās sistēmas, kas ļauj procedūru īstenot vienkāršāk
- Elektronisko pakalpojumu izveide
- Konsultē, apmāca, skaidro

? Kā padarīt regulējumu klientam vieglāk lietojamu?

III. Uzlabot efektivitāti un lietderību



Darbību, kas nerada vērtību, noteikšana un izskaušana, procesa pilnveide

- Procesa optimizācija vai radīšana no jauna
- Identificē visus procesa soļus, kas rada administratīvo slogu
 - Meklē darbības, kas nerada vērtību vai ir nelietderīgas
 - Izslēdz šādas darbības no regulējuma
 - Piemēro mazo un vidējo uzņēmumu testu, mājsaimniecību testu vai citu ietekmes uz aizsargātajām grupām vērtējumu

? Kā identificēt un izskaust nelietderīgās, vērtību neradošās darbības?

Rezultātā tiek pieņemts lēmums par administratīvo procedūru maiņu vai, iespējams, arī tiesiskā regulējuma grozīšanu



Tālākā rīcība atšķiras atkarībā no mērķa

Administratīvā sloga aprēķina rezultātus izmanto kā izmaksu – ieguvumu analīzes elementu, lai pierādītu, ka tiesību akta projekta radītie sociālie ieguvumi ir lielāki, nekā administratīvā sloga radītās izmaksas

Ja administratīvais slogs ir mazāks, nekā sociālie ieguvumi, tad pieņem regulējumu

Ja konstatēts pārmērīgs administratīvais slogs vai nelietderīgas administratīvās procedūras, tad var apsvērt alternatīvus risinājumus

Kā aprēķināt administratīvā sloga izmaksas?



Kad identificēti visi procesa soļi, kas rada administratīvo slogu, tiesību akta noteikumus, kas rada administratīvo slogu, iekļauj izmaksu modelī un apkopo aprēķinam nepieciešamos datus

Piemērs: tirgotājs plāno atvērt 5 jaunas tirdzniecības vietas, kā arī rekonstruēt 10 esošās. Abos gadījumos komersants sagatavo standartizētas tipveida tirdzniecības platības (30 m²) pārbūvei un nodod tās ekspluatācijā 

	1	2	3	4 = 1 x 2 x 3	5 = 25% no 4	6 = 4+5	7	8	9	10 = (6 + 7 + 8) x 9	
Administratīvo slogu veidojošās aktivitātes (procesa soļi)	Stundas, kas jāpatērē mēnesī (visiem nodarbinātajiem kopā attiecīgajai aktivitātei)	Aktivitātes atkārošanās reižu skaits gada laikā	Stundas likme (EUR)	Tiešās izmaksas – SUMMA (EUR)	Pieskaitāmās izmaksas (piemēram, IT sistēmas, telpu īre, sakaru izdevumi, apkure, elektrība, transports)	Kopējās izmaksas – SUMMA (EUR)	Tehnikas vienību, aprīkojuma, programmatūras u.c. iegāde, telpu, kapitāla dīkstāve (EUR)	Ārējie pakalpojumu sniedzēji (speciālists, auditors, revidents, konsultanti, juristi, apkalpošana vai serviss) (EUR)	Kopējais subjektu skaits valstī, uz ko attiecas	Kopējās izmaksas (EUR)	
1. Dokumentācijas sagatavošana kontrolējošajām iestādēm		40	15	€ 8.10	€ 4,860.00	1215	€ 6,075.00	€ -	€ -	20	€ 121,500.00
2. Lēmuma gaidīšana		0	15	€ -	€ -	0	€ -	€ 900.00	€ -	20	€ 270,000.00
3. Dokumentu sagatavošana un iesniegšana licenču saņemšanai		8	15	€ 8.10	€ 972.00	243	€ 1,215.00	€ -	€ -	20	€ 24,300.00

Kā aprēķināt administratīvā sloga izmaksas?



Kad identificēti visi procesa soļi, kas rada administratīvo slogu, tiesību akta noteikumus, kas rada administratīvo slogu, iekļauj izmaksu modelī un apkopo aprēķinam nepieciešamos datus

Piemērs: tirgotājs plāno atvērt 5 jaunas tirdzniecības vietas, kā arī rekonstruēt 10 esošās. Abos gadījumos komersants sagatavo standartizētas tipveida tirdzniecības platības (30 m²) pārbūvei un nodod tās ekspluatācijā 

	1	2	3	4 = 1 x 2 x 3	5 = 25% no 4	6 = 4+5	7	8	9	10.= (6 + 7 + 8) x 9
Administratīvo slogu veidojošās aktivitātes (procesa soļi)	Stundas, kas jāpatērē mēnesī (visiem nodarbinātajiem kopā attiecīgajai aktivitātei)	Aktivitātes atkārtošana s reižu skaits gada laikā	Stundas likme (EUR)	Tiešās izmaksas – SUMMA (EUR)	Pieskaitāmās izmaksas (piemēram, IT sistēmas, telpu īre, sakaru izdevumi, apkure, elektrība, transports)	Kopējās izmaksas – SUMMA (EUR)	Tehnikas vienību, aprīkojuma, programmatūras u.c. iegāde, telpu, kapitāla dīkstāve (EUR)	Ārējie pakalpojumu sniedzēji (speciālists, auditors, revidents, konsultanti, juristi, apkalpošana vai serviss) (EUR)	Kopējais subjektu skaits valstī, uz ko attiecas	Kopējās izmaksas (EUR)
4. Lēmuma gaidīšana un saņemšana		24	15 € 8.10	€ 2,916.00		729 € 3,645.00		€ -	€ -	20 € 72,900.00
5. Veikala telpu nodošana ekspluatācijā		16	15 € 8.10	€ 1,944.00		486 € 2,430.00		€ -	€ -	20 € 48,600.00
Administratīvais slogs KOPĀ		88	75 € 8.10	€ 10,692.00		2673 € 13,365.00		€ 900.00	€ -	20 € 537,300.00

Kā aprēķināt administratīvā sloga izmaksas?



Saskaņā ar MK instrukciju [Nr.19](#) atsevišķi ir jānorāda administratīvās izmaksas (Anotācijas II sadaļas 3.punktā) un atbilstības izmaksas (Anotācijas II sadaļas 4. punktā), tādēļ tās jānošķir

Piemērs: tirgotājs plāno atvērt 5 jaunas tirdzniecības vietas, kā arī rekonstruēt 10 esošās. Abos gadījumos komersants sagatavo standartizētas tipveida tirdzniecības platības (30 m²) pārbūvei un nodod tās ekspluatācijā

	1	2	3	4 = 1 x 2 x 3	5 = 25% no 4	6 = 4+5	7	8	9	10.= (6 + 7 + 8) x 9	
Administratīvā sloga veids	Stundas, kas jāpatērē mēnesī (visiem nodarbinātajiem kopā attiecīgajai aktivitātei)	Aktivitātes atkārošanās reižu skaits gada laikā	Stundas likme (EUR)	Tiešās izmaksas – SUMMA (EUR)	Pieskaitāmās izmaksas (piemēram, IT sistēmas, telpu īre, sakaru izdevumi, apkure, elektrība, transports)	Kopējās izmaksas – SUMMA (EUR)	Tehnikas vienību, aprīkojuma, programmatūras u.c. iegāde, telpu, kapitāla dīkstāve (EUR)	Ārējie pakalpojumu sniedzēji (speciālists, auditors, revidents, konsultanti, juristi, apkalpošana vai serviss) (EUR)	Kopējais subjektu skaits valstī, uz ko attiecas	Kopējās izmaksas (EUR)	
1. Dokumentācijas sagatavošana kontrolējošajām iestādēm		40	15	€ 8.10	€ 4,860.00	1215	€ 6,075.00	€ -	€ -	20	€ 121,500.00
Administratīvo izmaksu monetārs novērtējums		40	15	€ 8.10	€ 4,860.00	1215	€ 6,075.00	€ -	€ -	20	€ 121,500.00
2. Lēmuma gaidīšana		0	15	€ -	€ -	0	€ -	€ 900.00	€ -	20	€ 270,000.00
3. Dokumentu sagatavošana un iesniegšana licenču saņemšanai		8	15	€ 8.10	€ 972.00	243	€ 1,215.00	€ -	€ -	20	€ 24,300.00

Kā aprēķināt administratīvā sloga izmaksas?



Saskaņā ar MK instrukciju [Nr.19](#) atsevišķi ir jānorāda administratīvās izmaksas (Anotācijas II sadaļas 3.punktā) un atbilstības izmaksas (Anotācijas II sadaļas 4. punktā), tādēļ tās jānošķir

Piemērs: tirgotājs plāno atvērt 5 jaunas tirdzniecības vietas, kā arī rekonstruēt 10 esošās. Abos gadījumos komersants sagatavo standartizētas tipveida tirdzniecības platības (30 m²) pārbūvei un nodod tās ekspluatācijā

	1	2	3	4 = 1 x 2 x 3	5 = 25% no 4	6 = 4+5	7	8	9	10.= (6 + 7 + 8) x 9
Administratīvā sloga veids	Stundas, kas jāpatērē mēnesī (visiem nodarbinātajiem kopā attiecīgajai aktivitātei)	Aktivitātes atkārošanās reižu skaits gada laikā	Stundas likme (EUR)	Tiešās izmaksas – SUMMA (EUR)	Pieskaitāmās izmaksas (piemēram, IT sistēmas, telpu īre, sakaru izdevumi, apkure, elektrība, transports)	Kopējās izmaksas – SUMMA (EUR)	Tehnikas vienību, aprīkojuma, programmatūras u.c. iegāde, telpu, kapitāla dīkstāve (EUR)	Ārējie pakalpojumu sniedzēji (speciālists, auditors, revidents, konsultanti, juristi, apkalpošana vai serviss) (EUR)	Kopējais subjektu skaits valstī, uz ko attiecas	Kopējās izmaksas (EUR)
4. Lēmuma gaidīšana un saņemšana		24	15 € 8.10	€ 2,916.00		729 € 3,645.00		€ -	€ -	20 € 72,900.00
5. Veikala telpu nodošana ekspluatācijā		16	15 € 8.10	€ 1,944.00		486 € 2,430.00		€ -	€ -	20 € 48,600.00
Atbilstības izmaksu monetārs novērtējums		48	60 € 8.10	€ 5,832.00		1458 € 7,290.00		€ 900.00	€ -	20 € 415,800.00
Administratīvais slogs (zināšanai)		88	75 € 8.10	€ 10,692.00		2673 € 13,365.00		€ 900.00	0	20 € 537,300.00

Kā padarīt regulējumu klientam vieglāk lietojamu?

Sarežģītību kompensējošie risinājumi

Tādu rīku, informatīvo vai automatizēto sistēmu, kas ļauj procedūru īstenot vienkāršāk, ieviešana



Publiskā sektora nodrošinātas konsultācijas, apmācības, normatīvo aktu prasību skaidrojums, lai klientam sniegtu informāciju par noteikumiem un pienākumiem



↓ PIEMĒRS

Elektronisko pakalpojumu izveide (www.latvija.lv un institūciju tīmekļvietnēs), lai skaitā Valsts ieņēmumu dienesta elektroniskā deklarēšanas sistēma (EDS)

↓ PIEMĒRI

- Regulāras konsultācijas pa tālruni vai personiski
- Atbildes tīmekļvietnē, piemēram, izveidojot biežāk uzdoto jautājumu sadaļu
- Īstenojot mācības
- Ieviešot dažādus digitālus vai mākslīgā intelekta rīkus, kas sniedz atbildes uz jautājumiem (piemēram, Nīderlandē likumiem, kas attiecas uz komercdarbību veido digitālu normatīvo aktu prasību atbilstības novērtēšanas palīgriku (flāmu valodā: Regelhulp). Aizpildot kontroles jautājumus saistībā ar konkrēto situāciju, ir iespējams iegūt juridiski nesaistošu instruktāžu

Nenovēršami riski un līdz ar to jomas juridiskā sarežģītība un komplicētība bieži vien neļauj samazināt administratīvo slogu tiesiskajā regulējumā, tomēr ir iespējams ieviest mehānismus, kas sniedz palīdzību procedūras īstenošanai vai atvieglo tās īstenošanu

Kā identificēt un izskaust nelietderīgās, vērtību neradošās darbības?

Lean



Veicot procesa optimizāciju ar Lean metodi, tiek izprastas klienta/lietotāja vajadzības un katra procesa soļa pievienotā vērtība, bet parasti šīs darbības tiek veiktas esošam procesam, tai skaitā tiesību aktos jau reglamentētam procesam

Atbild uz jautājumiem

- Kā pareizi ieviest procesu?
- Kuri procesa posmi ir nelietderīgi?
- Kā uzlabot procesu?
- Vai ir iespējami papildus uzlabojumi procesā?
- Ko varam izdarīt tagad, lai process darbotos labāk?

Dizaina domāšana



Inovējot ar dizaina domāšanas metodi, mērķis parasti ir radīt jaunu vai pilnveidot esošo no lietotāja/klienta viedokļa ērtu procesu vai pakalpojumu. Līdz ar to dizaina domāšana labāk ir izmantojama, kad izstrādā jaunu normatīvo regulējumu vai tā būtiskus grozījumus vai arī jaunu administratīvo procedūru

Atbild uz jautājumiem

- Kā **stratēģiski** plānot procesu?
- Vai šis process ir labs, piemērots?
- Vai to var **radikāli uzlabot**?
- Kas vispār ir iespējams?
- Ko varam izdarīt nākotnē, lai procesu pielāgotu lietotāja vajadzībām?



SVARĪGI

Dizaina domāšana vispiemērotākā ir konkrētu, nevis vispārīgu problēmu risināšanai



PIEMĒRS

Piemērota problēma – pārvadājumu dokumentu elektronizācija.
Nepiemērota problēma – augstskolu absolventu zināšanu neatbilstība darba tirgus vajadzībām

Lai uzlabotu efektivitāti un lietderību, identificējot un izskaužot darbības, kas nerada vērtību, var izmantot atšķirīgas metodes: Lean, biznesa procesu uzlabošana, kvalitātes kontrole un uzvedības izpēte, regulējuma "smilšukaste", lietotājamorientēts dizains vai citas

Salīdzinājumam piedāvātas Lean un dizaina domāšanas metodes

2

Kā inovatīvi
īstenot
administratīvo
vienkāršošanu?

Kāpēc ir svarīgi inovēt?

Inovācija

Jaunu ideju, produktu un darbības modeļu izpēte, kas procesa laikā tiek uzlaboti, izmantojot iteratīvu procesu, pārbaudot to darbību praksē un mācoties no gūtās pieredzes. Inovācija: arī sasniegumu (produktīvu zināšanu) pārvēršana jauninājumos; jaunievedums plašā nozīmē

Lietotāji orientēta pieeja

Apsvērumu, kā regulējums vai process varētu ietekmēt ikvienu personu, uz ko tas attiecas, iekļaušana lēmuma pieņemšanā

Lietotāji orientēta pieejas pamatā ir dziļa un detalizēta izpratne par lietotāja vajadzībām. Tāpēc noteikta regulējuma vai procesa izstrādē jāiesaista lietotāju pārstāvji, kuri nav tikai pasīvi vērotāji, bet aktīvi tiek iesaistīti topošā risinājuma variantu izvērtēšanā

Lai izskaustu nelietderīgas darbības, kas ietekmē iedzīvotājus, uzņēmējus un arī valsts pārvaldē nodarbinātos, valsts pārvaldei jāspēj attīstīties un ieviest inovācijas. Tas attiecas gan uz publisko pakalpojumu un procesu pilnveidošanu, gan arī iniciatīvu un reformu ieviešanu tā, lai tās būtu efektīvas un orientētas uz lietotāju



Nepieciešamība pēc lietotāji orientētas pieejas ir visos procesos, kur gala lietotāji saskaras ar valsts un pašvaldību iestādēm un spēj novērtēt publiskās pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitāti vai attīstības līmeni







- Sākotnēji lietotāji orientēta pieeja galvenokārt tika izmantota privātajā sektorā, lai attīstītu jaunus produktus un pakalpojumus. Tomēr arvien biežāk lietotāji orientētu pieeju izmanto arī valsts pārvaldē, dodot iespēju lietotājiem iesaistīties izstrādes un pilnveides procesos. Tādā veidā iespējams izveidot atbilstošāko risinājumu konkrētai problēmai. Turklāt lietotāji darbojas kā brīdinājuma sistēma, kas palīdz izprast risinājuma atbilstību un identificēt nianšes, kuras nepieciešams pilnveidot un mainīt, lai pēc iespējas ātrāk būtu iespējams nonākt pie akceptējama gala rezultāta
- Lietotāji orientēta pieeja sekmē tādu risinājumu radīšanu, kas atbilst gala lietotāju nepieciešamībai. Tādējādi tiek radīti atbilstošāki risinājumi, kas attiecīgi veicina lietotāju apmierinātību gan ar piedāvāto risinājumu, gan valsts pārvaldes darbību kopumā

Šo vadlīniju mērķis ir pievērst uzmanību administratīvo procedūru vienkāršošanai, balstoties uz lietotāji orientētu pieeju

Dizaina domāšanas process

Lietotāji orientētas pieejas pamatā ir pastiprināta koncentrēšanās uz lietotāja vajadzībām, veicot lietotāju iesaisti procesā ar mērķi rezultātā izveidot lietotājam atbilstošāko risinājumu. Konkrētu ietvaru lietotāji orientētas pieejas iedzīvināšanai sniedz dizaina domāšana, kas definē piecus konkrētus soļus risinājuma izveidē un sesto soli kas attiecas uz risinājuma nodošanu īstenošanai un ieviešanu. Dizaina domāšana ir radošs, iesaistošs un uz rezultātu orientēts process, kas paredz nemitīgus testēšanas atkārtojumus

Turpmāk aprakstīti dizaina domāšanas soļi un piedāvāti konkrēti pielietojami rīki ar secīgām instrukcijām

SOLIS	Novēro & saproti 	Definē 	Ģenerē idejas 	Prototipē & testē 	Dokumentē & demonstrē 	Nodod īstenošanai & ievieš 
UZDEVUMI	<ul style="list-style-type: none">Definēt jautājumu, redzējumu un nodomuSaprast zināmo un nezināmoApzināt ietekmētās pusesSatikt cilvēkus un runāt ar tiem, izprast pieredzi (iejusties personas situācijā)Gūt skaidru izpratni par situāciju no esošo un potenciālo lietotāju perspektīvasAnalizēt pieejamo informāciju, pētīt tendences	<ul style="list-style-type: none">Definēt iespējas, uz kuru bāzes attīstīt inovācijas idejasIzpētīt un pārbaudīt pieņēmumusDefinēt kādu problēmu vēlas risināt un kurš ir lietotājs?Izdarīt secinājumus, dalīties novērojumos ar komandas biedriem un identificēt būtiskāko	<ul style="list-style-type: none">Ģenerēt idejas un apzināt iespējasĢenerēt dažādus risinājumus potenciālajiem produktiem un pakalpojumiem, apvienojot iepriekš iegūto informāciju ar radošumuNovērtēt tos pēc vēlamības, iespējamības un dzīvotspējas	<ul style="list-style-type: none">Dzīvotspējīgās idejas pārvērst „taustāmā” rezultātāIzveidot prototipu (sākotnējais modelis vai eksperiments), kas demonstrē risinājumus identificētajiem izaicinājumiem un problēmāmTestēt tos ar lietotāju un iegūt atgriezenisko saitiPielāgot un uzlabot prototipu	<ul style="list-style-type: none">Dokumentēt procesu un rezultātuMērīt ietekmi uz identificēto problēmuAkceptēt vai noraidītJa akceptēts, izveidot prezentāciju un demonstrēt ieinteresētajām personām	<ul style="list-style-type: none">Nodot prototipu ieviešanai procesa īpašniekamIzveidot īstenošanas plānuPanākt, ka lietotājiem ir interese izmantot risinājumu

Novēro & saproti



Mērķis

Gūt pilnvērtīgu izpratni par pašreizējo situāciju, priekšplānā izvirzot lietotāju

Ieguvums

- Iegūta jauna perspektīva, izprotot lietotāju **vēlmes, gaidas un rīcību, problēmas un sāpju punktus**, ar kurām lietotāji saskaras konkrētajā jomā
- Veikta reāla mijiedarbība ar lietotāju
- Attīstīta empātija, lai izveidotu risinājumu, kura **centrā ir cilvēks**

Priekšnoteikumi

- Informācijas un datu analīzes, kā arī intervēšanas prasmes
- Piekļuve lietotājiem un citām ieinteresētajām pusēm

Apakšfāzes



Mērķis

legūt izpratni par tematu, apkopojot dalībnieku zināšanas, kā arī veicot esošās situācijas apzināšanu

Apzināt iesaistītās puses un veikt to klasificēšanu atbilstoši ietekmei un interesei

legūt izpratni par situāciju un problemātiku no lietotāju perspektīvas. Apzināt būtiskākās grupas (izmērs, ietekme, u.c.)

Strukturētā veidā apkopot novērojumus, kas izriet no lietotāja pieredzes

Rezultāts

Dalībnieki skaidri saprot temata būtību un ir apzinājuši elementus, kas uz to attiecas un jāņem vērā turpmākajā darbībā

Definētas iekšējās un ārējās ieinteresētās puses un gūts priekšstats, kādas iesaistīšanās stratēģijas tām jāpiemēro

Detalizēti apzinātas būtiskāko mērķa grupu pieredzes un iegūta izpratne par galvenajiem problēmjautājumiem, kas lietotājiem ir būtiski

Dalībnieki detalizēti izprot lietotāju no dažādiem skatupunktiem (rīcība, emocijas, gaidas, u.c.)

Rīku uzskaitījums un apraksts

Konteksta karte (Context map)	Ārējo faktoru (politikas, ekonomikas), tendenču, u.c. kartēšana	Intervijas (Interviews)	Saruna ar mērķi izprast pieredzi detalizēti (kas, kā, kāpēc?)
Neredzamā puse (Blind side)	Apzināt, kāda informācija par konkrēto tēmu ir pašreiz zināma un vēl nezināma	Fokusgrupas (Focus groups)	Plānota, atvērta tipa diskusija ar īpaši atlasītiem cilvēkiem
Datu apzināšana (Open data sourcing)	Liela apjoma nestrukturētu datu analīze (zvanu centru transkripti, sarakstes, u.c.)	Dienasgrāmatas (Cultural probes)	Ikdienas pieredzes dokumentēšana , ko veic lietotājs
Ad hoc aptaujas (Ad hoc surveys)	Ātra viedokļa noskaidrošana , izmantojot sociālo tīklu lietotāju aptaujas	Novērošana (Observation)	Lietotāja rīcības novērošana , lai gūtu priekšstatu par izvēlēm, darbībām, u.c.
Domu karte (Mind map)	Tīklveida zīmējums asociāciju veidošanai	Ēnošana (Shadowing)	Atrašanās blakus lietotājam viņa ikdienas aktivitātēs, iejūtoties vidē un ikdienā
Sociālo tīklu apzināšana (Social media mapping)	Sabiedrības viedokļa noskaidrošana, analizējot komentārus sociālajos tīklos	Slepenā iepirkšanās (Mystery shopping)	Pakalpojuma kvalitātes pārbaudīšana , veicot darbības, ko parasti veic lietotājs
Iesaistīto pušu matrica (Stakeholders matrix)	Iesaistīto pušu identificēšanas & kartēšanas rīks	Empātijas karte (Empathy map)	Novērojumu apkopošana, koncentrējoties uz to, ko lietotājs redz, dzird, domā, saka & dara?

1 Izpratnes apzināšana

2 Iesaistīto pušu kartēšana

3 Lietotāja viedokļa izpēte

4 Novērojumu sintezēšana

Domu karte

Tiklveida zīmējums

Mērķis

Apkopot un sakārtot informāciju, veidojot asociācijas.

Veidojot domu karti tiek gūts ieskats arī tajā par ko pašlaik trūkst informācijas, kā arī identificētas ieinteresētās puses

Nepieciešams

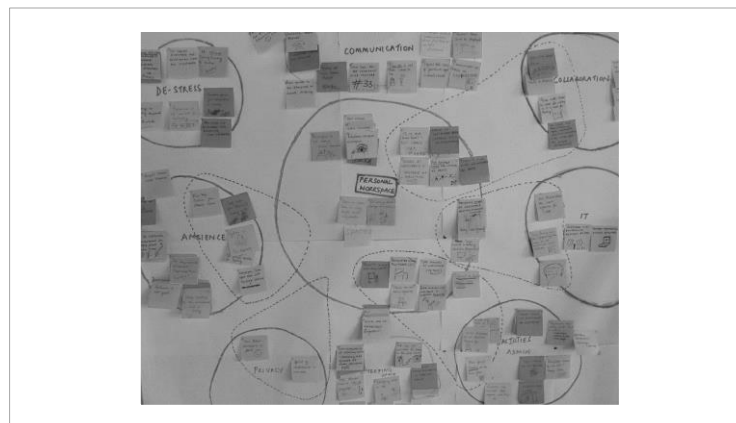
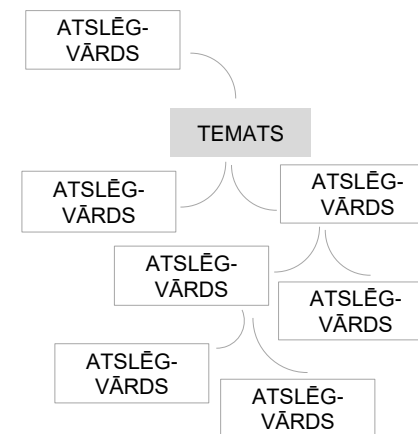
A3 papīra lapa
Rakstāmpiederumi

Soļi

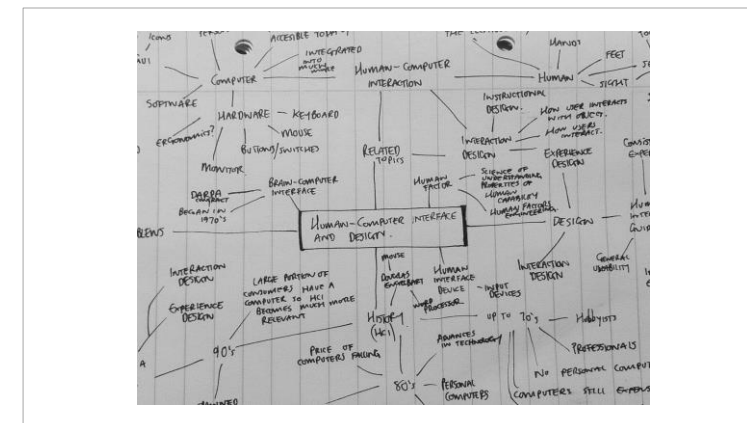
1. Lapas centrā ierakstiet **tematu**, kuru vēlaties izprast detalizēti
2. Veidojiet **atzarojumus**, rakstot **atslēgvārdus**, kas saistās ar tematu
3. Turpiniet veidot **nākamo līmeņu atzarus** līdz esat aptvēruši visus ar tematu saistītos aspektus

Ieteikums

Aptveriet pēc iespējas plašu tēmu loku, piemēram, aktualitātes, process, cilvēki (iesaistītās puses), tehnoloģijas, u.c.



↑ No līmlapiņām izveidotas domu kartes paraugs



↑ Domu kartes paraugs

Iesaistīto pušu matrica

Iesaistīto pušu identificēšanas & kartēšanas rīks

Mērķis

Iesaistīto pušu **apzināšana un kategorizēšana**, pamatojoties uz to **interesi un ietekmi**

Nepieciešams

Tāfele (ar matricu)
Līmlapiņas
Rakstāmpiederumi

Soļi

1. Individuāli – uz līmlapiņām uzrakstiet visas iesaistītās puses

Lai to izdarītu, pārdomājiet, kas...

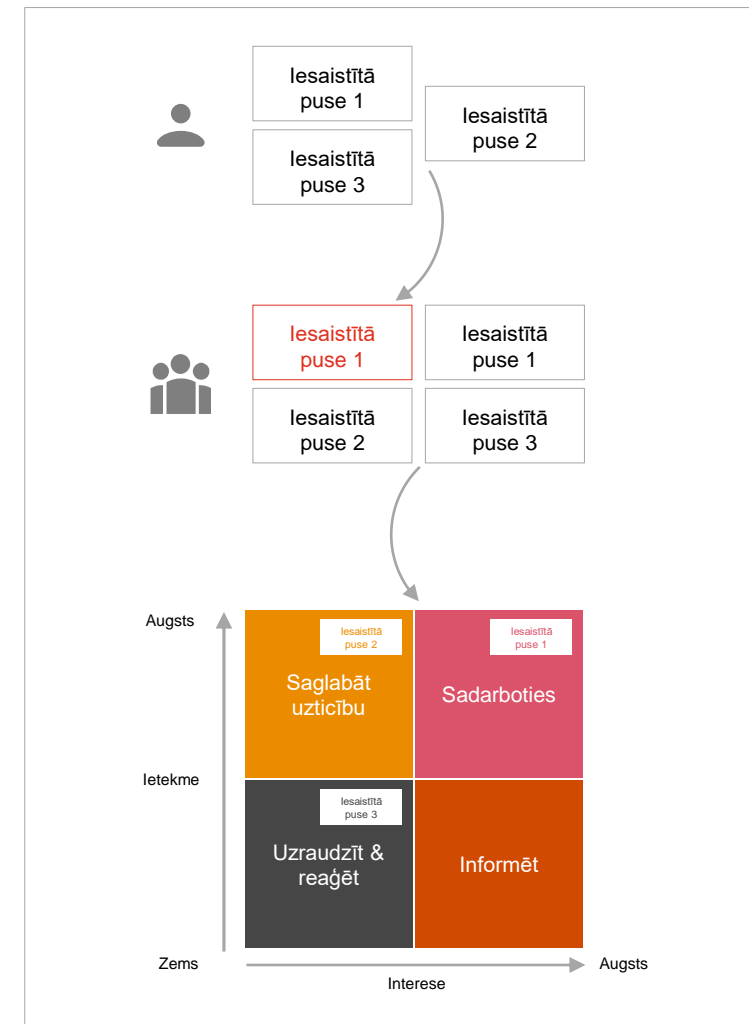
- ...tiks ietekmēti
- ...būs atbildīgi par ieviešanu
- ...ir ar lēmuma pieņemšanas pilnvarām
- ...var atbalstīt vai traucēt
- ...ir iesaistījušies saistītās aktivitātēs iepriekš

2. Grupā – atbrīvojieties no dublikātiem un kopīgi vienojoties, izvietojiet līmlapiņas matricā, vērtējot katras iesaistītās puses ietekmi un interesi

Ieteikums

Veiciet apzināšanu pēc iespējas augstākā detalizācijas pakāpē (piemēram, tā vietā, lai rakstītu "Ministrijas", identificējiet konkrētas ministrijas, jo to ietekme un interese var atšķirties)

Ja mērķgrupā ietilpst mazie vai vidējie uzņēmumi (MVU), tad papildus jāveic "MVU testu", ar ko var iepazīties [tīmekļa vietnē](#)



Saruna ar personu

Mērķis

Analizēt konkrētu lietotāju **pieredzes detalizēti** (kas, kā, kāpēc?)

Nepieciešams

Intervijas forma
Rakstāmpiederumi
Diktofons

 Dalībnieki: 1-2

 1,5h+

Soļi


1. Sagatavošanās intervijai

- Nodēfīnējiet mērķgrupu, kuras pieredzi vēlaties izprast. Būtiski, lai šī grupa būtu nozīmīga (izmērs, ietekme) konkrētā temata kontekstā
- Apkopojiet potenciālos jautājumus, kurus vēlaties pārrunāt un izveidojiet **intervijas formu**
- Nosakiet intervijas **vietu, laiku un veidu** (piemēram, klātienē, telefoniski), nodrošinot, ka vide ir droša un sekmēs to, ka intervējamais ir gatavs par savu pieredzi runāt atklāti

2. Intervija

Intervijas sākumā izklāstiet **intervijas mērķi** un akcentējiet **konfidencialitātes aspektu**

Lai intervija būtu veiksmīga...

...jautājiet "kāpēc" ar mērķi izprast iemeslus
...izvairieties no formulējumiem "visbiežāk", "parasti", bet jautājiet par specifisku pieredzi
...uzdodiet jautājumus neitrāli un nesakiet priekšā atbildes
...iedrošiniet intervējamo atklāties un paust patieso viedokli
...pievērsiet uzmanību neverbālajiem signāliem
Intervijas noslēgumā izklāstiet **turpmākos soļus** 

3. Pēc intervijas

Dokumentējiet iegūtos rezultātus

Kontaktinformācija

Vārds

E-pasts / tālruna nr.

Demogrāfiskie dati: piemēram, vecums, dzimums, u.c.

Jautājums

Atbilde

Gala lietotāju problēmas / sāpju punkti: piemēram, ar kādām problēmām lietotāji saskaras konkrētajā situācija? Kādas ir bailes un bažas?

Jautājums

Atbilde

Gala lietotāju vēlmes: piemēram, kā būtu iespējams uzlabot pieredzi? Kas padarītu dzīvi vienkāršāku?

Jautājums

Atbilde

...

Jautājums

Atbilde



Intervijas formas paraugs

Empātijas karte

Vizuāls līdzeklis lietotāja empātiskajai kartēšanai

Mērķis

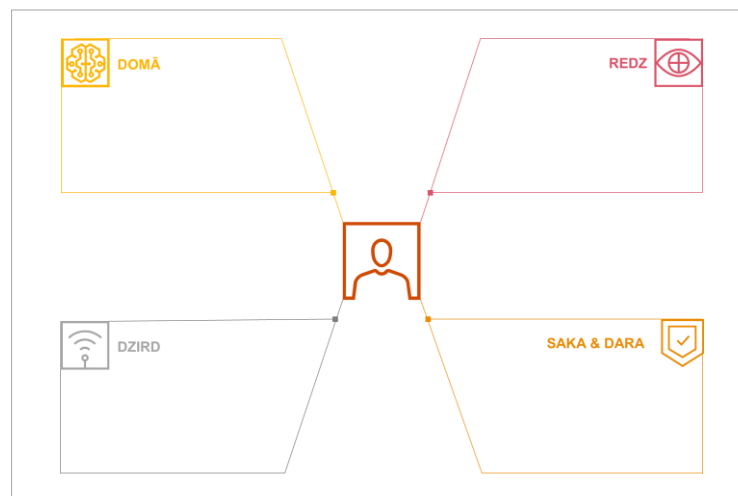
Sintezēt novērojumus, koncentrējoties uz lietotāja subjektīvo pieredzi (ko lietotājs redz, dzird, domā, saka & dara?)

Nepieciešams

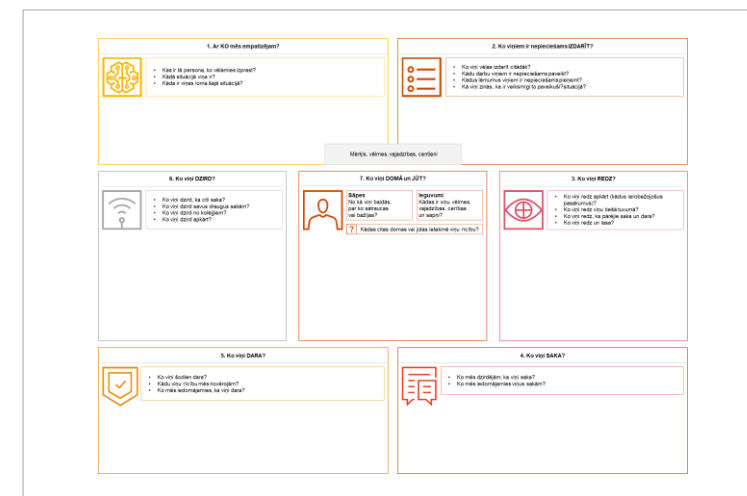
Empātijas kartes forma
Rakstāmpiederumi

Soļi

1. Pēc intervijas sastrukturējiet novērojumus un atziņas empātijas kartē
 - Sadaļā **REDZ** aprakstiet vidi – ko lietotājs ikdienā redz? Kāda ir vide viņam apkārt?
 - Sadaļā **SAKA UN DARA** iekļaujiet citātus no intervijām, kas piesaistīja jūsu uzmanību. Pierakstiet cik precīzi vien iespējams, nemēģinot pārfrāzēt domu saviem vārdiem. Ja persona veica kādas darbības, pierakstiet ko jūs redzējāt
 - Sadaļā **DZIRD** aprakstiet kādus vēstījumus lietotājs saņēma no citiem, piemēram, draugiem, paziņām, kolēģiem, vadītības, u.tml.
 - Sadaļā **DOMĀ** aprakstiet kādus secinājumus par nozīmi var izdarīt no tā, ko persona saka
2. Analizējiet kādas ir galvenās atziņas no intervijām, kuras izmantot turpmākos soļos



Empātijas kartes paraugs (vispārīgs) pieejams pielikumā



Empātijas kartes paraugs (detalizēts) pieejams pielikumā

Definē



Mērķis

Apkopojot iepriekš iegūto informāciju, skaidri definēt gala lietotāja profilu un problēmu, kuru plānots risināt

Ieguvums

- > Sarežģītas problēmas ierāmētas praktiski tveramā formātā
- > Iegūta izpratne par būtiskākajiem problēmas cēloņiem un elementiem, kas to veido

Priekšnoteikumi

- > Temats ir vispusīgi izprasts
- > Iegūta vispārīga izpratne par sāpju punktiem un problēmjaudājumiem no lietotāja perspektīvas

Apakšfāzes



Rīku uzskaitījums un apraksts

Personas (Personas)	Lietotāja profila definēšana, ņemot vērā rīcību, īpašības, attieksmi, u.c.	MECE princips (MECE principe)	Grupēšanas veids , lai panāktu, ka problēmas definīcija aptver visus cēloņus un dažādi problēmas elementi savstarpēji nepārklājas
Ceļojuma karte (User journey)	Procesa , kuram lietotājs iet cauri, vizualizācija ņemot vērā sistēmiskos un subjektīvos aspektus	PARETO princips (PARETO PRINCIPLE)	Problēmu definēšana, pamatojoties uz ideju, ka 80% problēmu rada 20% cēloņu
Klasteri (Clusters)	Problēmu identificēšana un līdzīgo grupēšana	Pieci kāpēc (Five why's)	Problēmas rašanās iemesla analīze jeb aizrakšanās līdz problēmas saknei
		Problēmu koks (Problem tree)	Problēmas cēloņu un seku analīze un padziļināta to izprašana

1 Mērķgrupas definēšana

2 Problēmjautājumu izpratne

3 Problēmas definēšana

4 Problēmas padziļināta analīze

Mērķauditorijas pārstāvju profils

Mērķis

Gūt izpratni par **gala lietotāju** – īpašībām, mērķiem, rīcību, problēmām, attieksmi, gaidām, u.c.

Nepieciešams

Veidne personas definēšanai
Rakstāmpiederumi

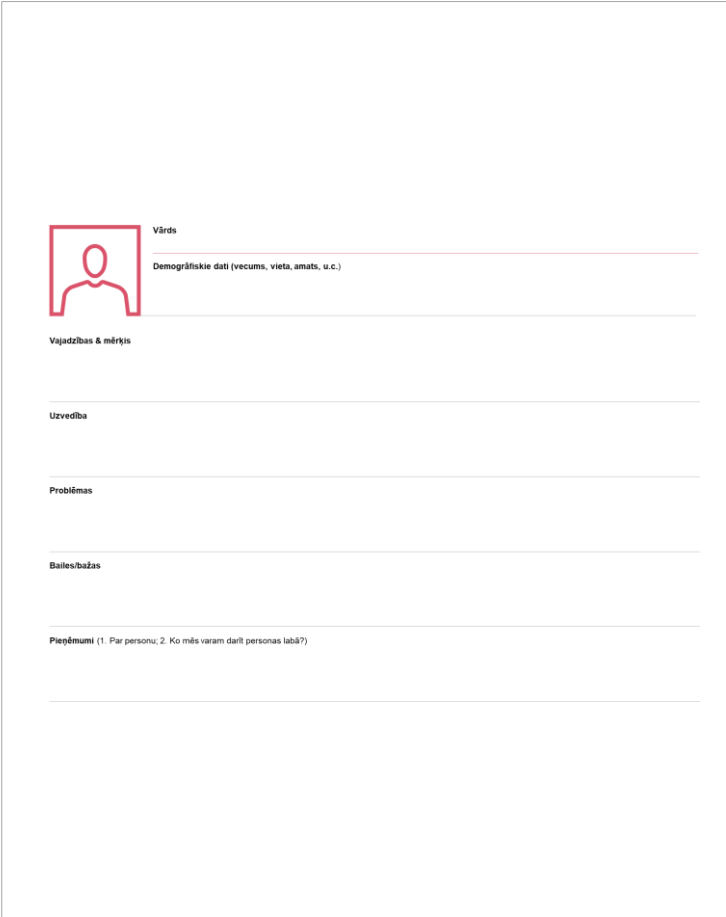
Soļi

1. Pārdomājiet kādas iezīmes raksturo mērķauditoriju, pamatojoties uz iepriekšējā fāzē iegūtajām atziņām
2. Veidojiet konkrētu personu profilus
 - **Vārds un demogrāfiskie dati:** personalizējiet tipisko personu
 - **Vajadzības un mērķis:** aprakstiet personas vajadzības un mērķi vispārīgi un detalizēti pētāmā temata kontekstā
 - **Uzvedība:** aprakstiet personas tipisko rīcību attiecībā uz vajadzību realizāciju
 - **Problēmas:** aprakstiet galvenās problēmas, ar ko saskaras persona
 - **Bailes / bažas:** aprakstiet personas bailes un bažas attiecībā uz iespēju realizēt savu mērķi un vajadzības
 - **Pieņēmumi:** aprakstiet savus pieņēmumus par personu un to, kā varētu personai palīdzēt

Ņemot vērā, ka mērķauditorijas pārstāvji var būt dažādi, rekomendējam izveidot vairāku personu profilus

Ieteikums

Aicinām regulāri pārskatīt, vai definētās personas joprojām ir aktuālas un veikt to pārdefinēšanu, ja nepieciešams. Pamatojoties uz lietotāja profiliem, būs jāveic problēmas definēšana, risinājumu validācija, u.c.



Vārds

Demogrāfiskie dati (vecums, vieta, amats, u.c.)

Vajadzības & mērķis

Uzvedība

Problēmas

Bailes/bažas

Pieņēmumi (1. Par personu; 2. Ko mēs varam darīt personas labā?)



Personas profila paraugs
pieejams pielikumā

Ceļojuma karte

Personas pieredzes kartējums

Mērķis

Vizualizēt procesu, kuram lietotājs iet cauri, no sistēmiskās un lietotāja subjektīvās pieredzes perspektīvas

Ceļojums var būt gan **fiziska pārvietošanās**, gan **darbības internetā**. Tas var aizņemt pāris minūtes vai pat gadus

Nepieciešams

Veidne ceļojuma veidošanai
Rakstāmpiederumi

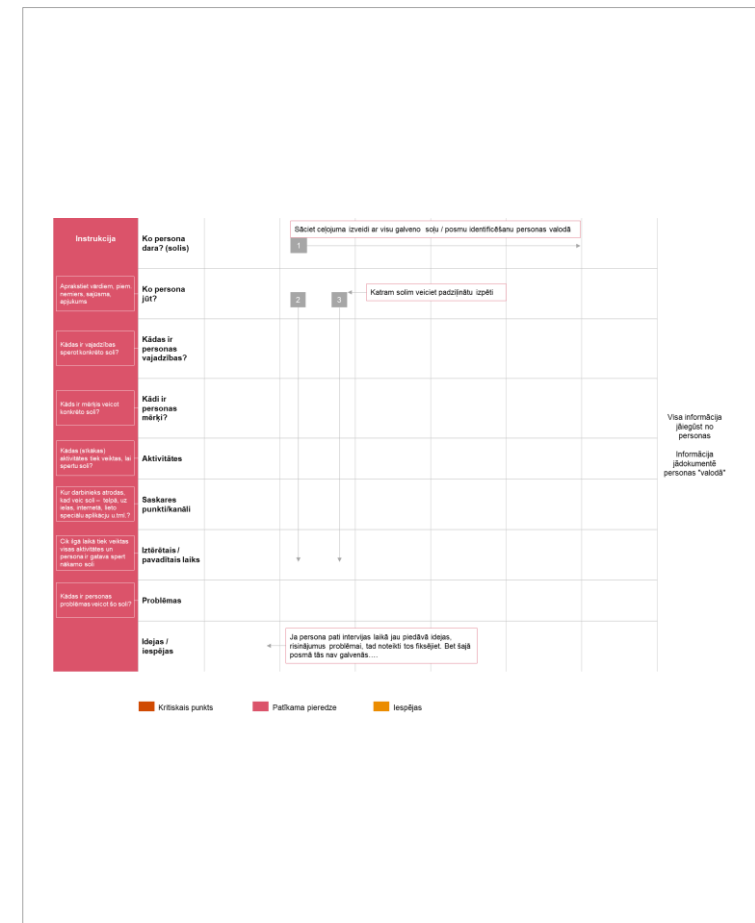
Soļi


1. Pamatojoties uz iepriekšējās fāzēs iegūtajām atziņām, izvēlieties analīzes objektu

Galvenie kritēriji, kas nosaka, ka ceļojuma kartes veidošana ir ieteicama, ir augstas izmaksas, procesu sarežģītība, mainība, izaicinājums un pakalpojuma svarīgums klientam
2. Nosakiet ceļojuma kartes mērķi. Visbiežāk tas ir orientēts uz personas pieredzes uzlabošanu, iestādes darbības efektivitātes pilnveidi, izmaksu samazinājumu
3. Pamatojoties uz definēto personu profiliem, izvēlieties mērķa grupu, izvērtējot, kura būtu nozīmīgākā, piemēram, skaitliskā, finansiālā vai laika patēriņa aspektā. Atrodiet reālas definētajam profilam atbilstošas personas un veiciet interviju ar personu, ļaujot personai stāstīt par savu pieredzi

Koncentrējieties, lai persona izklāstītu

- Sistēmiskos aspektus (aktivitātes, ko persona veic)
- Subjektīvos aspektus (personas izjūtas, vajadzības, mērķus, problēmas, u.c.)



 Ceļojuma kartes paraugs un paraugs ar paskaidrojumiem pieejams pielikumā

Problēma

Risināmais jautājums (problēma)

Mērķis

Pamatojoties uz lietotāju pieredzes izpēti, definēt problēmu un mērķauditoriju, kam risinājums nepieciešams

Nepieciešams

Veidne problēmas definēšanai
Rakstāmpiederumi

Soļi

Pamatojoties uz iepriekšējās fāzēs veikto lietotāju pieredzes izpēti, veiciet problēmas definēšanu.

Kas ir jārisina? Kāds ir problēmas iemesls / cēlonis?

Vienā teikumā ietveriet problēmas esenci. Papildus aprakstiet kāpēc problēma ir radusies, kāds ir tās cēlonis.

Kam šis risinājums ir nepieciešams, kāpēc? Kādas ir personas vajadzības, mērķi, gaidas?

Aprakstiet mērķauditoriju, kurai veidosiet risinājumu. Pamatojoties uz atziņām, kuras tika iegūtas no lietotājiem iepriekšējās fāzēs

Kādas noderīgas atziņas no Novēro & Saproti fāzes varētu noderēt risinājuma veidošanā?


Apkopojiet vērtīgus iespaidus un novērojumus

Ieteikums

Problēmas definīcijai jābūt

- **Kodolīgai** – būtībai jābūt ietvertai vienā teikumā, kuru izlasot problēma ir skaidra
- **Specifiskai** – jāietver atbilde uz jautājumu, ko tieši ir paredzēts risināt
- **Izmērāmai** – jāiekļauj izmērāmi aspekti
- **Orientētai uz lietotāju** – jānorāda grupas, kuras problēma ietekmē




Problēma 

[Kas ir jārisina? Kāds ir problēmas iemesls/cēlonis?]

[Kam šis risinājums ir nepieciešams, kāpēc? Kādas ir personas vajadzības, mērķi, gaidas? Skat. personas profilu un ceļojumu]

[Noderīgas atziņas, kuras ir iegūtas intervijās un kuras ir jāņem vērā, meklējot risinājumu]

 Problēmas definēšanas paraugs pieejams pielikumā

Pieci "kāpēc"

Problēmas saknes identificēšana

Mērķis

Noskaidrot problēmas rašanās iemeslu jeb "aizurbties līdz **problēmas saknei**"

Nepieciešams

Iepriekšējā uzdevumā nedefinētā problēma
Tāfele
Līmlapiņas
Rakstāmpiederumi

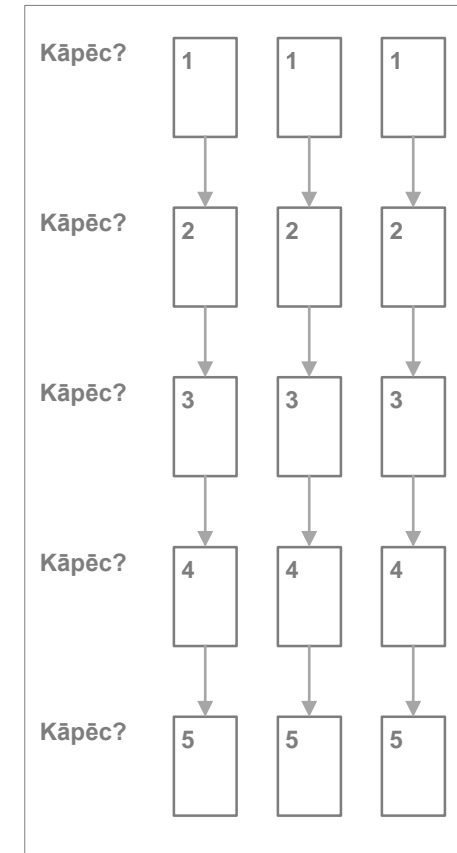
Soļi

- Uzrakstiet uz tāfeles iepriekšējā uzdevumā nedefinēto problēmu
- Individuāli**
 - Sanumurējiet līmlapiņas no 1 līdz 5
 - Pārdomājiet – kāpēc šāda problēma ir radusies – un uzrakstiet atbildi uz pirmās līmlapiņas
 - Pārdomājiet vēlreiz, kāpēc ir radies uz pirmās līmlapiņas uzrakstītais problēmas cēlonis un uzrakstiet atbildi uz otrās līmlapiņas
 - Atkārtojiet vingrinājumu tik ilgi, kamēr nonāksiet līdz problēmas saknei (tas var arī aizņemt arī mazāk vai vairāk nekā 5 "kāpēc")
- Grupā**
 - Uz tāfeles izkārtojiet savas līmlapiņas, sākot ar 1 un beidzot ar 5 (vai arī citu līmlapiņu skaitu, ja tas ir mazāks vai lielāks)
 - Pārskatiet visu dalībnieku veikumu un diskusijas ceļā vienojieties par secību, kas palīdz nonākt līdz patiesajai problēmas saknei

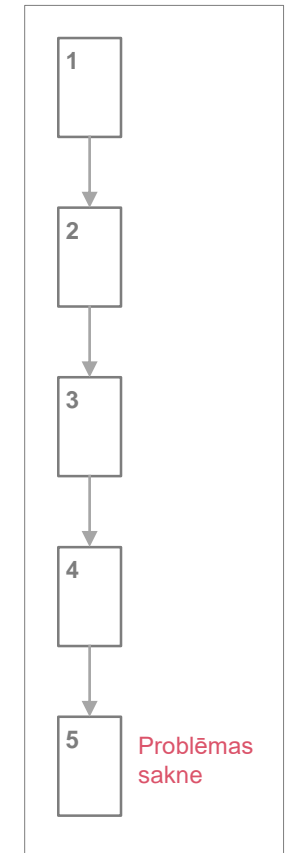
Ieteikums

Noslēgumā aicinām pārdomāt, vai iepriekšējā uzdevumā nedefinēto problēmu ir nepieciešams pārdefinēt

Problēmas definīcija...



Vienošānās



Pieci "kāpēc" definēšanas paraugs

Ģenerē idejas



Mērķis

Apvienojot iepriekš iegūto informāciju ar radošumu, radīt jaunas idejas, kas potenciāli varētu risināt definēto problēmu

Ieguvums

- Ātra un strukturēta ideju ģenerēšana
- Dažādi risinājuma varianti
- Iespēja virzīties pāri ierastajiem risinājumiem

Priekšnoteikumi

- Precīzi nedefinēta risināmā problēma
- Vide, kas sekmē radošumu
- Skaidri noteikumi, strikts laika plānojums
- Spēja koncentrēties uz risinājumiem, kas ietver domāšanas veida un uzvedības maiņu, nevis normatīvā regulējumu grozīšanu

Apakšfāzes



Mērķis

Apkopot pieredzi ar līdz šim izmantotajiem risinājumiem (koncentrējoties uz neveiksmīgiem risinājumiem, kas nepilnīgi risina problēmu)

Radīt jaunas idejas, vispārīgi nedefinējot idejas būtību un izpildījumu. Piedāvāt daudz un dažādas (tai skaitā trakas) idejas

Radīt jaunas idejas, smeļoties iedvesmu un iegūstot citu perspektīvu uz problēmu un potenciālajiem risinājumiem

Izvērtēt idejas, lai atlasītu dzīvotspējīgākās idejas, kuras ir inovatīvas un reālistiski ieviešamas

Rezultāts

Dalībniekiem ir skaidra izpratne par līdzšinējām praksēm un interese ideju radīšanas fāzē koncentrēties uz jauna veida risinājumiem

Liels radīto ideju skaits un dažādība

Radītas jaunas, iepriekšējā apakšfāzē neredzētas idejas vai esošās idejas papildinātas ar jauniem elementiem

Atlasītas labākās idejas, kuras tiek virzītas tālāk uz prototipēšanu

Rīku uzskaitījums un apraksts

Klišejas (Cliches)	Ierasto veidu apzināšana problēmas risināšanai	Rakstīšanas koprade (Brainwriting)	Ideju radīšana, katram grupas dalībniekam papildinot cita dalībnieka idejas
Neveiksmju vētra (Failure storm)	Potenciālo neveiksmīgo risinājumu ģenerēšana	„Ja mēs būtu... “ (If we were)	Ideju radīšana, iedomājoties, ka problēmu risina kāds cits
Vēstures karte (History map)	Līdz šim izveidoto risinājumu apkopošana un ietveršana hronoloģiskā griezumā	Iedvesmojoši stāsti (Inspiring stories)	Iedvesmojošu pieredžu uzklauššana , uz kuru bāzes radīt jaunas idejas
Rakstīšanas vētra (Writing ideas)	Ideju pierakstīšana , orientējoties uz kvantitāti un dažādību	Pretēja problēma (The Anti-problem)	Ideju radīšana nedefinētās problēmas pretējas problēmas risināšanai
Zīmēšanas vētra (Drawing ideas)	Ideju zīmēšana , attēlojot idejas būtību (piemēram, process, scenārijs, skice, u.c.)	Laterālā ideācija (Heuristic ideation)	Ideju radīšana, apvienojot vairākus elementus vai to iezīmes
Tēlošanas vētra (Acting)	Problēmsituācijas izspēlēšana lomu spēlē , koncentrējoties uz risinājumiem	Ideju Top pieci (Top five ideas)	Balsošana par idejām, rezultātā atlasot labākās
Prāta vētra (Brainstorm)	Ideju radīšana grupā , katram izsakot savas idejas	Ideju grupēšana (Bundle ideas)	Ideju grupēšana un dažādu elementu kombinēšana ar mērķi atlasīt dzīvotspējīgākās
Kā mēs varētu? (How might we?)	Problēmas elementu pārvēršana potenciālos risinājumos	NUF tests (NUF test)	Ideju izvērtēšana, analizējot tās novitāti, lietderību un ieviešanas iespējamību

1 Līdzšinējo prakšu apzināšana

2 Ideju radīšana

3 Ideju radīšana jaunā perspektīvā

4 Ideju izvērtēšana

Klišejas

Ierastie risinājumi

Mērķis

Apzināt klišejas jeb **ierastos veidus** kā problēma tiek risināta

Nepieciešams

A4 lapa
Rakstāmpiederumi

 Dalībnieki: 1

 30min

Soļi

1. **Individuāli** – apziniet visus veidus kā identificētā problēma ir risināta līdz šim. Koncentrējieties uz tipiski pielietotajiem risinājumiem
Papildus identificējiet risinājumus, kas pilnībā nestrādā, bet tomēr tiek izmantoti
2. **Grupā** – vienojieties, ka nākamajā ideju radīšanas fāzē, neizmantosiet tipiskos risinājumus līdzšinējā formātā un koncentrēsieties uz jauniem risinājumiem

Klišejas 

[Kādi ir "vispārpieņemtie" un "populārākie" problēmas risinājumi ar nelielu izdomu un nabadzīgu radošo prasmi izpausmi? No kādiem risinājumiem centīsities izvairīties]

Klišeja 1 _____

Klišeja 2 _____

Klišeja 3 _____

Klišeja 4 _____

Klišeja 5 _____



Klišēju definēšanas paraugs pieejams pielikumā

Rakstīšanas vētra

Rakstveida ideju ģenerēšanas veids

Mērķis

Ģenerēt idejas, koncentrējoties uz ideju kvantitāti, dažādību un ļaujoties trakām idejām

Nepieciešams

A5 papīra lapa
Rakstāmpiederumi

 Dalībnieki: 1

 30min

Soļi

1. **Individuāli** – uz A5 lapām sarakstiet idejas, kā varētu risināt identificēto problēmu (uz katras lapas cita ideja)

Ideju aprakstam jāietver

- Idejas būtība jeb – kas tas ir?
- Idejas raksturojums jeb – ko tā ietver?
- Atbilde uz jautājumu – kāpēc tā ir lieliska ideja?

Lieliskas idejas pazīmes

Orientēta uz lietotāju

- Risina to, kas būtiskākais lietotājam, atbilst „lietotāja” izpratnei par veiksmes rādītājiem, kā arī aptver vairāku lietotāju problēmu vai dažus ar augstu ietekmi

Unikāla

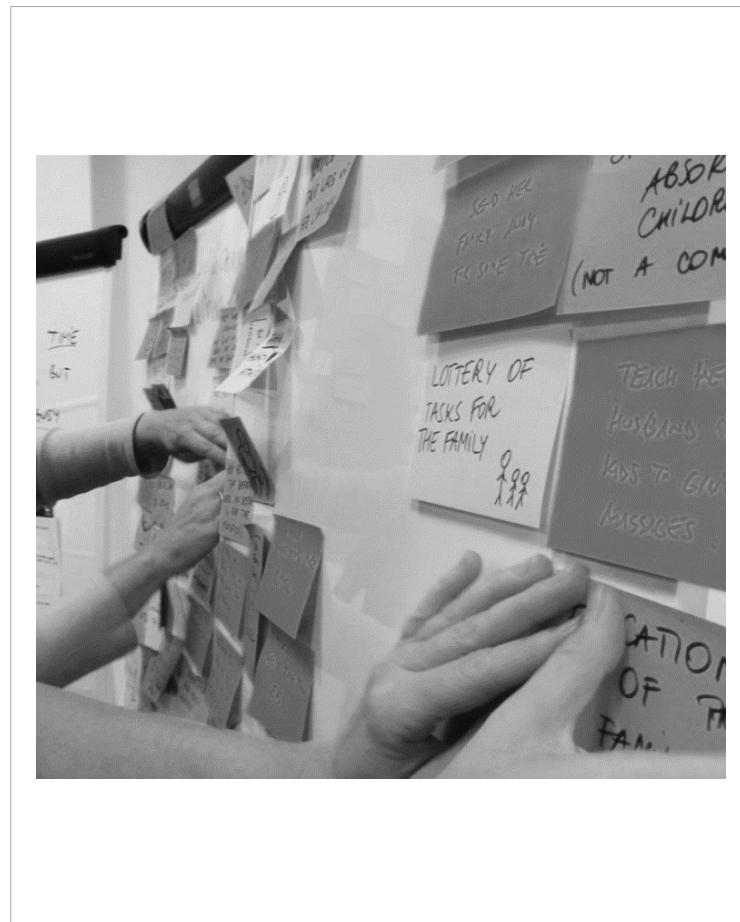
- Fokusejas uz nerisinātām problēmām un neiegūtām iespējām, kā arī atšķiras no tā, kas ir darīts līdz šim

Pielietojama

- Pievilcīga un saprotama, kā arī pielāgojama dažādiem gadījumiem

Ieteikums

- Svarīgi ir radīt cik vien daudz un dažādus risinājumus iespējams
- Trakas idejas ir nepieciešamas, pa ja tās neizskatās reālistiski ieviešamas



Rakstīšanas vētras paraugs

"Ja mēs būtu..."

Iztēlošanās, ka problēmu risina kāds cits

Mērķis

Ģenerēt idejas no citas perspektīvas jeb iedomāties, ka **problēmu risina kāds cits**

Nepieciešams

A5 papīra lapas
Rakstāmpiederumi
Ierīce ar interneta pieslēgumu

Soļi

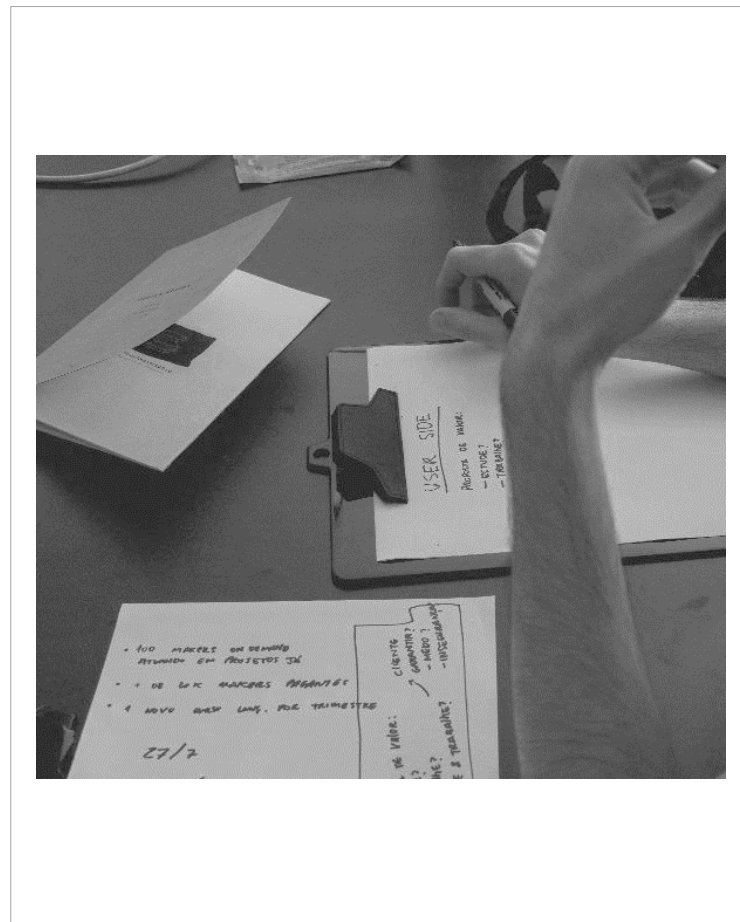
1. Iztēlojieties, ka nedefinēto problēmu risina kāds, cits, piemēram
 - Uzņēmums
 - Pasākums
 - Valsts
 - Cilvēks
 - u.c.
2. Iedvesmojieties no interneta resursos pieejamās informācijas, nāciet klajā ar jaunām idejām, kā varētu risināt problēmu

Jautājumi iedvesmai

- Kā "kāds cits" risinātu problēmu?
- Ko "kāds cits" uzskatītu par problēmu?
- Kāpēc "kāds cits" to uzskatītu par problēmu?

Ieteikums

Iztēlojieties, ka esat 'kāda cita' veidolā, izvēlieties konkrētu uzņēmumu, cilvēku vai tamlīdzīgi. Vislabāk, ja visiem tas ir ļabi pazīstams un par to ir radies priekšstats



Top piecas idejas

Ideju izvērtēšanas veids

Mērķis

Izvērtēt idejas un nolemt, kuras tiek virzītas tālāk uz prototipēšanu

Nepieciešams

Tāfele vai A3 lapas
Rakstāmpiederumi

Soļi

1. Īsi prezentējiet savas idejas

Prezentāciju rekomendējam veidot atbilstoši šādam formātam

Ideja ir _____

Tā ietver

...

...

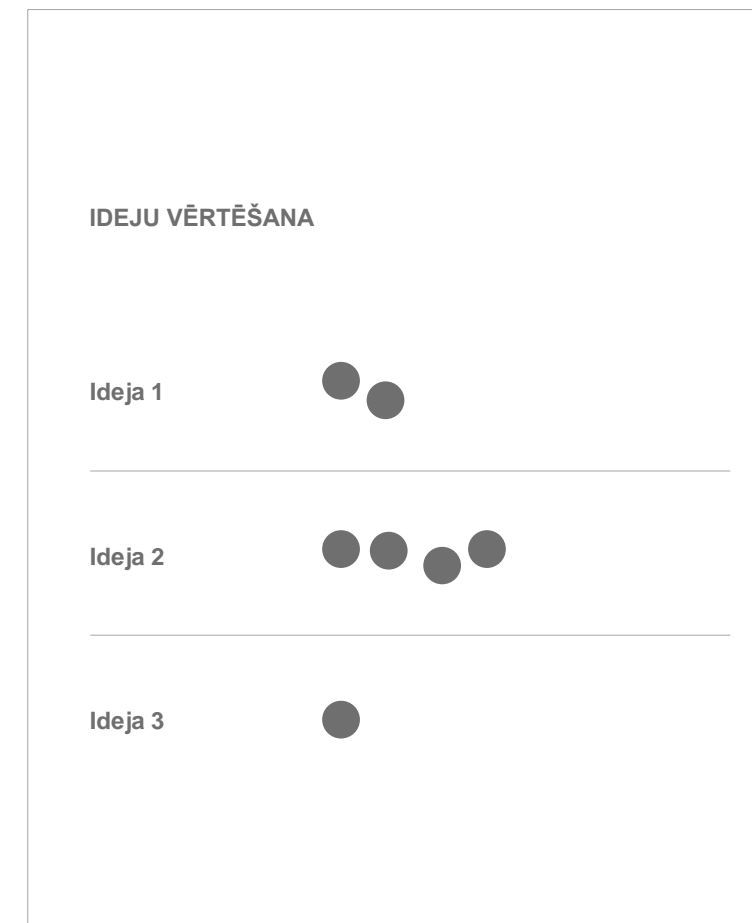
...


Ideja ir lieliska, jo _____

2. Uz tāfeles vai A3 lapām saraksta veidā uzrakstiet visas idejas. Ja tās atkārtojas, idejas var apvienot

3. Katrs dalībnieks saņem piecas uzlīmes balsošanai, kuras var izmantot, lai balsotu par vairākām vai vienu ideju atbilstoši savai izvēlei

4. Piecas idejas, kas saņēmušas vislielāko balsu skaitu, tiek virzītas uz prototipēšanu



 Ideju vērtēšanas paraugs

Prototipē & Testē



Mērķis

Radīt prototipus iepriekšējā fāzē izvēlētajām idejām un pārbaudīt tos uz lietotāju, lai iegūtu atgriezenisko saiti

Ieguvums

- Ideja padarīta par taustāmu, izveidojot prototipu
- Prototips pārbaudīts uz lietotājiem un iegūta atgriezeniskā saite prototipa pilnveidošanai

Priekšnoteikumi

- Skaidri definēta ideja, uz kuras bāzes veidot prototipu
- Spēja justies komfortabli nenoteiktībā
- Detalizēti apzināti esošie risinājumi konkrētajā jomā
- Izstrādāti kvalitātes kritēriji prototipiem

Apakšfāzes



Mērķis

Izveidot uzmetuma variantus potenciālajam risinājumam, augstā detalizācijas pakāpē aptverot risinājuma būtību un darbības principus

Pārbaudīt risinājuma potenciālu, veicot validāciju ar lietotājiem. Nepieciešams veikt validācijas raundu, risinājumu uzlabot un tikai tad turpināt ar nākamo validācijas raundu

Izvērtēt risinājumu, analizējot atbilstību definētajai problēmai, stiprās un vājās puses, kā arī ieviešanas perspektīvu

Notestēt risinājumu reālā vidē ar nedefinētās mērķauditorijas pārstāvjiem (lietotājiem)

Rezultāts

Pilnvērtīgi izstrādāts uzmetums, kuru prezentēt lietotājiem

Uzlabots risinājuma uzmetums, kurā ņemts vērā lietotāju viedoklis

Pilnībā izstrādāts prototips, kuru iespējams testēt reālā vidē

Atkarībā no lietotāju vērtējuma, prototips tiek virzīts tālāk uz iedzīvināšanu vai notiek atgriešanās pie prototipa pilnveides

Rīku uzskaitījums un apraksts

Skices (Sketches)	Vizuāls uzmetums plānotajam risinājumam	Viltus brošūra (Brochure)	Brošūras izveidošana izveidotā risinājuma prezentēšanai ar mērķi to parādīt lietotājiem
Lomu spēles (Role play)	Situāciju izspēle , koncentrējoties uz potenciālo risinājuma izmēģināšanu	Cepināšana (Jury evaluation)	Risinājuma prezentēšana žūrijai, kas sniedz konstruktīvu kritiku
Stāsta vizualizācija (Storyboard)	Vizuāls attēlojums darbību secībai	Plus un delta (Plus/Delta)	Grupa sniedz viedokli par risinājuma pozitīvajiem aspektiem un nepieciešamajām izmaiņām
Digitālā prototipēšana (Digital prototype)	Digitāls risinājuma makets vienkāršotā formātā	SVID analīze (SWOT analysis)	Risinājuma stipro un vājo pušu, kā arī iespēju un draudu analīze
Intervijas (Interviews)	Saruna ar personu ar mērķi iegūt atgriezenisko saiti par izstrādāto prototipu	Pieredzes testēšana (Experience testing)	Risinājuma testēšana realitātei pietuvinātā vidē ar reāliem lietotājiem
Pretēji lietotāji (Different users)	Pretēju lietotāju definēšana (zinoši – nezinoši) un atgriezeniskās saites iegūšana	Pop up veikals (Pop-Up shop)	Risinājuma iedzīvināšana reālā vidē, mazākā mērogā un uz noteiktu laika posmu
Izmēģini pats (Try yourself)	Risinājuma autors lieto risinājumu tā, kā paredzēts, un dokumentē savus iespaidus		

1 Sākotnējā risinājuma izveide

2 Validācija ar lietotājiem

3 Vērtēšana

4 Vides tests

Sākotnējais prototipa variants

Mērķis

Vizualizēt ideju, veidojot zemas precizitātes prototipus

Nepieciešams

Dažāda izmēra lapas

Līmlapiņas

Rakstāmlietas un piederumi (līme, šķēres, u.c.)

Lego

Soļi

Sāciet veidot pirmos skiču variantus risinājumam

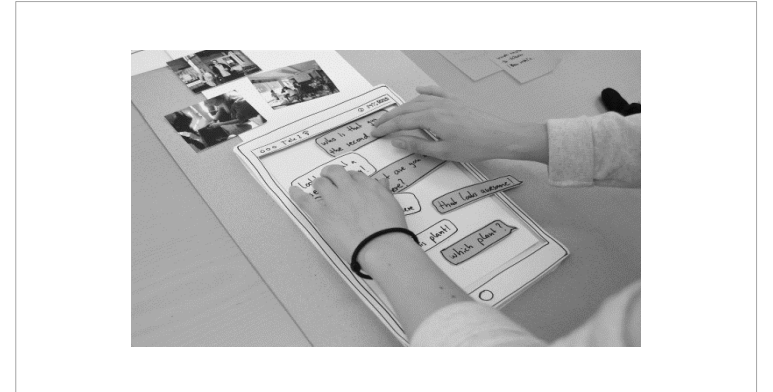
Skice var būt:

- Procesa vizualizācija
- Programmatūras vizualizācija
- Situācijas vizualizācija
- u.c.

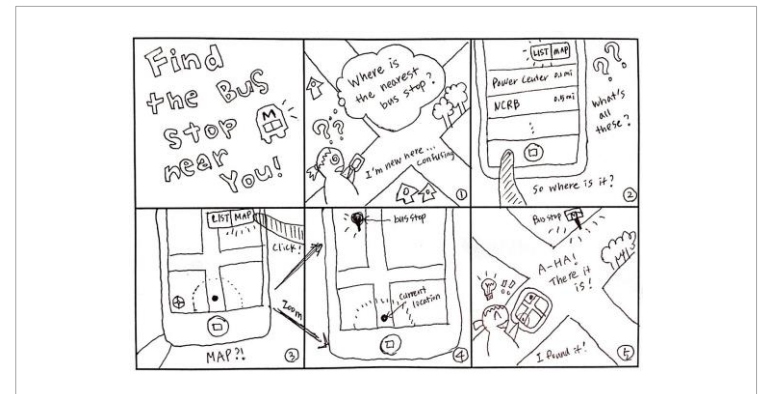
Pilnvērtīgi izstrādātai skicei vizuālā veidā jāataino potenciālais risinājums tā, lai nebūtu nepieciešams to paskaidrot

Ieteikums

- Līdz nonāksiet pie īstā risinājuma, visticamāk būs jāveido daudz un dažādi varianti. Iesakām veidot nenoslīpētus prototipu variantus, lai dotu vairāk variantus vērtētājiem
- Neiemīlaties pirmajā risinājumā, bet izmēģiniet alternatīvas



Programmatūras vizualizācija



Situācijas vizualizācija

Validācijas intervija

Saruna ar lietotāju risinājuma vērtēšanai

Mērķis

Gūt atgriezenisko saiti par radīto risinājumu

Nepieciešams

Dažāda izmēra lapas

Līmlapiņas

Rakstāmlietas un piederumi (līme, šķēres, u.c.)

Soļi

1. Intervijas pirmajā daļā pastāstiet lietotājam problēmu, kuru esat identificējuši un noskaidrojiet kādas būtu lietotāja idejas risinājumam.

Šādā veidā jūs atklāsiet jaunu perspektīvu uz problēmu un tās potenciālajiem risinājumiem

2. Intervijas otrajā daļā pastāstiet par jūsu piedāvāto risinājumu un parādiet lietotājam izveidotās skices, lai ilustrētu, kā tas varētu izskatīties. Lūdziet atgriezenisko saiti.

Kamēr lietotājs apsver būtiskākos elementus risinājumā, atklājas dažādas vēlmes, vajadzības, jūsu pieņēmumi tiek izaicināti

3. Kad esat ieguvis viena lietotāja atgriezenisko saiti, prototipu uzlabojiet un pēc tam veiciet sarunu ar nākamo lietotāju

Ieteikums

- Veiciet validācijas intervijas ar **vismaz 5 lietotājiem**
- Šī vingrinājuma **mērķis nav** obligāti integrēt lietotāja radīto savā risinājumā, bet izprast lietotāja domu gājienu, vajadzības, atklāt nepieciešamo funkcionalitāti – aspektus, ko Jūs, iespējams, neiedomājāties

Kontaktinformācija

Vārds

E-pasts / tālruņa nr.

Demogrāfiskie dati: piemēram, vecums, dzimums, u.c.

Jautājums

Atbilde

Jautājums

Atbilde

Lietotāja perspektīva: piemēram, lietotāja piedāvātie problēmas risinājuma varianti

Jautājums

Atbilde

Jautājums

Atbilde

Piedāvātais risinājums: piemēram, piedāvātā risinājuma novērtējums, prioritizācija, risinājuma atbilstība problēmai

Jautājums

Atbilde

Jautājums

Atbilde

Vērtējums: piemēram, gatavība lietot risinājumu

Jautājums

Atbilde



Intervijas formas paraugs

Idejas vērtēšana žūrijā

Mērķis

Izvērtēt ideju kontekstā ar risināmo problēmu, tās izpildījumu un ar potenciālo ieviešanu saistītos aspektus

Nepieciešams

Atlasīti cilvēki žūrijai
Kvalitatīvi sagatavota prototipa versija

 Dalībnieki: 2-5

 1h

Soļi

1. Gatavojoties prototipa prezentēšanai, izveidojiet iespējami pilnīgāko prototipa versiju, kurā ņemti vērā iepriekšējā uzdevumā saņemtie komentāri no lietotājiem
2. Veiciet prototipa prezentēšanu žūrijai, uzklusiet kritiku un ieteikumus
Prezentācijas laikā nodemonstrējiet kāda problēma tiek risināta un kas ir gala lietotājs, kā arī kāds ir piedāvātais risinājums (tā būtība, iezīmes un pamatojums risinājuma unikalitātei un pielietojamībai)

Žūrijas vērtējums



Pieaicinātajai žūrijai rekomendējam koncentrēties uz idejas un ieviešanas iespējamības izvērtējumu

IDEJA

- Vai/kā risinājums atbilst valsts pārvaldes darbības modelim, vērtībām?
- Vai/kā ideja risina to, kas ir būtiskākais lietotājam?
- Vai/kuras nerisinātās problēmas un neiegūtās iespējas aptver/risina piedāvājums?
- Vai/kādus funkcionālos, emocionālos un sociālos jautājumus risina piedāvājums?
- Vai aspekti, uz kuriem mērķē risinājums ir būtiski un ieviešami?
- Vai/ cik plašu / ietekmīgu lietotāju grupu aptver risinājums?
- Vai risinājums atbilst tam kanālam/platformai/videi, kurā lietotājs uzturas / kuru vislabprātāk lieto?
- Kā piedāvājums atšķiras no līdzīgiem/ konkurentu risinājumiem?
- Kādā veidā risinājuma ir pārāks par konkurentiem?
- Cik viegli/ grūti ir kopējams piedāvātais risinājums?

IEVIEŠANA

- Vai ir skaidras galvenās aktivitātes/soļi, ko nepieciešams veikt, lai ieviestu risinājumu?
- Kādi resursi ir nepieciešami, lai ieviestu risinājumu?
- Kas varētu būt galvenie izmaksu avoti?
- Kā risinājums varētu tikt integrēts valsts pārvaldes sistēmā?
- Kādi ir iespējamie ieviešanas ierobežojumi un riski?
- Kādi būs veiksmes / rezultatīvie rādītāji?

Pieredzes testēšana

Prototipa izmēģināšana ar lietotājiem

Mērķis

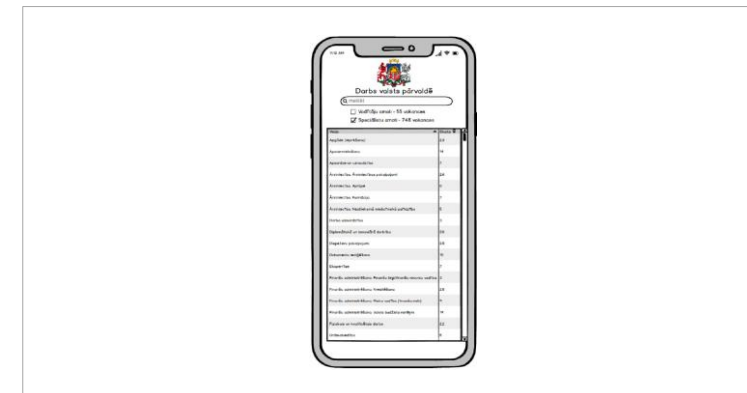
Pārbaudīt prototipu ar gala lietotājiem, dodot viņiem to izmēģināt

Nepieciešams

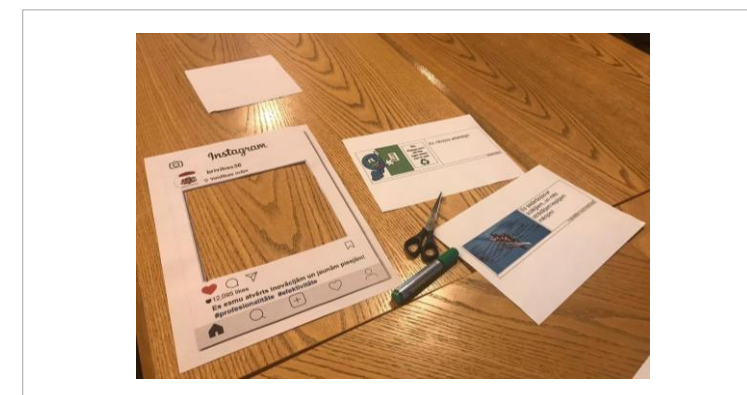
Pilnībā izstrādāts prototips testēšanai
 Testēšanas plāns
 Gala lietotāji un vide testēšanai

Soļi

1. Pamatojoties uz līdz šim iegūtajiem komentāriem, izstrādājat prototipa versiju, kuru lietotājiem nodot izmēģināšanai
2. Sagatavojiet testēšanas plānu
 - Kāda ir nepieciešamā vide? Cik ilgs laiks jāparedz testēšanai? Uz kādiem un cik lietotājiem prototips tiks izmēģināts?
 - Kad un kur prototips tiks testēts? Kāda būs darbību secība?
3. Veiciet prototipa testēšanu. Ņemiet vērā, ka lietotājam pašam ir jāizmēģina prototips realitātei maksimāli pietuvinātā vidē un detalizēti norādījumi no prototipa izstrādātājiem nav nepieciešami. Novērojot, apkopojiet un analizējiet kā lietotāji uztver prototipu un uzklusiet atgriezenisko saiti



Prototipa paraugs I



Prototipa paraugs II

Dokumentē & Demonstrē



Mērķis

Izstrādāt risinājuma ieviešanas plānu un noprezentēt to ieinteresētajām pusēm

Ieguvums

- Skaidri nedefinēti soļi risinājuma iedzīvināšanai
- Risinājums noprezentēts atbildīgajiem par ieviešanu

Priekšnoteikumi

- Notestēts un lietotāju akceptēts prototips

Apakšfāzes

Ieviešanas plānošana



Prezentācija



Mērķis

Izstrādāt vispārīgu risinājuma apskatu un plānu tā iedzīvināšanai, koncentrējoties uz nepieciešamajiem resursiem un specifiskiem soļiem

Noprezentēt risinājumu atbildīgajiem par tā turpmāku ieviešanu

Rezultāts

Plāns risinājuma iedzīvināšanai

Atkarībā no vērtējuma, prototips tiek virzīts uz ieviešanu vai netiek realizēts

Rīku uzskaitījums un apraksts

Ceļvedis (Roadmap)

Vispārīgs risinājuma pārskats un ieviešanas plāns

LEAN kanvas (LEAN canvas)

Publiskajai pārvaldei pielāgota biznesa plāna versija

Prezentācija (Pitch)

Risinājuma „pārdošana” atbildīgajiem par ieviešanu

Lifta runa (Elevator speech)

Īsa un kodolīga pārdošanas stila prezentācija

Vispārīgs risinājuma apskats

Mērķis

Izveidot detalizētu pārskatu par izveidoto risinājumu un nodefinēt konkrētas aktivitātes, kas jāveic, lai to iedzīvinātu

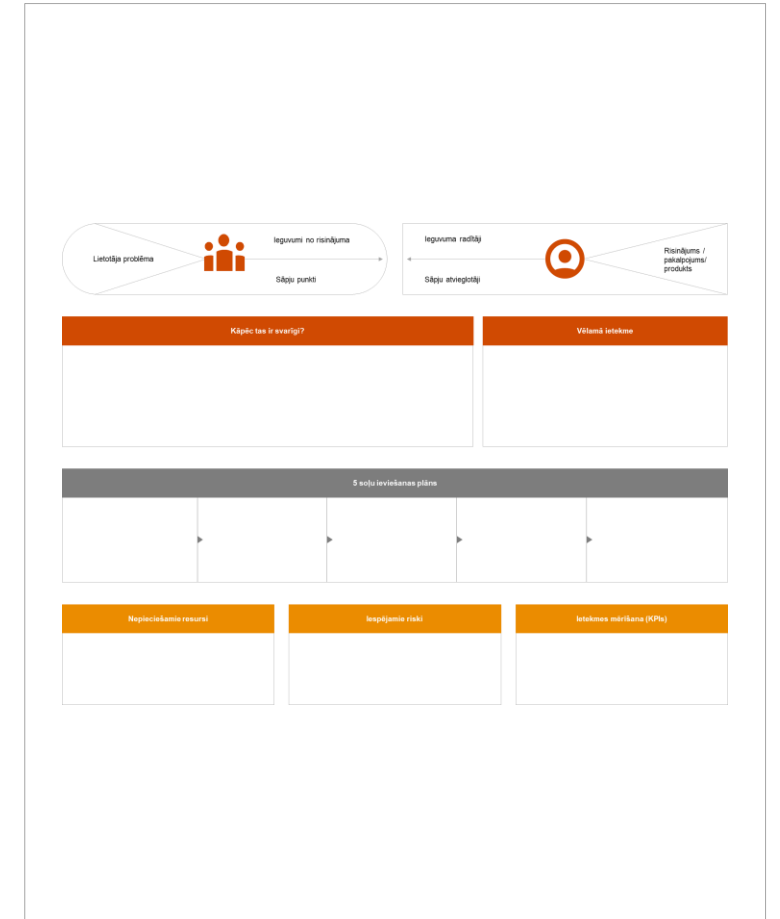
Nepieciešams

Ieviešanas plāna forma
Rakstāmpiederumi

Soļi

Strukturējiet informāciju par izveidoto risinājumu un attīstiet tā ieviešanas plānu

- **Problēma**
Sāciet ar problēmas definīciju un sāpju punktiem, ko jūsu ideja risina. Pārlieciniet, kāpēc nepieciešams problēmu risināt, kādi būs ieguvumi?
- **Vērtība**
Skaidri un īsi formulējiet risinājuma radīto vērtību lietotājam. Kāds risinājums tiek piedāvāts? Kādi būs ieguvuma rādītāji un sāpju atvieglojāji?
- **Nozīmība un ietekme**
Kāpēc ir būtiski risināt konkrēto problēmu un ko dos risinājuma ieviešana? Kāda ietekme būs risinājuma ieviešanai nākotnes kontekstā?
- **Ieviešanas plāns**
Iezīmējiet galvenos soļus / aktivitātes, kas jāveic, lai ideju realizētu/ ieviestu. Kādi resursi nepieciešami? Kādi ir iespējamie ieviešanas riski? Kā novērtēsiet ieguvumus/kā „mērīsiet” veiksmi/izdošanos?



Ieviešanas plāna paraugs
pieejams pielikumā

Prezentēšana

Izklāsts potenciālajiem ieviesējiem

Mērķis

Iepazīstināt potenciālos ieviesējus ar radīto risinājumu, lai panāktu tā iedzīvināšanu

Nepieciešams

Notestēts prototips

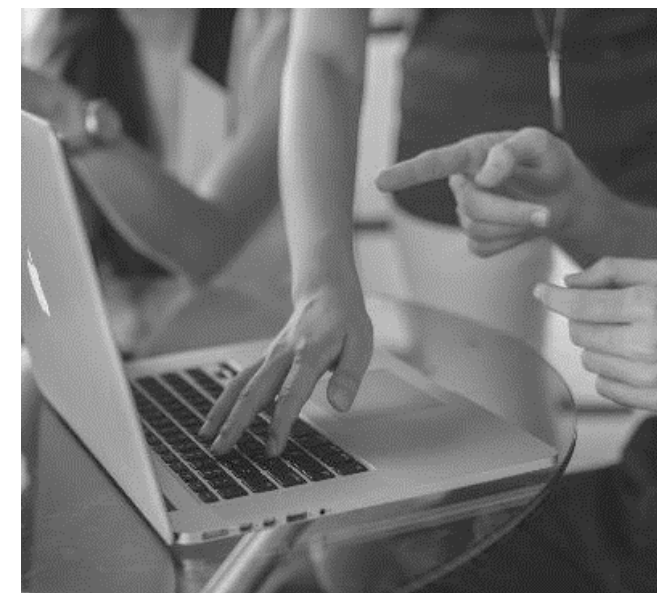
Sagatavots ceļvedis par risinājumi

 Dalībnieki: 2-5

 30min

Soļi

1. Sagatavojiet prezentāciju, ņemot vērā mērķauditoriju, kurai prezentēsiet. Papildus stāstījumam, varat sagatavot vizuālus materiālus (fotogrāfijas, video, paraugus, u.tml.).
2. Prezentējiet risinājumu potenciālajiem ieviesējiem. Prezentācijas gaitā būtiskākais ir pārliecināt par to, ka jūsu izstrādātais risinājums risina būtisku problēmu un tā ieviešana radītu būtiskus ieguvumus
 - **Problēma**
Sāciet ar izklāstu par risināmo problēmu. Atbildiet uz jautājumu – kāpēc problēma ir būtiska un to nepieciešams risināt?
 - **Risinājums**
Raksturojiet izstrādāto risinājumu. Koncentrējieties uz potenciālajiem ieguvumiem no risinājuma iedzīvināšanas. Akcentējiet unikālo izveidotajā risinājumā, pastāstot kā tas atšķiras no tā, kas ir redzēts līdz šim
 - **Lietotāji iespaidi**
Dalieties ar lietotāju stāstiem. Caur tiem pamatojot, kāpēc tieši jūsu izstrādātais risinājums ir nepieciešams
 - **Uzdodiet jautājumu**
Prezentācijas noslēgumā uzdodiet atvērtu jautājumu, lai radītu vietu diskusijai



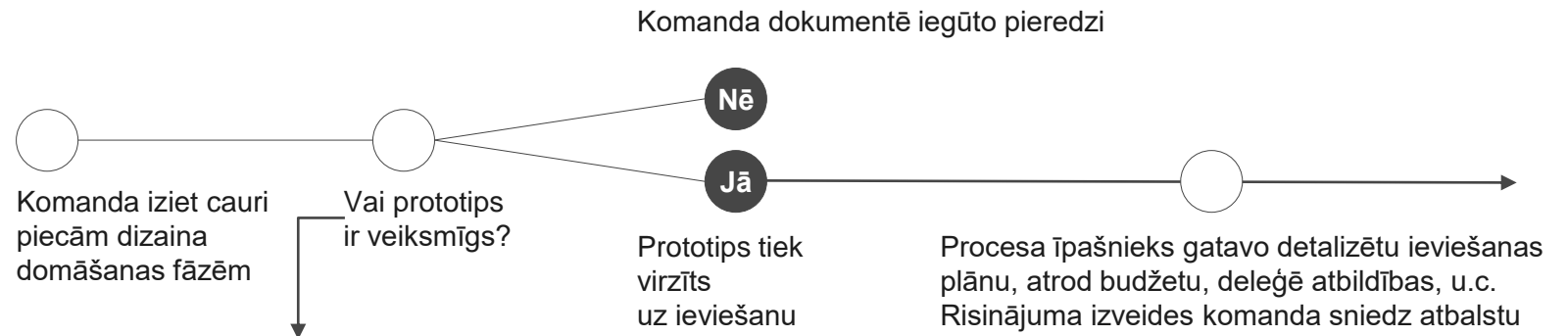
Nodod īstenošanai & Ievieš



Būtiskākais solis ir panākt, ka dizaina domāšanas procesā radītais risinājums tiek ieviests dzīvē.
Ieviešana ir procesa īpašnieka pienākums

Priekšnoteikumi

- Procesā īpašnieka līderība, interese un motivācija ieviest risinājumu
- Risinājuma izveides komandas atbalsts
- Ieviešanas plāns un skaidri nākamie soļi



Veiksmīga prototipa kritēriju piemērs



Orientēts uz lietotāju

- Risina lietotājam būtisku problēmu ar piemērotu risinājumu
- Aptver plašas mērķauditorijas problemātiku



Pielietojams

- Pievilcīgs un saprotams
- Pielāgojams dažādiem gadījumiem
- Finansiāli iespējams



Unikāls

- Atšķiras no līdz šim darītā
- Fokusējas uz nerisinātām problēmām un neiegūtām iespējām



SVARĪGI

Ārvalstu pieredzē risinājuma ieviešana visbiežāk ir procesa īpašnieka atbildība. Līdz ar to ir ļoti būtiski pēc iespējas agrīnākā stadijā definēt atbilstošos partnerus iestāžu un struktūrvienību līmenī



PIEMĒRS

ASV Ņūorleānas pilsētas pieredzē risinājuma izveides komanda ir pilnībā atbildīga par problēmjautājuma izpēti, ideju ģenerēšanu un sagatavošanos ieviešanai. Savukārt, par ieviešanu tieši atbildīgas ir atbilstošās pašvaldības iestādes. Risinājuma izveides komanda ieviešanas procesā piedalās progresa uzraudzībā un sekmē virzību uz rezultāta sasniegšanu (t.sk. organizē uzraudzības tikšanās, līdzdarbojas ieviešanas stratēģijas izveidē, u.c.). Pakāpeniski ieviešana tiek nodota atbildīgo iestāžu pilnā atbildībā

3

Kā izveidot
laboratoriju
inovācijai publiskajā
pārvaldē?

Kādam jābūt inovāciju laboratorijas darbības ietvaram?

Inovāciju publiskajā pārvaldē var veicināt dažādos veidos un izmantojot atšķirīgus inovēšanas formātus. Turpmāk aprakstīti nosacījumi inovāciju laboratorijas izveidei. Tie izriet no [#GovLabLatvia](#) Valsts kancelejas izveidoto Latvijas valsts pārvaldes inovāciju laboratoriju pieredzes.

#GovLabLatvia ir iniciatīva, lai paaugstinātu valsts pārvaldes inovāciju kultūru, veicinot publiskā sektora radošumu un spēju risināt problēmjaunājumus, izmantojot jaunas pieejas situācijas izpētei un risinājuma izveidei. Projekta ietvaros izveidotas 3 inovāciju laboratorijas, pamatojoties uz turpmāk aprakstītajiem nosacījumiem. Darbs laboratorijās organizēts, izmantojot [2.nodalā aprakstīto](#) dizaina domāšanas pieeju



Inovāciju laboratorija

Ietvars problēmu risināšanai, pielietojot radošu un inovatīvu pieeju

Šis ietvars ir inovācijas laboratorijas izveides idejiskais modelis un elementu kontrolsaraksts

Šā modeļa soļi ir jāīsteno virzienā no apakšas uz augšu, vispirms izveidojot organizatorisko vidi un tikai tad ķeroties pie prototipa veidošanas centieniem

SVARĪGI

Ja inovāciju laboratorija ir izveidota kā īpaša struktūrvienība institūcijā, tad 1.elementa – Pamati, ieviešanu var neņemt vērā. Arī 3.elementa – Tehnoloģijas, īstenošana ir atkarīga no risināmās problēmas



Kādiem jābūt pamatnosacījumiem?

Pamatnosacījumu definēšana

- Kas ir primārais klients (lietotājs, ieinteresētā puse), un kāds būs darba rezultāts?
- Kā inovatīvās aktivitātes ir saistītas ar institūcijas darbības rādītājiem?
- Kā izvēlēties īstenojamus projektus?
- Vai izstrādāsiet risinājumus tieši klientam vai citām iesaistītajām pusēm?
- Kā līdzsvarosiet īstermiņa ieguvumus ar ilgtermiņa mērķiem plānošanas dokumentos?

Struktūra

Būtiski ir saprast inovāciju laboratorijas vietu organizācijas struktūrā. Konkrēti inovāciju laboratoriju rekomendējams izveidot kā patstāvīgu struktūrvienību, jo tādā veidā tiek nodrošināta ilgtspēja. Pieļaujama darbība arī ierobežotu (projekta) laiku

↓ **PIEMĒRS no #GovLabLatvia**
Uz projekta laiku tika izveidotas 3 laboratorijas

Budžets

Vēlams nodrošināt savu autonomu budžetu, lai nodrošinātu, ka inovāciju laboratorijai ir neatkarība izvēlēties ieviešamos projektus, nevis attīstīt tikai to, ko pasūta procesa īpašnieks

↓ **PIEMĒRS no #GovLabLatvia**
Procesa īpašniekam ir būtiska loma laboratorijas darba kārtības noteikšanā

Vadības atbalsts

Inovāciju laboratorijas ir vadības iniciētas, ko tiešā veidā atbalsta augstākā vadība, kas gan skaidro, gan aizstāv tās darbību

↓ **PIEMĒRS no #GovLabLatvia**
Laboratoriju izveidei un darbībai saņemts atbalsts politiskā un augstākās vadības līmenī. Uzraudzībā tieši iesaistījusies Valsts kancelejas augstākā līmeņa vadība

Rādītāji

Inovatīvos sasniegumus ir grūti paredzēt, tādēļ rādītājiem jāaptver garāku laika posmu. Rādītāji var aptvert arī projektu plūsmas atsevišķus posmus, atspoguļojot gan ieguldījumu skaitu un kvalitāti, gan arī iegūtos rezultātus, piemēram, ieviesta prakse, panāktie uzlabojumi. Vērtīgi ilgtermiņa rezultatīvie rādītāji ir ne tikai testētu ideju vai prototipu skaits, bet arī kvalitatīvais rezultāts (cik no piedāvātajiem prototipiem ir ieviesti, tai skaitā ar modifikācijām)

↓ **PIEMĒRS no #GovLabLatvia**
Izvirzīti atšķirīgi rādītāji īstermiņā, vidējā termiņā un ilgtermiņā

Inovāciju laboratorijām var būt atšķirīgi mērķi, prioritātes un darbības modeļi, tomēr skaidri definēti pamatnosacījumi un rezultāts ļaus vienoties par centrālo orientieri un darbosies kā virziena rādītājs tālāko lēmumu pieņemšanā

Priekšnoteikumi inovāciju laboratorijas sekmīgai izveidei un darbībai ir vadības atbalsts un dalībnieku motivācija. Inovāciju laboratorija parasti ir pirmā struktūrvienība, ko budžeta taupīšanas nolūkā nolemj slēgt. Tādēļ būtiski atbalstīt tās augšanu un nobriešanu, kamēr tā spēj patstāvīgi sniegt atdevi

Priekšnoteikumi sekmīgai darbībai

- > Formulēta kopīga vīzija un sasniedzamais mērķis
- > Procesa īpašnieka spēcīga, mērķtiecīga līderība un to cilvēku atbalsts, kas saprot, ko spēj panākt inovāciju laboratorija, un kam ir kapacitāte un attiecīgas apmācība
- > Spēcīga komunikācija starp komandas locekļiem
- > Darbība eksistējošā spēcīgā organizācijā, nodrošinot fizisku vietu, pietiekošu finansējumu un ekspertīzi, ja nepieciešams



Kā izveidot komandu un uzsākt darbu?

Komandas atlase

Attieksme

- Zinātkāre un vēlme pašizglītoties un izzināt jaunākās tendences
- Spēja justies komfortabli neskaidrā situācijā un vēlme izmēģināt dažādas pieejas, kamēr atrod īsto
- Pašiniciatīva meklēt un radīt iespējas

Vadība

- Projekta vadība – resursu un uzdevumu plānošana
- Iekšējā un ārējā komunikācija
- Sadarbības spēja – orientācija uz darbu komandā, mijiedarboties ar iesaistītajām pusēm
- Spēja iesaistīt komandas locekļus un motivēt tos

Tehnoloģijas

- Izpratne par tehnoloģiju attīstības tendencēm. Digitālo risinājumu izstrādes gadījumā izpratne par interaktīvu tīmekļa aplikāciju izveidi, datu modelēšanu un to, kā risinājuma arhitektūrā kopdarbojas dažādi elementi

Producēšana un dizains

- Lietotāja pieredze – vēlme iejusties lietotāja situācijā, izprast problēmas un meklēt risinājumus
- Datu analīze – spēja sintezēt informāciju, izdarīt secinājumus, atbalstīt lēmumu pieņemšanu

Komandas darba uzsākšana

Pirmajā komandas tikšanās reizē ir būtiski izklāstīt mērķi un plānotos rezultātus, kā arī apkopot dalībnieku stiprās puses, definēt komandas darbības principus un vienoties par komandas motivāciju veidojošajiem elementiem

1	Mērķa un plānoto rezultātu izklāsts	2	Dalībnieku stipro pušu apzināšana	3	Komandas darbības principu noteikšana	4	Komandas motivējošo elementu noteikšana
	Regulāri jāatgādina procesa gaitā		Jāseko līdzi, ka tiek izmantotas		Jāseko līdzi, vai tiek ievēroti		Motivācija regulāri jāmēra (piemēram, aptaujas)

i Paraugi komandas darba uzsākšanas tikšanai pieejami pielikumā

Lai nodrošinātu veiksmīgu inovāciju laboratorijas vai cita inovāciju formāta darbību, divi būtiski elementi ir komandas atlase un koordinēta darbība, lai nodrošinātu veiksmīgu darba uzsākšanu

Komandā ir nepieciešamas dažādas kompetences: zināšanas par inovāciju procesa organizāciju (parasti vadītājs), izpratne par uzlabojamo procesu, tehnoloģiju pārzināšana, zinātkāre un spēja mācīties

Izmēģini pirms iesaisti

- Parasti komandas ir mazas un nepieciešamas ļoti specifiskas zināšanas. Ieteicams sākotnēji iesaistīt dalībniekus uz īsāku laiku pirms piedāvāt patstāvīgu dalību. Sekmīgas darbības nodrošināšanai būtiski ir mērķtiecīgi izmantot dalībnieku stiprās puses

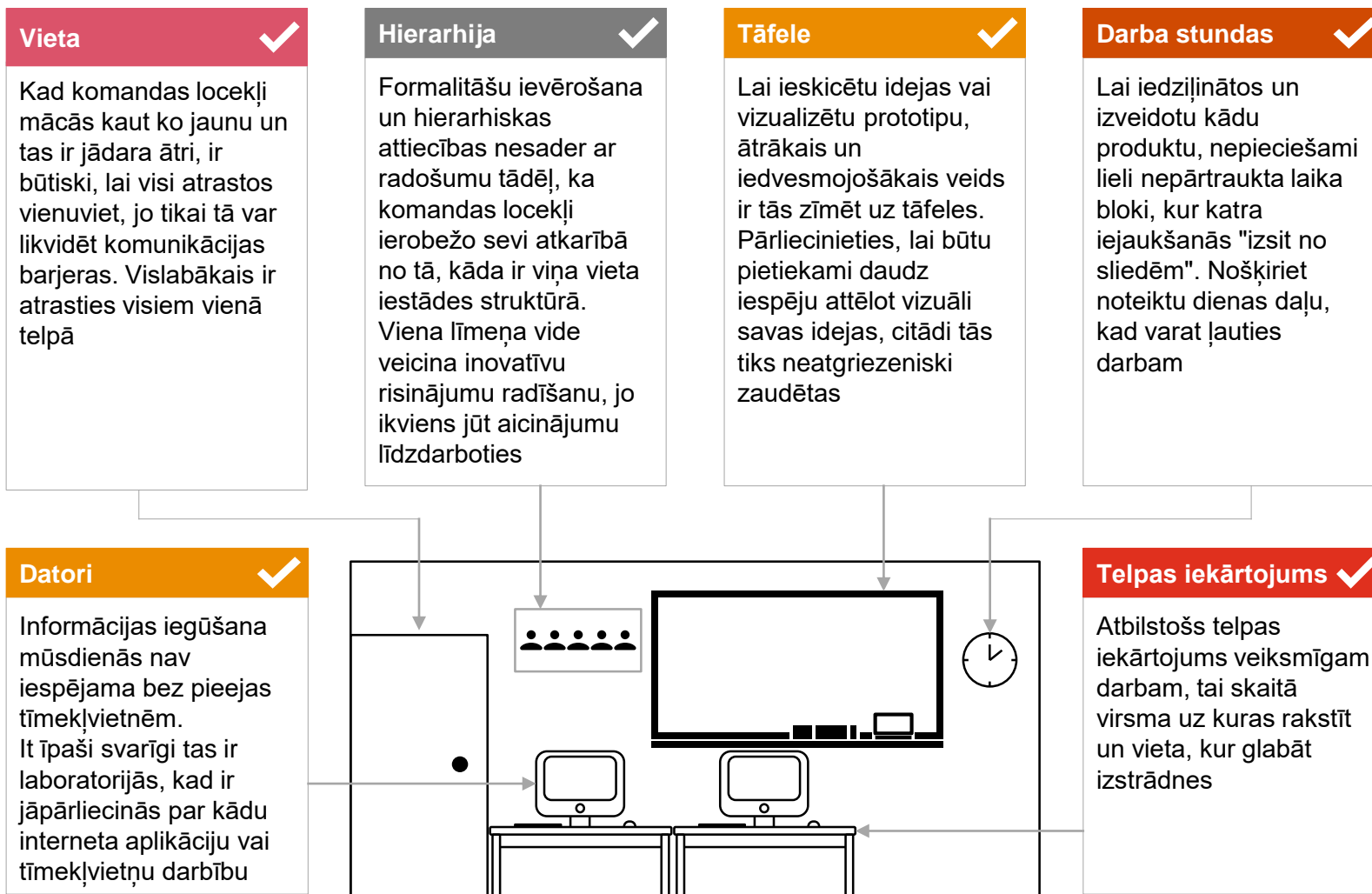
Ideju konkurss

- Lai apzinātu radošo ideju īpašniekus, rekomendējams izsludināt ideju konkursu, kuras rezultātā labāko ideju autori tiek aicināti piedalīties darbā

Informēšana un mārketings

- Lai veicinātu inovācijas kultūras paaugstināšanu, aktīvi jāveic informēšana par iespēju piedalīties inovāciju laboratorijā (vai citā inovāciju formātā)

Kāda vide un tehnoloģijas nepieciešamas?



Inovāciju laboratorijas (vai cita inovācijas formāta) primārais mērķis ir praktiska rezultāta veidošana. Tādēļ nepieciešama fiziska telpa, kur var nodrošināt sadarbību un glabāt iestrādes (rīki un infrastruktūra, tiešsaistes pieslēgums internetam, izpētes un izziņas rīki)

i Sekmīga inovāciju laboratorijas darbība ir iespējama, ja visiem tās dalībniekiem ir pastāvīga atrašanās vieta, piemēram, telpa. Tādā veidā iespējams sekmēt efektīvu komunikāciju un ideju apmaiņu, kā arī iespēju bez iekārtošanās turpināt darbu, izmantojot iepriekš radītos materiālus

Koprades vide tīmekļvietnē ir nozīmīgs informācijas uzglabāšanas punkts. Tomēr, lai šāds risinājums dotu plānotos rezultātus, tam jābūt lietotājam draudzīgam



Noslēgums



- Valsts pārvaldes spēja radīt inovatīvus, uz lietotāju orientētus risinājumus administratīvā sloga mazināšanā ir būtisks priekšnosacījums efektīvas institucionālās vides veidošanā. Pēdējos gados īstenotās iniciatīvas parāda, ka valsts pārvalde arvien vairāk koncentrējas uz lietotāja vajadzībām, tos uzklausot un iesaistot pakalpojumu, procesu un iniciatīvu izstrādē un pilnveidē
- Ikviens valsts pārvaldē strādājošs cilvēks un spēja koncentrēties uz lietotājam atbilstošāku risinājuma atrašanu ir nozīmīga labākas pārvaldības veidošanā. Aicinām uzņemties iniciatīvu un sadarboties, kopīgi veidojot efektīvu un uz lietotāju orientētu valsts pārvaldi. Pozitīvas pārmaiņas ir katra pašā rokās. Lai izdodas!

“I think there's no higher calling in terms of a career than public service, which is a chance to make a difference in people's lives and improve the world”

Jack Lew



- Atsauksmes par izstrādāto materiālu un ieteikumus tā pilnveidei lūgums sūtīt uz inovacija@mk.gov.lv
- Papildus informācijai par administratīvā sloga mazināšanu, publiskā sektora inovācijām un dizaina domāšanu, aicinām apskatīt materiāla sagatavošanā izmantotos [informācijas avotus](#)



Informācijas avoti

Administratīvais slogs



1. [Valsts kanceleja. Metodiskās rokasgrāmatas un apmācības.](#)
2. [Tiesību aktu projekta ietekmes sākotnējās izvērtēšanas metodiskie norādījumi/ rokasgrāmata.](#)
3. [Paplašinātais standarta izmaksu modelis. Rokasgrāmata. Valsts kanceleja, 2011.](#)
4. [Klienta maršruta attēlošanas metode. Rokasgrāmata. Valsts kanceleja, 2011.](#)
5. [Mazo un vidējo uzņēmumu tests.](#)
6. [The Commission's Regulatory Fitness and Performance \(REFIT\) programme.](#)
7. [OECD Regulatory Compliance Cost Assessment Guidance \(2014\).](#)
8. [Overcoming Barriers to Administrative Simplification Strategies. Guidance for policy makers.](#)
9. [Administrative Burdens Measurement Exercise. Technical Summary, June 2006, PricewaterhouseCoopers LLP.](#)
10. [Recommendation of the council on regulatory policy and governance.](#)
11. [Better Regulation Guidelines. Commission Staff Working document, 2015.](#)
12. [OECD Introductory Handbook for Undertaking Regulatory Impact Analysis.](#)

Dizaina domāšana



1. [Dizaina domāšanas instrumentu komplekts \(ISBN: 978-9934-19-705-5\).](#)
2. [Design Kit. Methods.](#)
3. [Gray, D., Brown S., Macanuso J., Gamestorming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers.](#)

Publiskā sektora inovācija



1. [Observatory of Public Sector Innovation.](#)
2. [Public Sector Innovation Facets.](#)
3. [The Innovation Imperative in the Public Sector.](#)
4. [Embracing Innovation in Government. Global Trends 2019, OECD.](#)
5. [Public Sector Innovation and Local Leadership in the UK and the Netherlands.](#)
6. [Our work in government innovation.](#)
7. [Powering Collaborative Policy Innovation: CanInnovation Labs Help?](#)

pwc.com

PricewaterhouseCoopers SIA, Kr. Valdemāra iela 21-21, Rīga, LV-1010, Latvija, LV40003142793

T: +371 6709 4400, F: +371 6783 0055, www.pwc.lv

PwC uzņēmumi palīdz juridiskām un fiziskām personām radīt tām nepieciešamo vērtību. Mūsu uzņēmumu tīklā 158 valstīs strādā vairāk nekā 250 000 speciālistu, kuru uzdevums ir sniegt kvalitatīvus revīzijas pakalpojumus, kā arī nodokļu un biznesa konsultācijas. Pastāstiet mums par sev svarīgo un uzziniet vairāk, apmeklējot www.pwc.lv.

©2019 PwC. "PwC" apzīmē PwC uzņēmumu tīklu un/vai vienu vai vairākus tā dalībniekus, kurā katrai dalīborganizācijai ir atsevišķas juridiskās personas statuss. Sīkāka informācija pieejama www.pwc.com/structure.