



Pašvaldības līdzdalības izvērtējums pašvaldības kapitālsabiedrībās

KPMG Baltics SIA
KPMG Law ZAB SIA

—
2022. gada 13. aprīlis



Vebināra plāns



Līdzdalības izvērtējuma nepieciešamība un būtība

Ieva Tillere-Tilnere, KPMG Law ZAB SIA partnere, zvērināta advokāte, KPMG Law ZAB SIA



Līdzdalības izvērtējuma kritēriji, funkciju audits

Ieva Kustova, Vecākā projektu vadītāja Vadības konsultāciju nodaļā, KPMG Baltics SIA



Publiskas personas kapitālsabiedrību pārveidošanas (reorganizācijas) apsvērumi

Ieva Tillere – Tilnere, KPMG Law ZAB SIA partnere, zvērināta advokāte, KPMG Law ZAB SIA



Pašvaldību attīstības potenciāla identificēšana un paaugstināšana Cilvēkcentrētas pakalpojumu sniegšanas nozīme un pamatprincipi tās veidošanā

Kristaps Kovaļevskis, Jaunākais projektu vadītājs Vadības konsultāciju nodaļā, KPMG Baltics SIA



Diskusija

Līdzdalības izvērtējuma nepieciešamība un būtība

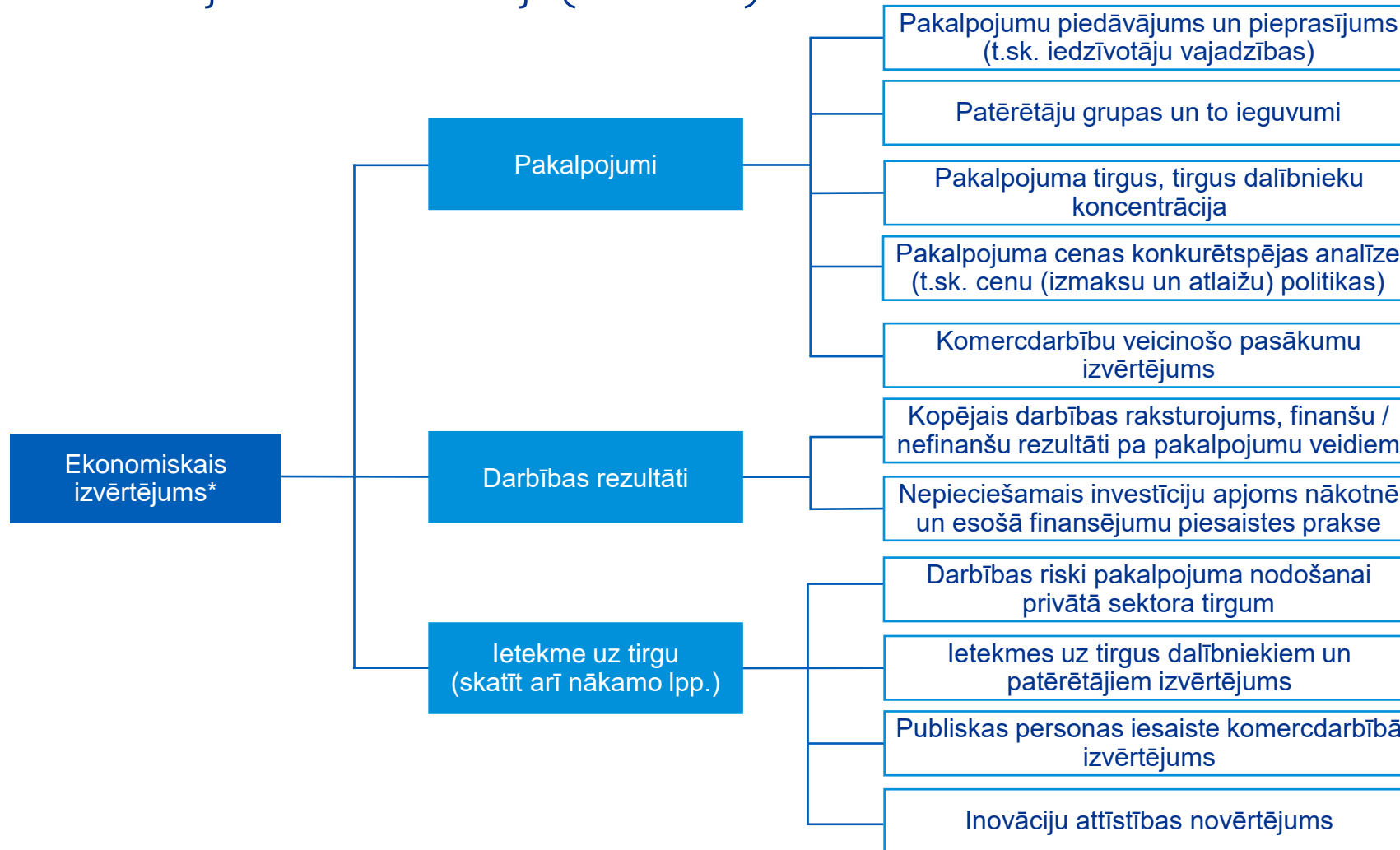
Konteksts

- Administratīvi teritoriālās reformas ietvaros ir tikušas apvienotas pašvaldības
- Apvienotās pašvaldības ir **kļuvušas par kapitāla daļu turētājiem lielākā skaitā kapitālsabiedrību**
- Publiska persona drīkst iegūt un saglabāt līdzdalību kapitālsabiedrībā atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likuma 88. pantam
- Publiskas personas pienākums ir ne retāk kā reizi 5 gados pārvērtēt katru tās tiešo līdzdalību kapitālsabiedrībā

Būtiskie jautājumi

- Cik efektīvi kapitālsabiedrības strādā patlaban?
- Vai to attīstības plāni atbilst pašvaldības vajadzībām?
- Kādas ir kapitālsabiedrību saistības?
- Vai kapitālsabiedrības ir finansiāli patstāvīgas un stabilas?
- Vai to sniegtie pakalpojumi ir konkurētspējīgi un paredzami?
- Vai to darbība atbilst Valsts pārvaldes iekārtas likumam un Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam?
- Vai kapitālsabiedrību sniegtie pakalpojumi iedzīvotājiem varētu tikt nodrošināti efektīvāk?
- Kāds ir optimālais modelis no darbības efektivitātes un juridiskās formas viedokļa?

Izvērtējuma kritēriji (1 no 3)



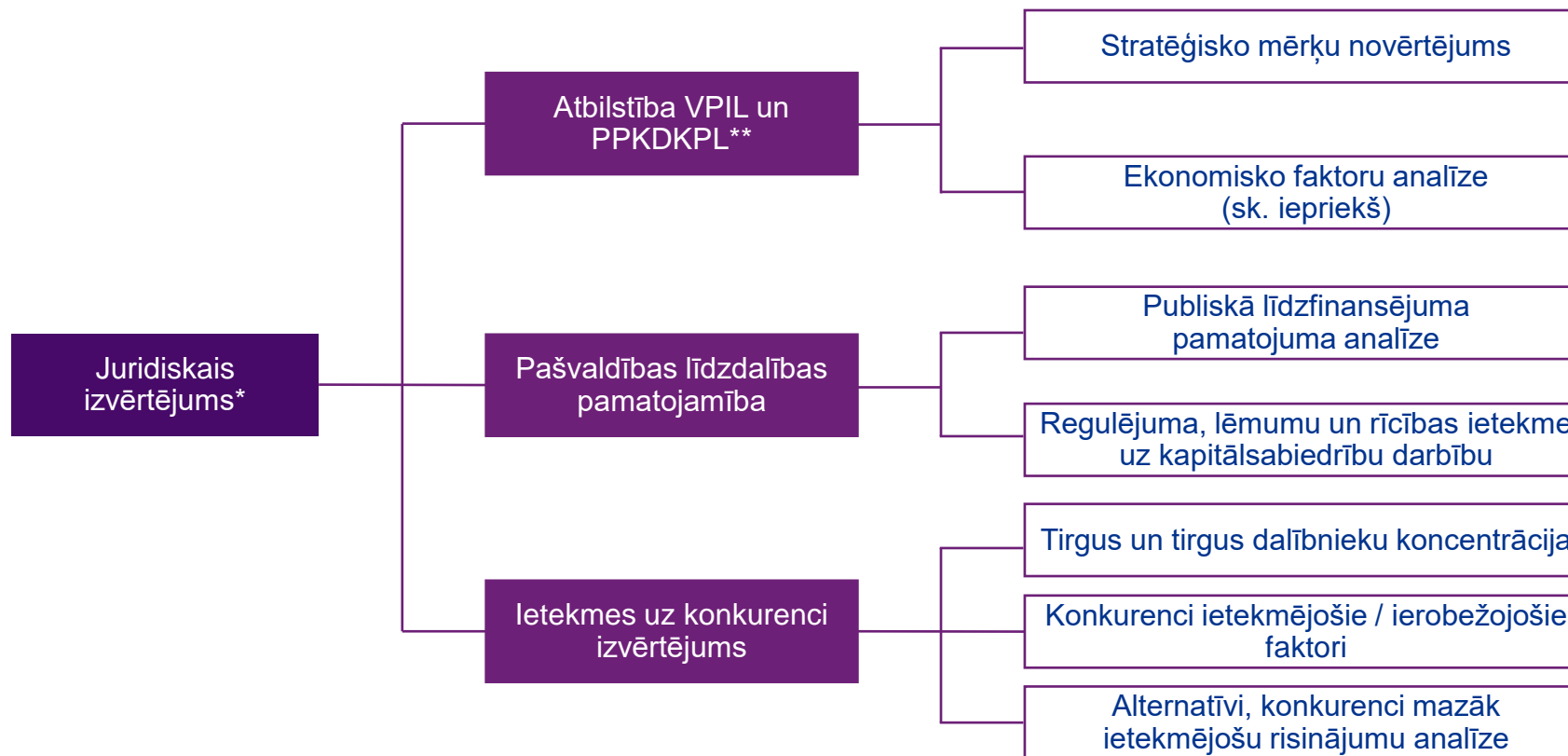
Izvērtējuma rezultāts



Secinājumi par katras aplūkotās kapitālsabiedrības dzīvotspēju un kapacitāti nodrošināt iedzīvotājiem nepieciešamos pakalpojumus atbilstošā kvalitātē un par konkurētspējīgu cenu

* Analīze tiek veikta, balstoties uz kapitālsabiedrību un pašvaldības iesniegto informāciju un darba uzdevuma detalizācijas līmeni

Izvērtējuma kritēriji (2 no 3)



Izvērtējuma rezultāts

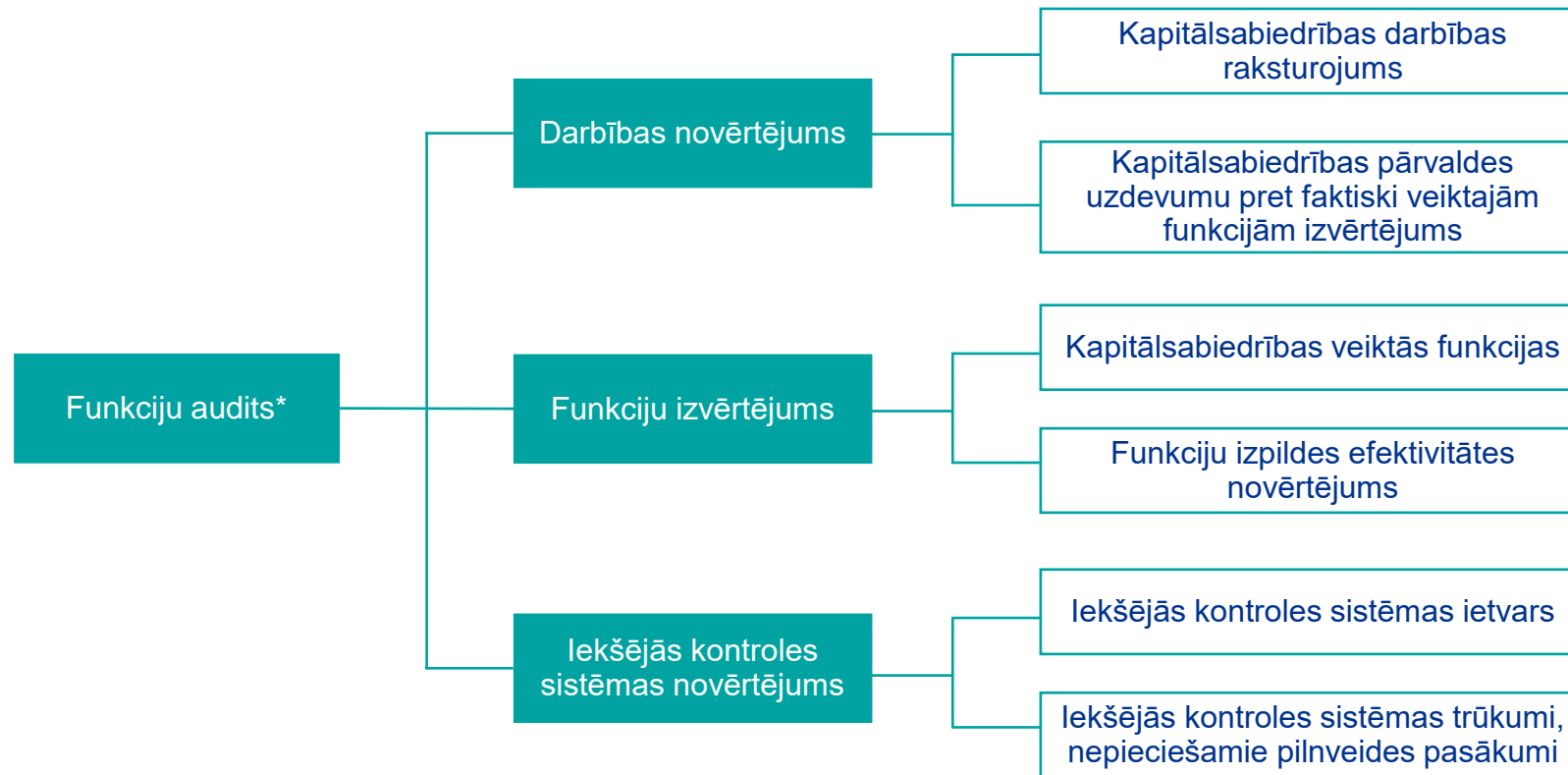


Secinājumi par katras aplūkotās kapitālsabiedrības atbilstību spēkā esošā tiesiskā regulējuma prasībām un to pārvaldības modeļa piemērotību turpmākai darbībai iedzīvotāju nodrošināšanai ar tiem nepieciešamajiem pakalpojumiem

* Analīze tiek veikta, balstoties uz kapitālsabiedrību un pašvaldības iesniegto informāciju un darba uzdevuma detalizācijas līmeni

** Valsts pārvaldes iekārtas likums un Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums

Izvērtējuma kritēriji (3 no 3)



Funkciju audita rezultāti

Augsta līmeņa novērtējums par katras kapitālsabiedrības veiktajām funkcijām, to efektivitāti, atbilstību normatīvajam regulējumam, kā arī iekšējās kontroles sistēmas izvērtējums ar mērķi izstrādāt priekšlikumus nepieciešamajam izmaiņām funkciju pārdalei un iespējamai kapitālsabiedrību reorganizācijai

* Analīze tiek veikta, balstoties uz kapitālsabiedrību un pašvaldības iesniegto informāciju un darba uzdevuma detalizācijas līmeni

KPMG pieeja paredz funkciju auditu iedalīt trīs posmos



Posmi ietver šādas aktivitātes:

Esošās organizācijas struktūras analīze un nākotnes organizācijas struktūras sagatavošana

- Organizācijas struktūras kontroles apjoma analīze
- Organizācijas struktūras vadības līmeņu analīze
- Intervijas ar vadību
- Funkciju sadalījuma analīze (skat. arī 2.1.punktu)

Nākotnes organizācijas struktūras shēma ar iekļautām rekomendācijām uzlabojumiem

Funkciju sadalījuma izvērtējums struktūrvienībās

- Dokumentācijas analīze (nolikumi, amatu apraksti, stratēģiskās plānošanas dokumenti u.tml.)
- Intervijas ar vadību un atbildīgajiem darbiniekiem
- Funkciju sadalījuma analīze
- Darbinieku noslodzes mērījumi / anketēšana

Veikti funkciju noslodzes mērījumi, sagatavotas hipotēzes par nepieciešamajiem efektivitātes uzlabojumiem

2.2.

Salīdzinošo galveno darbības rādītāju analīze

Esošās situācijas novērtējums, balstoties uz identificētajiem galvenajiem darbības rādītājiem

- Salīdzinošo galveno darbības rādītāju analīze (piem., darbinieku skaits pret noteiktu darbību vai klientu skaitu, salīdzināmo kapitālsabiedrību rādītājiem u.c.)
- Iespējas veikt arī funkciju brieduma novērtējumu, izmantojot KPMG funkciju briedumu modeļus atbalsta funkcijām un procesiem, piemēram, finanšu, IT funkcijām

Rekomendācijas atbilstoši funkciju efektivitātes novērtējumam un procesu brieduma līmeņa paaugstināšana

3.

Ārpakalpojuma potenciāla novērtējums

Ārpakalpojumā nododamo funkciju noteikšana

- Ārpakalpojumā potenciāli nododamo funkciju saskaņošana
- KPMG ārpakalpojuma potenciāla novērtējuma modeļa aspektu saskaņošana
- Funkciju ārpakalpojuma potenciāla izvērtējums

Rekomendācijas potenciāli ārpakalpojumā nododamajām funkcijām

*Dati tiek apkopoti, izmantojot gan publiski pieejamo informāciju, gan KPMG iekšējo salīdzinošo darbības rādītāju datu bāzi

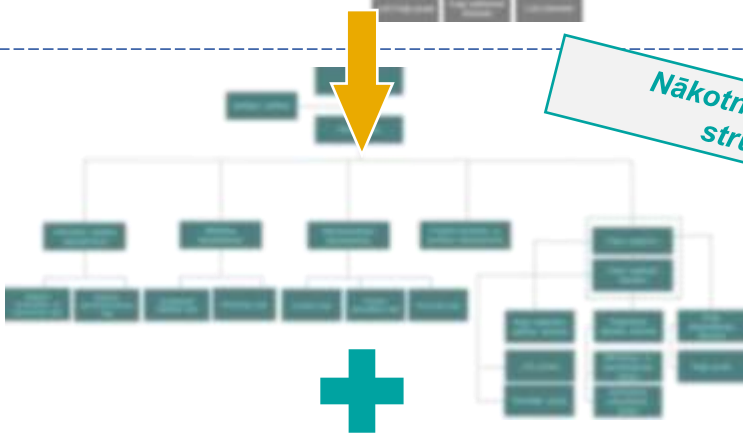
Organizācijas struktūras analīze - paraugs

Sākotnējā organizācijas struktūrshēma

Ilustratīvs piemērs



Nākotnes organizācijas struktūrshēma



Nākotnes organizācijas struktūrshēmas darbinieku amatu saraksts struktūrvienībā

Struktūrvienība / darbinieku amati	Darbinieku skaits	Piedāvātās izmaiņas	Komentārs
Tehniskās vadības departaments	15	-3	-
Tehniskās vadības departamenta vadītājs	-	-	Mainīts amata nosaukums (iepriekš – Tehniskās nodaļas vadītājs)
IT speciālists	-	+ 1	Nepieciešams stiprināt IT funkciju un nodrošināt savstarpējo aizvietojamību. Tostarp jaunas amata vietas izveide saistīta ar digitalizācijas pasākumu ieviešanu

Struktūrvienību veikto funkciju izvērtējums

Iekšējās dokumentācijas analīze un intervijas ar izvērtētajās funkcijās iesaistītajiem darbiniekiem tiek veiktas, lai esošo struktūrvienību veikto funkciju ietvaros identificētu:

- Funkcijas, kas tiek veiktas, un funkcijas, kas struktūrvienību starpā pārklājas/ dublējas;
- Funkcijas, kas nav struktūrvienībai deleģētas (bet būtu nepieciešamas);
- Neoptimālus darba posmus un veikto uzdevumu secību (t.sk. informācijas, dokumentu apriti);
- Citus aspektus, kas liecina par vērtību nepievienošām funkcijām.

Balstoties uz iegūto informāciju, tiek sagatavotas noslodzes anketas faktiskās noslodzes mērīšanai.

Laika uzskaites lapa
VARDIS UZVARDIS
AMATS
STRUKTŪRVENĪBA

Periods: 07.10.2019 - 20.10.2019

Funkcijas/aktivitātes	07.10.2019	08.10.2019	09.10.2019	10.10.2019	11.10.2019	12.10.2019	13.10.2019	14.10.2019	15.10.2019	16.10.2019	17.10.2019
Kopā darbs pie pamataktivitāšu veikšanas	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00
Kopā darbs pie citu aktivitāšu veikšanas	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00
Kopā strādātā stunda	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00

Noslodzes anketas piemērs



Funkciju ārpakalpojuma izvērtējums

Posma ietvaros tiek veikts noteiktu funkciju ārpakalpojuma potenciāla novērtējums. Funkciju sarakstā var būt, piemēram tādas funkcijas kā telpu uzkopšana, atsevišķu IS testēšana un citas funkcijas, kurām pasūtītājs vēlas novērtēt ārpakalpojuma potenciālu.



Vai pastāv normatīvo aktu ierobežojumi funkcijas nodošanai ārpakalpojumā?

Vai funkcija sniedz pievienoto vērtību? Vai ļauj diferencēt pakalpojumu?

Vai pieejami vairāki pakalpojumu sniedzēji tirgū?

Kādi riski (drošības, lēmumu pieņemšanas, u.c.) pastāv funkcijas nodošanai ārpakalpojumā?

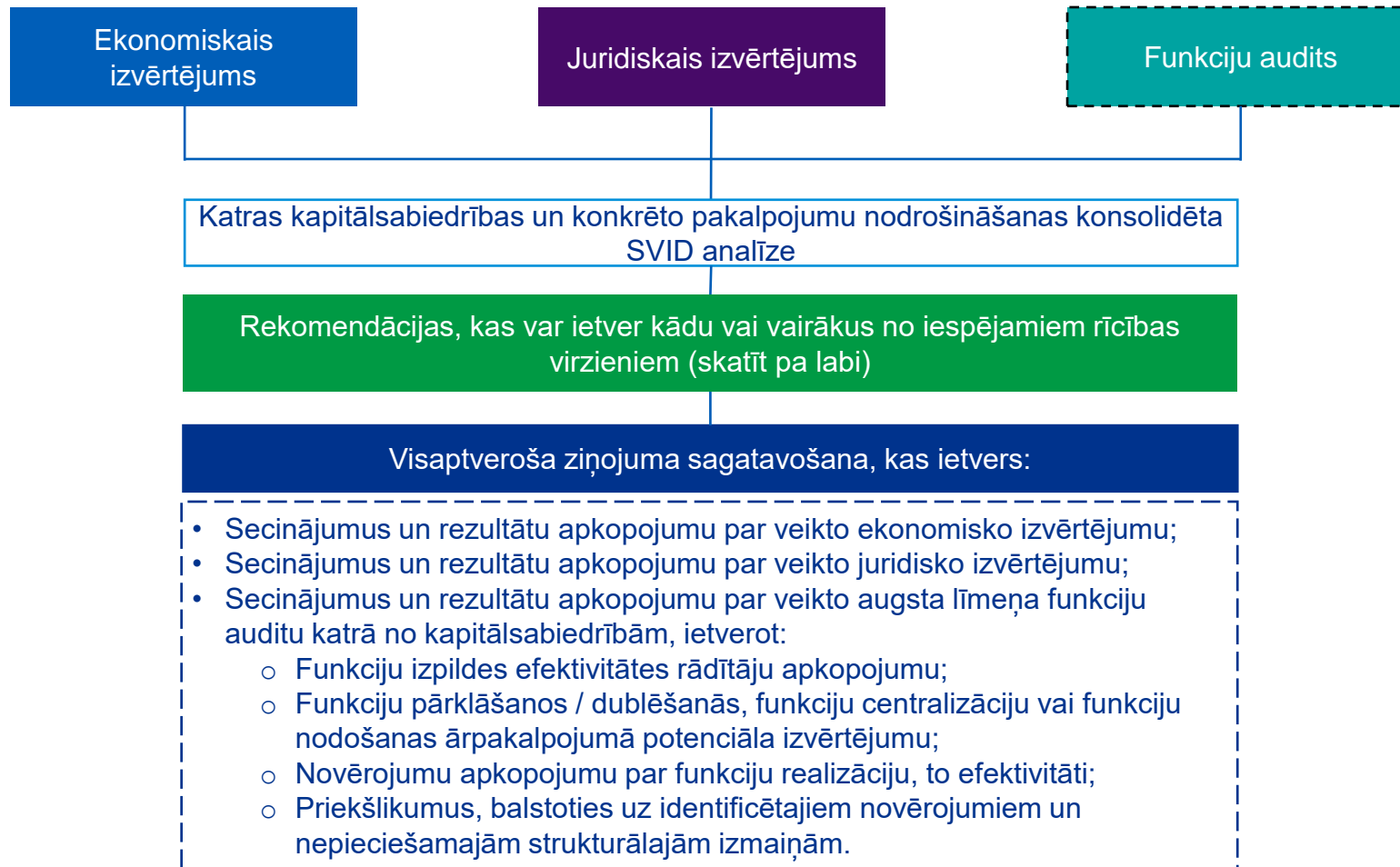
Kāds varētu būt potenciālais izmaksu ieguvums funkciju nododot ārpakalpojumā?

Ārpakalpojumu izvērtējuma modelis

Funkcija	Normatīvo aktu ierobežojumi	Stratēģiskā nozīme	Tīrgus	Risku izvērtējums	Potenciālais izmaksu ieguvums	Kopējais vērtējums
Funkcija 1	Normatīvo aktu izvērtēšana.	Stratēģiskās nozīmes apraksts un novērtējums.	Tīrgus analīzes apraksts un izvērtēšana.	Esošo risku apraksts un izvērtēšana.	Ārpakalpojuma funkcijas finansiālo ieguvumu analīzes apraksts un izvērtēšana.	Nav ārpakalpojuma potenciāla. Vērtējuma pamatojums
	Atbilstošo normatīvo aktu apraksts un izvērtēšana.	Stratēģiskās nozīmes apraksts un novērtējums.	Tīrgus analīzes apraksts un izvērtēšana.	Esošo risku apraksts un izvērtēšana.	Ārpakalpojuma funkcijas finansiālo ieguvumu analīzes apraksts un izvērtēšana.	Zems/Vidējs ārpakalpojuma potenciāls. Vērtējuma pamatojums
Funkcija 3	Atbilstošo normatīvo aktu apraksts un izvērtēšana.	Stratēģiskās nozīmes apraksts un novērtējums.	Tīrgus analīzes apraksts un izvērtēšana.	Esošo risku apraksts un izvērtēšana.	Ārpakalpojuma funkcijas finansiālo ieguvumu analīzes apraksts un izvērtēšana.	Augsts ārpakalpojuma potenciāls. Vērtējuma pamatojums

Ārpakalpojuma izvērtējuma piemērs

Rekomendāciju izstrāde un iespējamās hipotēzes



- **Līdzdalības saglabāšana atsevišķās vai visās kapitālsabiedrībās bez izmaiņām**
- **Konkrētu kapitālsabiedrību darbībā uzlabojami aspekti** (piemēram, izmaiņas to pārvaldības modelī, pakalpojumu klāstā, ārpalpojuma piesaiste pašu resursu vietā u.c.)
- **Atsevišķu vai visu kapitālsabiedrību reorganizācija**, tās apvienojot vienā kapitālsabiedrībā, kas nodrošina attiecīgos pakalpojumus plašākā vai visā novada teritorijā un kurai ir vienota, efektīvāka administrācija
- **Atsevišķu vai visu kapitālsabiedrību reorganizācija**, pārveidojot tās par pašvaldības aģentūrām vai izvēloties citu piemērotu juridisko formu
- **Pašvaldības līdzdalības izbeigšana atsevišķās vai visās kapitālsabiedrībās**, izvēloties citu veidu, kā nodrošināt iedzīvotājiem pieejamu pakalpojumu jomās, kur darbojas šīs kapitālsabiedrības

Publiskas personas kapitālsabiedrību pārveidošanas (reorganizācijas) aspekti

Juridiskie apsvērumi

- Darbinieki
- Pakalpojumu, sadarbības u.c. līgumi
- Aktīvi, nekustamais īpašums un to pāreja
- Līdzfinansējums, tajā skaitā ES projekti
- Kreditori
- Citas saistības

Nodokļu apsvērumi

- Nodokļu sekas, tajā skaitā algas nodokļi (IIN, sociālās apdrošināšanas iemaksas), PVN u.c.
- Iespējamie ierobežojumi reorganizācijas gadījumā

Grāmatvedības apsvērumi

- Pašu kapitāla, kopējo aktīvu un saistību uzskaites pārstrukturēšanas rezultātā
- Vispārējas konsultācijas par grāmatvedības uzskaites apvienošanas tehniskajiem aspektiem

Citi apsvērumi

- Īstenošanas izmaksas
- Termiņi
- Likumiskie ierobežojumi procesa realizācijā
- Procesu sarežģītība
- Ziņošanas prasības
- Ieviešanas metodes

Rezultāts – zinātībā balstīts, informēts lēmums par konkrētai situācijai piemērotāko risinājumu.
Pamats reorganizācijas ieviešanas soļu plāna izstrādei.



Pašvaldību attīstības
potenciāla identificēšana un
paaugstināšana


Cilvēkcentrētas pakalpojumu
sniegšanas nozīme un
pamatprincipi tās veidošanā




Publiskā sektora galvenie izaicinājumi 2021 - (...)

KPMG International ziņojumā «The Future of cities» ir identificēti šādi būtiski pašreizējās situācijas izaicinājumi, kas ir aktuāli arī Latvijas kontekstā:

Līdz ar dažāda veida krīžu un izaicinājumu skaita pieaugumu, paplašinās arī pašvaldību prioritāšu skaits, kas rada papildus noslodzi uz to budžetiem




Tikai 29% pašvaldību norāda, ka to rīcībā ir skaidra digitālā vīzija un stratēģija



75% no vietējām pašvaldībām uzskata, ka cilvēkcentrēta pakalpojumu sniegšana ir viena no augstākajām prioritātēm



Latvijas gadījumā papildus slogu rada negatīvā demogrāfiskā situācija, ko var uzskatīt par nacionāla un vietēja mēroga krīzi, kas ilgst jau ilgāk nekā 10 gadus



Pilsētas patērē ap 80% no visiem energoresursiem, kā arī rada ap 60% no visām siltumnīcefekta gāzu emisijām, veicinot globālo sasilšanu un ekstrēmus un neparedzamus laika apstākļus. Tāpēc pašvaldību rīcībām ir liela nozīme, nodrošinot līdzsvaru starp ietekmes samazināšanu, noturību pret izmaiņām un iedzīvotāju pamatvajadzību apmierināšanu

90% Klientu uzskata, ka pašvaldībām būtu jānodrošina tāda paša pakalpojumu kvalitāte, kā privātajā sektorā



Avots: KPMG International pētījums «The future of cities» [The future of cities - KPMG Global \(home.kpmg\)](https://home.kpmg.com)

Izaicinājumi, ko var risināt ar cilvēkcentrētām pieejām

Cilvēkcentrēta pieeja varētu veicināt šādu izaicinājumu risināšanu:

Iedzīvotāji nevar reģistrēties pakalpojumiem/ pasākumiem, kas tiek organizēti citā pašvaldības apdzīvotā vietā

Iedzīvotāji nevar augšupielādēt ar nodarbinātību saistītus dokumentus, lai pieteiktos sociālajiem pabalstiem

Nepietiekama reāllaika informācija un iedzīvotāju dati, lai pamatotu lēmumus par finansējuma piešķiršanu



Pastāv ierobežotas iespējas ar digitālo identitāti apliecināt atbilstību drošības prasībām

Sabiedrības interese par transportu pēc pieprasījuma

Izglītojamo interese par dažādiem mācību ceļiem, tajā skaitā mikroapliecinājumiem

Avots: KPMG Customer Centric Government Toolkit

Pašvaldības visā pasaulē meklē piemērotākos risinājumus pastāvošo izaicinājumu pārvarēšanai

Iepriekš minētos izaicinājumus publiskajā pārvaldē mēdz risināt ar šādiem stratēģiskajiem virzieniem:

- 01** Decentralizācija un vietējo kopienu attīstība & Pielāgošanās fiskālajiem ierobežojumiem sadarbības ceļā
- 02** Ilgtspēja un dzīves kvalitāte & Savienotība un digitalizācija
- 03** Lietotāja pieredzes uzlabošana & Cilvēkcentrētība

Tiem raksturīgi šādi praktisko risinājumu piemēri:



Iedzīvotāju iesaiste vietēja līmeņa jautājumu risināšanā, atteikšanās no lielas infrastruktūras uzturēšanas vai tās izmantošana vairākām funkcijām, sadarbība ar uzņēmējiem u.c. iesaistītajām pusēm



Dzīves kvalitātes un pašvaldības ilgtspējas mērījumi, ilgtspējīgu risinājumu ieviešana praksē un sabiedrības paradumu maiņa, t.sk. izmantojot digitālos risinājumus (atvērtie dati, sensori, sociālie tīkli, Lietu internets)



Iesaistīto pušu (pašvaldības pakalpojumu saņēmēju) pieredzes izpēte, problēmu definēšana pirms risinājuma, līderība un skaidru mērķu noteikšana

Avots: KPMG International pētījums «The future of cities» [The future of cities - KPMG Global \(home.kpmg\)](https://home.kpmg.com/au/issuesandinsights/articlespublications/the-future-of-cities/)

KPMG rīcībā ir gan starptautiska, gan vietēja kompetence pašvaldību izaicinājumu identificēšanai un turpmāko rīcību/ risinājumu izstrādei

KPMG rīcībā ir zināšanas un rīki iepriekšminēto risinājumu izstrādei:



Dzīves kvalitātes un ilgtspējas mērījumi, kombinējot attīstības potenciāla novērtēšanu.



Lietotāju pieredzes novērtēšana ar *Customer-Centric Government (CCG) Toolkit* – KPMG Global izstrādāts instruments publisko pakalpojumu transformācijai, lai nodrošinātu labākus rezultātus un augstāku klientu apmierinātību.



Stratēģisko virzienu un mērķu definēšana, lai aktualizētu plānošanas dokumentus, padarot pašvaldības pakalpojumus mūsdienīgākus, iedzīvotājiem pievilcīgākus, izmaksu efektīvākus, ilgtspējīgākus.

Avots: KPMG

Uz iedzīvotāju vajadzībām centrēta attīstības plānošana, iedzīvotāju saglabāšana un piesaiste

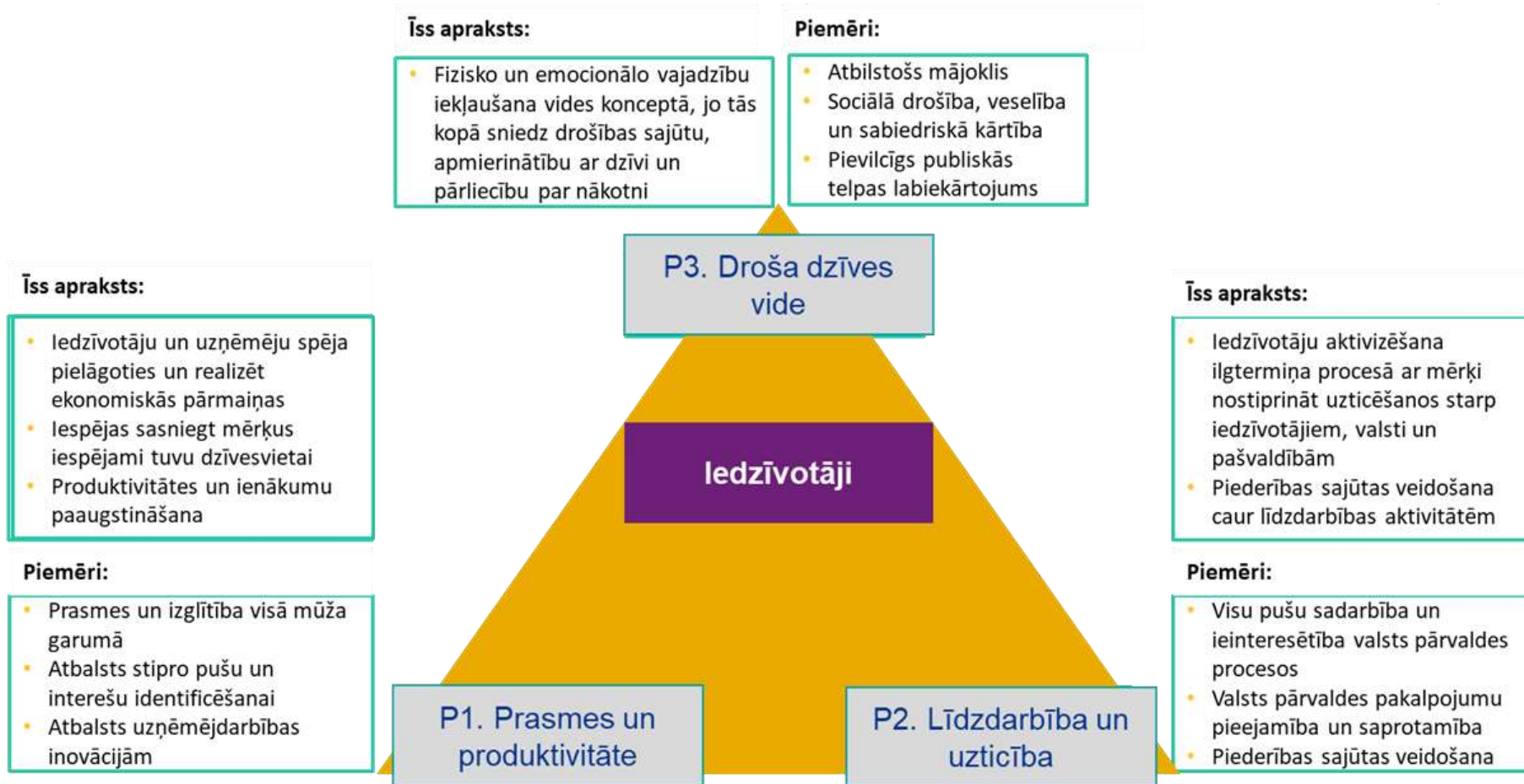
Izvērtējums ar mērķi noteikt stratēģiskos virzienus iedzīvotāju skaita saglabāšanai.

ĀRVALSTU PRAKSĒ BALSTĪTI «PANĀKUMU FAKTORI»:

Demogrāfiskie rādītāji 	Iespējas (sabiedriskie pakalpojumi) 
Sociālekonomiskie rādītāji 	Saliedēta sabiedrība 
Izdevīga atrašanās vieta 	Pozitīvs tēls/ skatījums 

«Panākumu faktoru» padziļināta izpēte var sniegt iespēju noteikt stratēģiskos virzienus pašvaldības vai tās struktūrvienību līmenī, lai veicinātu iedzīvotāju saglabāšanu un piesaisti – šo pieeju KPMG 2021.g. decembrī attīstīja un izpētīja praksē, izstrādājot priekšlikumus Latvijas pilsētu (attīstības centru) attīstības potenciāla novērtēšanai.

IEDZĪVOTĀJU SKAITA SAGLABĀŠANAS MODELIS («UZ IEDZĪVOTĀJU CENTRĒTĀ» PIEEJA)



Avots: KPMG

Illustrative KPI Score based on Target Values

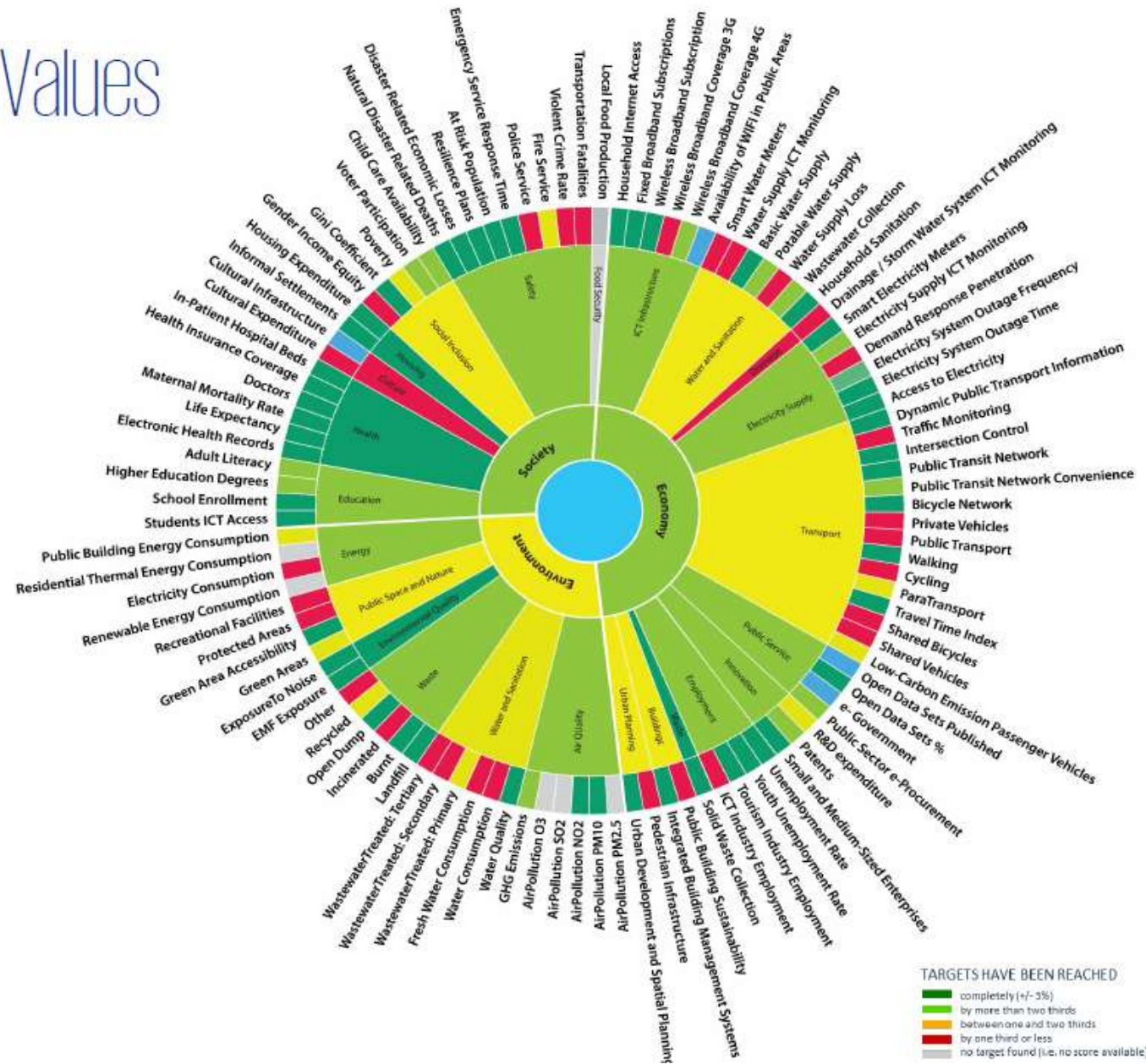
U4SSC KPIs and standards have been developed to provide cities with a **consistent and standardized method** to collect data and measure performance and progress.



Cities will be able to:

- Compare progress over time
- Compare performance across cities
- Analyze and share information
- Identify best practices
- Set standards for achieving the SDGs

Avots: KPMG



CCG Toolkit instrumenta komponentes

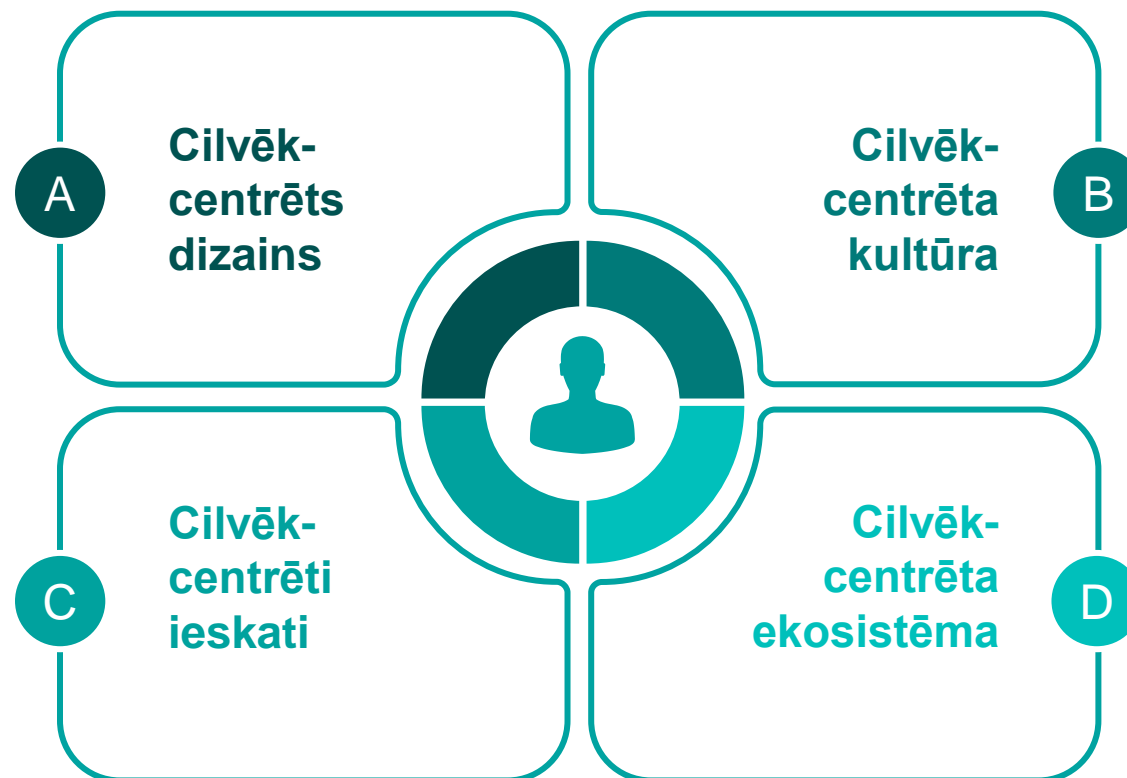
Publisko pakalpojumu transformācija var izskatīties dažāda, taču ir četras komponentes, kas vienmēr nodrošinās, ka «cilvēks ir centrā»:

Cilvēkcentrēts dizains

Klienta atrašanās transformācijas procesa centrā. Klienta pieredzes kartēšana, lai identificētu vājās vietas un procesus, kurus nepieciešams pielāgot atbilstoši viņu vajadzībām.

Cilvēkcentrēti ieskati

Pierādījumu nodrošināšana par to, kādas izmaiņas ir nepieciešamas un kādi rezultāti tiks sasniegti. Datu un analītikas rīku lietošana, lai norādītu klientu grupu pieprasītos pakalpojumus, lai neviens netiktu izlaists.



Cilvēkcentrēta kultūra

Organizācijas kultūrai ir spēcīga ietekme uz darbinieku pieredzi, kas var ietekmēt darbinieku uzvedību. Laika gaitā tas ietekmē klientu pieredzi un organizācijas mērķu sasniegšanu.

Cilvēkcentrēta ekosistēma

Veicinošo faktoru un transformācijas laika ietvara identificēšana. Tas ietver vēlēšanu ciklus un saskaņotību ar valsts politikas prioritātēm.

Avots: KPMG Customer Centric Government Toolkit

Ko cilvēkcentrēti pakalpojumi nozīmē iedzīvotājiem?

“Es varu ērti piekļūt pašvaldības pakalpojumiem digitālā vidē, bet pēc nepieciešamības varu sazināties arī ar atbildīgo darbinieku.”

“Man ir iespēja paust viedokli par to, kā pakalpojumi tiek veidoti un kā tiek nodrošināta mijiedarbība ar pašvaldību.”

“Mana informācija būs drošībā un netiks nopludināta vai lietota man nevēlamiem mērķiem.”

“Pakalpojums ir ērti lietojams, lai gan man ir atšķirīgas vajadzības, iespējas un valoda no citiem cilvēkiem.”

“Pakalpojumi ir ērti pieejami un es ātri varu atrisināt savu jautājumu.”

“Es varu ērti piekļūt visam nepieciešamajam vienā vietā un man nav jālieto daudzas sarežģītas sistēmas.”

“Es jūtu, ka tieku saprasts un uzklauss, nevis esmu vēl viena uzskaites vienība sistēmā.”

Avots: KPMG Customer Centric Government Toolkit



Jautājumi?



Paldies!

Sazinies ar mums:



Ieva Kustova

Vecākā projektu vadītāja
Vadības konsultāciju nodaļā
KPMG Baltics SIA

IKustova@kpmg.com



Ieva Tillere-Tilnere

KPMG Law ZAB SIA partnere,
Zvērināta advokāte
KPMG Law ZAB SIA

ITillere@kpmglaw.lv



Kristaps Kovaļevskis

Jaunākais projektu vadītājs
Vadības konsultāciju nodaļā
KPMG Baltics SIA

KKovalevskis@kpmg.com