

APSTIPRINU:
Finanšu ministrijas
Iekšējā audita departamenta direktore
(paraksts*¹) A.Andreičika

METODOLOĢIJAS CEĻVEDIS IEKŠĒJIEM AUDITORIEM ADMINISTRATĪVĀ SLOGA, BIROKRĀTISKĀ SLOGA APRĒĶINĀŠANĀ UN MAZINĀŠANĀ UN IZDEVUMU EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANĀ

Izstrādātas saskaņā ar
MK 29.05.2025. rīkojuma Nr.308
“Par kopējām valsts pārvaldē auditējamām prioritātēm 2025. un 2026. gadam.” 2.punktu

IEVADS

Ministru kabineta 2025. gada 29. maija rīkojums Nr. 308 “Par kopējām valsts pārvaldē auditējamām prioritātēm 2025. un 2026. gadam” ir sagatavots, pamatojoties uz Ministru kabineta 2025. gada 28. janvāra sēdē doto uzdevumu (sēdes protokols Nr. 4 37.§) un Iekšējā audita likuma 8. panta 2. punktu. Rīkojuma mērķis ir izvērtēt publiskā sektora izdevumu un procesu efektivitāti, stiprināt lietderības principu piemērošanu pārvaldē un veicināt starpresoru sadarbību, izmantojot iekšējā audita instrumentus.

Valsts pārvaldes iekšējā audita auditējamo prioritāšu noteikšana balstās uz vairākiem avotiem: attīstības plānošanas dokumentiem, informatīvajiem ziņojumiem, Valsts kontroles revīziju rezultātiem, kā arī nozares ekspertu viedokļiem un diskusijām ar ministriem un institūciju pārstāvjiem. Šobrīd Latvijā valsts pārvaldes attīstībai un izaugsmei būtiskākie izaicinājumi ir identificēti kā administratīvā sloga un birokrātijas mazināšana, publisko izdevumu lietderīgāka izmantošana, pārvaldes procesu efektivitātes stiprināšana un uzņēmējdarbības vides uzlabošana.

Šie jautājumi ir aktuāli arī Eiropas Savienības līmenī, kur pēdējās desmitgades laikā tiek īstenotas mērķtiecīgas iniciatīvas pārvaldības vienkāršošanai un regulējuma racionalizēšanai. Eiropas Komisijas REFIT programma, iniciatīva “Fit for Future Platform”, labākas regulēšanas rīkkopa, 2025. gada vienkāršošanas pakete (Omnibus package) un citi instrumenti apliecina, ka birokrātijas slogs un izmaksu efektivitāte ir ne tikai nacionālas, bet arī pārnacionālas nozīmes jautājumi.

Šis metodoloģiskais ceļvedis izstrādāts kā atbalsta rīks iekšējiem auditoriem, kuru uzdevums ir novērtēt birokrātiskā un administratīvā (pārbaudot arī, vai un kā veikts novērtējums) sloga apmēru un identificēt potenciālās iespējas procesu un izdevumu efektivitātes uzlabošanai.

¹ Dokuments parakstīts ar elektronisko parakstu

Šis ceļvedis ir paredzēts valsts un pašvaldību iestāžu iekšējiem auditoriem kā metodoloģisks atbalsts administratīvā un birokrātiskā sloga novērtēšanā, kā arī izdevumu efektivitātes analīzē. Ceļvedī iekļautas teorētiski un praksē balstītas pieejas, piemēri un rīki, kas palīdz iekšējiem auditoriem strukturēti analizēt situāciju un pieņemt pamatotus secinājumus.

Ceļvedim ir rekomendējošs raksturs – tas nenosaka vienotu vai obligātu iekšējā audita metodoloģiju, bet gan piedāvā iekšējiem auditoriem metodoloģisku ietvaru, kurā iekļautas gan kvantitatīvas, gan kvalitatīvas pieejas, piemēri un instrumenti. Šo ietvaru iespējams pielāgot atbilstoši konkrētā iekšējā audita mērķiem, risku līmenim un institucionālajam kontekstam.

Ņemot vērā, ka iekšējā audita uzdevumi, mērķi un piemērojamie vērtēšanas kritēriji var būt būtiski atšķirīgi, iekšējam auditoram ir jāizvērtē ceļvedī piedāvāto risinājumu pielietojamība, ņemot vērā savas profesionālās zināšanas, pieredzi, kā arī konkrētā audita riska novērtējumu.

Dokuments sastāv no piecām tematiskām daļām, kas veido savstarpēji saistītu un loģiski strukturētu izpētes ietvaru. **Pirmā daļa “Teorētiskais un vēsturiskais ietvars: birokrātiskais un administratīvais slogs kā izaicinājums publiskajā pārvaldē”** aplūko attiecīgos jēdzienus, to vēsturisko kontekstu un mūsdienu aktualitāti, tostarp uzsverot atšķirības starp birokrātijas pozitīvajām funkcijām un birokrātiskā sloga radītajām sekām. Šajā nodaļā tiek skaidrota arī administratīvā sloga un izmaksu klasifikācija, tostarp Latvijas normatīvais regulējums un standarta izmaksu modeļu piemērošana.

Otrā daļa “Birokrātijas sloga mērīšana un novērtēšana” piedāvā daudzslāņainu un metodoloģiski diferencētu skatījumu uz sloga izvērtēšanas iespējām, izmantojot gan kvantitatīvas metodes (laika patēriņa un resursu aprēķinus), gan kvalitatīvas pieejas (piemēram, TIRT skalas izmantojumu). Šo daļu papildina 1. pielikums, kurā detalizēti aplūkota trīspunktu birokrātijas skalas empīriskā pārbaude un rezultāti.

Trešā nodaļa “Administratīvā sloga novērtēšanas un aprēķināšanas metodoloģija” ir veltīta administratīvā sloga novērtēšanas un aprēķināšanas metodoloģijai, uzsverot tā nozīmi pārvaldības efektivitātes izvērtēšanā. Tajā analizēti starptautiski atzīti modeļi – standarta izmaksu modelis (SCM), paplašinātais SIM (PSIM), Regulatīvā sloga mērīšanas modelis, “one-in, one-out” pieeja u.c. – kā arī to praktiskā piemērošana dažādās valstīs. Īpaša uzmanība pievērsta Latvijā normatīvi nostiprinātajam PSIM modelim, kas nodrošina konsekventu un datus balstītu pieeju normatīvā sloga aprēķinam. Šo nodaļu papildina 2. pielikums, kurā apkopots Ziemeļīrijas standarta izmaksu modelis – viens no strukturētākajiem piemēriem, kas ilustrē salīdzināmu metodoloģiju piemērošanu starptautiskā praksē.

Ceturrtā nodaļa “Izmaksu izvērtēšanas metodes publiskajā pārvaldē” ir veltīta izmaksu izvērtēšanas metodēm publiskajā pārvaldē, akcentējot to nozīmi pierādījumos balstītas politikas īstenošanā un resursu racionālā sadalē. Tajā apskatītas trīs būtiskas pieejas: izmaksu–ieguvumu analīze (CBA), izmaksu efektivitātes analīze (CEA) un izmaksu lietderības analīze (CUA). Katra no metodēm piemērojama atšķirīgos politikas kontekstos – no infrastruktūras projektiem līdz sabiedrības veselībai, ļaujot identificēt lietderīgākās alternatīvas, salīdzināt to ietekmi un pamatot izvēlētos risinājumus. Nodaļu papildina 3. pielikums, kurā padziļināti izskaidrota CEA metodes būtība, pieeja un tās praktiskā izmantošana.

Ceļvedim pievienots arī 4. pielikums, kurā vienkopus apkopoti izmantotie literatūras un informācijas avoti, sniedzot īsu katra avota anotāciju, lai nodrošinātu pārskatāmu metodoloģiskā pamata izsekojamību un atvieglotu tālāku auditoru darbu.

Ceļveža mērķis ir palīdzēt iekšējiem auditoriem strukturēti domāt par administratīvā un birokrātijas sloga cēloņiem un sekām, kā arī pieņemt pamatotus lēmumus par tā izvērtēšanu. **Tā lietošana neprasa obligātu visu metožu ieviešanu, bet ļauj izvēlēties piemērotāko pieeju katrā konkrētajā auditā.**

TEKSTĀ IZMANTOTIE SAĪSINĀJUMI

Saīsinājums	Atšifrējums
ES	Eiropas Savienība
SIM	Standarta izmaksu modelis
PSIM	Paplašinātais standarta izmaksu modelis
RBM	Regulatīvās labākas izstrādes modelis (<i>Regulatory Best Practice Model</i>)
TIRT	Trīs vienumu birokrātijas skala (<i>Three-Item Red Tape</i>)
GRT	Vispārīgā birokrātijas skala (<i>General Red Tape</i>)
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
CFA	Konfirmatorā faktoru analīze (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)
CUA	Komparatīvā lietderības analīze (<i>Comparative Usefulness Analysis</i>)
CBA	Izmaksu un ieguvumu analīze (<i>Cost-Benefit Analysis</i>)
ISP	Informācijas sniegšanas pienākums.
VID	Valsts ieņēmumu dienests
MVU	Mazais un vidējais uzņēmums
MK noteikumi Nr.617 vai MKN Nr.617	2021. gada 7. septembra Ministru kabineta noteikumi Nr. 617 “Tiesību akta projekta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība”

SATURA RĀDĪTĀJS

I. TEORĒTISKAIS UN VĒSTURISKAIS IETVARIS: BIROKRĀTISKAIS UN ADMINISTRATĪVAIS SLOGS KĀ IZAICINĀJUMS PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ	8
1. Birokrātijas jēdziens un attīstība.....	8
1.1. Birokrātiskais un administratīvais slogs: attiecības un nošķirums	10
2. Birokrātiskais slogs: definīcija, veidi un ietekme.....	12
3. Administratīvais slogs kā birokrātiskā sloga komponents	14
4. Politikas un pārvaldības reakcijas – OECD un ES pieredze	18
5. Izdevumu efektivitātes jēdziens un loma sloga izvērtēšanā	21
6. Secinājumi un pāreja uz metodoloģiju	23
II. BIROKRĀTIJAS SLOGA MĒRĪŠANA UN NOVĒRTĒŠANA.....	24
7. Birokrātijas sloga mērīšanas nozīme un mērķi.....	24
8. Birokrātijas sloga mērīšanas metodes un rīki	25
8.1. Kvantitatīvās metodes	25
8.2. Kvalitatīvās metodes	30
8.3. KPI un laika izsekošanas rīki birokrātijas sloga novērtēšanai.....	32
8.4. Procesu efektivizācijas pieejas: LEAN un citas metodes.....	34
8.5. Kopsavilkums	36
9. Birokrātijas sloga novērtēšanas metodes.....	37
9.1. TIRT skala: uztvertā birokrātiskā sloga novērtējums	39
9.1.1. Metodes būtība un priekšrocība.....	39
9.1.2. TIRT metodes piemērošana – soli pa solim.....	40
9.1.3. Praktisks piemērs: TIRT pielietojums pa soļiem.....	44
9.1.4. TIRT piemērošanas kontrolesaraksts lietotājiem	45
9.1.5. Kopsavilkums	46
9.2. Citu birokrātijas sloga novērtēšanas metožu pārskats	46
9.2.1. Globālā regulatīvā taisnīguma skala (GRT)	46
9.2.2. Administratīvā sloga subjektīvā novērtējuma skala	47
9.2.3. Regulējuma ietekmes novērtējums (RIA)	48
9.2.4. Kopējais novērtēšanas ietvars (CAF)	50
9.2.5. Job-Centered Red Tape Scale	51
9.2.6. Nulles birokrātijas princips.....	51
9.2.8. Atbilstības sloga indekss (CBI)	54
9.2.9. Lauka eksperiments	55

9.2.10.	Stāstījuma birokrātijas analīze.....	56
9.3.	Kopsavilkums	57
10.	Ārējā un iekšējā birokrātiskā sloga mērīšana	57
10.1.	Galvenās novērtēšanas metodes	58
10.2.	Piemērs: ārējā un iekšējā birokrātiskā sloga novērtējums	59
10.3.	Kopsavilkums	59
11.	Case study: Birokrātiskā sloga analīze un mazināšana praksē	60
11.1.	Austrālija	60
11.1.1.	Red Tape Reduction Program (RTRP)	60
11.1.2.	"One-on, two-off" iniciatīva	60
11.1.3.	Deregulation Agenda (2013–2016)	60
11.1.4.	Austrālijas Labdarības un bezpeļņas komisija (ACNC).....	60
11.1.5.	Federālā līmeņa Deregulācijas programma (2013–2016)	61
11.2.	Amerikas Savienotās Valstis.....	61
11.2.1.	Federālās valdības iniciatīva (2021–2024).....	61
11.2.2.	Administratīvās konferences ieteikums (2023)	62
11.3.	Citi starptautiski piemēri	63
12.	Birokrātiskā sloga nākotnes tendences un izaicinājumi	63
12.1.	Normatīvā regulējuma attīstības tendences	63
12.2.	Globalizācijas ietekme uz birokrātiju	64
13.	Kopsavilkums	64
III.	ADMINISTRATĪVĀ SLOGA NOVĒRTĒŠANAS METODOLOĢIJA	65
14.	Latvijā piemērojamā metodoloģija administratīvā sloga novērtēšanā	65
14.1.	Normatīvais regulējums un metodoloģiskais pamats	65
14.2.	Latvijas PSIM saturs un piemērošana	66
14.2.1.	Latvijas PSIM rokasgrāmata	66
14.2.2.	PSIM metodoloģijas būtība	67
14.2.3.	PSIM metodoloģijas posmi	68
14.2.4.	PSIM pielietojums, priekšrocības un ierobežojumi.....	70
14.2.5.	Administratīvā sloga izvērtēšana tiesību aktu izstrādē.....	70
14.2.6.	Administratīvā sloga aprēķins juridiskām personām	71
14.2.7.	Administratīvā sloga aprēķins fiziskajām personām.....	71
14.3.	Kopsavilkums	72
15.	Administratīvā sloga novērtēšanas pieejas starptautiskajā praksē	72

16.	Administratīvā sloga samazināšanas novērtēšanas būtība.....	81
16.1.	Administratīvā sloga samazināšanas novērtēšanas posmi.....	81
16.2.	Kritēriji un piemērojamie rādītāji	82
16.3.	Administratīvā sloga samazinājuma aprēķina formula	82
16.4.	Papildu novērtēšanas kritēriji	83
16.5.	Starptautiskās labās prakses piemēri	83
17.	Kopsavilkums	84
IV.	IZMAKSU IZVĒRTĒŠANAS METODES PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ	85
18.	Izmaksu analīzes metožu salīdzinājums	85
19.	Izmaksu–ieguvumu analīze (CBA)	86
19.1.	Metodes būtība	87
19.2.	CBA piemērošanas veidi	87
19.3.	Vēsturiskā attīstība	87
19.4.	Klasiskie CBA soļi	88
19.5.	CBA struktūra: galvenie komponenti	88
19.6.	Galvenie rādītāji un to interpretācija	89
19.6.1.	Neto pašreizējā vērtība (NPV / ENPV)	90
19.6.2.	Iekšējā atdeves likme (IRR / ERR).....	90
19.6.3.	Ieguvumu un izmaksu attiecība (B/C ratio, <i>Benefit-Cost Ratio</i>).....	90
19.6.4.	Diskontētā naudas plūsma (<i>DCF – Discounted Cash Flow</i>).....	90
19.7.	Vienkāršotā izmaksu–ieguvumu analīze (CBA).....	90
19.8.	CBA ierobežojumi praksē.....	91
19.9.	Piemērs: CBA pielietojums investīciju projektā.....	92
19.10.	Izmantotie avoti izmaksu–ieguvumu analīzei	93
20.	Izmaksu efektivitātes analīze (CEA)	94
20.1.	Izmaksu efektivitātes analīzes būtība un attīstība.....	94
20.2.	CEA piemērošanas jomas	94
20.3.	CEA piemērošanas nosacījumi, soļi un rādītāji	94
20.4.	Secinājumi par CEA izmantošanu praksē.....	95
20.5.	Izmantotie avoti izmaksu efektivitātes analīzei.....	96
21.	Izmaksu lietderības analīze (CUA)	96
21.1.	CUA pielietojuma būtība, specifika un attīstība.....	96
21.2.	CUA posmi un pamatrādītāji	97
21.3.	Piemērs: CUA izmantošana veselības politikā	98

21.4.	Izmantotie avoti izmaksu lietderības analīzei.....	99
22.	Kopsavilkums	100
V.	NOSLĒGUMS	101

I. TEORĒTISKAIS UN VĒSTURISKAIS IETVARŠ: BIROKRĀTISKAIS UN ADMINISTRATĪVAIS SLOGS KĀ IZAICINĀJUMS PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ

Efektīva publiskā pārvalde ir būtisks nosacījums sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai, uzticēšanās stiprināšanai valsts institūcijām un valsts resursu racionālai izmantošanai. Vienlaikus arvien aktuālāka kļūst nepieciešamība pārskatīt un vienkāršot pārvaldības procesus, lai mazinātu birokrātiskās barjeras, kas apgrūtina iedzīvotāju, uzņēmēju un iestāžu ikdienas mijiedarbību ar valsts un pašvaldību struktūrām.

Šajā kontekstā būtiski nošķirt un vienlaikus sasaistīt divus cieši saistītus jēdzienus – **birokrātisko slogu un administratīvo slogu**. Birokrātiskais slogs aptver plašu normatīvo un organizatorisko prasību spektru, kas nereti kavē efektīvu rīcību vai pārsniedz racionālu nepieciešamību. Administratīvais slogs ir šī sloga sastāvdaļa, ko veido konkrēti pienākumi sniegt, apstrādāt, uzglabāt vai iesniegt informāciju valsts pārvaldes iestādēm vai citām iesaistītajām pusēm.

Latvijas un starptautiskā prakse rāda, ka birokrātiskā sloga mazināšana nav tikai tehnisks, bet arī politikas un sabiedrības uztveres jautājums. Normatīvo aktu radītais slogs nereti tiek vērtēts ne tikai pēc tā apjoma vai ilguma, bet arī pēc tā lietderības, samērīguma un mērķtiecīguma. Tādēļ mūsdienās sloga izvērtēšana aizvien vairāk balstās ne tikai kvantitatīvās metodēs, bet arī kvalitātes un uztveres mērījumos.

Šī nodaļa piedāvā ieskatu birokrātiskā un administratīvā sloga jēdzienu teorētiskajā attīstībā, vēsturiskajā fonā, kā arī pārvaldības iniciatīvās, kas vērstas uz sloga mazināšanu Latvijā un citur. Šāds skatījums ir būtisks, lai turpmākajās nodaļās sniegtie praktiskie rīki un metodes iekšējiem auditoriem tiktu balstīti skaidrā izpratnē par problēmas būtību un tās risināšanas iespējām.

1. Birokrātijas jēdziens un attīstība

Birokrācija kā pārvaldes veids ir cieši saistīta ar valsts funkciju organizāciju un sabiedriskā labuma nodrošināšanu. Tā ir ne tikai administratīvs instruments, bet arī politiski un sociāli formēts mehānisms, kura efektivitāte un uztveramība ietekmē sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei.

Birokrācija kā jēdziens publiskajā pārvaldē pastāv jau gadsimtiem, taču tās mūsdienīgā izpratne ir cieši saistīta ar normatīvās slodzes un procedūru efektivitāti (skat. *Kaufman, 1977; Bozeman, 2000*). Dažādos avotos birokrācija tiek definēta atšķirīgi — kā administratīva sistēma, kas ievieš noteikumus, vai arī kā lieku regulējumu kopums. Vienlaikus mūsdienu literatūrā nereti tiek nošķirts jēdziens **birokrācija** kā strukturēta pārvaldes sistēma no **birokrātisma**, jeb pārmērīgas un neefektīvas regulēšanas, ko bieži apzīmē ar terminu *red tape*.

Dažādas termina “Birokrācija” definīcijas

Avots	Definīcija
Nacionālā enciklopēdija ²	Birokrācija ir institucionāla sistēma, kurā publiskās pārvaldes iestādes īsteno likumos noteiktās funkcijas, ievērojot normatīvajos aktos noteiktās procedūras.
Latvijas Ministru kabinets ³	Birokrācija ir institucionāla sistēma, kurā publiskās pārvaldes iestādes īsteno likumos noteiktās funkcijas, ievērojot normatīvajos aktos noteiktās procedūras.

² https://enciklopedija.lv/skirklis/28399-birokr%C4%81tija?utm_source=chatgpt.com

³ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020.gadam

OECD	Birokrātija attiecas uz administratīvo struktūru un procesiem, kas tiek izmantoti lēmumu īstenošanai un sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai. Tā kļūst problemātiska, kad procedūras ir neefektīvas, dublējošas vai nepārskatāmas.
------	--

Birokrātija (*red tape*), ir viens no būtiskākajiem tematiem publiskās pārvaldes izpētē pēdējo 25 gadu laikā.

Klasiskā izpratne: M. Vēbers (*Max Weber*) aprakstīja birokrātiju kā racionālu un efektīvu pārvaldes modeli, kurā dominē:

- hierarhiska struktūra un kompetences sadalījums,
- noteikta kārtība, kā pieņemt un īsteno lēmumus,
- likumības princips,
- rakstiskuma un dokumentācijas kārtība. (*avots: Max Weber, "Economy and Society"*)

Kritiskā pieeja: lai gan agrīnie darbi, piemēram, Kaufmana grāmata *Red Tape: Its Origins, Uses, and Abuses* (1977), nesniedza skaidru definīciju, mūsdienās visplašāk pieņemtā definīcija nāk no Bozeman (2000). Viņš skaidro birokrātiju kā noteikumus, regulas un procedūras, kas joprojām ir spēkā, rada ievērošanas slogu, bet vairs nepilda savu sākotnējo, leģitīmo mērķi. Līdzīgu skatījumu pārstāv arī Eiropas Komisija, kas birokrātiju bieži interpretē caur “red tape” konceptu – kā normatīvo aktu un procedūru kopumu, kas rada nesamērīgu vai nevajadzīgu administratīvo slogu, īpaši uzņēmējdarbības vidē. Šī izpratne sakrīt ar mūsdienu kritisko skatījumu uz birokrātiju kā birokrātismu.⁴

Bozeman un Feeney (2011) identificē divus galvenos veidus, kā šāda birokrātija rodas:

- **Noteikuma radīšanas brīdī (*rule-inception red tape*)** – jauns noteikums jau no paša sākuma ir neefektīvs (piemēram, tapis šauru interešu ietekmē, ar kļūdainām pieņēmumu ķēdēm vai kompromisos zaudējis sākotnējo mērķi).
- **Noteikuma attīstības gaitā (*rule-evolved red tape*)** – sākotnēji noderīgs noteikums ar laiku zaudē aktualitāti, piemēram, tehnoloģiju attīstības dēļ, pārlietu liela noteikumu skaita dēļ vai jaunu un vecu noteikumu nesaderības dēļ.

Papildus Bozeman pieejai, Coursey un Pandey (2007) piedāvā divas birokrātijas formas:

- **Veidojošā birokrātija (*formative red tape*)** – veidojas no iekšējiem organizācijas ierobežojumiem, piemēram, neelastīgas struktūras, vadības pārregulēšanas vai nepietiekamas darbinieku autonomijas. Tā “dzimst” pašā organizācijā, it kā “no apakšas uz augšu”.
- **Atspoguļotā birokrātija (*reflective red tape*)** – rodas ārēju spēku ietekmē, piemēram, valsts sektorā, kur organizācijas ir pakļautas likumdevēju, regulatoru vai politisku struktūru spiedienam. Šī birokrātija tiek “atnesta no ārpusē” — no augšas uz leju.

Lielākā daļa pētījumu koncentrējas uz organizatorisko birokrātiju (*organizational red tape*) — kā noteikumi ietekmē organizācijas efektivitāti. Tomēr Bozeman ieviesa arī jēdzienu ieinteresēto pušu birokrātija (*stakeholder red tape*) — tas nozīmē, ka kāds noteikums var šķist birokrātisks vienai grupai (piemēram, darbiniekiem), bet ne citai (piemēram, vadībai vai klientiem). Tādēļ subjektīvā uztvere kļūst ļoti būtiska – pat ja noteikums objektīvi nav birokrātisks, ja tas tiek tā uztverts, tas var ietekmēt uzvedību, darba apmierinātību un organizācijas sniegumu līdzīgi kā “īstā” birokrātija. Bieži izmantotie mērījumi, piemēram, General red tape (GRT), nespēj pilnvērtīgi atspoguļot šos subjektīvos aspektus, un tādēļ ir nepieciešami uzlaboti, uztverē balstīti instrumenti, kā, piemēram, jaunā Three-Item Red Tape (TIRT) skala.

⁴ European Commission, REFIT – Regulatory Fitness and Performance Program

Birokrātija ir iespējama jebkurā institūcijā, un tā var būt saistīta ar:

- profesionālās atsvešinātības sajūtu,
- organizācijas lielumu,
- izglītības līmeni un darba stāžu,
- zemu radošumu un produktivitāti,
- vāju iekšējo komunikāciju,
- neskaidriem mērķiem un zemu lietotāju apmierinātību.

Tabulā apkopotas publikācijās vai pētījumos visbiežāk minētās pazīmes un principi, kas liecina par birokrātijas esamību organizācijā vai valsts pārvaldē:

1.1.tabula

Pazīme / kritērijs	Skaidrojums	Piemērs praksē
Pārmērīgs formālisms	Stingra procedūru ievērošana neatkarīgi no situācijas konteksta vai lietderības.	Lai reģistrētu uzņēmumu, jāiesniedz tādi paši dokumenti atkārtoti vairākās iestādēs.
Noteikumu un procedūru pārbagātība	Ir ļoti daudz savstarpēji saistītu vai dublējošu normatīvo aktu.	Viena un tā pati darbība jāapstiprina vairākos portālos vai ar dažādiem identifikatoriem.
Lēna un neelastīga reakcija uz pārmaiņām	Sistēma nevar ātri pielāgoties jauniem apstākļiem vai sabiedrības vajadzībām.	Jaunu digitālu pakalpojumu ieviešana prasa vairākus gadus normatīvā regulējuma dēļ.
Sadrumstalota atbildība	Atbildība par vienu un to pašu jautājumu sadalīta starp vairākām iestādēm.	Uzņēmējs nezina, kurai institūcijai ziņot par konkrētu problēmu.
Nepamatota prasība pēc datiem vai dokumentiem	Iestādes pieprasa informāciju, kas jau ir valsts rīcībā.	Pilsonim atkārtoti jāiesniedz izziņa, ko jau ir izsniegusi cita valsts iestāde.
Zems efektivitātes līmenis	Resursu (laika, naudas, cilvēku) izmantošana neatbilst mērķiem.	Daudzi ierēdņi iesaistīti vienā atļaujas izsniegšanas procesā, kas varētu būt automatizēts.
Nepārskatāmi vai novecojuši normatīvie akti	Spēkā esošie noteikumi nav atjaunoti atbilstoši realitātei vai mūsdienu vajadzībām.	Joprojām jāiesniedz papīra dokumenti, lai gan sistēma ļautu elektronisku iesniegumu.
Nepietiekama klientu orientācija	Iestāžu darbība vērsta uz procesu, nevis iedzīvotāju vai uzņēmumu vajadzībām.	Pakalpojumu apraksti nesaprotami vai nepieejami cilvēkiem bez juridiskās izglītības.
Šīs pazīmes var izmantot arī pirmreizējā novērtējumā , lai identificētu birokrātiskos riskus konkrētā procesā, iestādē vai regulējumā. Tās var kalpot arī kā anketas jautājumu pamats , novērtējot darbinieku vai iedzīvotāju uztveri.		

1.1. Birokrātiskais un administratīvais slogs: attiecības un nošķīrums

Lai gan jēdziens “birokrātija” ietver plašu administratīvo un organizatorisko procesu spektru, mūsdienu pārvaldes analīzē īpaša uzmanība tiek pievērsta birokrātiskā sloga un administratīvā sloga nošķīrumam.

OECD un Eiropas Komisija 21.gadsimtā būtiski paplašinājušas priekšstatus par birokrātiju, to strukturējot divos līmeņos: **birokrātiskais slogs** un **administratīvais slogs**.

Saskaņā ar šo institūciju pieeju, šie slogi tiek uzskatīti par diviem pārklājošiem, bet atšķirīgiem līmeņiem, kur administratīvais slogs ir birokrātiskā sloga sastāvdaļa.

Birokrātiskā un administratīvā sloga nošķirums mūsdienu pārvaldības pieejā

1.2. tabula

Līmenis	Raksturojums	Mērījuma fokuss
Administratīvais slogs	Informācijas sniegšanas pienākumi, kas tiek uzlikti lietotājiem (fiziskām, juridiskām personām, publiskās pārvaldes iestādēm)	Kvantitatīvi: laiks, izmaksas (piemēram, PSIM)
Birokrātiskais slogs	Plašāka parādība – visu veidu procesu un prasību sarežģītība, tai skaitā uztveramā neefektivitāte	Kvantitatīvi un kvalitatīvi: uztvere, noderīgums, motivācija

No šīs struktūras izriet arī funkcionāla atšķirība starp slogu veidiem.

Administratīvais slogs attiecas uz tiešu resursu patēriņu, ko izraisa informācijas sniegšanas pienākumu izpilde, piemēram, datu apkopošana vai dokumentu aizpildīšana. Savukārt birokrātiskais slogs skar arī procedūru kvalitāti, uztverto jēgpilnumu un sistēmisku sarežģītību, ko bieži vien nākas mērit netieši – caur lietotāju pieredzi.

To atšķirību iespējams ilustrēt šādi:

Atšķirības starp administratīvo un birokrātisko slogu

1.3. tabula

Kritērijs	 Administratīvais slogs	 Birokrātiskais slogs
Definīcija	Izmaksas vai laiks, kas jāpavada, izpildot informācijas sniegšanas prasības (piemēram, anketas, ziņojumi, atskaites).	Noteikumi, kas nesasniedz savu mērķi, ir nevajadzīgi vai pārmērīgi, bet joprojām spēkā.
Fokuss	Konkrētām informācijas sagatavošanas un sniegšanas darbībām (piemēram, papīra darbs).	Regulējuma kvalitāte un jēgpilnums.
Mērījumi	Mēra izmaksas/ilgumu (piemēram, PSIM).	Mēra uztverto lietderību un nepieciešamību (piemēram, TIRT skala).
Piemērs	Uzņēmumam jāiesniedz mēneša pārskats 5 iestādēm.	Jāatskaitās par rādītājiem, kas vairs nav saistīti ar iestādes reālo darbību, bet formāli vēl ir noteikti regulējumā.

 **Svarīgi uzsvērt**, ka administratīvais slogs galvenokārt ir mērāms ar precīziem datiem (laiks, izmaksas, biežums), bet birokrātiskā sloga novērtēšanā nepieciešama arī subjektīva dimensija — uztvere, lietotāju apmierinātība un motivācija. Salīdzinot - administratīvais slogs fokusējas uz informācijas sniegšanas pienākumiem, savukārt birokrātiskais slogs — uz visa procesa lietderību un efektivitāti. Tādējādi var secināt, ka **administratīvais slogs ir birokrātiskā sloga kvantitatīvi izmērāma sastāvdaļa, bet birokrātiskais slogs kopumā aptver arī strukturālus un psiholoģiskus faktorus.**

Šī apakšnodaļa noslēdz ieskatu birokrātiskās jēdziena izcelsmē un attīstībā. Tālāk, 2. apakšnodaļā, tiks aplūkots birokrātiskais slogs kā plašāks pārvaldības izaicinājums — tā veidi, izpausmes un ietekme uz organizācijām. Savukārt 3. apakšnodaļa būs veltīta administratīvā sloga būtībai.

2. Birokrātiskais slogs: definīcija, veidi un ietekme

Birokrātiskais slogs ir viens no būtiskākajiem jautājumiem publiskajā pārvaldē, īpaši tajos gadījumos, kad normatīvie regulējumi, administratīvie procesi un procedūras vairs nekalpo sākotnējam mērķim vai ir kļuvuši nesamērīgi. Atšķirībā no birokrātijas kā neitrāla pārvaldes mehānisma, birokrātiskais slogs tiek interpretēts kā tās negatīvā izpausme – tas, kas apgrūtina, aizkavē un padara mazāk efektīvu lietotāja ceļu vai darbinieka ikdienu.

"Red tape" jeb birokrātiskais slogs ir noteikums vai procedūra, kas formāli ir obligāta, bet praktiski nepalīdz sasniegt sabiedrībai nozīmīgu mērķi vai ir nesamērīga ar gaidāmo rezultātu. (avots: Bozeman, 2000)

Birokrātijas slogs tiek definēts kā **noteikumi, procedūras un prasības**, kas:

- **rada ievērojamu administratīvo slogu,**
- **nesasniedz savus sākotnējos mērķus,**
- **un ir lieki** no lietotāju vai darbinieku skatpunkta.

Birokrātijas sloga veidi galvenokārt saistīti ar laika, finanšu un cilvēkresursu izmaksām, kas var ievērojami samazināt organizācijas efektivitāti un darbinieku apmierinātību. Birokrātijas sloga mazināšana ir svarīga gan institūcijas darbības uzlabošanai, gan darbinieku labklājībai. Zemāk tabulā apkopoti atsevišķi (biežāk sastopamie) birokrātijas sloga veidi, to definīcijas, izpausmes, iespējamās sekas un mazināšanas ieteikumi.

Birokrātiskā sloga veidi, to izpausmes, sekas un ieteikumi mazināšanai

1.4.tabula

Sloga veids	Definīcija	Piemēri	Sekas	Ieteikumi
Laika slogs	Laiks, kas tiek patērēts administratīvo procedūru izpildei, piemēram, dokumentu aizpildīšanai, apstiprinājumu iegūšanai vai citu birokrātisko darbību veikšanai.	- Izdevumu atskaišu sagatavošana. - Būvatļaujas saņemšanas process.	- Samazināta efektivitāte un darba kavēšanās. - Izmisums un nogurums.	- Automatizācija un digitalizācija. - Procesu vienkāršošana. - One-stop-shop pieeja.
Finansiālais slogs	Izmaksas, kas rodas, veicot birokrātiskās procedūras, piemēram, nodevas, izdevumi par dokumentu apstrādi, konsultācijām vai apmācībām.	- Nodevas par licenci un atļaujām. - Grāmatvežu vai juristu pakalpojumi.	- Finanšu resursu novirzīšana no inovācijām. - Samazināta konkurētspēja.	- Samazināt nodevas un vienkāršot atļaujas. - Atbalsts mazajiem uzņēmumiem. - Veicināt e-pakalpojumus.
Resursu patēriņš	Cilvēkresursu patēriņš birokrātisko procedūru veikšanai, piemēram, laika ieguldīšana dokumentu saskaņošanā vai apstiprinājumos.	- Liels darbinieku skaits saskaņošanas procesā. - Pārmērīga administratīvā atbildība.	- Zema produktivitāte. - Apmierinātības trūkums un demotivācija.	- Digitalizēt datu ievadi. - Optimizēt birokrātiskos procesus.
Uzņēmuma un darbinieku apmierinātība	Birokrātiskā sloga ietekme uz darbinieku apmierinātību un	- Darbinieku izdegšana smagnēju un laikietilpīgu	- Zems morālais stāvoklis. - Augsta darbinieku rotācija.	- Uzlabot iesaisti un komunikāciju. - Apmācības un

	uzņēmuma darba efektivitāti.	procedūru dēļ. - Apmierinātības trūkums organizācijā.		atbalsts par jauniem procesiem.
--	------------------------------	--	--	---------------------------------

Birokrātijas slogs būtiski ietekmē organizācijas darbību, produktivitāti, reputāciju un efektivitāti. Tas var kavēt uzņēmuma izaugsmi, radīt papildu izmaksas un samazināt darbinieku apmierinātību. Lai uzlabotu organizācijas darbību, nepieciešams identificēt birokrātijas sloga pamatcēloņus un veikt pasākumus tā samazināšanai, piemēram, automatizējot procesus, samazinot administratīvos uzdevumus un uzlabojot darba apstākļus. Tabulā apkopotas visbiežākās birokrātijas sloga ietekmes jomas, norādot iespējamo ietekmi, sekas un ieteikumus novēršanai.

Birokrātiskā sloga ietekmes jomas: apraksts, sekas un risinājumi

1.5.tabula

Ietekmes joma	Ietekme	Sekas	Ieteikumi
Darba efektivitāte	Birokrātiskie procesi samazina laiku, ko darbinieki var veltīt produktīvam darbam, jo viņi ir spiesti aizpildīt daudz dokumentu un gaidīt apstiprinājumus.	- Lēnāka reakcija uz tirgus izmaiņām.- Samazināta inovāciju spēja.- Darbinieki kļūst aizņemti ar administratīviem uzdevumiem, nevis galveno darbu.	- Automatizēt un digitalizēt birokrātiskos procesus.- Vienkāršot procesus, izslēdzot nevajadzīgus soļus.
Izmaksas	Birokrātija prasa papildu resursus (nodevas, konsultācijas, dokumentu sagatavošana), kas var novirzīt resursus no būtiskākiem uzdevumiem.	- Samazināts peļņas potenciāls.- Samazināta konkurētspēja.- Nevar ieguldīt inovācijās un paplašināšanās.	- Samazināt administratīvās izmaksas.- Meklēt veidus, kā optimizēt birokrātiskos procesus un samazināt izmaksas.
Darbinieku motivācija un apmierinātība	Darbinieki jūtas apgrūtināti un demotivēti, ja jāveic pārmērīgi administratīvi uzdevumi, kas nav saistīti ar viņu galveno darbu.	- Augsta darbinieku rotācija.- Samazināta produktivitāte.- Darbinieki kļūst noguruši un zaudē interesi par darbu.	- Uzlabot iekšējos procesus, lai samazinātu administratīvo slogu.- Veicināt darbinieku iesaisti un apmācības, lai uzlabotu motivāciju.
Elastība un pielāgošanās	Birokrātija padara uzņēmumu lēnu un neelastīgu, jo jebkura jauna iniciatīva vai pārmaiņas prasa daudz apstiprinājumu un dokumentācijas.	- Izlaistas iespējas.- Darbības kavēšanās.- Lēna pielāgošanās jauniem tirgus apstākļiem.	- Veikt procesu vienkāršošanu un samazināt apstiprinājumu ķēdes.- Veidot struktūru, kas ļauj ātri pieņemt lēmumus un pielāgoties izmaiņām.
Uzņēmuma tēls	Sarežģīta birokrātija var radīt negatīvu tēlu gan darbiniekiem, gan ārējiem partneriem vai klientiem, kas var ietekmēt uzņēmuma reputāciju.	- Zema klientu apmierinātība.- Grūtības piesaistīt talantus.- Negatīvs priekšstats par uzņēmuma efektivitāti un kultūru.	- Uzlabot klientu apkalpošanas efektivitāti.- Veikt caurspīdīgākus un efektīvākus birokrātiskos procesus.- Nodrošināt ātru reakciju uz klientu vajadzībām.

Papildus sloga veidiem, kas saistīti ar izmaksām un resursiem, lietderīgi nošķirt **ārējo** un **iekšējo** birokrātijas slogu atkarībā no tā, **kāda veida attiecības tiek regulētas** un **uz ko slogs attiecas**.

Ārējais birokrātijas slogs ietekmē sabiedrību kopumā vai konkrētas mērķa grupas – uzņēmējus, nevalstiskās organizācijas, iedzīvotājus u.c. Tas ietver prasības, kuras nosaka valsts pārvalde vai citas institūcijas, piemēram, regulējošie noteikumi, atskaites, atļaujas, nodevas un citas procedūras, ko ārējie subjekti ir spiesti ievērot. Šāda veida slogs var radīt kavēkļus uzņēmējdarbības attīstībai, samazināt pieejamību pakalpojumiem vai apgrūtināt sabiedrības sadarbību ar publisko sektoru.

Iekšējais birokrātijas slogs savukārt rodas valsts pārvaldes sistēmas iekšienē – pašas organizācijas ietvaros, kad institūcijas rada pārmērīgas vai nesamērīgas prasības saviem darbiniekiem. Tas var izpausties kā pārmērīga apstiprinājumu kārtība, liekas saskaņošanas procedūras, nepārskatāmi iekšējie noteikumi vai datu dublēšanās starp struktūrvienībām. Šāda sloga forma ietekmē darba efektivitāti, darbinieku apmierinātību un var radīt stagnāciju pašas organizācijas iekšienē.

Gan ārējā, gan iekšējā sloga samazināšana ir nozīmīga ne tikai administratīvās efektivitātes paaugstināšanai, bet arī kopējās pārvaldības kvalitātes uzlabošanai un sabiedrības uzticēšanās stiprināšanai.

3. Administratīvais slogs kā birokrātiskā sloga komponents

Administratīvais slogs ir fiziskām un juridiskām personām, kā arī publiskā sektora institūcijām (iedzīvotājiem, uzņēmējiem, nevalstiskajām organizācijām, valsts iestādēm u.c.) uzlikto informācijas sniegšanas pienākumu izpildes radītais papildu resursu patēriņš. Tas izriet no normatīvajos aktos noteiktajām prasībām par datu apkopošanu, apstrādi, glabāšanu un iesniegšanu valsts pārvaldes iestādēm vai trešajām pusēm. Administratīvais slogs neietver citas atbilstības izmaksas (piemēram, tehnisko prasību vai specifikāciju izpildi), kas tiek vērtētas atsevišķi kā atbilstības slogs.

Par administratīvo slogu tiek uzskatītas tikai tādas administratīvās izmaksas, kas veidojas un izriet no aktivitātēm, ko persona brīvprātīgi neveiktu.

Vienkāršs piemērs ir fiziska personas darbības, lai iesniegtu VID attaisnoto izdevumu (ārstniecības, izglītības izdevumi) apliecinošus dokumentus. Fiziskās personas darbība, uzglabāt un uzskaitīt attaisnoto izdevumu maksājuma dokumentus, veido aprēķinus izdevumiem savām vajadzībām, kas nav administratīvais slogs. Savukārt maksājumu dokumentu iesniegšana VID iedzīvotāju ienākuma nodokļa pārmaksas atmaksai ir administratīvais slogs.

Būtiski uzsvērt, ka administratīvais slogs skar visas sabiedrības grupas – ne tikai uzņēmumus. Ierastā prakse koncentrēties tikai uz uzņēmējdarbības vides administratīvo slogu nav pietiekama, jo arī iedzīvotāji un publiskais sektors piedzīvo šo slogu ikdienas praksē.

Administratīvā sloga novērtēšanas galvenais mērķis ir samazināt sabiedrībai uzlikto nevajadzīgo resursu patēriņu un veicināt kvalitatīvu normatīvo aktu izstrādi. Atbilstoši MKN Nr.617⁵, administratīvā sloga novērtēšana tiek veikta likumdošanas procesā, lai:

- identificētu liekus vai nevajadzīgus informācijas pienākumus,
- novērstu pārmērīgu slogu jau normatīvo aktu izstrādes stadijā,
- uzlabotu valsts pārvaldes efektivitāti.

Normatīvo aktu izpildes rezultātā rodas dažādas veidu izmaksas, taču ne visas no tām veido administratīvo slogu. Administratīvais slogs rodas tikai no tās daļas, ko veido informācijas

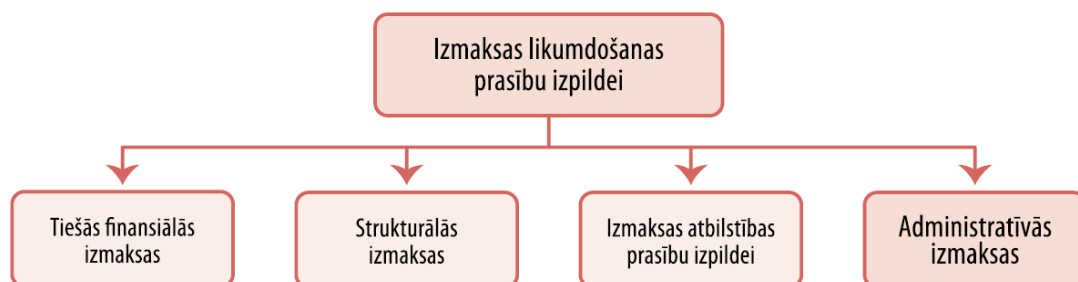
⁵ 2021. gada 7. septembra Ministru kabineta noteikumi Nr. 617 “Tiesību akta projekta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība” [Tiesību akta projekta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība](#)

sniegšanas pienākumi. To uzskatāmi ilustrē zemāk esošais attēls no PSIM rokasgrāmatas, kur redzamas četras galvenās izdevumu kategorijas.

1.1.attēls

Izdevumu kategorijas

(Paplašinātais standarta izmaksu modelis, rokasgrāmata, Valsts kanceleja⁶)



Izmaksu veidi:

1. **Administratīvās izmaksas** – saistītas ar informācijas sagatavošanu, ievākšanu, aizpildīšanu un nosūtīšanu. Tikai šīs izmaksas veido **administratīvo slogu**.
2. **Atbilstības izmaksas** – piemēram, prasība izmantot specifiskas tehnoloģijas vai veikt testēšanu. Šīs izmaksas parasti **nav iekļautas administratīvajā sloga novērtēšanā**, bet tās veido **kopējo atbilstības slogu**.
3. **Finansiālās izmaksas** – piemēram, nodevas, maksājumi, licenču izmaksas.
4. **Kapitāla izmaksas** – ilgtermiņa ieguldījumi, piemēram, jauna aprīkojuma iegāde regulējuma izpildei.

👉 **Svarīga piebilde:** Lai arī PSIM primāri uzsver administratīvo slogu uzņēmējdarbībā, Latvijas regulējumā jāņem vērā, ka informācijas pienākumi tiek uzlikti visām mērķgrupām – arī valsts un pašvaldību iestādēm un fiziskām personām.

Lai ilustrētu, kā praksē izpaužas administratīvais slogs, zemāk sniegti konkrēti piemēri no dažādām nozarēm un regulējuma situācijām:

Kategorija	Piemērs
Formālās prasības	Darba aizsardzības instruktāžu žurnālu aizpildīšana papīra formā.
Datu un dokumentu dublēšana	Atkārtota uzņēmuma statūtu iesniegšana dažādās licencēšanas procedūrās.
Pārskatu sniegšanas termiņu nesakritība	Finanšu pārskati jāiesniedz dažādos termiņos vairākām iestādēm.
Informācijas dublēšanās	Vienu un to pašu informāciju pieprasa vairākas iestādes bez savstarpējas koordinācijas.
Digitālās nesaderības	Prasība izmantot vairākas nesaistītas IT sistēmas vai pakalpojumus, lai iesniegtu vienus un tos pašus datus.
Zema pievienotā vērtība	Ziņošana par neesošām darbībām (“nulles pārskati”).
Tabulā iekļauti tikai tādi piemēri, kas atbilst administratīvā sloga izpratnei – t.i., tie attiecas uz informācijas sniegšanas prasībām (piemēram, datu iesniegšanu, pārskatu sagatavošanu vai dokumentu dublēšanu). Savukārt tādi piemēri kā terminoloģijas nesakritība, pārmērīga pārbaudes intensitāte, regulējumu neskaidrība, prasība atkārtoti saskaņot darba nosacījumus, kā arī tā dēvētā “slazdu” radīšana attiecas uz birokrātisko slogu jeb	

⁶ <https://www.mk.gov.lv/lv/metodiskas-rokasgramatas-un-apmacibas>

Kategorija	Piemērs
birokrātismu. Šie gadījumi raksturo situācijas, kad pārvaldības vai normatīvās prasības kļūst nesamērīgas, neefektīvas vai lieki apgrūtināšas, bet neietver tiešu informācijas sniegšanu.	

Administratīvais slogs (*burden of compliance*) attiecas uz pienākumiem, kas saistīti ar informācijas sagatavošanu, sniegšanu, apstrādi, uzglabāšanu vai iesniegšanu valsts pārvaldes iestādēm vai trešajām pusēm. Tas ietver tikai to resursu patēriņu (laiku, naudu, cilvēkresursus), kas nepieciešams, lai izpildītu šīs informācijas aprites prasības.

Savukārt **kopējais regulatīvais slogs** (*burden of regulation*) ir plašāks jēdziens – tas aptver visas prasības, kas izriet no normatīvajiem aktiem, tostarp:

- tehniskos standartus (piemēram, prasība uzstādīt konkrētu ventilācijas sistēmu),
- aprīkojuma iegādi vai pārveidi,
- licencēšanas un sertifikācijas nosacījumus,
- kvalitātes vadības vai darbības procesu prasības.

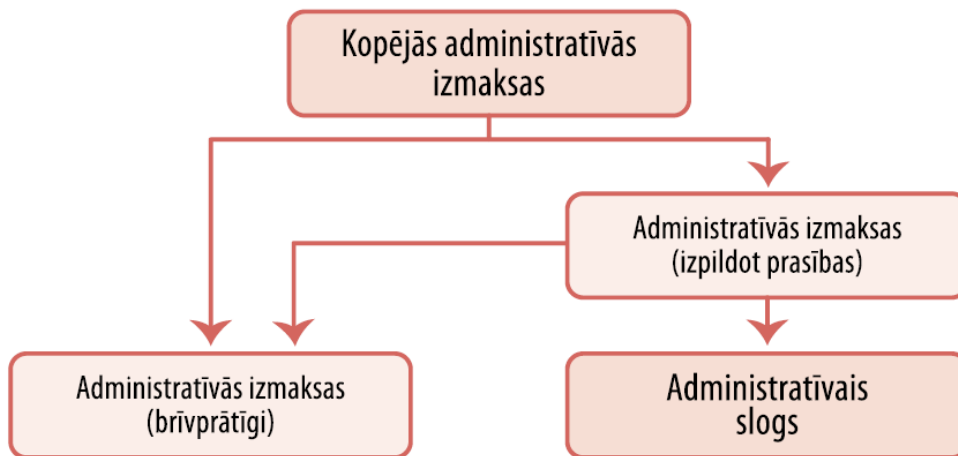
👉 **Administratīvais slogs ir tikai daļa no kopējā regulatīvā sloga** – tā informācijas aprites izmaksu komponents.

To vizualizē 1.2. attēls, kas parāda, kā administratīvais slogs veidojas no administratīvo izmaksu daļas, kas saistīta ar normatīvo prasību izpildi.

1.2.attēls

Administratīvā sloga attiecība pret kopējām administratīvajām izmaksām

(Paplašinātais standarta izmaksu modelis, rokasgrāmata, Valsts kanceleja⁷)



MKN Nr. 617 – paredz gan administratīvā sloga, gan atbilstības prasību (*compliance requirements*) identifikāciju, piemēram, licencēšanas, sertifikācijas, aprīkojuma vai kvalitātes prasības. Administratīvā sloga finansiālais novērtējums tiek veikts pēc Paplašinātā standarta izmaksu modeļa (PSIM),

Lai sistematizētu izpratni par administratīvo slogu, OECD un Eiropas Komisija ierosinājušas divlīmeņu skatījumu uz birokrātiskajiem procesiem. Zemāk redzamajā tabulā salīdzināts administratīvais un birokrātiskais slogs pēc būtības un mērījumu fokusa.

⁷ <https://www.mk.gov.lv/lv/metodiskas-rokasgramatas-un-apmacibas>

Līmenis	Raksturojums	Mērījuma fokuss
Administratīvais slogs	Informācijas sniegšanas pienākumi, kas uzlikti visām sabiedrības grupām	Kvantitatīvi: laiks, izmaksas (PSIM metode)
Birokrātiskais slogs	Plašāka parādība – visu procedūru uztveramā sarežģītība, nevajadzīgums	Kvalitatīvi: uztvere, lietderība, motivācija (TIRT u.c.)

Apkopojot, administratīvais slogs ir būtiska birokrātiskā sloga sastāvdaļa, taču nav pielīdzināms visam birokrātiskajam slogam. Tas izriet tieši no informācijas pienākumiem, ko nosaka normatīvie akti. Tā precīza identificēšana un novērtēšana palīdz gan veidot efektīvāku likumdošanu, gan mazināt slogu, ko izjūt sabiedrība.

Nākamajā nodaļā (2. nodaļa) tiks aplūkotas **metodes un pieejas, kā novērtēt un aprēķināt administratīvo slogu praksē**, balstoties uz PSIM rokasgrāmatu un Latvijas normatīvo regulējumu.

Zemāk apkopotas galvenās negatīvās sekas, ko administratīvais slogs var radīt dažādām mērķgrupām – no iedzīvotājiem līdz valsts pārvaldei:

Ietekmes kategorija	Apraksts
Efektivitāte un resursu izmantošana, efektivitātes palielināšana	Administratīvais slogs palielina izpildes laiku un vajadzību pēc papildu darbaspēka. Tā rezultātā tiek samazināta iestāžu un uzņēmumu darbības efektivitāte, kā arī uzņēmumu peļņa. Samazinot liekās darbības un vienkāršojot procesus, iestādes var strādāt ātrāk, ar mazākiem resursiem un augstāku kvalitāti.
Finansiālā un operatīvā ietekme	Sarežģītu vai lieku prasību izpilde rada tiešas izmaksas, kas nerada pievienoto vērtību, tādējādi samazinot uzņēmuma konkurētspēju un ilgtspēju.
Konkurētspēja un starptautiskā vide	Latvijas uzņēmējiem bieži jāievēro augstākas vai stingrākas prasības ES tiesību aktu ieviešanā, salīdzinot ar citu valstu uzņēmējiem, kas vājina viņu pozīcijas eksporta tirgos.
Kvalitāte un klientu pieredze	Nepamatots regulējums samazina klientu un iedzīvotāju apmierinātību, jo procesi kļūst neskaidri, lēni un neorientēti uz rezultātu. Vienkāršoti un saprotami procesi veicina uzticēšanos valsts pārvaldei un mazina apgrūtinājumu klientiem.
Uztveramība un ievērošana	Nesamērīgas prasības veicina tiesisko nihilismu – noteikumi tiek uztverti kā netaisnīgi un tiek apiets to gars.
Kļūdu un pārbirokratizēšanas riski	Jo sarežģītāks regulējums, jo augstāka iespējamība kļūdīties, dublēt darbības vai nepaspēt ievērot termiņus. Vienkāršāki procesi samazina iespēju kļūdīties datu ievadē, dokumentu noformēšanā vai termiņu ievērošanā.
Korupcijas riski	Komplicētas un pretrunīgas procedūras palielina iespēju subjektīvai interpretācijai un ļaunprātīgai rīcībai — veidojas korupcijas riski.
Digitalizācijas bremzēšana	Pārlietu detalizēts vai novecojis regulējums apgrūtina modernizāciju un kavē digitālu risinājumu ieviešanu. Administratīvā sloga mazināšana dod iespēju ieviest jaunus risinājumus un digitalizēt pakalpojumus, uzlabojot pieejamību un efektivitāti.
Tiesību aktu kvalitāte	Regulāra administratīvā sloga analīze palīdz identificēt dublējošas vai nevajadzīgas prasības, kas var kavēt normatīvo aktu efektivitāti. Šī analīze veicina tiesību aktu kvalitāti, saprotamību un saskaņotību, kā arī ļauj samazināt normu neskaidrību un pārklāšanos. Tāpat tā palīdz nodrošināt, ka tiesiskais regulējums ir pielāgots mainīgajiem ekonomiskajiem, tehnoloģiskajiem un sociālajiem apstākļiem, veicinot elastīgāku un mūsdienīgāku valsts pārvaldi.

4. Politikas un pārvaldības reakcijas – OECD un ES pieredze

Apzinoties birokrātiskā un administratīvā sloga negatīvo ietekmi uz sabiedrību un ekonomiku, daudzas valstis ir izstrādājušas politikas instrumentus, lai sistemātiski identificētu, novērtētu un mazinātu šo slogu. Šīs iniciatīvas īpaši aktīvi attīstītas OECD un Eiropas Savienības ietvaros.

OECD iniciatīvas

OECD jau kopš 1990. gadiem ir aicinājusi valstis veidot labāku regulējumu (Better Regulation) un ieviest regulējuma ietekmes novērtēšanu (Regulatory Impact Assessment, RIA), kuras mērķis ir novērtēt normatīvo aktu radīto slogu un nodrošināt sabalansētu ieguvumu un izmaksu attiecību. OECD izstrādātie principi regulējuma kvalitātei ietver:

- Causpīdīgumu un konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm;
- Pierādījumos balstītu pieeju normatīvo aktu izstrādē;
- Regulējuma vienkāršošanu un pārskatīšanu;
- Administratīvā sloga mērīšanu, īpaši izmantojot Standarta izmaksu modeli (Standard Cost Model, SCM), lai kvantitatīvi novērtētu informācijas sniegšanas pienākumu radītās izmaksas.

Eiropas Savienības iniciatīvas

Eiropas Savienības līmenī administratīvā sloga mazināšanas iniciatīva aizsākās 2007. gadā ar Administratīvā sloga samazināšanas programmu (*Action Programme for Reducing Administrative Burdens*), kuras mērķis bija samazināt slogu uzņēmumiem par 25% līdz 2012. gadam. Programmas ietvaros tika noteikti 13 prioritāri normatīvie lauki, kuros tika mērīts administratīvais slogs uzņēmumiem.

Lai gan sākotnējā programma tika noslēgta, tās pieeja un mērķi tika aktualizēti arī vēlāk, un Eiropas Komisija šobrīd ir izvirzījusi jaunu mērķi:

- samazināt slogu uzņēmumiem par 25% ⁸,
- samazināt slogu mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (MVU) par 35%.

Šo pasākumu paredzamie ieguvumi ietver:

- līdz 37,5 miljardiem eiro ietaupījumu gadā visā ES,
- uzlabotu uzņēmējdarbības vidi,
- lielāku starptautisko konkurētspēju,
- efektīvāku regulējuma īstenošanu un
- paaugstinātu iedzīvotāju apmierinātību.

Lai īstenotu šos pasākumus, izveidota darba grupa ar dalībvalstu, Eiropas Komisijas un citu institūciju pārstāvjiem, kas koordinē un uzrauga sloga samazināšanas pasākumus.

Turpinot šo pieeju, 2015. gadā tika uzsākta Labāka regulējuma programma (*Better Regulation Agenda*), kas ietver:

- pastāvīgu regulatīvo aktu izvērtēšanu (REFIT platforma),
- uzlabotu ietekmes novērtēšanas sistēmu,
- līdzsvarotu pieeju starp administratīvā sloga mazināšanu un politisko mērķu sasniegšanu.

Jaunākais papildinājums šajā virzienā ir 2022. gadā uzsāktā “Fit for Future Platform” iniciatīva, kas paplašina REFIT pieeju ⁹ un īpaši uzsver:

⁸ European Commission (2007). Action Programme for Reducing Administrative Burdens in the European Union

⁹ European Commission (2023). Better Regulation Guidelines.

- vienkāršotu,
- digitāli iespējotu
- un elastīgu regulējumu kā mūsdienīgas pārvaldības pamatu.

2025. gada 26. februārī Eiropas Komisija pieņēma vienkāršošanas pakotni (*Omnibus Package*)¹⁰, kas paredz vienkāršot izvēlētos ES noteikumus ilgtspējai un investīcijām, nodrošinot administratīvā sloga atvieglošanu vairāk nekā 6 miljardu eiro apmērā gadā visā ES. Iniciatīvas mērķi ietver:

- vienkāršot ilgtspējīgas finansēšanas regulējumu, oglekļa robežkorekciju mehānismu un investīciju noteikumus,
- samazināt administratīvo slogu uzņēmumiem par 25% un MVU par 35% (atbilstoši iepriekšējiem mērķiem, kas tieši netieši sasaistīti).

Paredzamie ieguvumi:

- ekonomiskā atvieglojuma līdz 6+ miljardiem eiro gadā,
- uzlabota uzņēmējdarbības vide,
- paātrinātas investīcijas un konkurētspēja,
- un mazākas administratīvās barjeras uzņēmējiem un investoriem.

Lai nodrošinātu koordinētu īstenošanu, izveidota darba grupa ar pārstāvjiem no dalībvalstīm, Eiropas Komisijas un citām institūcijām.

Zemāk ir ievietots attēls, kur apkopotas galvenās ES un OECD aktivitātes:

Eiropas Komisijas (turpmāk- EK) rekomendācijas un dokumenti, lai uzlabotu regulatīvo vidi un samazinātu administratīvo slogu			
Vieda regulēšanas programma , EK ir uzsākusi vairākas iniciatīvas, lai veicinātu viedu regulēšanu, piemēram, "Better Regulation" iniciatīva, kas tika uzsākta 2015. gadā ¹¹	Valdības iestāžu kultūras maiņa : šis princips ir iekļauts EK "Better Regulation" vadlīnijās, kas uzsver nepieciešamību pēc efektīvākas un mazāk apgrūtinātas tiesību aktu īstenošanas. "Better Regulation" toolbox ietver kontroljautājumu sarakstus, lai nodrošinātu labu tiesību aktu ieviešanu ¹²	Strukturēta pieeja ietekmes novērtējumiem : EK ir izstrādājusi vadlīnijas ietekmes novērtējumiem, kas ir daļa no "Better Regulation" iniciatīvas	Atkāpes vai vieglāki režīmi MVU un mikrouzņēmumiem, to ietekmes apsvēršana : EK ir izstrādājusi vairākas iniciatīvas, lai atvieglotu regulatīvo slogu MVU un mikrouzņēmumiem, piemēram, "Small Business Act". "Think Small First" princips ir iekļauts EK regulatīvajā politikā, lai nodrošinātu, ka jauno tiesību aktu ietekme uz šiem uzņēmumiem tiek rūpīgi apsvērta ¹³
Nevajadzīgu administratīvo prasību un apgrūtinājumu izvairīšanās : šis princips ir daļa no EK "Regulatory Fitness	Jaunās tehnoloģijas informācijas prasību izpildei un datu atkārtotai izmantošanai : EK ir izstrādājusi vairākas iniciatīvas, lai veicinātu	Uz risku balstītas pieejas veicināšana : EK ir izstrādājusi vadlīnijas uz risku balstītām pieejām,	Viegli lietojamas vadlīnijas uzņēmumiem : EK ir izstrādājusi vairākas vadlīnijas, lai palīdzētu uzņēmumiem izprast un ievērot regulatīvās prasības ¹⁷

¹⁰ [Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief - European Commission](#)

¹¹ https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

¹² [turpat](#)

¹³ https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-test_en un <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0803:FIN:EN:PDF>

¹⁷ https://sme-vat-rules.ec.europa.eu/legislation/guides_en

and Performance Programme" (REFIT), kas tika uzsākta 2012. gadā ¹⁴	digitālo tehnoloģiju izmantošanu, piemēram, "Open Data Directive" ¹⁵	piemēram, finanšu sektora uzraudzība ¹⁶	
2019. gada OECD ziņojums "Labāka regulējuma prakse visā Eiropas Savienībā"¹⁸ sniedz vairākas rekomendācijas ES dalībvalstīm			
Efektīvu sistēmu izstrāde esošā regulējuma pārskatīšanai: OECD uzsver nepieciešamību izstrādāt efektīvas sistēmas, lai regulāri pārskatītu esošos regulējumus un nodrošinātu to atbilstību mūsdienu prasībām	Pilsoņu iesaistīšanas veicināšana Komisijas agrīnajā likumdošanas izstrādes procesā: OECD aicina ES dalībvalstis veicināt pilsoņu un ieinteresēto personu agrīnu iesaistīšanu likumdošanas procesā, lai nodrošinātu lielāku pārredzamību un efektivitāti	Plašākas informācijas sniegšana ieinteresētajām personām un lielākas lomas piešķiršana viņiem: OECD iesaka sniegt plašāku informāciju ieinteresētajām personām un piešķirt tām lielāku lomu regulatīvo procesu veidošanā	Paplašināt apspriežu apjomu un veikt īpašus ietekmes novērtējumus gadījumā, ja tiek pieņemti normatīvie akti, kas ir spēkā ārpus ES tiesību aktu darbības jomas: OECD iesaka paplašināt apspriežu apjomu un veikt īpašus ietekmes novērtējumus, ja tiek pieņemti normatīvie akti, kas pārsniedz ES tiesību aktu darbības jomu
Biežāk novērtēt ES tiesību aktu transponēšanu: OECD uzsver nepieciešamību biežāk novērtēt, kā ES tiesību akti tiek transponēti nacionālajā likumdošanā, lai nodrošinātu to efektīvu īstenošanu	Normatīvā sloga un ar to saistīto izmaksu samazināšana, izveidojot "labāka regulējuma" struktūras valstī un vietējā līmenī: OECD iesaka izveidot struktūras, kas veicina labāku regulējumu gan valsts, gan vietējā līmenī, lai samazinātu normatīvo slogu un ar to saistītās izmaksas	Uzlabota regulatīvā pārvaldība: OECD uzsver nepieciešamību uzlabot regulatīvo pārvaldību, izmantojot labākus regulatīvos instrumentus un pieejas	Regulatīvās ietekmes novērtējumi (RIA): OECD iesaka sistemātiski izmantot regulatīvās ietekmes novērtējumus, lai nodrošinātu, ka jaunie regulējumi ir efektīvi un atbilst mērķiem

Daži pasaules praksē lietoti administratīvā sloga samazināšanas priekšlikumi
(informācijas avoti:

Identifying and Reducing Burdens on the Public in Administrative ...
Reducing Administrative Burdens: The U.S. Federal Government Framework
IDENTIFYING AND REDUCING BURDENS IN ADMINISTRATIVE PROCESSES - ACUS)

Digitālā transformācija:	Vienas pieturas aģentūras:	Regulējuma ietekmes novērtējumi (RIA):
Daudzas valstis izmanto digitālās tehnoloģijas, lai samazinātu administratīvo slogu. Piemēram, e-pārvaldes risinājumi ļauj uzņēmumiem un pilsoņiem iesniegt dokumentus un pieteikumus tiešsaistē, samazinot nepieciešamību pēc fiziskas	Izveidojot vienas pieturas aģentūras, kurās uzņēmumi un pilsoņi var saņemt visus nepieciešamos pakalpojumus vienuviet, tiek samazināts laiks un resursi, kas nepieciešami dažādu iestāžu apmeklēšanai	Sistemātiska regulatīvās ietekmes novērtējumu veikšana palīdz nodrošināt, ka jaunie regulējumi ir efektīvi un nerada nevajadzīgu administratīvo slogu

¹⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012DC0746>

¹⁵ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/new-rules-open-data-and-reuse-public-sector-information-start-apply>

¹⁶ <https://www.eba.europa.eu/legacy/regulation-and-policy/regulatory-activities/anti-money-laundering-and-countering-financing/guidelines-on-risk-based-supervision>

¹⁸ https://www.oecd.org/en/publications/better-regulation-practices-across-the-european-union_9789264311732-en.html

klātbūtnes un papīra dokumentiem		
Uz risku balstītas pieejas: Daudzas valstis izmanto uz risku balstītas pieejas, lai koncentrētu resursus uz augsta riska jomām, samazinot pārbaudes un prasības zemāka riska jomās	Vienkāršotas procedūras: Vienkāršotu procedūru izstrāde un ieviešana, piemēram, standarta veidlapu izmantošana un prasību samazināšana, palīdz samazināt administratīvo slogu	Publiskās konsultācijas un iesaistīšana: Veicinot plašākas publiskās konsultācijas un iesaistot ieinteresētās personas agrīnā likumdošanas procesā, tiek nodrošināta lielāka pārredzamība un efektivitāte
Regulatīvās pārskatīšanas programmas: Regulāra esošo regulējumu pārskatīšana, lai identificētu un atceltu novecojušus vai nevajadzīgus regulējumus, palīdz samazināt administratīvo slogu	Starptautiskā sadarbība: Sadarbojoties ar citām valstīm un starptautiskām organizācijām, lai apmainītos ar labāko praksi un izstrādātu kopīgus risinājumus, tiek veicināta efektīvāka regulatīvā vide	Izglītība un apmācība: Nodrošinot izglītību un apmācību uzņēmumiem un pilsoņiem par regulatīvajām prasībām un to izpildi, tiek samazināts administratīvais slogs un uzlabota atbilstība
Automatizācija un mākslīgais intelekts: Izmantojot automatizāciju un mākslīgo intelektu, lai automatizētu rutīnas administratīvos uzdevumus, tiek samazināts cilvēku darbs un palielināta efektivitāte.		

5. Izdevumu efektivitātes jēdziens un loma sloga izvērtēšanā

Efektīva publisko resursu pārvaldība ir viens no galvenajiem labas pārvaldības principiem. Tā ne tikai nodrošina mērķtiecīgu attīstību, bet arī veicina sabiedrības uzticēšanos pārvaldei. Lai to īstenotu, valsts institūcijām ir nepieciešami rīki, kas ļauj sistemātiski izvērtēt, cik lietderīgi tiek izmantoti pieejamie resursi konkrētu rezultātu sasniegšanai. Viens no šādiem instrumentiem ir izdevumu (izmaksu) analīze, ko izmanto arī birokrātiskā sloga novērtēšanā un kas palīdz salīdzināt politikas vai pasākumu izmaksas ar ieguvumiem.

Administratīvā un birokrātiskā sloga novērtēšanā būtiska nozīme ir izdevumu efektivitātes (cost-effectiveness) principam. Tas ļauj ne tikai konstatēt izmaksas, ko izraisa regulējums, bet arī izvērtēt, vai attiecīgais slogs ir attaisnojams attiecībā pret sasniegto sabiedrisko labumu. Izdevumu efektivitāte (cost-effectiveness) ir attiecība starp:

- **resursu ieguldījumu** (laiks, nauda, cilvēkresursi) un
- **sasniegto rezultātu** (piemēram, sabiedrības veselība, drošība, vides kvalitāte, dati u.c.).

Šī pieeja ir būtiska:

- normatīvo aktu izstrādē un pārskatīšanā (ex ante un ex post),
- iekšējā auditā,
- politikas alternatīvu izvērtēšanā.

👉 Regulējums var būt dārgs, bet efektīvs – ja tas sniedz lielu sabiedrisko labumu. Vienlaikus tas var būt lēts, bet neefektīvs – ja tas formāli eksistē, bet nedod reālu pienesumu.

Piemēram, ugunsdrošības regulējums var prasīt būtiskas izmaksas uzņēmumiem, taču tā ietekme uz dzīvību un īpašuma aizsardzību to padara pamatotu

Izdevumu efektivitāte palīdz atbildēt uz jautājumu:

“Vai sasniegtais rezultāts ir tā vērts?” Un ja nē – **vai pastāv efektīvāks veids, kā to panākt?**

Izmaksu analīzes priekšrocības

- **Racionāla resursu sadale**, balstoties uz skaitliskiem datiem.
- **Lēmumu caurspīdīgums** – pamatojums sabiedrībai un ieinteresētajām pusēm.
- **Objektīva alternatīvu salīdzināšana**, tostarp arī kvalitatīviem mērķiem.
- **Iekšējā audita atbalsts** – vērtējot, vai iestādes darbojas efektīvi.

Starptautiskais konteksts: OECD un ES

OECD un ES valstis arvien vairāk integrē izmaksu izvērtēšanu kā daļu no labākas regulējuma kvalitātes (Better Regulation) principiem. **OECD Regulatory Policy Outlook 2025**¹⁹ uzsver:

- nepieciešamību stiprināt kvantitatīvus novērtējumus (ne tikai kvalitatīvus aprakstus),
- padziļinātu izmaksu–ieguvumu analīzi (CBA),
- samērīgu pieeju atkarībā no ietekmes apmēra,
- regulāru **ex post izvērtējumu**, salīdzinot plānoto un faktisko ietekmi.

OECD novērtējumā Latvija ir atzīta par valsti, kas īsteno mērķtiecīgus uzlabojumus regulējuma kvalitātes jomā, taču joprojām atpaliek no OECD vidējā līmeņa vairākos aspektos nepieciešami būtiski soļi uz priekšu izmaksu analīzes piemērošanā. iREG (Indicators of Regulatory Policy and Governance) rādītāji 2024. gadā: (maksimālais iespējamais vērtējums ir 4):

Joma	Primārie likumi	Apakšreglamentējošie akti
Līdzdalība	~2.2	~1.8
Ietekmes novērtējums (RIA)	~2.1	~2.5
Ex post izvērtējums	~1.3	~1.7
Caurspīdīgums (kopā)	~2.0	~2.0
OECD vidējais līmenis (2024. gadā): aptuveni 2.5–3.0 visās kategorijās.		

OECD skaidri norāda, ka Latvijā jāuzlabo:

- **Kvantitatīvais izvērtējums** – vairāk reālu aprēķinu, ne tikai kvalitatīvu novērtējumu.
- **Izmaksu–ieguvumu analīze (Cost-Benefit Analysis, CBA)** – jāattīsta kā pamata metode izvērtējumos.
- **Proporcionāla pieeja** – nozīmīgākiem priekšlikumiem jāpiemēro padziļināta analīze.
- **Sistēmiska ex post izvērtēšana** – lai salīdzinātu plānoto un faktisko ietekmi.

OECD arī uzsver, ka Latvijā bieži tiek izmantotas aprakstošas vai kvalitatīvas aplēses, taču trūkst padziļinātas **skaitliskas salīdzināšanas vai monetizēšanas**, kā tas ir citās valstīs, piemēram, Apvienotajā Karalistē, Austrālijā vai Nīderlandē.

Šie ieteikumi atbilst arī iekšējā audita vajadzībām – īpaši gadījumos, kad nepieciešams **vērtēt, cik efektīvi pārvaldes lēmumi ir īstenoti**, un vai **iegūtie rezultāti atbilst ieguldījumiem resursiem**.

Citu valstu piemēri iREG rezultātos:

Austrālija, Nīderlande– augsti rādītāji visās jomās, pragmatiskas un strukturētas izvērtēšanas sistēmas.

Lielbritānija (Green Book) – augsti rādītāji visās jomās, detalizēta CBA un CEA metodoloģija

Somija – attīsta RIA, pievēršot uzmanību makroekonomiskajai ietekmei.

Spānija – pievienoja klimata ietekmes novērtējumu kā daļu no RIA.

Meksika – aktīvi pielieto sliekšņa testus, lai pielāgotu novērtējuma intensitāti ietekmes apmēram

¹⁹ OECD (2025). *Regulatory Policy Outlook 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_56b60e39-en.html

Šie piemēri norāda uz pieaugošo tendenci izmantot uz pierādījumiem balstītu pieeju arī normatīvo aktu un to ietekmes izvērtēšanā.

Latvijas kontekstā ietekmes novērtējumus (saskaņā ar MKN Nr. 617) paredzēts ne tikai aprēķināt slogu, bet arī analizēt tā lietderību. Regulāra izdevumu efektivitātes analīze ļauj pārskatīt spēkā esošos noteikumus, novērst novecojušas vai dublējošas prasības un veicināt labāku regulējumu.

👉 **Lai gan Administratīvā sloga aprēķins** (piemēram, pēc PSIM metodes) sniedz kvantitatīvu novērtējumu, tas pats par sevi nesniedz atbildi vai slogs ir attaisnojams — šim nolūkam jāveic **lietošanas lietderības un efektivitātes analīze**, īpaši, ja izmaksas ir būtiskas.

Ceļveža IV daļā detalizēti tiks apskatītas trīs galvenās metodes:

1. **Izmaksu-ieguvumu analīze (CBA)** – kad iespējams novērtēt gan izmaksas, gan ieguvumus naudā.
2. **Izmaksu efektivitātes analīze (CEA)** – kad rezultāti ir kvantitatīvi (piemēram, izglītības līmenis), bet nav tieši monetizējami.
3. **Izmaksu lietderības analīze (CUA)** – kad jāvērtē ieguvumi pēc kvalitātes (piemēram, veselības kvalitātes uzlabojumi).

Īpaša uzmanība tiks pievērsta **CEA metodei**, kas ir praktisks un lietderīgs rīks **iekšējā auditā**.

6. Secinājumi un pāreja uz metodoloģiju

Šajā nodaļā tika analizēts birokrātiskais un administratīvais slogs kā būtisks publiskās pārvaldes izaicinājums. Birokrātija pati par sevi nav negatīva – tā nodrošina stabilitāti un noteiktību, taču pārmērīga vai neefektīva birokrātija var radīt slogu, kas kavē rīcībpolitikas īstenošanu.

Birokrātiskais slogs izpaužas kā laika, finanšu, cilvēkresursu patēriņš un sarežģīti procesi. Viena no tā galvenajām sastāvdaļām ir administratīvais slogs – informācijas sniegšanas prasības, ko uzliek normatīvie akti. Ne visas šīs prasības ir liekas – daļa kalpo leģitīmiem mērķiem, piemēram, uzraudzībai vai lēmumu pieņemšanai.

Administratīvā sloga novērtēšanā Latvijā tiek izmantots Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM), kas palīdz mērīt laiku un naudu, ko patērē informācijas sniegšana. Svarīgi nošķirt arī atbilstības izmaksas, kas rodas no citām normatīvajām prasībām (tehniskajiem standartiem, uzskaites vai licencēšanas kārtības).

Tomēr kvantitatīvi izmērītas izmaksas vēl nesniedz atbildi uz būtisko jautājumu – vai regulējums ir lietderīgs, vai attiecīgais slogs ir lietderīgs un samērīgs. Tādēļ būtiska nozīme ir izdevumu efektivitātes principam (*cost-effectiveness*), kas ļauj novērtēt, vai attiecīgais normatīvais regulējums sniedz pietiekamu sabiedrisko labumu, salīdzinot ar izmaksām, ko tas rada. Nākamajās nodaļās tiks aplūkotas metodes birokrātiskā un administratīvā sloga izvērtēšanai un pierādījumus balstītu lēmumu pieņemšanai publiskajā pārvaldē.

II. BIROKRĀTIJAS SLOGA MĒRĪŠANA UN NOVĒRTĒŠANA

7. Birokrātijas sloga mērīšanas nozīme un mērķi

Birokrātijas sloga mērīšana ir būtisks instruments publiskās pārvaldes uzlabošanai, jo tā sniedz iespēju identificēt un samazināt nevajadzīgu administratīvo vai normatīvo slogu, uzlabojot valsts institūciju efektivitāti, iedzīvotāju un uzņēmēju apmierinātību, kā arī sabiedrības uzticēšanos pārvaldei.

Birokrātijas sloga novērtējuma galvenais mērķis ir balstīt pārvaldes reformas datus, nevis pieņēmumus, sniedzot empīrisku pamatojumu politikas izmaiņām. Tas ietver:

- **Nevajadzīgo procesu identificēšanu** – atklāt regulējumus un procedūras, kas rada nepamatotu laika, finanšu vai emocionālo slogu iedzīvotājiem, uzņēmējiem un pašām iestādēm;
- **Reformas prioritāšu noteikšanu** – palīdzēt noteikt, kuras jomas prasa steidzamākus uzlabojumus efektivitātes vārdā;
- **Ex ante un ex post novērtējumu** – izvērtēt, kā plānotās vai ieviestās izmaiņas ietekmē slogu, piemēram, izmantojot Regulatīvās ietekmes novērtējuma (RIA) vai ANAO pieejas. Latvijas kontekstā šie izvērtējumi balstās uz Ministru kabineta noteikumiem Nr. 617, kas nosaka kārtību ietekmes novērtējumu veikšanai, tostarp administratīvā sloga aprēķinam;
- **Neefektīvu procedūru samazināšanu** – optimizēt resursu izlietojumu, vienlaikus saglabājot normatīvo prasību būtību;
- **Pārvaldības caurspīdīguma un atbildības stiprināšanu** – padarot regulēšanas vidi pārskatāmu un vieglāk saprotamu;
- **Uzticēšanās veidošanu** – veicinot iedzīvotāju uzticēšanos publiskajām iestādēm, ja tie redz, ka slogs tiek reāli samazināts;
- **Starptautisku un starpinstitucionālu salīdzinājumu veikšanu** – salīdzinot sloga līmeni starp nozarēm, iestādēm vai valstīm.

Saskaņā ar Bozeman (2000)²⁰, “red tape” jeb “sarkanā lente” apzīmē regulatīvu vai procesuālu prasību, kas no formālā viedokļa ir obligāta, taču praktiskā izpildē kļūst neefektīva, pārmērīga vai pat šķērslis sākotnējā mērķa sasniegšanai. Tādēļ mērīšanai jāpārsniedz formālo normu kvantitatīva uzskaitē – tai jāaptver arī uztvertais noderīgums, lietderība un lietotāju pieredze, izmantojot kvalitatīvas metodes, piemēram, intervijas, fokusgrupas vai TIRT skalu.

Birokrātijas sloga mērīšana ir cieši saistīta ar administratīvā sloga izvērtēšanu – kā tā kvantitatīvo daļu. Administratīvais slogs aptver informācijas sniegšanas pienākumus, kuru izpilde prasa laiku un finanšu līdzekļus. Tāpēc birokrātijas mērīšana nereti sākas ar **administratīvo izmaksu (cost of compliance)** novērtējumu, piemēram, pēc **paplašinātā standarta izmaksu modeļa (PSIM)**.

👉 Taču, kā tika skaidrots iepriekšējā nodaļā, **administratīvā sloga izmaksas pašas par sevi nav pietiekamas**, lai saprastu, vai slogs ir pamatots. Tāpēc būtisks papildinājums ir **izdevumu efektivitātes analīze (cost-effectiveness)**, kas palīdz izvērtēt: *Vai attiecīgais slogs ir attaisnojams, ņemot vērā sabiedrības ieguvumus?*

²⁰ Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Šī pieeja ļauj analizēt ne tikai sloga apjomu, bet arī tā lietderību – vai regulējuma mērķi tiek sasniegti ar proporcionāliem līdzekļiem.

Tālākajās nodaļās tiks aplūkotas galvenās mērīšanas metodes un rīki, tostarp kvalitatīvās un kvantitatīvās pieejas, kā arī analizēta Latvijas piemērotākā pieredze birokrātiskā sloga izvērtēšanā un mazināšanā.

8. Birokrātijas sloga mērīšanas metodes un rīki

Efektīva birokrātiskā sloga pārvaldība nav iespējama bez sistemātiskas tā mērīšanas. Praksē tiek pielietotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās metodes, kā arī procesu efektivizācijas pieejas (piemēram, LEAN), lai iegūtu daudzdimensionālu skatījumu uz regulējuma radīto slogu. Kvantitatīvās metodes ļauj precīzi noteikt laika, izmaksu un citu resursu apjomu, savukārt kvalitatīvās sniedz ieskatu darbinieku vai lietotāju pieredzē un uztverē.

8.1. Kvantitatīvās metodes

Galvenās kvantitatīvās metodes

1.1.tabula

Metode	Apraksts	Mērķis	Izmantotās tehnikas / rīki	Rezultātu interpretācija
Laika mērījumi	Konkrētu procedūru vai uzdevumu izpildes laika uzskaite	Noteikt laika patēriņu un potenciāli ietaupāmo resursu apjomu	Dienasgrāmatas, aptaujas, digitālā izsekošana (piem., laika logeri, IT sistēmu žurnāli)	Ilgākie posmi norāda uz pārskatāmiem uzlabojumu punktiem
Šī metode ir vērsta uz administratīvo procedūru izpildes laika kvantitatīvu novērtējumu, lai noteiktu birokrātiskā sloga apjomu. Tā ļauj iestādēm vai uzņēmumiem identificēt visvairāk resursu ietilpīgākos procesus un meklēt iespējas to vienkāršošanai vai efektivizācijai. Laika mērījumu veikšanai praksē izmanto vairākas pieejas. Metodes izvēle ir atkarīga no organizācijas lieluma, digitālās gatavības un darbinieku iesaistes. a) Laika auditi (Time Audits) – Darbinieki manuāli reģistrē savas darbības ik pēc noteikta laika intervāla (piemēram, ik pēc 15 minūtēm), vai arī novērotājs strukturēti analizē darbplūsmu. – Mērķis ir kartēt uzdevumu izpildes secību, identificēt liekus soļus, dublēšanos vai pārrāvumus procesā. b) Laika izsekošanas programmatūra – Rīki kā Toggl, Clockify, RescueTime u.c. ļauj automātiski vai daļēji automātiski fiksēt laika patēriņu uzdevumiem. – Šie rīki samazina kļūdas un atvieglo datu apkopošanu ilgākā periodā (piemēram, 1–2 nedēļas). c) Tiešie novērojumi vai video analīze – Piemēro gadījumos, kad darbinieki nevar precīzi reģistrēt datus paši. – Novērotājs vai videoieraksts analizē, cik ilgu laiku aizņem katrs process, piemēram, dokumentu apstrāde vai klientu apkalpošana. Rezultātu interpretācija: kad laiks ir izmērīts, tas tiek: • apkopots pa uzdevumiem (apkopts kopā, lai iegūtu pārskatāmāku un vienkāršotu attēlu no atsevišķiem datu vienumiem) un darbiniekiem, • salīdzināts ar citiem līdzīgiem procesiem (iekšēji vai starp organizācijām), • pārvērsts izmaksās, ja nepieciešams (piem., darbinieka stundas likme × procesa ilgums). Piemērs: <i>Ja viena atļaujas pieprasījuma apstrādei nepieciešamas 45 minūtes, bet gadā tiek apstrādāti 2000 pieprasījumi, tad kopējais birokrātiskais slogs ir 1500 stundas gadā.</i>				

Metode	Apraksts	Mērķis	Izmantotās tehnikas / rīki	Rezultātu interpretācija
Secinājums par laika mērījumu metodi Laika mērījumi ir praktisks un efektīvs rīks, kas sniedz kvantitatīvu ieskatu administratīvo pienākumu izpildes resursu patēriņā. Tie ļauj identificēt neefektīvus procesus, sniedz pamatotu pamatu vienkāršošanai vai digitalizācijai un stiprina datus balstītu dialogu ar lēmumu pieņēmējiem. Lai iegūtie rezultāti būtu uzticami un salīdzināmi, metode jāpielieto pārdomāti un sistemātiski. <i>Skatīt 1.piemēru zem tabulas</i>				
Izmaksu un resursu analīze	Resursu (cilvēkstundas, €) patēriņa aprēķins administratīvajām darbībām un novērtējums, vai šie ieguldījumi ir samērīgi ar ieguvumiem	Novērtēt finansiālo ietekmi; salīdzināt pirms un pēc reformas	PSIM, CBA metode	Iespējams modelēt ieguvumus no vienkāršošanas pasākumiem
PSIM un CBA metodes kalpo atšķirīgiem mērķiem birokrātiskā sloga izvērtēšanā. - Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM) tiek izmantots, lai kvantitatīvi novērtētu administratīvo slogu, t.i., cik laika, naudas un cilvēkresursu prasa informācijas sniegšana, apstrāde vai uzglabāšana, ko nosaka normatīvie akti. Šī pieeja ir noteikta MKN Nr. 617 kā primārā metode administratīvā sloga aprēķinā Latvijā. - Izmaksu–ieguvumu analīze (CBA) tiek pielietota nākamajā posmā – lai izvērtētu, vai konkrētā sloga radītās izmaksas ir attaisnojamas attiecībā pret sabiedrības ieguvumiem (piemēram, drošību, kvalitāti, efektivitāti). Tā sniedz pamatu lietderības un proporcionalitātes analīzei, kas ir īpaši nozīmīga normatīvo aktu ietekmes izvērtēšanā un iekšējā auditā. PSIM atbild uz jautājumu: “Cik tas maksā?”, bet CBA palīdz saprast: “Vai tas ir tā vērts?”				
Secinājums par izmaksu un resursu analīzes mērījumu metodi Izmaksu un resursu analīze ir efektīvs instruments administratīvā sloga novērtēšanai, kas ļauj kvantitatīvi izvērtēt gan tiešās, gan netiešās izmaksas, ko rada normatīvo prasību izpilde. Tā palīdz noteikt, cik liela daļa valsts vai uzņēmuma resursu tiek patērēta administratīvajām procedūrām un cik tas faktiski maksā sabiedrībai. Šī metode sniedz pierādījumus balstītu pamatu lēmumu pieņemšanai – gan izvērtējot nepieciešamību vienkāršot procesus, gan salīdzinot alternatīvus risinājumus. Tās priekšrocība ir skaitļos balstīta precizitāte, tomēr rezultātu kvalitāte ir tieši atkarīga no pieejamo datu detalizācijas un uzticamības. Precīza izmaksu identificēšana ļauj pamatot reformas un optimizēt resursu izmantojumu, padarot šo analīzi par nozīmīgu rīku stratēģiskā pārvaldībā. <i>Skatīt 2.1. un 2.2., 2.3.piemēru zem tabulas</i>				
Procesu skaits un biežums	Procesu vai iesniegumu skaita reģistrēšana noteiktā laika periodā	Identificēt sloga apjomu konkrētās jomās	Iestāžu dati, e-pakalpojumu statistika	Lielāks skaits = augstāks slogs vai augstāka pakalpojuma nepieciešamība
Secinājums par procesu skaita un biežuma mērījumu metodi Procesu skaita un biežuma analīze sniedz pārskatāmu priekšstatu par to, cik bieži un kādi administratīvie pienākumi tiek veikti, tā palīdzot noteikt, kur koncentrējas lielākais slogs. Šī metode ļauj identificēt atkārtotus vai pārmērīgus procesus, kuru optimizācija vai apvienošana var būtiski samazināt administratīvo slogu iestādēm un lietotājiem. <i>Skatīt 2.4. piemēru zem tabulas</i>				
Posmu skaits un apstiprinājumu ķēdes	Analizēt un izmērīt, cik daudz soļu un apstiprinājumu ir nepieciešami, lai pabeigtu konkrētu birokrātisku procesu, identificēt nevajadzīgus, atkārtotošus vai liekus etapus un vienkāršot procesus	Noteikt procesa sarežģītību un optimizācijas potenciālu	Procesu kartēšana, darbinieku intervijas, BPMN modelēšana	Jo vairāk posmu/apstiprinājumu – jo lielāka slodze un laika patēriņš
Procesu posmu skaita un apstiprinājumu ķēžu analīzē būtiska ir precīza procesu kartēšana , kur tiek fiksētas visas darbības, lēmumu punkti un iesaistītās puses. Visbiežāk izmantotās pieejas:				

Metode	Apraksts	Mērķis	Izmantotās tehnikas / rīki	Rezultātu interpretācija
Procesu plūsmas diagrammas (Flowcharts): ļauj vienkāršoti attēlot procesu secību, norādot katru posmu un tā loģisko saistību. Rīki: Lucidchart, Draw.io, Miro vai vienkārši PowerPoint/Word. Swimlane diagrammas: noder, lai parādītu atbildību starp dažādiem departamentiem vai darbiniekiem (kas ko dara). BPMN (Business Process Model and Notation): standarta metode, kas nodrošina strukturētu un detalizētu procesu modelēšanu, īpaši piemērota sarežģītākām analīzēm. Tā ļauj izcelt ne tikai posmus un darbību secību, bet arī notikumus, lēmumu punktus, atkārtojumus un saziņu starp sistēmām. Gemba walk / Shadowing (ēnošana): tiešs novērojums, kur eksperts vai pētnieks seko darbiniekam, lai dokumentētu reālās darbplūsmas un netiešos procesus. Metroloģiskās kontroles metodes, kur izmanto strukturētas anketas vai intervijas, lai noteiktu: cik reāli soļu ir procesā, cik daudz no tiem ir apstiprinājumi vai kontroles punkti, cik posmi ir obligāti saskaņā ar normatīvajiem aktiem. Šīs metodes ļauj identificēt liekus posmus, nevajadzīgas autorizācijas un nepamatotus dublējumus, kas rada birokrātisko slogu. Kartēšana ir arī priekšnosacījums turpmākai optimizācijai (LEAN, digitalizācija, automatizācija). Secinājums par posmu skaita un apstiprinājumu ķēžu mērījumu metodi Posmu skaita un apstiprinājumu ķēžu analīze sniedz iespēju sistemātiski izvērtēt, cik efektīvi ir iestādes iekšējie procesi. Tā palīdz identificēt liekus vai dublētus soļus, pārmērīgas saskaņošanas prasības un nepamatotu cilvēkresursu iesaisti. Šādas analīzes rezultātā iespējams samazināt administratīvo slogu, paātrināt lēmumu pieņemšanu, veicināt procesu digitalizāciju un darbinieku lielāku atbildību, vienlaikus uzlabojot caurspīdīgumu un iestādes darbības kvalitāti. <i>Skatīt 2.5. piemēru zem tabulas</i>				

1. Piemērs: Būvatļaujas iegūšanas procesa laika mērījumi

Scenārijs: Pašvaldība vēlas noskaidrot, cik liels ir birokrātiskais slogs būvniecības atļaujas iegūšanai.

1. Process tiek sadalīts posmos:

Posms	Apraksts
1. Dokumentu sagatavošana	Arhitekta, būvinženiera u.c. iesniegumu sagatavošana
2. Pieteikuma iesniegšana	Iesniegums portālā vai klātienē
3. Komunikācija ar iestādēm	Precizējumi, atbildes, papildu informācija
4. Lēmuma sagaidīšana	Laiks, kad iesniegums tiek izskatīts
5. Atļaujas saņemšana	Galīgās atļaujas saņemšana

2. Datu vākšana (laika izsekošana):

Tiek izmantots laika audits un izsekošanas rīki. Darbinieki un uzņēmēji reģistrē, cik ilgs laiks aiziet katrā posmā.

Posms	Vidējais ilgums vienam gadījumam
Dokumentu sagatavošana	8 stundas
Pieteikuma iesniegšana	1 stunda
Komunikācija ar iestādēm	5 stundas
Lēmuma sagaidīšana	15 dienas (pārvēršam darba stundās: 120h)
Atļaujas saņemšana	1 stunda

3. Datu agregācija:

Lai iegūtu **kopējo slogu vienam būvatļaujas procesam, mēs saskaitām visus posmus:**

$$8h + 1h + 5h + 120h + 1h = 135 \text{ stundas}$$

Ko tas nozīmē praksē?

Ja pašvaldībā gadā tiek izsniegtas 300 būvatļaujas, tad:

$$135h \times 300 = 40\,500 \text{ darba stundas gadā tiek patērētas šim birokrātiskajam procesam.}$$

Tad var salīdzināt:

- Kurš posms ir visilgākais? (→ Lēmuma sagaidīšana)
- Vai šo posmu var saīsināt ar e-pakalpojumiem, AI, vai vienkāršotu regulējumu?
- Kā tas salīdzinās ar citām pašvaldībām?
- Te ir **vienkāršs tabulas šablons**, ko var izmantot laika datu ievākšanai, analizējot birokrātisko slogu, piemēram, būvatļaujas iegūšanas procesā.

Laika mērījumu ievades tabula – Būvatļaujas process – iepriekš aprakstītais piemērs tabulveidā:

Nr.	Procesa posms	Apraksts	Datuma sākums	Datuma beigas	Ilgums (stundās)	Ievadītājs / avots	Piezīmes
1	Dokumentu sagatavošana	Projekta izstrāde, rasējumi, apliecinājumi	10.04.2025	12.04.2025	8	Arhitekts	Rasējumi tika pārstrādāti 1x
2	Pieteikuma iesniegšana	Iesniegums Būvvaldei portālā	13.04.2025	13.04.2025	1	Uzņēmējs	Iesniegts caur BIS.lv
3	Komunikācija ar iestādēm	Atbildes, papildu dokumenti	14.04.2025	20.04.2025	5	Projekta vadītājs	Pieprasīta papildu topogrāfija
4	Lēmuma sagaidīšana	Pieteikuma izskatīšana	21.04.2025	08.05.2025	120	Būvvalde	Atļauja izsniegta pēc 12 darba dienām
5	Atļaujas saņemšana	Gala dokuments lejupielādēts	09.05.2025	09.05.2025	1	Uzņēmējs	Bez papildu darbībām

Piezīmes:

- Kolonnas "Datuma sākums" un "Datuma beigas" ļauj precīzi izsekot laika periodiem.
- "Ilgums (stundās)" var tikt aprēķināts manuāli vai automātiski (piemēram, Excel formulā).
- "Ievadītājs / avots" palīdz uzturēt caurspīdīgumu datu avotiem (arhitekts, klients, ierēdnis u.c.).
- "Piezīmes" kolonnā vari norādīt sarežģījumus, kas pagarina procesu (piemēram, dokumentu papildināšana).

2.1. piemērs: PSIM pielietojums – PVN deklarācijas iesniegšanas slogs

Situācija: Uzņēmumiem reizi ceturksnī jāiesniedz PVN deklarācija Valsts ieņēmumu dienesta (VID) EDS sistēmā.

PSIM aprēķins:

Administratīvā sloga formula:

$Slogs = Pienākumu skaits \times Adresātu skaits \times Viena pienākuma izpildes laiks \times Darba izmaksas stundā$

Pieņēmumi:

- Pienākums: PVN deklarācijas sagatavošana un iesniegšana.
- Adresātu skaits: 30 000 uzņēmumu.
- Vidējais izpildes laiks: 2 stundas.
- Vidējās darba izmaksas: 20 EUR/stundā.

Rezultāts:

$1 \times 30\,000 \times 2\,h \times 20\,EUR = 1,2\,miljoni\,EUR\,vienā\,ceturksnī$

→ 4,8 miljoni EUR gadā

2.2. piemērs: CBA pielietojums – Atļaujas procedūras pārskatīšana

Situācija: Tiek vērtēts, vai vienkāršot kādu licencēšanas procedūru, kas prasa no uzņēmumiem ik gadu iesniegt detalizētus pārskatus dažādām institūcijām.

CBA salīdzina:

- Izmaksas: Administratīvais slogs uzņēmumiem – 1 miljons EUR gadā (dati no PSIM).
 - Ieguvumi: Valsts uzraudzības efektivitāte, sabiedrības aizsardzība, reputācijas riski.
- Lēmums: Ja iegūtā informācija nav kritiska un var tikt apvienota ar citiem pārskatiem, tad procedūra tiek vienkāršota, radot ietaupījumu uzņēmumiem, nezaudējot uzraudzības kvalitāti.

Secinājums:

- PSIM sniedz kvantitatīvu novērtējumu par administratīvā pienākuma izmaksām (laiks $\times$ nauda), bet nesniedz atbildi, vai šis slogs ir lietderīgs vai nepieciešams.
- CBA ir nākamais solis – tas ļauj izvērtēt, vai šīs izmaksas ir samērīgas attiecībā pret sabiedrisko ieguvumu, un palīdz pieņemt pamatotus lēmumus par izmaiņām vai atcelšanu.

2.3. piemērs: Finanšu analīze (Financial Cost Analysis) būvatļaujas iegūšanas procesam

1. Scenārijs:

Pašvaldība vēlas noskaidrot, cik maksā viena būvatļaujas izsniegšana (no pieteikuma līdz atļaujai), un vai process ir efektīvs.

Procesa sadalījums un tiešo izmaksu aprēķins

Procesa sadalījums un tiešo izmaksu aprēķins

Procesa posms	Vidējais ilgums (stundās)	Darbinieka likme (€/h)	Kopējās izmaksas (€)
Dokumentu sagatavošana	8	25 €	200 €
Iesnieguma apstrāde	1	20 €	20 €
Komunikācija ar iestādēm	5	22 €	110 €
Izskatīšana un apstiprināšana	3	30 €	90 €
Sistēmas izmaksas (IT u.c.)	-	-	15 € (par 1 gadījumu)

Kopējās izmaksas 1 būvatļaujai: $200 + 20 + 110 + 90 + 15 = 435 \text{ €}$

2. Ieguvumu un alternatīvu salīdzinājums (CBA)

Scenārijs	Gada būvatļauju skaits	Izmaksas / gadā (€)	Ieguvums / gadā (€)	Neto ieguvums (€)
Pašreizējais process	300	130 500 €	-	-
Digitalizēts un vienkāršots process	300	75 000 €	+ Ātrums, + Apmierinātība, - Darba slodze	55 500 € ietaupījums

Tātad, vienkāršojot procesu un digitalizējot, pašvaldība potenciāli ietaupītu ~55 000 € gadā.

Izmaksu analīzē var iekļaut arī:

Iespēju izmaksas (ko darbinieki varētu darīt lietderīgāk, ja viņiem nebūtu jāpilda šie uzdevumi),

Sociālās izmaksas (kavēti projekti, neapmierināti uzņēmēji),

Materiālo resursu izmaksas (papīrs, printeri, telpu uzturēšana).

2. scenārijs

Pieņemsim, ka būvniecības uzņēmums analizē, cik izmaksā saņemt vienu būvatļauju, ņemot vērā laika un resursu patēriņu.

1. Procesa izmaksu sadalījums:

Posms	Vidējais laiks (stundās)	Darbinieka likme €/h	Izmaksas (€)
Dokumentu sagatavošana	8 h	25 €/h (arhitekts)	200 €
Pieteikuma iesniegšana	1 h	20 €/h (asistents)	20 €
Komunikācija ar iestādēm	5 h	30 €/h (vadītājs)	150 €
Lēmuma sagaidīšana*	0 h aktīvi (gaidīšana)	—	—
Atļaujas saņemšana	1 h	20 €/h	20 €
Kopā	15 h		390 €

Piezīme: Lēmuma sagaidīšana pati par sevi neietver izmaksas, bet var radīt aizkavētus ieņēmumus, ja projekts nevar sākties laikā.

2. Izmaksu un ieguvumu analīze

Ieguvumi: Pieņemsim, ka pēc atļaujas saņemšanas uzņēmums var īstenot projektu, kura peļņa ir 100 000 €.

Kopējās izmaksas 390 eiro, projekta ieguvums 100 000 eiro, neto ieguvums – 99 610 eiro.

Ieguvuma–izmaksu attiecība (BCR) ir $100\,000 / 390 = 256$

Tātad, katrs ieguldītais 1 € rada 256 € vērtības – birokrātiskais slogs šajā gadījumā ir neliels, salīdzinot ar rezultātu

2.4. piemērs: Procesu skaita un biežuma analīze

Situācija: Iestādei jāizsniedz atļaujas vairākiem līdzīgiem pakalpojumiem, piemēram, mazumtirdzniecībai ar pārtiku, alkoholiskajiem dzērieniem un tabaku.

Konstatēts:

Katram pakalpojumam ir atsevišķs pieteikšanās process, ar atsevišķām veidlapām, dokumentu sarakstu un izskatīšanas kārtību. Lai arī informācija ievērojami pārklājas (piemēram, uzņēmuma dati, telpu shēma), prasības netiek apvienotas.

Analīzes rezultāts:

Vienam uzņēmējam var nākties trīs reizes atkārtot vienu un to pašu procesu, iesniedzot līdzīgus datus vairākās instancēs. Procesu biežums (reizi gadā katrai atļaujai) rada lieku slogu.

Risinājums:

Veikt procesu apvienošanu (vienots pieteikums), ieviest vienotu datu ievadi vai digitālu portālu ar automātisku informācijas pārmantošanu.

2.5. piemērs: Būvatļaujas procesa posmu skaita analīze

Posms Nr.	Procesa darbība	Veicējs	Veida tips
1	Projekta izstrāde	Arhitekts	Sagatavošana
2	Projekta pārbaude pēc MK noteikumiem	Būvinženieris	Iekšējā kontrole
3	Dokumentu augšupielāde BIS sistēmā	Uzņēmējs	Tehnisks solis
4	Iesnieguma sākotnējā pārbaude	Būvvaldes sekretārs	Administratīva pārbaude
5	Pārsūtīšana galvenajam inspektoram	Sekretārs	Starpposma nodošana
6	Juridiskās atbilstības pārbaude	Jurists	Apstiprinājums
7	Saskaņošana ar teritorijas plānotāju	Plānotājs	Apstiprinājums
8	Galīgais lēmums par būvatļauju	Galvenais inspektors	Lēmums
9	Informēšana un atļaujas izsniegšana	Būvvalde	Izdošana

Rezultāts:

Kopējais posmu skaits: 9

Apstiprinājumu/kontroles posmi: 4 (2., 6., 7., 8.)

Atkārtoto posmi (iespējamie optimizējamie): 5. un 6. – varētu apvienot.

8.2. Kvalitatīvās metodes

Kvalitatīvās metodes papildina kvantitatīvo pieeju, ļaujot dziļāk izprast birokrātiskā sloga ietekmi no lietotāja, darbinieka vai iedzīvotāja perspektīvas. Tās sniedz ieskatu uztverē, attieksmē un pieredzē, kas bieži vien nav atspoguļota skaitļos, bet būtiski ietekmē regulējuma efektivitāti un pieņemšanu praksē. Tabulā apkopotas galvenās kvalitatīvās pieejas birokrātiskā sloga novērtēšanā.

2.2.tabula

Metode	Apraksts	Mērķis / Uzdevums	Ieguvums / Rezultāts
Aptaujas un intervijas	Individuāli vai grupās, strukturēti jautājumi lietotājiem/darbiniekiem	Uzzināt uztverto slogu, neskaidrības, ieteikumus	Dziļāka izpratne par ikdienas problēmām un lietotāja pieredzi
Aptaujas un intervijas ir kvalitatīvās metodes, kas ļauj izziņāt birokrātiskā sloga subjektīvo pieredzi – kā lietotāji, darbinieki vai uzņēmēji uztver un izjūt noteiktu procesu vai prasību. Tās piemēro, izstrādājot atvērtus vai pusstrukturētus jautājumus, piemēram: “Kas jums šķita neskaidrs būvatļaujas saņemšanas procesā?” Šādas intervijas veic ar dažādām iesaistītajām pusēm – klientiem, ierēdņiem, uzņēmējiem – un bieži vien apvieno ar kvantitatīviem datiem, lai identificētu vietas, kur uztvere saskan vai atšķiras no izmērītajiem rezultātiem. Ieguvums: padziļināta izpratne par problēmām, kas kavē efektīvu darbību. Nereti tiek atklāts, ka problēma nav pats regulējums, bet gan tā piemērošanas veids, komunikācijas nepilnības vai zema lietotāju izpratne. Šīs metodes palīdz pielāgot reformas vai digitālos risinājumus reālām lietotāju vajadzībām, balstoties uz pieredzi balstītu informāciju – tādejādi radot cilvēkcentrētāku pārvaldību.			

Procesu kartēšana	Administratīvā procesa vizualizācija pa posmiem	Identificēt liekus vai dublētus posmus, saskaņojumus	Praktiskas iespējas procesu vienkāršošanai vai digitalizācijai
Procesu kartēšana ir metode, kas vizualizē katru administratīvā procesa posmu – no sākotnējā pieprasījuma līdz galīgajam lēmumam vai pakalpojuma sniegšanai. Tā palīdz identificēt sarežģītus, nepārskatāmus vai dublētus soļus. Piemēro, izveidojot shēmu (plūsmu vai BPMN diagrammu), kurā iekļauj iesaistītās puses, dokumentus, apstiprinājumus un termiņus. Piemēram: <i>Iesniegums → saskaņošana → ekspertīze → lēmums → izziņa.</i> Ieguvums: tiek identificēti sastrēgumi, pārrāvumi, pārlieku garas apstiprinājumu ķēdes vai lieki posmi. Tas sniedz iespēju vienkāršot procesus, apvienot darbības vai pārnest soļus uz zemāku atbildības līmeni. Kartēšana ir īpaši noderīga, sagatavojot procesus digitalizācijai vai vienas pieturas aģentūru principa ieviešanai.			
Fokusgrupas	Strukturētas diskusijas ar līdzīgu pieredzi pārstāvošām grupām	Saprast grupas uztveri, atšķirības starp grupām	Atklāj grupu specifiskās problēmas un vienotus risinājumu virzienus
Fokusgrupas pulcina mērķa grupas pārstāvjus (piemēram, uzņēmējus, ierēdņus, iedzīvotājus), lai strukturētā diskusijā izprastu viņu skatījumu uz konkrētu procesu vai problēmu. Fokusgrupas vada moderators ar iepriekš sagatavotiem jautājumiem, taču tās ļauj arī brīvāk apspriest problēmas, kas ikdienā nav redzamas statistikas datos. Ieguvums: rada bagātīgu informāciju par dažādiem skatpunktiem, palīdz atklāt problēmas, kas netiek izteiktas individuālās aptaujās. Var arī testēt idejas vai risinājumus, pirms tie tiek ieviesti plašāk. Noder agrīnā reformu plānošanas stadijā, kad svarīgi izprast uztveri, barjeras vai potenciālo pretestību.			
TIRT skala	Skala uztveres vērtēšanai: slogs ↔ lietderība	Novērtēt emocionālo un praktisko ietekmi	Prioritizācija pēc lietotāju sajūtām; palīdz reformas plānošanā
TIRT (Tiesību aktu ietekmes un regulējuma uztveres) skala ir metode, kas ļauj novērtēt, kā darbinieki, uzņēmēji vai citas grupas uztver noteikta regulējuma lietderību, saprotamību un slogu. Parasti tiek izmantota 5–7 punktu skalā balstīta anketa ar jautājumiem par to, cik noderīgs, saprotams un samērīgs regulējums šķiet respondenta skatījumā. Ieguvums: TIRT skala palīdz identificēt tos gadījumus, kur normatīvais akts tiek uztverts kā pārmērīgs, neskaidrs vai netaisnīgs – pat ja objektīvās metodes (piemēram, administratīvā sloga izmaksu aprēķini, izpildes ilguma mērījumi vai datu analīze) nerāda būtisku slogu. Metode ir īpaši vērtīga, lai atklātu “sarkano lenti” – situācijas, kur prasības tiek pildītas formāli, bet netiek uztvertas kā lietderīgas. TIRT ir labs papildinājums klasiskām kvantitatīvām pieejām.			

Kvalitatīvās metodes ir neaizstājamas birokrātiskā sloga izpētē, jo tās ļauj iedziļināties lietotāju un darbinieku pieredzē, uztverē un ikdienas praksē, ko kvantitatīvie dati bieži vien nespēj atklāt. Tās palīdz identificēt nepamanītus šķēršļus, skaidrot rādītāju izmaiņu cēloņus un atklāt, kā regulējums tiek īstenots reālajā dzīvē.

Šīs metodes ir īpaši noderīgas:

- sloga konteksta un lietderības izvērtēšanai;
- ex post novērtējumos, analizējot reformu reālo ietekmi;
- kā papildinājums kvantitatīvajām metodēm – piemēram, pēc PSIM vai CBA datiem veikt lietotāju intervijas, lai interpretētu rezultātus praksē.

Aptaujas, intervijas, fokusgrupas un uztveres rīki (piemēram, TIRT) sniedz daudzdimensionālu skatījumu uz birokrātiju un palīdz virzīties uz cilvēkcentrētu, līdzsvarotu pārvaldību. Kombinējot abas pieejas – kvantitatīvo un kvalitatīvo –, iespējams iegūt vispilnīgāko priekšstatu par sloga cēloņiem un ietekmi.

8.3. KPI un laika izsekošanas rīki birokrātijas sloga novērtēšanai

Publiskajā pārvaldē indikatoru un galveno veikspējas rādītāju (KPI – *Key Performance Indicators*) izmantošana ir būtisks priekšnoteikums pārvaldības kvalitātes izvērtēšanai, kā arī birokrātiskā un administratīvā sloga mazināšanai. Šie rādītāji sniedz sistemātisku, kvantitatīvu un kvalitatīvu analizējamu informāciju par administratīvo procesu norisi, palīdzot identificēt problemātiskās vietas, kā arī noteikt iespējas uzlabojumiem.

Svarīgi atšķirt divus konceptus:

- **Indikators** ir vispārīgs mērāms rādītājs, kas atspoguļo noteiktu procesa vai darbības aspektu, piemēram, izpildes laiku, kļūdu skaitu vai iesaistīto darbinieku skaitu. Indikatori var būt gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi, un to mērķis ir nodrošināt vispārīgu ieskatu sistēmas stāvoklī vai attīstības virzienā. Tie ne vienmēr ir tieši saistīti ar konkrētu stratēģisku mērķi.
- **KPI** ir specifisks indikators, kas tiek precīzi definēts, lai novērtētu progresu attiecībā pret konkrētu, izmērāmu mērķi noteiktā laika periodā. KPI vienmēr ietver skaidru sasaisti ar rezultātu, kura sasniegšana ir būtiska organizācijas stratēģiskajai attīstībai.

👉 **Tādējādi – visi KPI ir indikatori, bet ne visi indikatori kvalificējas kā KPI.**

Piemērs:

- Indikators: *Vidējais atvaļinājuma pieprasījuma apstiprināšanas laiks.*
- KPI: *Samazināt vidējo atvaļinājuma pieprasījuma apstiprināšanas laiku no 3 līdz 1 darba dienai 12 mēnešu laikā.*

Indikatori birokrātiskajos procesos ļauj novērtēt tādu aspektus kā informācijas apstrādes efektivitāte, administratīvo soļu skaits, dokumentu aprites ilgums vai lietotāju apmierinātība. Šie rādītāji ir noderīgi kā sākotnējais solis datu vākšanā un analizē, uz kuru pamata vēlāk iespējams izvirzīt KPI konkrētu reformu vai pārvaldības mērķu īstenošanai.

Zemāk apkopoti biežāk lietotie indikatori birokrātijas sloga novērtēšanā, norādot, ko katrs no tiem palīdz izmērīt. Pēc šo rādītāju izvērtēšanas iespējams noteikt prioritārās jomas detalizētai analīzei un KPI izstrādei.

Biežāk lietotie indikatori birokrātijas novērtēšanā

2.3. tabula

KPI rādītājs	Ko mēra?
Izpildes laiks	Laiks no pieprasījuma līdz lēmuma pieņemšanai vai dokumenta izsniegšanai
Apstiprināšanas ciklu skaits	Cik līmeņos jāsaņem apstiprinājums līdz gala lēmumam
Dokumentu skaits procesā	Cik dokumentu jāizpilda, jāparaksta vai jāapstiprina
Iesaistīto darbinieku skaits	Cik cilvēku piedalās vienā administratīvā darbībā
Atkārtotu darbību īpatsvars	Cik bieži jāsniedz viena un tā pati informācija dažādām iestādēm
Procesu izpildes precizitāte	Kļūdu skaits, atgrieztie vai anulētie dokumenti
Digitalizācijas līmenis	Cik soļi ir pilnībā digitāli, bez fiziskas klātbūtnes vai papīra formām
Klientu/lietotāju apmierinātība	Aptaujas rādītāji par birokrātiskā procesa uztveri

Lai KPI rādītājus padarītu ne tikai izmērāmus, bet arī operatīvi pārvaldāmus, tos bieži papildina ar laika izsekošanas un procesu analīzes rīkiem. Šie digitālie risinājumi ļauj automātiski fiksēt administratīvo darbību ilgumu, procesu posmus un dokumentu apriti, tādējādi nodrošinot **reāllaika KPI monitoringu**, samazinot manuālā darba apjomu un kļūdu iespējamību. Lai nodrošinātu visaptverošu ieskatu birokrātisko un administratīvo procesu darbībā, indikatorus ieteicams strukturēt atbilstoši to funkcijai un analītiskajam pielietojumam. Šāda klasifikācija ļauj ne tikai mērķtiecīgi apkopot datus, bet arī sistemātiski identificēt uzlabojamu jomu.

Indikatorus iespējams grupēt šādās kategorijās:

- **Procesu efektivitātes indikatori**

Raksturo administratīvās darbības izpildes ātrumu un kvalitāti. Tie aptver, piemēram, vidējo izpildes laiku, kļūdu skaitu, atkārtoti atgrieztu dokumentu īpatsvaru u.c. Šie indikatori palīdz novērtēt procesa racionalitāti un identificēt iespējas tā vienkāršošanai.

- **Resursu izmantojuma indikatori**

Parāda, cik daudz organizatorisko resursu nepieciešams viena procesa izpildei, tostarp iesaistīto darbinieku skaitu, dokumentu daudzumu vai nepieciešamos saskaņošanas soļus. Šāda veida rādītāji ir būtiski, lai noteiktu dublēšanos vai pārmērīgu noslodzi.

- **Lietotāju (klientu) pieredzes indikatori**

Atspoguļo gala lietotāja skatījumu uz procesu – apmierinātību ar pakalpojumu, saprotamību, informācijas pieejamību vai sūdzību skaitu. Šie rādītāji īpaši nozīmīgi pārvaldes uztveres un uzticamības kontekstā.

- **Digitalizācijas un automatizācijas indikatori**

Novērtē to, cik lielā mērā process notiek digitālā vidē – piemēram, bez nepieciešamības pēc fiziskas klātbūtnes vai papīra dokumentiem. Šie indikatori ir būtiski, lai izvērtētu tehnoloģisko attīstību un procesā ieviesto inovāciju līmeni.

Šāda strukturēta pieeja indikatoru klasifikācijai ļauj ne tikai izprast konkrētā procesa vai sistēmas vājās vietas, bet arī izvirzīt mērķtiecīgus uzlabojumus. Savukārt no izvēlētajiem indikatoriem var attīstīt specifiskus KPI, kas sasaista konkrēto rādītāju ar izmērāmu mērķi noteiktā termiņā.

Lai gan indikatori sniedz būtisku ieskatu birokrātijas sloga struktūrā un iespējamajos uzlabojumos, tikai daļa no tiem pārtop par KPI — precīzi formulētiem, mērķorientētiem rādītājiem, kas sasaistīti ar konkrētu rezultātu un termiņu. Šāda transformācija no indikatora uz KPI ļauj ne tikai novērot tendences, bet arī noteikt sasniedzamos mērķus, izsekot progresam un pamatot politikas vai pārvaldības izmaiņas ar konkrētiem datiem.

Zemāk sniegti piemēri, kā no vispārīga indikatora veidojas skaidrs KPI rādītājs:

Indikators	KPI piemērs
Iesaistīto darbinieku skaits vienā dokumentu saskaņošanas procesā	Samazināt iesaistīto darbinieku skaitu vienā dokumentu apstiprināšanas procesā no 5 uz 3 līdz 2026. gada beigām
Digitalizācijas līmenis (soļu īpatsvars, kas veikti digitāli)	Nodrošināt, ka vismaz 80% procesu posmu konkrētajā iestādē līdz 2027. gadam tiek veikti pilnībā digitāli
Atkārtotu darbību īpatsvars	Samazināt vienas un tās pašas informācijas sniegšanas gadījumu skaitu dažādām iestādēm par 50% divu gadu laikā, ieviešot vienoto datu bāzi

Šie piemēri parāda, kā no vispārēja rādītāja tiek izveidots KPI, kas ir ne tikai mērāms un pārbaudāms, bet arī sasaistīts ar stratēģiskiem pārvaldības mērķiem un reformu īstenošanas termiņiem. Turklāt šādi KPI kļūst par pamatu sistēmiskai uzraudzībai un efektivitātes izvērtēšanai laika gaitā.

Lai galvenos veikspējas rādītājus (KPI) padarītu ne vien izmērāmus, bet arī praktiski pārvaldāmus, tos bieži papildina ar **laika izsekošanas un procesu analīzes digitālajiem rīkiem**. Šādi rīki ļauj automatizēti fiksēt administratīvo darbību ilgumu, dokumentu apriti un procesu posmus, tādējādi nodrošinot reāllaika KPI uzraudzību, mazinot manuālā darba apjomu un samazinot kļūdu risku. Šie digitālie risinājumi atvieglo sloga cēloņu diagnostiku, ļauj identificēt dublēšanos vai "pudeles kaklus", kā arī sniedz datus pierādījumos balstītu pārmaiņu plānošanai.

Biežāk izmantotie laika izsekošanas un procesu analīzes rīki:

2.4.tabula

Rīks / metode	Pielietojums birokrātijas sloga novērtēšanā
Laika uzskaites rīki (<i>Time Tracking Tools</i>)	Automātiski mēra dokumentu apstrādes ilgumu (piemēram, ar e-parakstu saistītās darbības)
Procesu kartēšanas programmatūra (<i>Process Mapping Software</i>)	Vizualizē administratīvo procesu posmus, identificē dublēšanās vietas vai "pudeles kaklus"
Darbplūsmas analītika (<i>Workflow Analytics</i>)	Nodrošina pārskatu par procesa ilgumu, noslodzi, kavējumiem un darba plūsmas intensitāti
Dokumentu pārvaldības sistēmas (<i>Document Management Systems – DMS</i>)	Fiksē dokumentu apriti, versiju izmaiņas, parakstīšanas laikus un statusus
Vizualizācijas rīki / informācijas paneli (<i>Dashboard Tools, BI platformas</i>)	KPI rādītāju vizualizācija un uzraudzība reāllaikā (piemēram, Power BI, Tableau, Qlik)

Piemērs:

Valsts pārvaldes iestāde ieviesa KPI "vidējais atvaļinājuma pieprasījuma apstiprināšanas laiks". Pirms digitalizācijas tas bija 3 darba dienas (papīra forma, vairāki saskaņotāji). Pēc e-paraksta un automatizēta apstiprināšanas procesa – tikai 0.5 dienas. KPI dati kalpoja kā pierādījums sistēmas izmaiņu efektivitātei.

KPI izmantošana publiskajā pārvaldē kļūst arvien būtiskāka arī stratēģiskās plānošanas un reformu izvērtēšanas kontekstā. **Tā kā šie rādītāji sniedz kvantitatīvu pamatu administratīvā un birokrātiskā sloga mazināšanas pasākumu novērtēšanai, tie tiek arvien plašāk integrēti valsts pārvaldes attīstības dokumentos un reformu plānos.**

Latvijā īpaši nozīmīgi šajā kontekstā ir MKN Nr. 617 par ietekmes novērtējumu, kā arī Valsts kancelejas un Finanšu ministrijas izstrādātie metodiskie materiāli, kas paredz KPI kā vienu no galvenajiem instrumentiem efektivitātes analīzē un pierādījumos balstītu lēmumu pieņemšanā. Šāda normatīvā un metodiskā bāze stiprina KPI lomu kā neatņemamu elementu pārvaldības kvalitātes uzlabošanā.

Turklāt KPI un laika izsekošanas rīki ir būtiski pārvaldības instrumenti, kas ļauj administratīvos procesus strukturēt, kvantificēt un analizēt, nevis uztvert tos kā necaurredzamus vai statiskus mehānismus. Tie nodrošina konkrētus datus reformu pamatotībai, ļauj monitorēt progresu un salīdzināt dažādu iestāžu sniegumu. Pareizi definēti un ieviesti KPI veicina caurspīdīgumu, pārskatatbildību **un pāreju uz rezultātos balstītu publisko pārvaldi**

8.4. Procesu efektivizācijas pieejas: LEAN un citas metodes

LEAN pieeja publiskajā pārvaldē kļūst par vienu no efektīvākajiem instrumentiem, lai vienkāršotu procesus, novērstu liekus soļus un mazinātu birokrātisko slogu. Sākotnēji izstrādāta

ražošanas sektorā (Toyota Production System), šī metode ir veiksmīgi pielāgota arī valsts institūcijām daudzās pasaules valstīs – tostarp Somijā, Kanādā, Igaunijā un Lielbritānijā.

LEAN filozofija balstās uz ideju par vērtību klientam – jebkura darbība, kas nepalielina šo vērtību, tiek uzskatīta par potenciāli lieku (“waste”). Tādējādi LEAN pieeja palīdz identificēt nevajadzīgus posmus, saskaņojumus vai dublējumus, kas nerada sabiedrisko labumu, bet palielina izmaksas un kavē efektivitāti.

LEAN galvenie principi:

Princips	Apraksts
Vērtība (<i>Value</i>)	Kas tieši ir vērtība klientam (iedzīvotājam, uzņēmējam, citai iestādei)?
Vērtības plūsma (<i>Value Stream</i>)	Detalizēta procesa kartēšana, identificējot katru soli un tā pievienoto vērtību.
Plūsma (<i>Flow</i>)	Nepārtraukta, vienkārša procesa norise bez “pudeles kakliem” un pārtraukumiem.
Uz izvilkumu balstīta sistēma (<i>Pull</i>)	Darbības tiek veiktas tikai tad, kad ir pieprasījums – nevis “iepriekš sagatavots”.
Nepārtraukta uzlabošana (<i>Kaizen</i>)	Darbinieku un vadības iesaiste regulāros uzlabojumu ciklos.

Kā LEAN palīdz samazināt birokrātisko slogu?

LEAN sniedz strukturētu rīku kopumu, kas palīdz:

- kartēt un vizualizēt administratīvo procesu plūsmu (value stream mapping);
- atklāt dublētas, liekas vai nevajadzīgas darbības, kas nerada pievienoto vērtību;
- īsināt apstiprināšanas ķēdes un vienkāršot procedūras;
- ieviest vienkāršus indikatorus (KPI) procesu uzraudzībai;
- uzlabot lietotāja (klienta) pieredzi, fokusējoties uz viņu vajadzībām, nevis iekšējām formālām prasībām.

LEAN rīki un metodes, ko var izmantot publiskajā pārvaldē:

Rīks/metode	Pielietojums
Value Stream Mapping	Kartē visas procesa darbības, analizē pievienoto vērtību un nosaka zaudējumus.
5 Why (5 kāpēc)	Identificē problēmu cēloņus, uzdodot piecas “kāpēc” pēc kārtas.
SIPOC diagramma	Parāda, kas ir procesa piegādātāji, ievades, pats process, izvades un klienti.
Kaizen pasākumi	Īstermiņa uzlabojumu iniciatīvas ar iesaistītajiem darbiniekiem.
Standartizācija	Vienkāršošana, ieviešot vienotus noteikumus un procesus.

Starptautiskā pieredze:

- Somijā LEAN izmantots sociālajā aprūpē un būvniecības atļauju procesos, būtiski samazinot saskaņošanas laiku.
- Apvienotajā Karalistē LEAN rīki ieviesti nodokļu administrēšanā un pašvaldību pārvaldē.
- Igaunijā LEAN tiek izmantots e-pārvaldības uzlabojumos, lai nodrošinātu vienkāršus un ātrus digitālos pakalpojumus.

LEAN nav vienkārši metode, bet domāšanas veids, kas aicina domāt “mazāk par sistēmu – vairāk par lietotāju”. Publiskajā pārvaldē tas nozīmē:

- vienkāršāku regulējumu un pakalpojumu dizainu,
- īsāku ceļu līdz rezultātam,
- mazākas kļūdas un mazāk lieku darbību.

LEAN pieeja publiskajā pārvaldē piedāvā strukturētu un uz lietotāju orientētu risinājumu birokrātijas vienkāršošanai un efektivitātes uzlabošanai. Tā palīdz identificēt procesus, kas nerada pievienoto vērtību, un veicina sistemātisku uzlabojumu ieviešanu, vienlaikus samazinot laika un resursu patēriņu. LEAN metodoloģija stiprina pārvaldes spēju pielāgoties, novērst liekus posmus un koncentrēties uz to, kas sabiedrībai ir patiesi nozīmīgs. Tādējādi tā kļūst par būtisku instrumentu mūsdienīgas, uz rezultātiem un iedzīvotāju vajadzībām balstītas pārvaldības veidošanā.

8.5. Kopsavilkums

Metode / Rīks	Metodes tips	Ko mēra / novērtē	Praktiskais ieguvums
Laika mērījumi	Kvantitatīvā	Laika patēriņš noteiktiem procesiem	Identificē neefektīvus posmus un uzrāda laika resursu slogu
Izmaksu un resursu analīze (PSIM, CBA)	Kvantitatīvā	Finansiālās un netiešās izmaksas	Novērtē procesa izmaksu lietderību un piedāvā iespējas izmaksu samazināšanai
Procesu skaits un biežums	Kvantitatīvā	Cik bieži notiek konkrēti administratīvie procesi	Atklāj pārmērīgas vai liekas darbības un normatīvo prasību blīvumu
Posmu skaits un apstiprinājumu ķēdes	Kvantitatīvā	Procesa soļu un iesaistīto lēmumu pieņēmēju skaits	Identificē sadrumstalotību, dublēšanos un koordinācijas trūkumus
Digitālie datu iegūšanas rīki (laika izsekošana, BI rīki, DMS)	Kvantitatīvā	Procesu izpildes laiks, kļūdas, dokumentu aprīte, lietotāju darbības	Nodrošina pamatu KPI definēšanai un datu balstītai vadībai
Aptaujas un intervijas	Kvalitatīvā	Lietotāju un darbinieku pieredze, uztvere, attieksme	Atklāj subjektīvos sloga aspektus – nesamērīgumu, sajūtas, uztverto netaisnīgumu
Procesu kartēšana (piemēram, Value Stream Mapping)	Kvalitatīvā	Administratīvo posmu struktūra, dublēšanās un secība	Palīdz vizualizēt plūsmu, identificēt sastrēgumus un vienkāršošanas iespējas
LEAN pieeja un metodes	Procesu optimizācija	Sistēmiska pieeja vērtību neradošu darbību identificēšanai	Palīdz novērst liekus posmus, uzlabot efektivitāti un samazināt birokrātisko slogu

Šajā nodaļā apkopotās metodes piedāvā daudzveidīgu instrumentu kopumu birokrātiskā sloga identificēšanai un kvantitatīvai vai kvalitatīvai novērtēšanai. Būtiski uzsvērt, ka KPI nav metode, bet gan strukturēti, uz konkrētiem mērķiem orientēti rādītāji, kuru definēšana balstās uz šajās metodēs iegūtiem datiem. Tādējādi izvēlētais novērtēšanas metodes kalpo kā pamats KPI veidošanai, procesā nostiprinot pierādījumus balstītu pārvaldību.

Lai gan kvantitatīvie dati ļauj novērtēt laika un izmaksu aspektus, pilnvērtīgai analīzei nepieciešams arī izprast, kā regulējumu uztver tā adresāti – iedzīvotāji, uzņēmēji un institūciju darbinieki. Tāpēc nākamajā nodaļā aplūkosim specializētas uztveres mērīšanas metodes, tostarp TIRT (Tiesību aktu ietekmes un regulējuma uztveres) skalu, kā arī starptautisko pieeju pieredzi birokrātiskā sloga kvalitatīvā novērtēšanā.

9. Birokrātijas sloga novērtēšanas metodes

Administratīvais slogs un pārmērīga birokrātija ir atzīti izaicinājumi daudzās valstīs. Lai efektīvi to mazinātu, būtiska ir iespēja to precīzi novērtēt un analizēt, izmantojot piemērotas un uzticamas metodes. Valstu pieredze rāda, ka birokrātijas sloga novērtēšana kļūst arvien sistemātiskāka un mērķētāka – gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās metodes tiek pielāgotas konkrētām jomām un uzlabotas atbilstoši praksē gūtajām atziņām.

Zemāk redzamā tabula sniedz īsu pārskatu par **dažādām birokrātiskā sloga novērtēšanas metodēm un to pielietojumu starptautiskā praksē**. Tā atspoguļo gan metožu dažādību, gan to attīstību laika gaitā – no klasiskajām izmaksu pieejām līdz uztverē balstītiem instrumentiem, piemēram, TIRT skala. Šī pieredze apliecina, ka birokrātijas novērtēšana ir aktuāla un uz pierādījumiem balstīta pārvaldības sastāvdaļa, kas palīdz uzlabot normatīvo regulējumu un mazināt nevajadzīgu administratīvo slogu.

Birokrātijas sloga novērtēšanas metožu pielietojumu dažādās valstīs

2.5.tabula

Metode	Valsts / Periods	Pielietojums un rezultāti
Three-Item Red Tape jeb TIRT skala	ASV, Nīderlande 2016. gads (Bozeman u.c.)	Izstrādāta, lai novērtētu darbinieku uztverto birokrātiju trīs dimensijās: apgrūtinotums, nevajadzība un neefektivitāte. Piemērota dažādām organizācijām, nodrošinot detalizētāku analīzi nekā vispārīgās skalas.
General Red Tape jeb GRT skala	ASV, 1993. gads (Bozeman)	Vienkārša viena jautājuma skala, lai novērtētu vispārējo birokrātijas līmeni organizācijā. Plaši izmantota, bet var būt pārāk vispārīga specifisku problēmu identificēšanai.
Regulatory Impact Assessment jeb Regulatīvās ietekmes novērtējums (RIA)	OECD valstis, kopš 2000. gadiem	Sistēmiska pieeja, lai izvērtētu jaunu vai grozītu normatīvo aktu ietekmi. Piemēram, Somijā RIA tiek izmantots, lai uzlabotu normatīvo aktu kvalitāti un samazinātu nevajadzīgu birokrātiju.
Common Assessment Framework jeb Kopējais novērtēšanas ietvars (CAF)	Eiropas Savienības valstis, kopš 2000. gadiem	Pašnovērtējuma rīks publiskā sektora organizācijām, lai uzlabotu darbības kvalitāti. Piemēram, Krievijas Federācijā CAF tika izmantots, lai uzlabotu reģionālo izpildvaru darbību.
Administrative Burden Scale jeb Administratīvā sloga skala	ASV, 2023. gads (Moynihan u.c.)	Kvantitatīvs rīks, lai novērtētu administratīvā sloga ietekmi uz iedzīvotājiem, īpaši sociālās palīdzības programmās.
Job-Centered Red Tape Scale jeb Amata centrētā birokrātijas skala	Nīderlande, 2016. gads	Izstrādāta, lai novērtētu birokrātijas ietekmi konkrētās darba lomās. Piemērota organizācijām, kas vēlas detalizēti analizēt birokrātijas ietekmi uz darbiniekiem.
Zero Bureaucracy Principle jeb Nulles birokrātijas princips	Apvienotie Arābu Emirāti, 2024. gads	Valsts mēroga iniciatīva, lai samazinātu birokrātiju, atceļot nevajadzīgas procedūras un samazinot pakalpojumu sniegšanas laiku.
Process Mapping jeb Procesu kartēšana	Indonēzija, kopš 2010. gada	Tiek izmantota, lai analizētu un uzlabotu valdības procesu efektivitāti, samazinot birokrātiskos šķēršļus.
Compliance Burden Index jeb Atbilstības sloga indekss (CBI)	OECD valstis, 2022. gads	Rīks, lai novērtētu nodokļu atbilstības slogu uzņēmumiem, palīdzot identificēt un samazināt nevajadzīgas administratīvās prasības.
Field Experiment jeb Lauka eksperiments	Pakistāna, 2019. gads	Pētījums, lai analizētu, kā pilnvaru sadale starp iepirkumu amatpersonām un to uzraugiem ietekmē veikspēju.
Narrative Bureaucracy Analysis jeb Naratīvā analīze	Indonēzija, 2023. gads	Analizēta birokrātiskās reformas naratīva ietekme uz sabiedrības uztveri un mediju attēlojumu.

Latvijā izmantojamais PSIM ir paredzēts administratīvo izmaksu aprēķinam, nevis birokrātiskā sloga vērtēšanai. Tas mēra, cik laika un resursu prasa noteikumu izpilde, bet nevērtē to lietderību vai uztverto apgrūtinājumu. Tāpēc PSIM nav uzskatāms par pilnvērtīgu birokrātiskā sloga novērtēšanas instrumentu un jāpapildina ar uztveres vai kvalitatīvām metodēm, piemēram, TIRT skalu. Šāda kombinēta pieeja ļautu iegūt gan kvantitatīvus, gan kvalitatīvus datus, kas ir nepieciešami mērķtiecīgai sloga mazināšanai.

Iepriekšējā tabulā redzējām, ka dažādās valstīs tiek izmantotas atšķirīgas birokrātijas sloga novērtēšanas pieejas, kas liecina par metožu attīstību un pastāvīgu pilnveidošanu. Lai palīdzētu orientēties šo metožu būtībā, mērķos un pielietošanas iespējās, nākamajā – 2.6. tabulā – piedāvājam salīdzinošu pārskatu jeb “ātro ceļvedi”, kur redzamas būtiskākās atšķirības starp galvenajām birokrātijas sloga novērtēšanas metodēm.

Šis salīdzinājums ļaus vieglāk izvērtēt, kuras pieejas ir piemērotas dažādām situācijām – piemēram, regulējuma lietderības izvērtēšanai, uztveres analīzei vai izmaksu aprēķinam.

Birokrātijas sloga novērtēšanas metožu salīdzinošā tabula²¹

2.6.tabula

Metode	Mērķis	Pielietojums	Dati	Aprēķins / Formāts	Stiprās puses	Vājās puses
TIRT skala	Uztvertais slogs	Darbinieku aptaujas	3 Likerta jautājumi	Burden, Necessity, Effectiveness (1–5)	Konceptuāli precīza, neitrāla, piemērojama plašam lokam	Subjektīva, nav finansiālas izmaksas
GRT skala	Vispārīgs vērtējums	Individuālas aptaujas par “red tape” uztveri organizācijā	1 jautājums (0–10) vai Likerta apgalvojumi	Vidējais novērtējums 0–10 vai Likerta skala	Vienkārša, salīdzināma, piemērota kultūras analīzei	Pārāk vispārīga, semantiski slodze, netiek saistīta ar konkrētu noteikumu
RIA	Ietekmes vērtēšana	Likumdošanas analīze (ex ante, alternatīvu salīdzinājums)	Kvantitatīvi + kvalitatīvi dati, iesaistīto pušu viedokļi	CBA, SCM, alternatīvu salīdzinājums	Plaša, strukturēta, ietekmes izvērtēšana	Dārga, sarežģīta, netiek bieži izmantota pēc ieviešanas
CAF	Organizācijas attīstība	Pašnovērtējums	Kritēriji + pierādījumi	9 kritēriji, 28 apakškritēriji	Holistisks, iekļauj rezultātus	Nenosaka birokrātijas līmeni tieši
Administrative Burden Scale	Izmaksu aprēķins/ pilsoņu slogs	Specifiskas prasības	Laiks × alga × biežums	Finansiālā izteiksmē	Kvantitatīvs, precīzs, vērsta uz sabiedrības pieredzi, iekļauj uztveri	Prasa detalizētus datus, datu ievākšana sarežģīta, interpretatīva
Job-Centered Red Tape Scale	Amata specifika	Darbinieku anketas par lietderību amatā	Likerta vērtējums par noteikumu lietderību konkrētam amatam	Likerta skala	Detalizēts pēc amatiem, mērķēts	Salīdzināšana sarežģīta, grūti salīdzināt starp amatiem

²¹ *Atsauces:*

Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Prentice Hall.

Borry, E. (2016). *A New Measure of Red Tape: Introducing the Three-Item Red Tape Scale*. *International Public Management Journal*, 19(4), 680–704.

European Institute of Public Administration (EIPA). (2020). *Common Assessment Framework (CAF2020)*.

Zero Bureaucracy Principle	Maksimāla vienkāršība	Politikas līmeņa koncepts	Stratēģijas, likumdošana	Kvalitatīvs redzējums	Ambiciozs, vienkāršs vēstījums	Neizmērāms, konceptuāls
Process Mapping	Procesu plūsmas analīze	Iekšējie procesi	Soļu, laika, dokumentu skaits	Darbību vizualizācija	Vizuāls, piemērojams	Nav kvantitatīvs, grūti salīdzināms
CBI	Atbilstības sloga indekss	Komercdarbība un politika	Aptaujas + dokumenti	Punktu vērtējums	Salīdzināms, kvantitatīvs	Nepieciešama standartizācija
Field Experiment	Birokrātijas testēšana praksē	Klientu serviss, portāli	Laiks, darbības, dokumenti	Simulēta pieprasījuma analīze	Empīrisks, objektīvs	Laikietilpīgs, kontekstuāls
Narrative Bureaucracy Analysis	Uztveres dziļā analīze	Pētījumi, iedzīvotāju pieredze	Intervijas, sūdzības	Tematiskā analīze	Bagātīgs konteksts, dziļums	Subjektīva, nekvantitatīva

9.1. TIRT skala: uztvertā birokrātiskā sloga novērtējums

TIRT (*Three-Item Red Tape*) skala ir uztverē balstīta metode birokrātiskā sloga mērīšanai (mērinstruments, kas novērtē uztverto birokrātisko slogu konkrētos noteikumos), kas izstrādāta, lai pārvarētu vispārīgās aptauju pieejas trūkumus. Tā tika izveidota kā precīzāka un konceptuāli pamatotāka alternatīva tradicionālajām skalām, piemēram, GRT (*General Red Tape*), un ir balstīta Bozeman definīcijā par “red tape” – noteikumiem, kas ir formāli nepieciešami, bet praktiski bezjēdzīgi. Atšķirībā no subjektīvām vai vienu jautājumu aptverošām pieejām, TIRT skala novērtē noteikumu īpašības, nevis vispārēju “sarkanās lentes” jēdzienu.

👉 Pierādījumi par metodes ticamību: saskaņā ar pētījumu²², kas iekļauts šī darba 1. pielikumā, TIRT skala uzrāda augstu uzticamību un validitāti. Veicot salīdzinošu empīrisku novērtējumu, TIRT skala korelē ar GRT rādītājiem ($r \approx 0.51$)²³, vienlaikus demonstrējot labāku konceptuālo precizitāti, jo koncentrējas uz konkrēto noteikumu vērtējumu, nevis vispārēju birokrātijas uztveri. TIRT rezultātiem ir arī negatīva korelācija ar formalizāciju, t.i., cilvēki var noteikumus uzskatīt par skaidriem un formāliem, bet ne vienmēr par birokrātiskiem. Pētījuma autori secina, ka TIRT metode ir piemērojama dažādos kontekstos – gan publiskajā pārvaldē, gan lietotāju un iedzīvotāju pieredzes izvērtēšanā.

9.1.1. Metodes būtība un priekšrocība

TIRT skala novērtē uztverē balstītu birokrātisko slogu trīs dimensijās:

1. **Slodze** (*Burden*) – cik apgrūtināošs ir noteikums?
“no nav apgrūtināošs” → “līdz apgrūtināošs”
2. **Nepieciešamība** (*Necessity*) – cik nepieciešams ir šis noteikums?
“no nepieciešams” → “līdz nav nepieciešams”
3. **Efektivitāte** (*Effectiveness*) – cik efektīvi šis noteikums palīdz sasniegt mērķi?
“no efektīvi” → “līdz neefektīvi”

²² Avots: Erin L. Borry (2016) *A New Measure of Red Tape: Introducing the Three-Item Red Tape (TIRT) Scale*, *International Public Management Journal*, 19:4, 573-593, DOI: 10.1080/10967494.2016.1143421

²³ tas nozīmē, ka TIRT mēra līdzīgu konstrukt, bet ar lielāku niansētību

Katrs aspekts tiek vērtēts pēc trīs pretējo īpašību pāriem ar 5 punktu Likerta skalu, kur respondenti norāda savu uztveri par konkrētu normu. Svarīgi, ka netiek lietots jēdziens “birokrātija”, tādējādi izvairoties no semantiskas aizspriedumu ietekmes.

Skala	Virziens
Slodze	no “nav apgrūtināši” → līdz “ļoti apgrūtināši”
Nepieciešamība	no “pilnīgi nepieciešami” → līdz “nav nepieciešami”
Efektivitāte	no “ļoti efektīvi” → līdz “neefektīvi”

Šīs trīs dimensijas padara TIRT skalu īpaši piemērotu, lai uztveri par birokrātisko slogu mērītu detalizēti un kontekstā ar konkrētiem noteikumiem, nevis vispārīgu attieksmi pret “birokrātiju” kā jēdzienu. Tieši šī precizitāte un neitralitāte ir vienas no būtiskākajām TIRT priekšrocībām.

TIRT skalas priekšrocības salīdzinājumā ar citām metodēm, piemēram, GRT (General Red Tape):

- **Lielāka konceptuālā skaidrība:** GRT mēra vispārēju uztveri par “sarkano lentu” organizācijā, bet TIRT pievēršas konkrēta noteikuma izvērtējumam, tādējādi piedāvājot vairāk rīcībspējīgas atziņas. Tas ļauj identificēt, *kuri tieši noteikumi* tiek uztverti kā slogojoši.
- **Neitralitāte formulējumā:** Atšķirībā no GRT, TIRT neizmanto terminus “birokrātija” vai “red tape”, tādējādi izvairoties no iepriekšēja vērtējuma vai semantiska aizsprieduma.
- **Viegla pielāgojamība:** TIRT skalu var izmantot dažādās situācijās – gan darbinieku iekšējās pieredzes izvērtēšanai, gan ārējās lietotāju uztveres mērīšanai.
- **Empīriski pierādīta uzticamība:** Pētījuma dati (skat. 1. pielikumu) apstiprina, ka TIRT skala ir statistiski uzticama, labi korelē ar GRT ($r \approx 0,51$), bet vienlaikus sniedz konceptuāli niansētāku skatījumu. Tā spēj atšķirt, kur noteikumi ir apgrūtināši, bet nepieciešami, vai arī – neefektīvi un lieki.
- **Universāla piemērošana:** To var lietot gan publiskā sektora darbinieku, gan uzņēmēju, klientu vai iedzīvotāju aptaujās, ļaujot gūt salīdzināmus datus dažādās mērķa grupās.

TIRT piemērošanas iespējas praksē:

- **Darbinieku aptaujas** – piemēram, lai noskaidrotu, kuri iekšējie procesi tiek uztverti kā pārlietu apgrūtināši vai neefektīvi.
- **Lietotāju un iedzīvotāju aptaujas** – novērtēt, kā sabiedrība uztver noteikumus, kas saistīti ar, piemēram, būvniecības atļaujām, sociālajiem pabalstiem u.c.
- **Pirms/pēc reformām** – salīdzinoši mērījumi pirms un pēc procesu vienkāršošanas vai digitalizācijas sniedz iespēju kvantitatīvi novērtēt ieguvumus.
- **Politikas izvērtēšana** – TIRT skalu iespējams izmantot, lai izvērtētu konkrētu likumu ietekmi bez subjektīvām emocijām, pateicoties semantiski neitrālai pieejai.

Šīs priekšrocības padara TIRT par vērtīgu instrumentu birokrātiskā sloga izpratnei no lietotāju skatu punkta, un par nozīmīgu papildinājumu līdzās kvantitatīvajām metodēm, piemēram, PSIM vai CBA. Tā palīdz ne tikai *izmērīt*, bet arī *izprast*, kur un kāpēc noteikumi tiek uztverti kā slogojoši.

9.1.2. TIRT metodes piemērošana – soli pa solim

Lai nodrošinātu TIRT metodes praktisku pielietojamību Latvijas publiskajā pārvaldē, šajā sadaļā piedāvāts detalizēts soli pa solim apraksts. Tas palīdzēs gan politikas veidotājiem, gan

iestāžu darbiniekiem saprast, kā efektīvi plānot, īstenot un interpretēt TIRT mērījumus konkrētu noteikumu vai procedūru izvērtēšanai. Struktūra pielīdzināta citu izvērtēšanas metožu pieejai (piemēram, PSIM), iekļaujot katrā fāzē gan praktiskos uzdevumus, gan sagaidāmo rezultātu. Sagatavotais materiāls balstīts uz sekojošiem avotiem:

1. **Borrry, E. (2016).**
A New Measure of Red Tape: Introducing the Three-Item Red Tape (TIRT) Scale.
Avots: International Public Management Journal, 19(4), 680–704.
 DOI: 10.1080/10967494.2016.1141812
2. **Bozeman, B. (2000).**
Bureaucracy and Red Tape.
 Izdevējs: Prentice Hall.
3. **European Institute of Public Administration (EIPA) (2020).**
Common Assessment Framework – CAF 2020.
 PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>
4. **Erin L. Borrry (2016)**
A New Measure of Red Tape: Introducing the Three- Item Red Tape (TIRT) Scale,
International Public Management Journal, 19:4, 573-593,
 DOI: 10.1080/10967494.2016.1143421

Solis	Apraksts
1. solis – Sagatavošana	Definē konkrētu noteikumu vai procedūru, kas tiks vērtēta. Piemēram, konkrēts iestādes iekšējais reglaments vai pakalpojuma sniegšanas kārtība.
2. solis – Anketas izveide	Sagatavo trīs jautājumus par slodzi, nepieciešamību un efektivitāti, izmantojot Likerta skalu (1–5). Piemēram: “Cik apgrūtināošs, jūsu prāt, ir šis noteikums?”
3. solis – Datu vākšana	Veic aptauju ar izvēlēto respondentu grupu: darbiniekiem, klientiem, uzņēmējiem. Nodrošina reprezentativitāti.
4. solis – Datu apstrāde un analīze	Aprēķina vidējās vērtības katram jautājumam, salīdzina starp segmentiem vai laika posmiem.
5. solis – Interpretācija un secinājumi	Noteikumi, kuri iegūst zemu “nepieciešamības” un “efektivitātes” vērtējumu, bet augstu “slodzes” vērtējumu, ir potenciāli birokrātiski (t.i., uztverts kā “red tape”).
6. solis – Politikas lēmumi	Uz pamata datiem iespējams pamatot normu pārskatīšanu, vienkāršošanu vai digitalizāciju.



Solis	Galvenie uzdevumi solī	Soļa pabeigšana
1. Noteikuma vai procedūras identificēšana	1) Precīzi definēt, <i>kuru konkrētu noteikumu, procedūru vai administratīvo aktu</i> vērtēs ar TIRT metodi. Var būt izvēlēts iekšējais reglaments, pakalpojuma sniegšanas kārtība vai cita normatīvā prasība, kas ietekmē mērķa grupu ikdienas darbību. 2) Formulēt, <i>kāpēc šī norma ir būtiska vērtēšanai</i> – piemēram, ir saņemta iedzīvotāju kritika, ieviests jauns process, vai plānots reformēt attiecīgo jomu. 3) Sagatavot īsu aprakstu par noteikuma saturu, piemērošanas apjomu, iesaistītajām pusēm un mērķi.	Soļa izpildes rezultātā ir: ✓ Skaidri noteikts izvērtējamais normatīvais akts vai procedūra; ✓ Noformulēts izvērtēšanas pamatojums (kāpēc jāvērtē); ✓ Izveidots informatīvs kopsavilkums par normas kontekstu, kas būs izmantojams nākamajos soļos – īpaši aptaujas jautājumu formulēšanā un respondentu atlasē. Tikai pēc šī soļa pabeigšanas iespējams pāriet uz respondentu un aptaujas instrumenta sagatavošanu 2. fāzē.



Solis	Galvenie uzdevumi solī	Soļa pabeigšana
2. Respondentu un aptaujas instrumenta sagatavošana	1) Noteikt mērķa grupu, kura saskaras ar konkrēto normu: piemēram, iestādes darbinieki, klienti, uzņēmēji vai citas iesaistītās puses. 2) Izvēlēties piemērotu respondentu atlasē metodi – nejauša izlase, mērķēta atlasē vai visaptverošs aptaujas izsūtījums atbilstošajai grupai. 3) Pielāgot TIRT skalu konkrētajam noteikumam, veidojot vienkāršu un neitrālu ievadu (piem., “Lūdzu, novērtējiet, kā jūs uztverat noteikumu par...”), pēc tam seko trīs dimensijas: slodze, nepieciešamība un efektivitāte. 4) Izvēlēties datu vākšanas veidu – tiešsaistes anketa, papīra forma, intervijas u.c.5) (Ja nepieciešams) Testēt anketu nelielā grupā (pilotversija), lai pārbaudītu jautājumu saprotamību un formulējuma neitralitāti.	Soļa izpildes rezultātā: ✓ Ir definēta un pieejama precīza respondentu mērķgrupa; ✓ Sagatavots aptaujas instruments ar TIRT skalu, pielāgots konkrētajam regulējumam; ✓ Izvēlēta un sagatavota datu vākšanas platforma; ✓ (Ja piemērots) veikta pilottestēšana un veikti uzlabojumi. Rezultāts ir gatavs instruments datu vākšanai, kas tiek ieviests nākamajā – 3. fāzē.



Solis	Galvenie uzdevumi solī	Soļa pabeigšana
3. Datu vākšana un apkopošana	1) Ievieš aptauju izvēlētajā formātā (tiešsaistē, papīra formā, intervijās u.c.) konkrētajai respondentu grupai. 2) Veic komunikāciju un atgādinājumus, lai nodrošinātu augstāku atbildes līmeni (atgādinājumi, informācija par aptaujas mērķi utt.). 3) Uzrauga datu kvalitāti – pārbauda, vai dati tiek aizpildīti pilnīgi, vai nav aizdomīgu atbilžu modeļu (piem., vienādas atbildes visiem jautājumiem). 4) Apvieno datus centralizētā datu kopā, atdalot katra respondenta vērtējumus trīs skalās: slodze, nepieciešamība, efektivitāte. 5) Anonimizē rezultātus, ja nepieciešams, lai nodrošinātu konfidencialitāti un atbilstību datu aizsardzības prasībām.	Soļa izpildes rezultātā: ✓ Ir iegūti TIRT vērtējumi no atlasītās mērķgrupas; ✓ Dati ir pilnīgi, pārskatīti un strukturēti; ✓ Tiek sagatavots vienots datu kopums turpmākai analīzei; Rezultāts: droši un kvalitatīvi dati, kas ļauj uzsākt analīzes un interpretācijas posmu – 4. fāzi.



Solis	Galvenie uzdevumi solī	Soļa pabeigšana
4. Analīze un interpretācija	1) Aprēķina vidējos rādītājus katram no trim TIRT rādītājiem (slodze, nepieciešamība, efektivitāte) – gan kopsummā, gan pēc segmentiem (piemēram, iestādes nodaļas, lietotāju veidi, konkrēti noteikumi). 2) Identificē problemātiskos noteikumus – tie, kuriem:– slodzes vērtējums ir augsts;– nepieciešamība ir zema;– efektivitāte ir zema. 3) Salīdzina rezultātus ar citiem mērījumiem, piemēram, kvantitatīviem datiem vai interviju rezultātiem, lai iegūtu pilnvērtīgu ieskatu.	Soļa izpildes rezultātā: ✓ Ir apkopoti un vizualizēti TIRT vērtējumi; ✓ Ir izcelti birokrātiskā sloga “karstie punkti” konkrētajos noteikumos; ✓ Sagatavots kopsavilkums ar secinājumiem un ieteikumiem; Rezultāts: dati ir pārveidoti par rīcībspējīgu informāciju reformu plānošanai vai atgriezeniskās saites sniegšanai.

Solis	Galvenie uzdevumi solī	Soļa pabeigšana
	4) Interpretē rezultātus, veidojot stāstījumu par to, kā birokrātiskais slogs tiek uztverts un kā tas var ietekmēt darbību, kvalitāti vai lietotāju apmierinātību. 5) Ieteikumu izstrāde – uz datiem balstīti priekšlikumi par vienkāršošanu, automatizāciju vai noteikumu pārskatīšanu.	



Solis	Galvenie uzdevumi solī	Soļa pabeigšana
5. Komunikācija un atgriezeniskā saite	1) Sagatavo rezultātu prezentāciju, piemēram, pārskatu vai infografiku, kas atspoguļo galvenos TIRT rezultātus vienkāršā un vizuāli saprotamā formātā (grafiki, diagrammas, kopsavilkuma tabulas). 2) Sniedz rezultātus atbildīgajiem vadītājiem, politikas veidotājiem vai iestādes darbiniekiem. 3) Veido diskusiju formātus, piemēram, iekšējos seminārus vai darbnīcas, lai apspriestu, kā iegūtie dati atspoguļo realitāti un ko tie nozīmē ikdienas darbā. 4) Piedāvā interpretāciju arī ārējām ieinteresētajām pusēm, piemēram, klientu padomēm, lietotāju grupām vai nevalstiskajām organizācijām, ja tas atbilst mērķim. 5) Iegūst atgriezenisko saiti par rezultātiem, to uztveri un iespējamām pārmaiņu prioritātēm.	Soļa izpildes rezultātā: ✓ TIRT rezultāti ir saprotami un pieejami lēmumu pieņēmējiem un citiem iesaistītajiem; ✓ Iegūta kvalitatīva atgriezeniskā saite par datu nozīmīgumu praksē; ✓ Izveidojas pamats reformu plānošanai vai pilnveides ciklam.



Solis	Galvenie uzdevumi solī	Soļa pabeigšana
6. Izmaiņu plānošana un sekošana	1) Iezīmē konkrētus uzlabojumu virzienus, pamatojoties uz TIRT datiem (piemēram, noteikumu pārskatīšana, vienkāršošana, digitalizācija, iekšējo procedūru mainīšana). 2) Noteic prioritāros soļus, piemēram, “noteikumi ar visaugstāko uztverto slogu” vai “noteikumi ar vismazāko uztverto lietderību”. 3) Izveido darbības plānu – kas jāmaina, kas ir atbildīgais, termiņi, nepieciešamie resursi. 4) Iekļauj TIRT rezultātus politikas vai vadības dokumentos, piemēram, kvalitātes pārskatos vai reformu rīcības plānos. 5) Nosaka atkārtotas novērtēšanas ciklu, lai izvērtētu, vai veiktie uzlabojumi ir samazinājuši uztverto slogu (piemēram, pēc 6 vai 12 mēnešiem).	Soļa izpildes rezultātā: ✓ Ir izveidots pārdomāts uzlabojumu rīcības plāns; ✓ TIRT dati tiek izmantoti reālai ietekmei uz pārvaldības praksi; ✓ Tiek nodrošināta metodiska uzraudzība un nepārtraukta pilnveide.

Lai teorētiskie aspekti kļūtu saprotamāki un pielietojami praksē, un lai ilustrētu, kā TIRT metodi iespējams izmantot konkrētā situācijā, tālāk sniegts praktisks piemērs, balstīts uz iestādes iekšējās procedūras izvērtējumu (dati nav īsti).

9.1.3. Praktisks piemērs: TIRT pielietojums pa soļiem

Situācija:

Iestādē spēkā ir iekšējā procedūra "Komandējumu saskaņošanas kārtība", kas paredz, ka pirms komandējuma jāsāņem četri apstiprinājumi dažādos līmeņos (tiešais vadītājs, nodaļas vadītājs, finanšu struktūrvienība, direktors).

Mērķis:

Novērtēt, kā darbinieki uztver šo noteikumu – vai tas ir apgrūtināošs, vai tas ir nepieciešams, un vai tas palīdz sasniegt mērķi.

TIRT piemērošanas soļi:

1. solis – Noteikuma identificēšana

Tiek izvēlēts konkrēts iekšējais noteikums ("Komandējumu saskaņošanas kārtība"), kura uztvere tiks vērtēta.

2. solis – TIRT jautājumu formulēšana

Tiek izstrādāta neliela trīs jautājumu aptauja, katrs jautājums vērtējams 5 punktu Likerta skalā.

TIRT aptaujas jautājumi:

Jautājums	Novērtējuma skala
1. Šī kārtība ir apgrūtināša (slodze).	1 – Nav apgrūtināša → 5 – Ļoti apgrūtināša
2. Šī kārtība ir nepieciešama (nepieciešamība).	1 – Pilnībā nepieciešama → 5 – Nav nepieciešama
3. Šī kārtība ir efektīva (efektivitāte).	1 – Ļoti efektīva → 5 – Neefektīva

3. solis – Aptaujas izplatīšana

Aptauja tiek nosūtīta iekšēji iestādes darbiniekiem, kuri nesen ir izgājuši komandējuma saskaņošanas procesu. Kopā saņemti 25 atbildes.

4. solis – Datu apkopošana un interpretācija

Rezultātu kopsavilkums (no 25 respondentu aptaujas):

Aspekts	Vidējais vērtējums
Slodze	4.2
Nepieciešamība	3.8
Efektivitāte	3.9

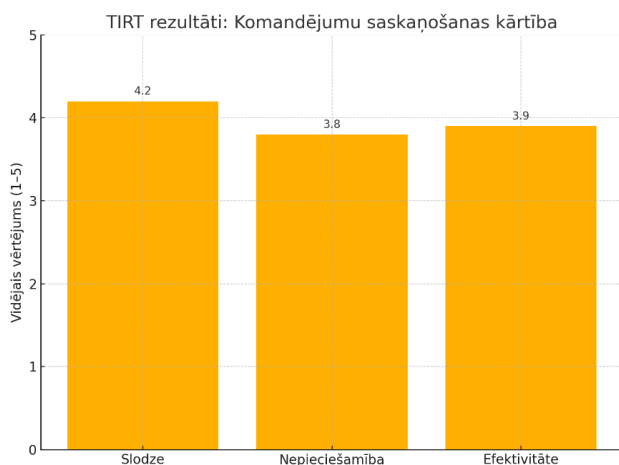
Interpretācija:

- Slodze tiek vērtēta augsti (4.2), kas norāda, ka darbinieki procedūru uztver kā apgrūtināšu.
- Gan nepieciešamība, gan efektivitāte vērtētas zemi (tuvu 4), kas nozīmē, ka šo kārtību uzskata par neefektīvu un iespējams nepamatotu.
- Kombinācija ar augstu slodzes rādītāju un zemu nepieciešamības/efektivitātes novērtējumu liecina, ka procedūra var tikt uzskatīta par birokrātisko slogu ("red tape") darbinieku uztverē.

Starpposma rezultāts: TIRT datu vizualizācija

- Pēc aptaujas datu apkopošanas, rezultāti tiek attēloti grafiski, lai viegli interpretētu uztveres tendences. Zemāk redzamā stabiņdiagramma parāda respondentu vidējo novērtējumu katrā no trim TIRT dimensijām – **slodze, nepieciešamība, efektivitāte**.

1. attēls. TIRT rezultātu stabilitādiagramma par “Komandējumu saskaņošanas kārtību”



Kā redzams, visaugstākais vērtējums (4.2) ir dimensijā “Slodze”, kas signalizē par augstu uztverto birokrātisko apgrūtinājumu. Arī zemie vērtējumi dimensijās “Nepieciešamība” (3.8) un “Efektivitāte” (3.9) norāda uz uztveri, ka procedūra nav pietiekami lietderīga, ne efektīva.

Tādējādi diagramma kalpo kā pārejas punkts uz 5. soli, kur veic detalizētu interpretāciju un nosaka rīcības virzienus.

5. solis – Rīcības iespējas

Balstoties uz TIRT rezultātiem, iestāde var lemt par šādiem uzlabojumiem:

- Pārskatīt apstiprinājumu skaitu (piemēram, samazinot līdz 2 līmeņiem);
- Ieviest elektronisku apstiprinājuma sistēmu (lai paātrinātu procesu);
- Deleģēt saskaņojumu zemākas pakāpes vadītājiem ikdienas gadījumos.

9.1.4. TIRT piemērošanas kontrolsaraksts lietotājiem

1. Sagatavošanās fāze

- ☐ Ir skaidri definēts noteikums/procedūra, kas tiks vērtēta
- ☐ Ir noteikts mērķis (piemēram, sloga samazināšana, izvērtējums pirms/pēc reformas)
- ☐ Ir izvēlēta mērķauditorija (darbinieki, klienti, iedzīvotāji)
- ☐ Ir nodrošināta vadības atbalsta iesaiste

2. Aptaujas instrumenta sagatavošana

- ☐ Ir izmantoti TIRT trīs jautājumi (slodze, nepieciešamība, efektivitāte)
- ☐ Jautājumi ir formulēti neitrāli, izvairoties no “birokrātijas” un “red tape” terminiem
- ☐ Ir izmantota 5 punktu Likerta skala
- ☐ Ir pievienoti norādījumi respondentiem

3. Datu ievākšana

- ☐ Aptauja ir izplatīta atbilstošajai mērķgrupai
- ☐ Ir sasniegts pietiekams respondentu skaits
- ☐ Datu vākšana ir notikusi anonīmi (ja nepieciešams)

4. Datu analīze un interpretācija

- ☐ Ir aprēķināts vidējais vērtējums katrai dimensijai
- ☐ Rezultāti ir salīdzināti ar iepriekšējiem datiem (ja pieejami)

- ☐ Ir identificētas problemātiskās dimensijas (augsta slodze, zema efektivitāte/lietderība)
- ☐ Ir izveidota vizualizācija (piem., stabiņdiagramma)

5. Rezultātu izmantošana

- ☐ Rezultāti ir apspriesti ar vadību
- ☐ Ir definēti iespējamie uzlabojumi
- ☐ Ir izstrādāts plāns procedūras vienkāršošanai vai digitalizācijai
- ☐ Ir dokumentētas atziņas turpmākai novērtēšanai

9.1.5. Kopsavilkums

TIRT metode piedāvā strukturētu, uztverē balstītu un psihometriski pamatotu pieeju birokrātiskā sloga novērtēšanai, kas ļauj izvērtēt konkrētu noteikumu vai procedūru lietderību no darbinieku, klientu vai citu iesaistīto pušu skatpunkta. Atšķirībā no vispārīgām pieejām, šī skala fokusējas tieši uz konkrētā noteikuma slodzi, nepieciešamību un efektivitāti, izvairoties no semantiskiem jēdzieniem kā “birokrātija” vai “red tape”, kas var radīt iepriekšēju aizspriedumu.

TIRT ir ne tikai konceptuāli izstrādāta, balstoties uz atzīta pētnieka B. Bozeman teorētisko ietvaru, bet arī empīriski validēta – pētījumi pierāda metodes augstu uzticamību un salīdzinošu precizitāti salīdzinājumā ar tradicionālām skalām, piemēram, GRT. Tā ir piemērojama dažādos kontekstos: gan valsts pārvaldē, gan lietotāju pieredzes izvērtēšanā, gan reformu rezultātu novērtēšanā.

Svarīgi, ka TIRT skala ir praktiska un ērti pielietojama – tai nepieciešami tikai trīs jautājumi, un tās rezultātus var apkopot ātri un saprotami, padarot to īpaši piemērotu ikdienas pārvaldībā un iekšējos izvērtējumos.

Lai gan TIRT nenodrošina finansiālu izmaksu aprēķinu, tā sniedz būtisku papildinājumu objektīvajiem rādītājiem, izgaismojot noteikumu uztveres un pieredzes aspektus, kas bieži paliek ārpus klasiskajām sloga mērīšanas metodēm.

Metode nav pretrunā ar Latvijas tiesisko regulējumu, tostarp MKN Nr. 617 un PSIM (Priekšlikumu standarta ietekmes novērtējuma) rokasgrāmatu. Tā kā PSIM koncentrējas uz izmaksu un laika aspektu, TIRT piedāvā komplementāru pieeju, papildinot to ar uztveres dimensiju. Šī saderība padara TIRT skalu pilnībā piemērojamu arī Latvijas publiskās pārvaldes praksē, īpaši gadījumos, kad nepieciešams novērtēt birokrātisko slogu ne tikai ar skaitļiem, bet arī ar cilvēku pieredzes palīdzību.

9.2. Citu birokrātijas sloga novērtēšanas metožu pārskats

9.2.1. Globālā regulatīvā taisnīguma skala (GRT)

GRT (*General Red Tape*) ir viena no pirmajām un visbiežāk izmantotajām pieejām birokrātijas sloga novērtēšanā. Tā balstīta uz Barry Bozeman teorētisko ietvaru, kurā birokrātija tiek skatīta kā “noteikums, kas rada atbilstības pienākumu, bet nav efektīvs attiecībā uz tā mērķi”. Atšķirībā no TIRT metodes, kas vērtē konkrētus noteikumus, GRT pievēršas vispārējai birokrātijas uztverei organizācijā.

Mērķis: Metodes mērķis ir novērtēt darbinieku subjektīvo uztveri par birokrātijas līmeni vai “sajūtu” organizācijā kopumā. Tā nav paredzēta individuālu normu vai procedūru analīzei, bet gan vispārējā administratīvā klimata izpētei.

Metodoloģija:

- Tiek izmantots viens vispārīgs jautājums, piemēram:
“**Cik daudz birokrātijas, jūsuprāt, ir jūsu nodaļā?**”
vai “**Noteikumi šeit bieži kavē darba efektivitāti.**”
- Atbildes tiek sniegtas **Likerta skalā**, piemēram, no 1 (“pilnībā nepiekrītu”) līdz 5 vai 10 (“pilnībā piekrītu”).
- Metodi bieži iekļauj plašākos personāla apmierinātības vai organizāciju salīdzinošos pētījumos.

Priekšrocības:

- Vienkāršība un ātra ieviešana – piemērota lieliem apsekojumiem un salīdzinošiem pētījumiem.
- Laba piemērotība organizācijas klimata un kultūras novērtējumam.
- Plaši pielietota – piemēram, valsts pārvaldē ASV vai akadēmiskos pētījumos par pārvaldes kvalitāti.

Ierobežojumi:

- Vispārīgums – neļauj izdalīt specifiskus normatīvos šķēršļus vai to raksturu.
- Uztveres mainīgums – ietekmi var radīt personiskā pieredze, emocijas vai konkrētais konteksts, nevis paši noteikumi.
- Terminoloģiskā nenoteiktība – jēdziens “birokrācija” var dažādi rezonēt dažādās kultūrās vai organizācijās.

Lietošanas konteksts:

- Izmantojama kā papildinājums citām metodēm (piemēram, TIRT), lai iegūtu kopējo priekšstatu.
- Derīga ilgtermiņa novērojumos (trend tracking) vai kā indikators reformu ietekmes novērtēšanā.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

1. Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Prentice Hall.
2. Borry, E. (2016). A New Measure of Red Tape: Introducing the Three-Item Red Tape (TIRT) Scale. *International Public Management Journal*, 19(4), 680–704. DOI: 10.1080/10967494.2016.1141812
3. *European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). Common Assessment Framework – CAF 2020. PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>*

9.2.2. Administratīvā sloga subjektīvā novērtējuma skala

Administratīvā sloga subjektīvā novērtējuma skala (*Administrative Burden Scale*) ir analītiska pieeja, kas vērsta uz pilsoņu pieredzi mijiedarbībā ar valsts iestādēm un pakalpojumiem. Metodi izstrādājuši Donald Moynihan, Pamela Herd un Sarah Harvey, balstoties uz konceptu, ka administratīvie slogi nav tikai tehniski šķēršļi, bet arī psiholoģiski un kognitīvi izaicinājumi, kas var kavēt sabiedrības līdzdalību valsts piedāvātajos pakalpojumos.

Mērķis: Mērīt to, kā sabiedrība uztver un izjūt valsts noteikumu vai procedūru radīto slogu, īpaši kontekstā ar sociālajiem pakalpojumiem (piemēram, veselības aprūpe, pabalsti, nodokļu atvieglojumi). Metode palīdz izprast, kāpēc daļa iedzīvotāju neizmanto savas tiesības uz pakalpojumiem.

Metodoloģija:

Pieeja balstās uz trīs galvenajām administratīvā sloga dimensijām:

1. Mācīšanās slogs (learning burden) – grūtības saprast noteikumus, piemērošanas kritērijus un prasības.
2. Ievērošanas slogs (compliance burden) – nepieciešamība vākt dokumentus, aizpildīt formas, apmeklēt iestādes u.tml.
3. Psiholoģiskais slogs (psychological burden) – emocionāli aspekti, piemēram, stigmatizācija, stress, trauksme vai apmulsumu izraisoši procesi.

Datu ievākšanai izmanto aptaujas, intervijas, fokusa grupas, kā arī pakalpojumu lietošanas statistiku. Tipiski tiek izmantotas Likerta skalas, lai novērtētu katru dimensiju atsevišķi.

Priekšrocības:

- Cilvēkcentrēta pieeja – vērsta uz lietotāja pieredzi, nevis uz administrācijas skatījumu.
- Padziļināts novērtējums – ļauj analizēt ne tikai praktiskos, bet arī emocionālos šķēršļus.
- Īpaši piemērota politikām, kas ietekmē sociāli neaizsargātās grupas.

Ierobežojumi:

- Resursietilpīga – datu iegūšana un apstrāde var būt laikietilpīga un dārga.
- Grūti standartizējama – salīdzinājumi starp valstīm vai sektoriem var būt ierobežoti.
- Subjektivitāte – psiholoģiskā dimensija var radīt interpretācijas izaicinājumus.

Lietošanas konteksts:

- ASV šī metode izmantota, lai novērtētu slogu tādās programmās kā Medicaid un SNAP.
- Piemērota pirms un pēc reformu novērtējumiem, lai saprastu, vai administratīvais slogs ir samazinājies.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

Moynihan, D. P., Herd, P., & Harvey, H. (2015). Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43–69. DOI: 10.1093/jopart/muu009

Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. Russell Sage Foundation.

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). Common Assessment Framework – CAF 2020. PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>

9.2.3. Regulējuma ietekmes novērtējums (RIA)

RIA (Regulatory Impact Assessment) ir sistemātiska un uz pierādījumiem balstīta metode, kas tiek izmantota, lai novērtētu jauna vai grozāma normatīvā akta potenciālo ietekmi uz sabiedrību, ekonomiku, vidi un administratīvo sistēmu. Šī pieeja palīdz politikas veidotājiem pieņemt pārdomātus, salīdzināmus un sabiedrībai izdevīgākos lēmumus vēl pirms normatīvā akta apstiprināšanas.

Mērķis: RIA mērķis ir izvērtēt, vai iecerētais regulējums:

- ir pamatoti nepieciešams,
- ir efektīvs, salīdzinot ar citām iespējām (piemēram, pašregulāciju vai bezdarbību),
- rada sabiedriski nozīmīgu ieguvumu.

Metode tiek izmantota *ex ante* posmā — pirms normatīvā akta pieņemšanas, lai izvērtētu iespējamo ietekmi un izvēlētos optimālāko risinājumu.

Metodoloģija:

RIA veido vairākas secīgas darbības:

1. **Problēmas definēšana** – identificē regulēšanas vajadzību un tās cēloņus.
2. **Mērķu noteikšana** – formulē politikas mērķus un rezultātus, uz ko regulējums tiecas.
3. **Alternatīvu analīze** – salīdzina vairākus scenārijus, tostarp “nedarīt neko”.
4. **Izmaksu–ieguvumu analīze** – ekonomiski izvērtē katra variantā efektivitāti.
5. **Sabiedrības iesaiste** – tiek rīkotas konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm.

6. **Administratīvā sloga novērtējums** – tiek izmantoti modeļi, piemēram, **SCM** (Standard Cost Model).
7. **Ietekmes analīze** – juridiskā, ekonomiskā, sociālā un vides ietekme tiek analizēta integrēti.

Priekšrocības:

- Strukturēta un caurspīdīga pieeja lēmumu pieņemšanā.
- Salīdzināmi scenāriji, kas ļauj izvērtēt dažādus risinājumus pirms lēmuma.
- Veicina sabiedrības līdzdalību, dod iespēju komentēt un ietekmēt politiku.
- Iespējams integrēt administratīvā sloga aprēķinus, uzlabojot politikas kvalitāti.

Ierobežojumi:

- Resursietilpīga un laikietilpīga – īpaši sarežģītos regulējumos.
- Nepieciešamas specifiskas prasmes – ekonomiskā modelēšana, ietekmes analīze u.c.
- Mazāk izmantota ex post posmā – pēc normatīvā akta ieviešanas.
- Riskē kļūt formāla – ja netiek veikta ar pietiekamu analītisku pamatotību.

Lietošanas konteksts:

- Eiropas Savienības un OECD valstīs RIA ir standarta instruments jaunu tiesību aktu izstrādē.
- RIA tiek izmantota arī klimata, veselības, nodokļu un izglītības politikas jomās.
- Regulārā praksē administratīvā sloga aprēķins tiek iekļauts RIA ietvaros kā daļa no plašākas ietekmes analīzes.

👉 Šajā ceļvedī tiks apskatīts arī Regulatīvā sloga mērīšanas modelis (Regulatory Burden Measure), ko izmanto administratīvā sloga novērtēšanā. Regulatīvā sloga mērīšanas modelis (Regulatory Burden Measure) un Regulatīvās ietekmes novērtējums (Regulatory Impact Assessment, RIA) ir divas dažādas, bet savstarpēji saistītas metodes.

Salīdzinājums ar Regulatīvā sloga mērīšanas modeli

Aspekts	Regulatīvā sloga mērīšana (Regulatory Burden Measure)	Regulatīvās ietekmes novērtējums (RIA)
Mērķis	Kvantitatīvi novērtēt administratīvā sloga apjomu (parasti naudā vai laikā)	Visaptveroši novērtēt jauna vai grozīta normatīvā akta ietekmi
Fokuss	Galvenokārt uz izmaksām, ko regulējums uzliek adresātiem	Apskata plašu ietekmi : ekonomisko, sociālo, vides, administratīvo
Metodoloģija	Mēra, piemēram: laiks × darbinieku izmaksas × biežums = € slogs	Ietver problēmu definēšanu, alternatīvu izvērtēšanu, izmaksu–ieguvumu analīzi
Rezultāts	Administratīvā sloga skaitliskais novērtējums	Pamatots lēmums par to, vai, kā un kāpēc ieviest regulējumu
Piemērošana	Lieto jau esošo prasību analīzē vai periodiskās pārskatīšanas laikā	Lieto pirms regulējuma pieņemšanas (ex ante)
Piemēri	Standard Cost Model (SCM), OECD Burden Models	ES, OECD valstis – obligāts elements politikas veidošanā

Kopsavilkums

Regulatīvā sloga mērīšana = "Cik dārgi ir ievērot likumu?"

RIA = "Vai šis likums ir nepieciešams, efektīvs un salīdzināms ar citām iespējām?"

Bieži vien RIA ietvaros iekļauj arī administratīvā sloga aprēķinu kā vienu no komponentēm — tāpēc šīs metodes papildina viena otru, bet nav identiskas.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

OECD (2020). *Regulatory Impact Assessment. OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy.*

European Commission (2017). *Better Regulation Guidelines.* <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation>

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). *Common Assessment Framework – CAF 2020.* PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>

Jacob, K., et al. (2011). *Improving the Practice of Impact Assessment.* Berlin: IEEP.

9.2.4. Kopējais novērtēšanas ietvars (CAF)

CAF (*Common Assessment Framework*) ir Eiropas Savienības izstrādāta kvalitātes vadības metode, kas paredzēta tieši publiskā sektora organizācijām. Tās mērķis ir sniegt strukturētu un uz pierādījumiem balstītu pieeju iekšējās darbības pašnovērtējumam, veicinot rezultātu orientētu pārvaldību un nepārtrauktu uzlabošanu.

Mērķis: CAF palīdz publiskā sektora organizācijām:

- sistemātiski izvērtēt savas funkcijas un rezultātus,
- identificēt vājās vietas un attīstības iespējas,
- attīstīt organizācijas kultūru, kas balstīta uz kvalitāti, līdzdalību un mērķtiecīgumu.

Metode ir īpaši piemērota iekšējai attīstībai, stratēģiskai plānošanai un pārmaiņu vadībai, nevis ārējai novērtēšanai.

Metodoloģija:

CAF balstās uz Eiropas izcilības modeļa (EFQM) principiem un sastāv no:

1. 9 galvenajiem kritērijiem, tostarp: vadība, stratēģija, cilvēkresursi, partnerības, procesi un rezultāti.
2. 28 apakškritērijiem, kas detalizē katru jomu ar praktiskiem rādītājiem.
3. Pašnovērtējuma procesa, kas tiek veikts organizācijas iekšienē, balstoties uz dokumentētiem pierādījumiem un darbinieku līdzdalību.
4. Iespēju veikt salīdzinošo analīzi (benchmarking) ar citām iestādēm.

Pašnovērtējumu var izmantot gan kā vienreizēju iekšējās kvalitātes diagnostiku, gan kā daļu no pastāvīga uzlabošanas cikla (PDCA – Plan–Do–Check–Act).

Priekšrocības:

- Holistiska pieeja – aptver visus organizācijas darbības aspektus.
- Elastīgs pielietojums – piemērots gan lielām, gan mazām iestādēm, dažādās jomās.
- Veicina iekšēju līdzdalību un uz rezultātiem balstītas kultūras veidošanos.
- Atbalsta stratēģisko vadību, pārmaiņu ieviešanu un efektivitātes celšanu.

Ierobežojumi:

- Tieši nenovērtē birokrātijas slogu – bet to iespējams netieši analizēt caur procesu un rezultātu novērtējumu.
- Nepieciešama kvalitatīva darbinieku iesaiste un sagatavošana, lai novērtējums būtu objektīvs un noderīgs.
- Pašnovērtējuma rezultāti var atšķirties atkarībā no organizācijas kultūras un atklātības līmeņa.

Lietošanas konteksts:

- CAF ir plaši izmantots Eiropas valsts pārvaldē, tai skaitā Latvijā, Beļģijā, Vācijā, kā instruments iekšējai pārvaldes kvalitātes reformai.
- Kalpo par pamatu uz rezultātiem orientētas pārvaldības ieviešanai, kā arī iekšējo procesu vienkāršošanai un kapacitātes stiprināšanai.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). Common Assessment Framework – CAF 2020. PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>

European Commission (2017). Quality Management Tools for Public Sector Modernisation.

CAF Resource Centre. (n.d.). CAF Implementation Cases. <https://www.caf-centre.eu>

9.2.5. Job-Centered Red Tape Scale

Darba slodzes birokrātiskā sloga skala (*Job-Centered Red Tape Scale*) ir metode, kas īpaši izstrādāta, lai analizētu birokrātijas uztveri saistībā ar konkrētu amata lomu. Atšķirībā no vispārīgajām pieejām, šī skala ļauj izprast, kā organizācijas noteikumi tiek uztverti funkcionālā kontekstā, t.i., cik lielā mērā tie palīdz vai kavē darbinieka konkrētā amata uzdevumu izpildi.

Mērķis: metodes galvenais mērķis ir:

- novērtēt konkrētu noteikumu lietderību un radīto apgrūtinājumu, ņemot vērā darbinieka amatu un darba funkciju,
- identificēt, kuri noteikumi ir mērķtiecīgi un noderīgi, un kuri – uztverti kā traucējoša “sarkanā lente” (red tape).

Šī pieeja ļauj organizācijām iegūt precīzākus un lietojamākus datus, nekā vispārīgas birokrātijas skalas.

Metodoloģija:

Datu vākšanā tiek izmantoti aptaujas jautājumi, kas vērsti uz konkrētiem noteikumiem un to ietekmi uz konkrētu darbu. Tiek izmantota Likerta skala (piemēram, no 1 līdz 5), kur respondenti novērtē:

- Vai noteikums ir būtisks viņu darba mērķa sasniegšanai?
- Vai tas rada nevajadzīgu apgrūtinājumu?
- Vai tas palīdz sasniegt pozitīvus rezultātus?

Pētījumos šī pieeja nereti tiek izmantota kopā ar darba analīzi vai procesu kartēšanu, lai iegūtu dziļāku izpratni par regulējuma ietekmi.

Priekšrocības:

- Amata līmenī pielāgota – ņem vērā darba specifiku un atbildības jomu.
- Palīdz identificēt nevajadzīgu slogu dažādās struktūrvienībās vai lomās.
- Īpaši piemērota organizāciju iekšējai optimizācijai un darba vides uzlabošanai.

Ierobežojumi:

- Uztvere ļoti atkarīga no konteksta – tas apgrūtina salīdzināšanu starp amatiem vai organizācijām.
- Nepieciešama rūpīga amata funkciju definēšana, lai iegūtie dati būtu interpretējami.
- Jautājumu formulēšanai jābūt precīzai, lai tie atspoguļotu konkrēto darba realitāti.

Lietošanas konteksts:

- Metode izmantota ASV valsts sektorā, īpaši izglītības un veselības aprūpes jomās, lai izprastu birokrātijas ietekmi uz darbinieku efektivitāti un darba kvalitāti.
- Piemērota iekšējai procesa analīzei un normu pārskatīšanai no darbinieka perspektīvas.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

Pandey, S. K., & Kingsley, G. A. (2000). Examining Red Tape in Public Organizations: Conceptual and Measurement Issues. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(4), 643–671.

Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research. M.E. Sharpe.

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). Common Assessment Framework – CAF 2020. PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>

9.2.6. Nulles birokrātijas princips

Nulles birokrātijas princips (*Zero Bureaucracy Principle*) ir stratēģiska pārvaldības pieeja, kas uzsver nepieciešamību radikāli vienkāršot administratīvos procesus, novērst liekas

regulatīvās prasības un uzlabot valsts pakalpojumu lietotāju pieredzi. Atšķirībā no konkrētām mērīšanas metodēm, šī pieeja darbojas kā pārvaldības filozofija, kuras centrā ir ideja par "mazāk noteikumu – lielāka ietekme".

Mērķis:

- Samazināt liekus soļus, dokumentu iesniegšanas pienākumus un saskaņošanas procedūras.
- Uzlabot pakalpojumu kvalitāti un pieejamību, veidojot klientam draudzīgu publisko pārvaldi.
- Veicināt kultūras maiņu – no kontroles un aizdomīguma uz uzticēšanos, iniciatīvu un līdzatbildību.

Šī pieeja bieži tiek izmantota kā augsta līmeņa politikas virziens, lai signalizētu valsts pārvaldes modernizācijas apņemšanos.

Īstenošanas pieejas (nevis metode klasiskā nozīmē):

Tā kā princips nav tieši kvantitatīvi izmērāms, tā īstenošana notiek, kombinējot dažādus pārvaldības rīkus un iniciatīvas:

- Procesu auditi un kartēšana – identificē nevajadzīgus soļus un atkārtotošos procesus.
- “Vienotā loga” sistēmas – nodrošina iedzīvotājam vienotu saskarsmes punktu ar valsts iestādēm.
- Digitālā transformācija – automatizē datu apmaiņu, novērš nepieciešamību iesniegt informāciju, kas jau ir valsts rīcībā.
- Normatīvo aktu pārskatīšana – apvieno vai likvidē prasības ar zemu pievienoto vērtību.
- Sabiedrības iesaiste un atgriezeniskā saite – izmanto lietotāju pieredzi, lai identificētu birokrātijas punktus.

Priekšrocības:

- Spēcīgs politisks signāls, ka birokrātijas mazināšana ir prioritāte.
- Veicina inovāciju un elastību valsts sektorā.
- Uzlabota lietotāju apmierinātība un uzticēšanās pārvaldei.
- Iespēja gūt efektivitātes ieguvumus bez likumdošanas grozījumiem.

Ierobežojumi:

- Nav tieši izmērāms vai definējams – grūti noteikt, kad “nulles birokrātija” ir sasniegta.
- Var tikt izmantots populistiski, bez saturiska seguma vai sistēmiskas pieejas.
- Prasa būtiskas pārmaiņas organizācijās un vadības kultūrā.
- Riskē apdraudēt kontroles mehānismus, ja vienkāršošana nav pietiekami pārdomāta.

Lietošanas konteksts:

- Apvienotie Arābu Emirāti (2024) uzsāka Zero Government Bureaucracy Programme, kuras rezultātā:
 - tika pārskatītas vairāk nekā 250 prasības,
 - atceltas vai apvienotas vairāk nekā 50 procedūras,
 - ieviesta automātiska datu apmaiņa starp iestādēm, atceļot nepieciešamību iedzīvotājiem sniegt jau zināmu informāciju.
- Latvijā līdzīgas pieejas vērojamas, piemēram, mana.latvija.lv platformā un vienotās pieteikšanās princips, taču formāli “nulles birokrātijas” politika vēl nav ieviesta kā valsts stratēģisks ietvars.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

Government of UAE (2024). Zero Government Bureaucracy Programme Overview.

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). Common Assessment Framework – CAF 2020. PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>

OECD (2021). Reducing Red Tape: The State of Regulatory Simplification Policies.

VARAM, mana.latvija.lv – Digitālo pakalpojumu attīstības piemēri Latvijā.

9.2.7. Process Mapping / Flow Analysis

Process Mapping jeb plūsmas analīze ir praktiska, vizuāli orientēta metode, ko izmanto, lai detalizēti kartētu un analizētu administratīvos procesus, identificējot to neefektīvos vai liekos posmus. Šī pieeja ļauj organizācijām "redzēt, kā process īstenībā notiek", un veicina mērķtiecīgu uzlabošanu, īpaši pirms digitalizācijas vai normu pārskatīšanas.

Mērķis: Process Mapping tiek izmantots, lai:

- identificētu neefektivitātes, tostarp lieku dokumentu apriti, dublēšanos vai pārāk daudz soļu,
- atklātu birokrātijas punktus, kas ietekmē lietotāju pieredzi,
- noteiktu automatizācijas potenciālu vai iespējas procesu vienkāršošanai/apvienošanai.

Šī metode bieži tiek izmantota reformu sākumposmā, pirms izvēlas konkrētus uzlabojumus vai mērīšanas rīkus.

Metodoloģija:

Process Mapping sastāv no šādām darbībām:

1. Esošā procesa ("kā ir") detalizēta kartēšana – iekļauj visus posmus, dokumentu plūsmu, iesaistītās puses un aptuveno ilgumu.
2. Identificēšana, kur rodas aizkaves, dublēšanās vai pārmērīgas pārbaudes.
3. "Kā vajadzētu būt" modeļa izstrāde, pamatojoties uz uzlabojumu iespējām.
4. Rezultāts tiek attēlots vizuālā diagrammā (plūsmas kartē), piemēram, ar simboliem (kvadrāti, rombi, bultas).
5. Nepieciešamības gadījumā – papildina ar kvantitatīviem datiem (piemēram, ilgumu vai izmaksām), izmantojot SCM vai Time–Motion analīzi.

Priekšrocības:

- Vizuāli intuitīva un ērti saprotama, arī personām bez tehniskām zināšanām.
- Ātri identificējamās problēmvietas – piemēram, "pudeles kakli", nevajadzīgas pārbaudes vai dubultās darbības.
- Ideāla bāze digitalizācijas projektēšanai vai e-pakalpojumu izveidei.
- Veicina līdzdalību, jo process bieži tiek veidots kopā ar darbiniekiem, kuri zina reālo situāciju.

Ierobežojumi:

- Nav kvantitatīva metode – nepieciešams papildus apkopot skaitliskus datus, lai mērītu slogu vai ietekmi.
- Salīdzināmība starp organizācijām ir ierobežota, ja netiek izmantoti vienoti standarti vai simbolika.
- Nepieciešama padziļināta darbinieku iesaiste, lai precīzi atspoguļotu realitāti.
- "Kā ir" analīze var neatklāt neformālās procedūras, kas ietekmē rezultātu.

Lietošanas konteksts:

- Indonēzijā izmantota valsts pārvaldes reformās, lai optimizētu licencēšanas, būvniecības un atļauju procesus.
- Latvijā piemērojama, piemēram, būvatļaujas vai sociālo pabalstu pieteikšanas procesu izvērtēšanai.
- Efektīvs instruments arī vietējās pārvaldes vai valsts iestāžu iekšējo procesu vienkāršošanai.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

OECD (2019). Process Mapping Guide for Public Sector Reform.

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). *CAF 2020 – Common Assessment Framework*. PDF: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2020/10/CAF-2020.pdf>
UNDP (2022). *Process Mapping Toolkit for Public Service Improvement*.
World Bank (2017). *Streamlining Business Registration through Process Mapping in Developing Countries*.

9.2.8. Atbilstības sloga indekss (CBI)

CBI (*Compliance Burden Index*) ir kvantitatīva metode, kas ļauj novērtēt un salīdzināt normatīvo prasību radīto slogu uzņēmumiem vai iedzīvotājiem. Tā ir īpaši noderīga situācijās, kad nepieciešams analizēt regulatīvā sloga sadalījumu dažādos sektoros, valstīs vai laika posmos, nodrošinot pamatu datu balstītai politikai.

Mērķis: CBI tiek izmantots, lai:

- identificētu neefektīvas vai pārmērīgas prasības, kas apgrūtina darbību,
- salīdzinātu sloga līmeni starp dažādām grupām vai valstīm,
- nodrošinātu kvantitatīvus datus politikas veidotājiem sloga mazināšanas iniciatīvām.

Tas ir īpaši piemērots uzņēmējdarbības vides izvērtēšanai, regulatīvās vienkāršošanas sekmju novērtēšanai un starptautiskiem salīdzinājumiem.

Metodoloģija: CBI tiek aprēķināts, punktējot vairākus atbilstības aspektus, piešķirot tiem svāra koeficientus. Tipiski ņem vērā šādus rādītājus:

- prasību skaits (piemēram, dokumenti, ziņošanas pienākumi),
- sarežģītības pakāpe (piemēram, vairāku iestāžu iesaiste),
- laika ierobežojumi (cik īss un stingrs termiņš izpildei),
- darba laiks un izmaksas (aprēķinātas līdzīgi kā Standard Cost Model (SCM)),
- procedūru biežums gada laikā.

Rezultātā tiek iegūts kopējais indekss vai sloga līmenis punktos, ko iespējams salīdzināt dažādos kontekstos.

Priekšrocības:

- Kvantitatīvi salīdzināms – piemērots starpvalstu un starpnozaru analīzei.
- Datu balstīts pamats politikas uzlabojumiem – piemēram, nodokļu reformas, licencēšanas vienkāršošana.
- Piemērots ilgtermiņa monitoringam – iespējams kartēt sloga attīstību laikā.

Ierobežojumi:

- Nepieciešama vienota metodoloģija, lai nodrošinātu salīdzināmību (īpaši starptautiskā vidē).
- Skaitliskais indekss var būt maldinošs bez konteksta – ir jāanalizē, *kā* slogs rodas, ne tikai *cik* liels tas ir.
- Neatspoguļo lietotāju subjektīvo uztveri – psiholoģiskais vai emocionālais slogs netiek iekļauts.

Lietošanas konteksts:

- OECD izmanto CBI pieeju, lai izvērtētu nodokļu atbilstības slogu dažādās valstīs.
- Lietots arī uzņēmējdarbības regulējuma salīdzinājumos, piemēram, būvniecībā, tirdzniecībā, veselības aprūpē.
- Var tikt pielāgots arī nacionālā līmeņa analīzēm, izvērtējot specifiskas nozares vai mērķgrupas.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

OECD (2014). *Tax Compliance Burden Surveys*. Centre for Tax Policy and Administration.
European Commission (2017). *Regulatory Fitness and Performance (REFIT) Platform Reports*.
World Bank Group (2018). *Doing Business Methodology – Measuring Business Regulation*.
Standard Cost Model Network (SCMN) (2005). *International Standard Cost Model Manual*.

9.2.9. Lauka eksperiments

Lauka eksperiments (*Field Experiment*) ir pētnieciska metode, kas ļauj empīriski novērtēt, kā birokrātiskās procedūras darbojas praksē, nevis tikai formāli vai teorētiski. Atšķirībā no aptaujām vai dokumentu analīzes, šī pieeja simulē reālu situāciju, kurā pārbaudāmais subjekts (iestāde, darbinieks) nezina, ka tiek novērots. Tas ļauj iegūt autentiskus, uzvedībā balstītus datus.

Mērķis:

- Izmērīt birokrātisko procedūru faktisko izpildi reālā vidē.
- Atklāt iespējamās slēptos šķēršļus, neformālās prakses vai diskriminējošu attieksmi.
- Novērtēt efektivitāti, vienlīdzību un caurspīdīgumu publiskajos pakalpojumos.

Īpaši noderīgs, lai izvērtētu iestāžu reakciju uz vienādiem pieprasījumiem, salīdzinātu iestādes vai darbiniekus praksē.

Metodoloģija:

Lauka eksperimenti bieži tiek īstenoti, izmantojot “*mystery client*” (slepenā klienta) pieeju:

1. Izstrādā scenāriju – piemēram, būvatļaujas pieprasījums, pabalsta pieteikums vai konsultācija.
2. Simulē vienādu pieprasījumu vairākās iestādēs, laikos vai kanālos.
3. Fiksē reakciju – atbildes laiku, prasītos dokumentus, darbinieku attieksmi, kavēšanās, saskaņošanas ilgumu.
4. Dažkārt scenārijā iekļauj mainīgo (piemēram, dzimums, etniskā piederība, valodas akcenti), lai vērtētu vienlīdzīgas attieksmes principu.
5. Iegūtie dati tiek analizēti kvantitatīvi (piem., vidējie rādītāji, laiki) vai kvalitatīvi (piem., attieksmes novērojumi, procedūru atšķirības).

Priekšrocības:

- Autentiski dati par realitāti, nevis pašnovērtējumi vai normatīvi apraksti.
- Atklāj “neredzamos šķēršļus” – piemēram, diskrimināciju, birokrātisku novilcināšanu vai atšķirīgu attieksmi.
- Īpaši piemērots pakalpojumu kvalitātes novērtēšanai un kontaktpunktu optimizācijai.
- Var izmantot arī pirms un pēc reformas, lai novērtētu uzlabojumu efektivitāti.

Ierobežojumi:

- Resursietilpīgs – nepieciešama detalizēta plānošana, scenāriju izstrāde un personas apmācība.
- Ētiski apsvērumi – darbinieki netiek informēti par novērošanu, kas var radīt dilemmas.
- Ierobežota vispārināmība – dati atspoguļo konkrētas situācijas, nevis sistēmas kopainu.
- Grūti mērogot, ja nav pietiekami liela vai reprezentatīva izlase.

Lietošanas konteksts:

- Pakistānā (2019) veikts lauka eksperiments, lai novērtētu valsts iepirkuma procedūru efektivitāti – pētnieki spēlēja dažādas lomas un analizēja sistēmas reakciju.
- Šī metode plaši izmantota pretkorupcijas, vienlīdzības un publiskā servisa kvalitātes pētījumos, īpaši vietējo pašvaldību darbībā.
- Var pielietot arī pilsoniskās līdzdalības vai digitālās vides testēšanai.

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). *Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? American Economic Review*, 94(4), 991–1013.

World Bank (2016). *Understanding the Drivers of Bureaucratic Performance: A Field Experiment Approach*.

OECD (2021). *Public Sector Innovation Observatory – Behavioral Insights in Government*.

European Institute of Public Administration (EIPA) (2020). *CAF 2020 – Common Assessment Framework*.

9.2.10. Stāstījuma birokrātijas analīze

Stāstījuma birokrātijas analīze (*Narrative Bureaucracy Analysis*) ir kvalitatīva izpētes metode, kas analizē, kā birokrācija tiek atainota sabiedrībā caur stāstiem, izteikumiem un diskursiem. Tā pieder pie plašākas Narrative Policy Framework (NPF) pieejas, kur uzmanība tiek vērsta uz naratīviem kā sabiedriskās uztveres un politiskās realitātes formētājiem.

Šī metode ļauj izprast, kā birokrācija tiek rāmēta publiskajā telpā – vai kā noderīgs garants taisnīgumam, vai kā šķērslis, kas kavē attīstību.

Mērķis:

- Identificēt dominējošos stāstījumus par birokrātiju sabiedrībā un medijos.
- Izprast, kā birokrātiskās reformas tiek uztvertas un komunicētas dažādās sabiedrības grupās.
- Atklāt, kā veidojas uztvere par birokrātiju – vai tā tiek interpretēta kā kontroles mehānisms, drošības garants, slogs vai šķērslis.

Īpaši piemērota sabiedriskās domas un politiskās komunikācijas analīzei, piemēram, reformu kontekstā.

Metodoloģija: Pētījumos tiek izmantota tematiskā satura analīze (*content analysis*), kas ietver:

- interviju un fokusa grupu izpēti ar iedzīvotājiem, uzņēmējiem vai ierēdņiem,
- publisko komentāru, sūdzību un vēstuļu analīzi,
- mediju diskursa (ziņu, raidījumu, sociālo tīklu ierakstu) izvērtēšanu,
- politiku paziņojumu un priekšvēlēšanu solījumu analīzi.

Galvenie analīzes elementi ir:

- varoņi un pretspēki,
- problēmu definīcijas,
- risinājumu piedāvājumi,
- emocionālās intonācijas (piemēram, vilšanās, cerība, neuzticēšanās).

Priekšrocības:

- Padziļināta izpratne par sabiedrisko uztveri, attieksmēm un kultūras kontekstu.
- Parāda atšķirības starp reālo un uztverto birokrātijas funkciju.
- Noderīga politiskās komunikācijas plānošanā, reformu pieņemšanas analīzē un sabiedriskās domas pētījumos.

Ierobežojumi:

- Nav kvantitatīva metode – rezultāti nav skaitliski salīdzināmi vai izmērāmi KPI formātā.
- Subjektivitātes risks – interpretācija balstās uz pētnieka skatījumu.
- Mazāk piemērota lēmumu kvantitatīvai pamatošanai vai izmaksu–ieguvumu analīzei.

Lietošanas konteksts:

- Indonēzijā šī metode izmantota, lai izvērtētu sabiedrības reakciju uz birokrātijas reformām, analizējot, vai reformas tiek uztvertas kā reāli uzlabojumi vai tukšas frāzes.
- Var izmantot arī vēlēšanu periodā, lai izvērtētu, kā politiķi konstruē birokrātijas tēlu (piemēram, “pārmērīgā valsts vara” vai “profesionāla pārvalde”).

Sagatavotais materiāls balstīts uz šādiem avotiem:

Jones, M. D., McBeth, M. K., & Shanahan, E. A. (2014). *The Science of Stories: Applications of the Narrative Policy Framework in Public Policy Analysis*.

Boswell, J., Corbett, J., & Rhodes, R. A. W. (2019). *The Art and Craft of Comparison: From the Science of Stories to the Science of Meaning*.

OECD (2022). *Understanding Public Attitudes to Bureaucracy: Narrative Approaches in Public Policy*.

EIPA (2020). *Common Assessment Framework – CAF 2020*.

9.3. Kopsavilkums

Birokrātiskā sloga novērtēšana un samazināšana ir daudzdimensionāls uzdevums, kam nepieciešamas dažādas pieejas, instrumenti un skatpunkti. Šajā nodaļā apkopotais metožu klāsts apliecina, ka nav vienas universālas vai pilnībā pietiekamas metodes – katrai pieejai ir savas stiprās puses un pielietojuma robežas. Izvēle starp tām ir atkarīga no institucionālā konteksta, mērķa grupas, resursiem un vēlamā rezultāta rakstura – kvantitatīva, kvalitatīva vai sajūtu līmenī uztverta.

Metodes, kas balstās uz **strukturētiem novērtējumiem**, piemēram, **Regulatīvās ietekmes novērtējums (RIA)** vai **Compliance Burden Index (CBI)**, sniedz detalizētus kvantitatīvus datus par regulējumu ietekmi, bet prasa ievērojamus resursus, analītiskas prasmes un laiku. Savukārt metodes kā **CAF** vai **Process Mapping** ir vērtīgas iekšējai pārvaldes optimizācijai un kvalitātes vadībai. **Lauka eksperimenti** un **stāstījuma analīze** piedāvā autentiskus datus par uztveri un uzvedību, taču mazāk piemērotas sistēmiskai mērīšanai.

Šajā kontekstā īpaši izceļas **TIRT metode (Three-Item Red Tape)**, kas piedāvā **strukturētu, uztverē balstītu un psihometriski pamatotu** pieeju birokrātiskā sloga novērtēšanai. Tā ļauj konkrēti izvērtēt noteikumu vai procedūru lietderību, ņemot vērā slodzes, nepieciešamības un efektivitātes aspektus. Atšķirībā no vispārīgām skalām, TIRT izvairās no semantiski neviennozīmīgiem jēdzieniem, tādiem kā "birokrātija", piedāvājot precīzāku un neitrālāku izpēti. TIRT metode ir arī praktiska un viegli pielietojama – trīs jautājumi, ko iespējams izmantot plašās aptaujās vai iekšējā novērtēšanā, nodrošina ātru rezultātu iegūšanu. Tās empīriskā validācija un teorētiskā saistība ar B. Bozeman red tape konceptu padara to par uzticamu alternatīvu vispārīgajām GRT pieejām. Turklāt TIRT skala atbilst Latvijas tiesiskajam ietvaram un ir saderīga ar PSIM rokasgrāmatā noteiktajiem principiem, piedāvājot uztveres dimensiju kā būtisku papildinājumu izmaksu un laika aprēķiniem.

Tādējādi var secināt:

- Birokrātiskā sloga novērtēšana prasa kombinētu pieeju, kur kvantitatīvās un kvalitatīvās metodes tiek izmantotas papildinoši, nevis konkurējoši.
- TIRT metode ir īpaši piemērota, lai novērtētu slogu no cilvēku skatpunkta – darbinieku, klientu vai uzņēmēju –, un to var izmantot ikdienas pārvaldībā, reformu izvērtēšanā un sabiedrības līdzdalības stiprināšanā.
- Cītu metožu – piemēram, RIA, SCM, CAF, Narrative Analysis – kombinēšana ar TIRT ļauj iegūt visaptverošu priekšstatu par birokrātijas radīto ietekmi gan no procesa, gan no uztveres puses.
- **Politiska griba, profesionāla kapacitāte un sabiedrības iesaiste** ir priekšnoteikumi veiksmīgai šo metožu ieviešanai praksē.

Apkopojot – šajā nodaļā apskatītās metodes veido **praktisku rīku kopumu**, kas dod iespēju pārvaldības profesionāļiem **izvēlēties piemērotāko risinājumu konkrētā situācijā**, vienlaikus virzoties uz **efektīvāku, caurspīdīgāku un sabiedrībai draudzīgāku valsts pārvaldi**.

10. Ārējā un iekšējā birokrātiskā sloga mērīšana

Birokrātiskā sloga analīzē ir būtiski nošķirt **ārējo** un **iekšējo slogu**, jo tie atšķiras gan pēc ietekmes objekta, gan pēc vērtēšanas perspektīvas. **Ārējais birokrātiskais slogs** attiecas uz prasībām, kuras publiskā pārvalde uzliek sabiedrībai – piemēram, uzņēmējiem vai iedzīvotājiem. Tas ietver tādus aspektus kā normatīvo prasību sarežģītība, dokumentu iesniegšanas procedūras,

pakalpojumu pieejamība un ar to saistītās izmaksas. Savukārt **iekšējais slogs** saistīts ar pašas iestādes iekšējiem procesiem – piemēram, dokumentu apriti, ziņošanas cikliem vai saskaņošanas posmiem. Šāds slogs var radīt neefektivitāti, pārmērīgu resursu patēriņu vai kavēšanos institūcijas iekšējā darbā.

Lai arī ārējais un iekšējais slogs ietekmē dažādas mērķa grupas, to novērtēšanā bieži izmanto līdzīgus rādītājus – piemēram, **laika patēriņu, procesa posmu skaitu, dokumentu apjomu vai cilvēkresursu iesaisti**. Tomēr būtiska atšķirība ir skatupunktā: ārējais slogs tiek analizēts no **lietotāja – sabiedrības locekļa – perspektīvas**, savukārt iekšējais – no **iestādes darbības efektivitātes un organizatoriskās loģikas** skatpunkta.

Praksē bieži tiek lietots sadalījums “iekšējais” un “ārējais” birokrātiskais slogs, tomēr šāda klasifikācija var būt terminoloģiski apšaubāma. Precīzāk būtu runāt par **birokrātiskā sloga ietekmes fokusu** – vai tas vērsts uz gala lietotāju (sabiedrību) vai organizāciju (iestādes iekšējo darbību). Šāds skatījums palīdz saglabāt metodoloģisku konsekveni un atvieglo sistēmisku analīzi.

10.1. Galvenās novērtēšanas metodes

Ārējā un iekšējā birokrātiskā sloga novērtēšanā bieži tiek izmantoti līdzīgi rādītāji, taču atšķiras skatpunkts un datu avoti. Ārējais slogs attiecas uz sabiedrības – iedzīvotāju vai uzņēmēju – pieredzi, savukārt iekšējais skar publiskā sektora iestāžu iekšējos administratīvos procesus. Abiem nepieciešama daudzdimensionāla pieeja, apvienojot kvantitatīvus un kvalitatīvus datus.

Ārējā birokrātiskā sloga novērtēšanā izmanto šādas metodes:

- **lietotāju aptaujas un intervijas**, lai izprastu uztverto procedūru apgrūtināšumu;
- **laika un posmu skaita mērījumus**, piemēram, cik ilgi ilgst konkrēta pakalpojuma saņemšana vai cik daudz saskaņojumu ir nepieciešams;
- **digitalizācijas līmeņa analīzi**, novērtējot, cik pieejami un vienkārši ir e-pakalpojumi.

Iekšējā birokrātiskā sloga novērtēšanā galvenās metodes ir:

- **procesu kartēšana un analīze** (process mapping), lai atklātu liekus posmus vai “pudeles kaklus”;
- **darbinieku aptaujas** par ikdienas administratīvo darbību lietderību un noslodzi;
- **KPI un darba laika uzskaitē**, piemēram, vidējais dokumentu apstrādes ilgums vai uzdevumu izpildes laiks;
- **kvalitātes vadības pieejas**, piemēram, Common Assessment Framework (CAF), lai izvērtētu iekšējo pārvaldības loģiku.

Gan ārējā, gan iekšējā sloga izvērtēšanā izmanto šādus **kopējus indikatorus**:

- **Laiks** – piemēram, cik ilgi notiek dokumenta sagatavošana vai apstiprināšana;
- **Posmu skaits** – cik darbību vai saskaņojumu ir nepieciešams;
- **Cilvēkresursi** – cik darbinieku un darba stundu iesaistīts;
- **Izmaksas** – nevis kā administratīvais slogs (SIM), bet kā vispārējs laika vai resursu zudums.

Šāda kombinēta pieeja ļauj mērķtiecīgi analizēt procedūru sarežģītību un veidot datu pamatotu politiku birokrātiskā sloga mazināšanai, vienlaikus skaidri nošķirot to no administratīvo izmaksu aprēķina.

10.2. Piemērs: ārējā un iekšējā birokrātiskā sloga novērtējums

Lai ilustrētu, kā praksē atšķiras ārējā un iekšējā birokrātiskā sloga novērtēšanas pieeja, zemāk sniegts salīdzinošs piemērs. Tas attiecas uz diviem administratīviem procesiem – vienu, kas skar sabiedrību (būvatļaujas saņemšana), un otru, kas notiek iestādes iekšienē (budžeta apstiprināšanas process).

2.7. tabula

Sloga veids	Ārējais birokrātiskais slogs – būvatļaujas saņemšana	Iekšējais birokrātiskais slogs – budžeta apstiprināšanas process
Mērījuma objekts	Sabiedrības vai uzņēmēju saskarsme ar valsts un pašvaldību iestādēm	Iestādes iekšējais darbs un saskaņošanas procedūras
Novērtēšanas soļi	- Kartē iesaistītās iestādes (piem., būvvalde, VUGD, pašvaldība) - Mēra dokumentu sagatavošanas un saskaņošanas ilgumu - Analizē izmaksas (nodevas, eksperti) - Veic lietotāju apmierinātības aptauju	- Kartē procesu no budžeta sagatavošanas līdz apstiprinājumam - Mēra saskaņošanas ilgumu katrā posmā - Skaita soļu un iesaistīto personu skaitu - Identificē atkārtošanās vai dublēšanās gadījumus dokumentācijā
Tipiskās problēmas	Sarežģīta informācijas pieejamība, vairākkārtēja datu iesniegšana, neefektīva koordinācija	Ilgi saskaņošanas cikli, dublētas funkcijas, pārmērīgs ziņošanas apjoms
Iespējamie risinājumi	Vienotā loga princips, digitalizācija, prasību vienkāršošana	Procesu optimizācija, skaidra atbildību sadale, automatizācija

10.3. Kopsavilkums

Birokrātiskā sloga mērīšana ir būtisks pārvaldības kvalitātes pilnveides instruments, jo tā sniedz empīrisku pamatu normatīvā regulējuma izvērtēšanai, administratīvo procesu pārstrukturēšanai un digitalizācijas risinājumu ieviešanai. Tā palīdz identificēt neefektīvus vai pārmērīgi sarežģītus procesus un kalpo kā pamats pamatotu, uz pierādījumiem balstītu lēmumu pieņemšanai reformu plānošanas kontekstā.

Ārējā birokrātiskā sloga novērtējumā uzmanības centrā ir lietotāja – iedzīvotāja vai uzņēmēja – pieredze mijiedarbībā ar valsts pārvaldes institūcijām. Tas ietver tādus aspektus kā normatīvo prasību saprotamība, laika un resursu patēriņš, kā arī pakalpojumu pieejamība. Iekšējais birokrātiskais slogs, savukārt, attiecas uz publiskā sektora iekšējiem procesiem, resursu pārvaldību un organizatorisko struktūru, izceļot nepieciešamību pēc efektivitātes un racionalizācijas iestāžu darbībā.

Lai nodrošinātu visaptverošu un mērķtiecīgu analīzi, būtiski ir kombinēt kvantitatīvās metodes (piemēram, laika patēriņa vai procesu posmu skaita mērījumus) ar kvalitatīvām pieejām, tostarp lietotāju aptaujām, darbinieku iesaisti un administratīvo procesu kartēšanu. Šāda daudzslāņaina analītiskā pieeja ļauj ne vien noteikt birokrātiskā sloga apjomu, bet arī izprast tā cēloņus un izstrādāt mērķētus uzlabojumus.

11. Case study: Birokrātiskā sloga analīze un mazināšana praksē

11.1. Austrālija

Austrālija piedāvā virkni praktisku piemēru birokrātiskā sloga mazināšanas jomā. Tā ir veidojusi valsts un reģionāla līmeņa programmas, kuras fokusējas uz regulatorā sloga samazināšanu, efektivitātes uzlabošanu un datu pārskatāmību. Austrālijā ir arī veikti vairāki auditi, kas analizē birokrātiskā sloga samazināšanu un administratīvās atbildības stiprināšanu. Audita ziņojumi sniedz vērtīgu ieskatu Austrālijas pieejā birokrātiskā sloga samazināšanai un administratīvās atbildības uzlabošanai. Zemāk izklāstīti pieci nozīmīgi prakses piemēri, kā arī padziļināts skatījums uz sociālā sektora pieredzi.

11.1.1. Red Tape Reduction Program (RTRP)

- **Periods:** 2006–2010 (RRB), 2011–2014 (RTRP), no 2015 (RRP)
- **Mērķis:** Samazināt birokrātisko slogu par 25%.
- **Pieceja:** Izmantots *Regulatory Change Measurement (RCM)* modelis, veiktas normatīvā rāmja pārskatīšanas, noteikumu "sunsetting" pieceja (noteikumu automātiska izbeigšana bez pārskatīšanas).
- **Rezultāti:** Aktivizēta institūciju iesaiste, tomēr audits norādīja uz nespēju pierādīt uzrādītos ieguvumus, caurskatāmības trūkumu un vāju uzraudzības mehānismus.

11.1.2. "One-on, two-off" iniciatīva

- **Periods:** Līdz 2015. gadam
- **Pieceja:** Katram jaunam normatīvam dokumentam bija jāatceļ vismaz divi esošie.
- **Rezultāti:** Faktiski atcelti vairāki novecojuši noteikumi, taču audits konstatēja, ka birokrātiskais slogs pieauga par 16,1 milj. AUD. Trūkst stratēģiskas uzraudzības pēc *Better Regulation Office* likvidēšanas.

11.1.3. Deregulation Agenda (2013–2016)

- **Ziņojums:** ANAO Report No.29 2015–16
- **Konteksts:** Politiskā apņemšanās samazināt regulatīvo slogu uzņēmējiem.
- **Rīki:** Tika veikta normatīvās bāzes inventarizācija (stocktake), uzskaitot 85 719 regulatīvās vienības. Aprēķinātas to ievērošanas izmaksas (~65 miljardi AUD jeb 4,2 % no IKP).
- **Rezultāti:** Ziņots par 4,8 miljardiem AUD ietaupījumiem. Tomēr audits atklāja vāju dokumentāciju, datu pārbaudes trūkumu un pārspīlētu rezultātu interpretāciju.

11.1.4. Austrālijas Labdarības un bezpeļņas komisija (ACNC)

- **Ziņojums:** *Red Tape Reduction in the Social Economy* (2022)
- **Konteksts:** Sociālais sektors saskaras ar dublējošām atskaitēm, vairākiem reģistriem un normatīvām pretrunām starp federālo un štatu līmeni.
- **Pieceja:** Izstrādāts novērtēšanas ietvars ar četriem komponentiem: administratīvās prasības, atbilstības izmaksas, strukturālie ierobežojumi, ietekme uz inovācijām un klientu pieredzi.
- **Datu ieguve:** Aptaujas, intervijas, kvalitatīvas analīzes, neuzskaitāmo izmaksu novērtējums.
- **Rezultāts:** Tika izveidots jauns mērīšanas modelis, kas izmantots politikas izstrādē. Veicināta uzraudzības vienkāršošana un lietotājcetrēta pieceja.
- **Nozīmīgums:** Šis dokuments ir lielisks piemērs, kā birokrātiskā sloga mazināšana tiek pielāgota konkrētam sektoram – šajā gadījumā sociālajai ekonomikai. Tā ir niansēta, kvalitatīvi un kvantitatīvi līdzsvarota pieceja.

11.1.5. Federālā līmeņa Deregulācijas programma (2013–2016)

Dokumenti:

- ANAO Report No.29 2015–16: *Implementing the Deregulation Agenda: Cutting Red Tape*
- Productivity Commission: *Reducing the Burden of Red Tape*, 2016

Situācija:

- 2013. gadā Austrālijas valdība uzsāka Deregulācijas programmu ar mērķi ik gadu samazināt birokrātijas slogu vismaz par 1 miljardu AUD.
- 2014. gadā tika veikta "stocktake" inventarizācija, kas atklāja ~65,4 miljardus AUD regulatīvā sloga izmaksās (~4,2% no IKP).

Iniciatīvas un pasākumi:

- Katram valdības portfelim tika noteikti specifiski mērķi sloga mazināšanai.
- Pārskatīti normatīvie akti, īpašu uzmanību pievēršot atbilstības izmaksām un administratīvajiem aizkavējumiem.
- Izstrādāts Regulatory Burden Measurement (RBM) ietvars.
- Uzlabota iestāžu sadarbība un pārraudzības mehānismi.

Rezultāti:

- Ziņots par 2,65 miljardiem AUD ietaupījumu 2014.–2015. gadā.
- Samazināts pārskatu iesniegšanas biežums, ieviesti elastīgāki uzraudzības instrumenti.
- Tomēr audits uzsvēra, ka faktiskā ietekme uz uzņēmumu izmaksām bieži vien bija maz jūtama un pamatotas dokumentācijas trūka.

Kopsavilkums un mācības

Austrālijas pieredze liecina, ka birokrātiskā sloga samazināšana ir sistemātisks process, kur nepietiek tikai ar kvantitatīviem mērīšanas rīkiem. Nepieciešama regulāra uzraudzība, caurspīdība un lietotāja pieredzes integrēšana. Vislielāko efektu sniedza tie risinājumi, kas apvienoja normatīvā sloga mazināšanu ar informācijas plūsmas un koordinācijas uzlabošanu

Avoti

- *Australian National Audit Office (ANAO). (2016). Implementing the Deregulation Agenda: Cutting Red Tape.*
- *Productivity Commission. (2016). Reducing the Burden of Red Tape.*
- *NSW Auditor-General's Report. (2016). Reducing Regulation in NSW.*
- *Australian Charities and Not-for-profits Commission. (2022). Red Tape Reduction in the Social Economy: Towards a New Measurement Framework.*

11.2. Amerikas Savienotās Valstis

Amerikas Savienotajās Valstīs (ASV) birokrātiskā sloga mazināšana kļuvusi par daļu no plašākas valsts pārvaldes reformas, īpaši uzsverot vienlīdzību, digitālo transformāciju un piekļuvi sabiedriskajiem pakalpojumiem. Reformas tiek īstenotas caur izpildrīkojumiem, vadlīnijām un klienta pieredzes (*Customer Experience – CX*) uzlabošanu. ASV pieeja uzskatāmi demonstrē, kā strukturētas politikas, starpiestāžu sadarbība un empīriskā bāze var sekmēt administratīvā sloga mazināšanu.

11.2.1. Federālās valdības iniciatīva (2021–2024)

Avots: *Reducing Administrative Burdens*, 2025.01.15

Kritērijs	Apraksts
Periods:	2021–2024
Mērķis:	Samazināt šķēršļus piekļuvei un uzlabot klientu pieredzi

Pieceja:	Digitālā transformācija, klientu pieredzes prioritāte, izpildrīkojumi
Rezultāti:	21+ milj. stundu ietaupījums, vairāk nekā 100 iniciatīvu 100+ aģentūrās

Situācija un motivācija:

- Pārsniegts 140 miljardu USD neizmantoto pabalstu apjoms.
- Pastāv ievērojama nevienlīdzība piekļuvē sabiedriskajiem pakalpojumiem.
- Mērķis: samazināt "laika nodokļus" un uzlabot pakalpojumu taisnīgumu.

Pasākumi:

- Pieņemti divi nozīmīgi izpildrīkojumi – EO 13985 (par taisnīgumu) un EO 14058 (par klientu pieredzi).
- Noteikta klientu pieredze (CX) kā prioritāte valsts pārvaldē.
- Izstrādātas vadlīnijas aģentūrām datu pārvaldībā un procesu vienkāršošanā.

Rezultāti:

- Ietaupīti vairāk nekā 21 miljons stundu sabiedrībai (IDD indikators).
- 5 miljoni Medicaid saņēmēju automātiski pārreģistrēti bez papildu dokumentācijas.
- Vienkāršoti procesi tādās iestādēs kā SSA, HUD, IRS.
- Vairāk nekā 100 reformu iniciatīvu visā federālajā pārvaldē.

11.2.2. Administratīvās konferences ieteikums (2023)

Avots: *Recommendation 2023-6*, pieņemts 2023. gada 14. decembrī

Kritērijs	Apraksts
Periods	2021–2023
Mērķis	Strukturēti identificēt un samazināt sabiedrības administratīvo slogu
Pieceja	Aptaujas, CX komandas, procesu analīze, digitālais dizains
Rezultāts	Vadlīnijas aģentūrām, sadarbības pastiprināšana, vienotas pieejas

Situācija: Miljoniem iedzīvotāju ik gadu saskaras ar administratīviem šķēršļiem valsts atbalsta saņemšanai, kas rada gan praktiskas, gan emocionālas izmaksas. Sarežģīti procesi īpaši negatīvi ietekmē cilvēkus dzīves krīzes situācijās (piemēram, dzemdības, nelaimes gadījumi, pensija).

Galvenās rekomendācijas:

- Vienkāršot veidlapas un procesus, samazinot soļu un dokumentu apjomu.
- Nodrošināt piekļuvi dažādām mērķgrupām (cilvēki ar ierobežotām iespējām, valodu pieejamība).
- Iesaistīt sabiedrības pārstāvjus – NVO, sociālos darbiniekus, juristus – sloga identificēšanā.
- Kvantificēt arī psiholoģiskās izmaksas un "nosaistītās izmaksas" (piemēram, zaudēti pabalsti).
- Izmantot dzīves notikumu pieeju (life-event approach), nevis iestāžu vadītu struktūru.
- Attīstīt vienas pieturas aģentūras un lietotājcentrētu pakalpojumu dizainu.

Rezultāts: Izveidota standartizēta pieeja, kas palīdz federālajām aģentūrām identificēt, izvērtēt un samazināt sabiedrības administratīvo slogu. Modelis uzsver cilvēkcentrētu pieeju un empīriskus datus kā reformu pamatu.

Kopumā ASV pieredze uzskatāmi demonstrē, kā pārdomāta, uz pierādījumiem balstīta politika spēj pārorientēt valsts pārvaldi no birokrātiska regulējuma uz lietotājcentrētu efektivitāti.

Avoti:

- *U.S. Office of Management and Budget (OMB) – Reducing Administrative Burdens (2025)*
- *Executive Orders EO 13985 and EO 14058 (whitehouse.gov)*
- *Administrative Conference of the United States – Recommendation 2023-6 (acus.gov)*
- *SSA, HUD, IRS digitālo pārmaiņu programmas (atbilstošo iestāžu mājaslapas)*

11.3. Citi starptautiski piemēri

Lai gan katras valsts institucionālais konteksts atšķiras, vairākās valstīs birokrātiskā sloga mazināšana ir kļuvusi par ilgtermiņa prioritāti. Šie piemēri parāda, kā dažādas valstis izmanto digitālos rīkus, strukturālas reformas un sabiedrības līdzdalību, lai uzlabotu valsts pārvaldes efektivitāti.

Valsts	Piemērs ²⁴	Atziņas
Zviedrija	Ilgstoši attīstīta e-pārvaldes infrastruktūra, decentralizēta pārvaldība un caurskatāmības principi.	E-pakalpojumi ir plaši pieejami un lietotājam draudzīgi; birokrātija tiek mazināta, samazinot pāpīra apriti un uzlabojot pārskatāmību.
Somija	Birokrātijas reformas tiek īstenotas ciešā sasaistē ar sabiedrības vajadzību izvērtējumu un labklājības politiku.	Uzsvars tiek likts uz pakalpojumu kvalitāti un vienlīdzību, pat ja tas prasa lielākus administratīvos ieguldījumus.
Lietuva	Pēc finanšu krīzes īstenotas straujas strukturālas reformas – masveidīga darbinieku skaita samazināšana un budžeta optimizācija.	Reformas bija fiskāli efektīvas, taču trūka kvalitātes uzraudzības, un rezultāts ne vienmēr nozīmēja labāku pārvaldību.
Igaunija	E-pārvalde kļuvusi par pamatu valsts pārvaldes darbībai – dokumentu aprīte, balsu nodošana vēlēšanās un uzņēmumu reģistrācija notiek pilnībā digitāli.	Igaunija tiek uzskatīta par reģionālo līderi birokrātiskās efektivitātes jomā, īpaši pateicoties integrētām un lietotājam centrētām sistēmām.

12. Birokrātiskā sloga nākotnes tendences un izaicinājumi

Globālo pārmaiņu, digitalizācijas un pārvaldības modernizācijas apstākļos birokrātiskā sloga jautājums iegūst jaunu nozīmi. Nākotnes izaicinājumi skar ne tikai normatīvās vides pielāgošanos, bet arī spēju nodrošināt iedzīvotājiem vienkāršus, drošus un efektīvus pakalpojumus, vienlaikus saglabājot regulējuma kvalitāti un caurskatāmību.

12.1. Normatīvā regulējuma attīstības tendences

Mūsdienu valsts pārvaldē normatīvais regulējums tiek nemitīgi pārskatīts un papildināts. Šī dinamika ir gan iespēja, gan izaicinājums birokrātiskā sloga mazināšanas kontekstā.

- **Normatīvo aktu mainīgums:** Valsts un Eiropas Savienības līmenī likumdošanas vide tiek regulāri precizēta, kas bieži vien tiek darīts ar mērķi optimizēt administratīvos procesus. Tomēr pārejas periodos tas var radīt īslaicīgu papildus slogu.
- **Ex post izvērtējumi:** Jaunu likumu ietvaros tiek ieviesti pārskatīšanas mehānismi, taču to faktiskā ietekme bieži ir ierobežota zemas ieviešanas kapacitātes un nepietiekamas koordinācijas dēļ.

²⁴ Avoti:

OECD (2020). *Digital Government Review of Sweden*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-sweden.htm>

Ministry of Finance, Finland (2022). *Customer-oriented Public Services*. <https://vm.fi/en/development-of-public-services>

European Commission (2012). *Public Administration Reform in Lithuania*. <https://ec.europa.eu>

e-Estonia (2023). *e-Governance in Practice*. <https://e-estonia.com>

- **Digitalizācija:** Tehnoloģiju attīstība, tostarp datu apmaiņa, automatizācija un mākslīgā intelekta pielietojums, sola būtiski mazināt birokrātisko slogu. Vienlaikus tie rada arī jaunus izaicinājumus: datu aizsardzības un drošības nodrošināšana; sistēmu savietojamība starp iestādēm; digitālās plaisas pārvarēšana starp dažādām sabiedrības grupām.
- **Būtisks izaicinājums:** Sabalansēt tehnoloģisko progresu ar iedzīvotāju un pārvaldes institūciju spēju efektīvi pielāgoties, vienlaikus saglabājot pieejamību, uzticēšanos un kvalitāti.

12.2. Globalizācijas ietekme uz birokrātiju²⁵

Globalizācijas procesi un starptautisko normu paplašināšanās būtiski ietekmē valsts pārvaldes organizāciju un administratīvo slogu.

- **Starptautiskās saskaņošanas prasības:** Pieaug prasības harmonizēt nacionālos regulējumus ar starptautiskajām normām (ES direktīvas, OECD vadlīnijas u.c.), kas var radīt papildu slogu nacionālajām institūcijām.
- **Atšķirīga interpretācija:** Valstis bieži vien ievieš identiskas prasības dažādos veidos, radot administratīvas barjeras pārrobežu sadarbībai, uzņēmējdarbībai un pakalpojumu sniegšanai.
- **Iekļaušanas slogs:** Vienlaikus, saskaņošanās ar ārējiem standartiem var radīt tā saukto "compliance burden" – nepieciešamību pielāgot iekšējos procesus un sistēmas, kas īstermiņā palielina birokrātisko slogu.
- **Nākotnes uzdevums:** Veidot elastīgus, savstarpēji saskaņotus un iedzīvotāju vajadzībām pielāgotus risinājumus, kas ļautu vienlaikus samazināt birokrātiju un stiprināt starptautisko sadarbību.

13. Kopsavilkums

Birokrātiskā sloga identificēšana un novērtēšana prasa daudzslāņainu un mērķorientētu pieeju, kurā tiek kombinētas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās metodes. Kvantitatīvās metodes – piemēram, laika patēriņa mērījumi, izmaksu aprēķini, procesu posmu vai cilvēkresursu iesaistes kvantificēšana – nodrošina empīrisku bāzi administratīvā sloga apjoma novērtēšanai. Savukārt kvalitatīvās metodes, tostarp intervijas, fokusgrupas, aptaujas un uztverē balstītas pieejas kā TIRT skala, ļauj izprast normatīvo prasību ietekmi no darbinieku un klientu perspektīvas, izgaismojot subjektīvās pieredzes un institucionālās īpatnības.

Šīs pieejas nav savstarpēji izslēdzošas – tās ir komplementāras un bieži vien tieši to kombinēšana sniedz vispilnīgāko priekšstatu par birokrātijas izpausmēm un cēloņiem. Dažādo metožu klāsts – no vienkāršas dokumentu uzskaites līdz integrētām novērtēšanas sistēmām un indikatoru modeļiem – ļauj pielāgot vērtēšanas procesu konkrētās iestādes vajadzībām, pārvaldības līmenim un izvēlētajam audita mērķim.

 **Birokrātiskā sloga novērtēšanas metodes nav pašmērķis, bet gan rīks uz pierādījumiem balstītas pārvaldības pilnveidei. To stratēģisks un pārdomāts pielietojums sniedz iespēju veidot efektīvāku, lietotājam pieejamāku un uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi.**

²⁵ European Commission (2023). *Better Regulation Toolbox*, OECD (2022). *Rethinking Public Administration under the Digital Age*, European Court of Auditors (2022). *Administrative burden in EU funds management*, World Bank (2020). *Doing Business Report*, OECD (2021). *Indicators of Regulatory Policy and Governance (iREG)* European Parliamentary Research Service (2022). *Digital public services and administrative simplification*

III. ADMINISTRATĪVĀ SLOGA NOVĒRTĒŠANAS METODOLOĢIJA

Kā jau norādīts šī ceļveža I nodaļas 3. apakšnodaļā, administratīvais slogs ir viena no birokrātiskā sloga apakškomponentēm, kas saistīts ar normatīvajos aktos noteikto informācijas sniegšanas un atbilstības prasību izpildi. Administratīvais slogs rodas no nepieciešamības iesniegt datus, aizpildīt veidlapas, reģistrēties sistēmās vai ziņot iestādēm noteiktā kārtībā. Tajā pašā laikā ne visi ar regulējumu saistītie izdevumi uzskatāmi par administratīvo slogu – tie var ietvert arī citas administratīvās izmaksas, piemēram, maksas pakalpojumus, licencēšanas nodevas vai atbilstības nodrošināšanu tehniskiem standartiem.

I nodaļā arī tika izskaidrota atšķirība starp informācijas sniegšanas prasībām (ISP) un atbilstības prasībām, kas ļauj precīzāk noteikt, kuras regulatīvās prasības veido tiešo administratīvo slogu. Savukārt birokrātiskais slogs plašāk aptver arī regulējuma lietderību un psiholoģisko ietekmi uz lietotājiem. Šajā – trešajā – nodaļā uzmanība vērsta tieši uz administratīvā sloga mērīšanu un aprēķināšanu.

Turpmākajās apakšnodaļās tiks aplūkotas gan starptautiski atzītas pieejas, gan Latvijā piemērotās metodes. Īpaši uzsvērtā tiks apstiprinātā metodoloģija Latvijā – Publiskās pārvaldes standarta izmaksu modelis (PSIM), kura praktiskais pielietojums noteikts gan normatīvajos aktos, gan Valsts kancelejas izstrādātajā rokasgrāmatā. Tādējādi šī nodaļa kalpos kā praktisks ceļvedis administratīvā sloga izvērtēšanai gan politikas veidotājiem, gan iestādēm, kas plāno reformas.

14. Latvijā piemērojamā metodoloģija administratīvā sloga novērtēšanā

Latvijā administratīvā sloga izvērtēšana tiek īstenota atbilstoši noteiktai normatīvajai un metodiskajai kārtībai. Tās mērķis ir nodrošināt, ka likumdošanas procesā un publiskās pārvaldes darbībā tiek ņemts vērā ne tikai tiesību aktu mērķis, bet arī to radītās izmaksas un slogs sabiedrībai. Šajā sadaļā aplūkots spēkā esošais normatīvais regulējums, kā arī galvenais metodiskais instruments – **Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM)** –, kas Latvijā tiek izmantots administratīvā sloga identificēšanai un mērīšanai.

14.1. Normatīvais regulējums un metodoloģiskais pamats

Administratīvā sloga izvērtēšana Latvijā ir balstīta divos galvenajos dokumentos:

1) 2021.gada 7.septembra Ministru kabineta noteikumi Nr. 617 “Tiesību aktu ietekmes sākotnējās izvērtēšanas kārtība”²⁶. Šie noteikumi nosaka kārtību, kādā izvērtē tiesību aktu ietekmi, tai skaitā administratīvo slogu. Tie paredz, ka, sagatavojot anotāciju jaunam normatīvajam aktam vai grozījumiem, jāveic arī administratīvā sloga sākotnējais novērtējums, ja regulējums nosaka jaunas vai maina esošās informācijas sniegšanas prasības.

Saskaņā ar MKN Nr.617.:

- jāidentificē mērķauditorijas, uz kurām attiecas regulējums,
- jāaprēķina slogs, izmantojot **PSIM** vai līdzvērtīgu pieeju,

²⁶ [Tiesību akta projekta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība](#)

- jāapraksta sagaidāmās izmaiņas salīdzinājumā ar esošo regulējumu.

Šie noteikumi ir saistoši visiem normatīvo aktu izstrādātājiem Latvijā un nodrošina vienotu pieeju ietekmes novērtējumam.

2) Latvijas Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM)

Skatīt rokasgrāmatu: <https://www.mk.gov.lv/lv/metodiskas-rokasgramatas-un-apmacibas>

Latvijas PSIM ir aprakstīts rokasgrāmatā, ko izstrādājusi **Valsts kanceleja**, lai sniegtu atbalstu iestādēm un politikas plānotājiem administratīvā sloga aprēķināšanai. Tā ir balstīta uz Standard Cost Model (SCM) starptautisko pieeju, un tās galvenais uzdevums ir kvantificēt administratīvā sloga apmēru laika un izmaksu izteiksmē.

Rokasgrāmata sniedz detalizētus norādījumus, kā:

- identificēt informācijas sniegšanas prasības (ISP),
- noteikt to izpildes biežumu, mērķauditoriju un izmaksu parametrus,
- veikt aprēķinus, izmantojot standartizētu formulu un datu veidus.

Papildus informācija un atjauninājumi par PSIM metodoloģiju ir pieejami Valsts kancelejas mājaslapā: <https://www.mk.gov.lv/lv/administrativa-sloga-un-normativisma-mazinasana>

14.2. Latvijas PSIM saturs un piemērošana

14.2.1. Latvijas PSIM rokasgrāmata

Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM) ir Latvijā aprobēta metodoloģija administratīvā sloga kvantitatīvai izvērtēšanai. Tā izstrādāta ar mērķi nodrošināt vienotu, caurskatāmu un praksē pielietojamu aprēķinu mehānismu, kas palīdz valsts un pašvaldību iestādēm izvērtēt regulējuma radīto ietekmi uz sabiedrību.

PSIM metodoloģija balstīta uz Eiropā plaši izmantoto Standard Cost Model (SCM) pieeju, taču tā ir pielāgota Latvijas tiesiskajam un institucionālajam kontekstam. Tās pamatdokuments ir "Paplašinātais standarta izmaksu modelis – Rokasgrāmata"²⁷ (turpmāk – Rokasgrāmata), kuru 2011. gadā izstrādāja Valsts kanceleja sadarbībā ar ekspertiem. Rokasgrāmata kalpo kā visaptverošs metodiskais pamats PSIM piemērošanai.

Šīs metodoloģijas pielietojums praksē ir tieši saistīts ar Ministru kabineta noteikumiem Nr. 617, kas nosaka, ka tiesību aktu izstrādes gaitā jāizvērtē arī paredzamais administratīvais slogs.

Latvijas PSIM rokasgrāmatas saturs un vizualizācijas

3.1.tabula

Nodaļa / punkts	Saturs	Shēma / attēls
Ievadvārdi	Valsts kancelejas direktores ievads, rokasgrāmatas aktualitāte	✗ Nav
Par rokasgrāmatu	Mērķis, konteksts, kā tā tapusi	✗ Nav
PSIM būtība	PSIM definīcija, mērķis, salīdzinājums ar SIM	✗ Nav
1. Administratīvais slogs	Kas ir administratīvais slogs, administratīvās izmaksas, piemēri	✗ Nav
2. Metodes apraksts	Pamatprincipi un struktūra – posmi, apraksts	✓ Ir kopējā PSIM shēma
I posms: Sagatavošanās	Jomas un dokumentu atlase, iesaiste, robežnoteikšana	✗ Nav

²⁷ <https://www.mk.gov.lv/lv/metodiskas-rokasgramatas-un-apmacibas>

Nodaļa / punkts	Saturs	Shēma / attēls
II posms: Normatīvo dokumentu analīze	ISP, datu prasību un aktivitāšu identificēšana, klasifikācija	✓ Attēli par datu sadalījumu
1. solis: ISP, prasību, aktivitāšu noteikšana	Kā strukturēt regulējumus ISP un aktivitātēs	✓ Vizuāli piemēri
2. solis: Izcelsmes klasifikācija	Nacionālās / ES izcelsmes identificēšana	✓ Lēmumu koks
3. solis: Saistīto regulējumu noteikšana	Citi normatīvie akti, dublēšanās	✗ Nav
III posms: Aprēķinu fāze	Aprēķinu veikšana, datu ievākšana, formula, interpretācija	✓ Formulas un piemēri
4. solis: Personu segmentācija	Dalījums pēc lieluma, sektora utt.	✗ Nav
5. solis: Populācijas, biežuma noteikšana	Bāzes skaitļi: cik subjektu, cik bieži dati jāsniedz	✗ Nav
6. solis: Laika un finanšu novērtējums	Gaidīšanas izmaksas, likmes, interviju dati	✓ Attēls ar izmaksu sadalījumu
7. solis: Standarta izmaksu aprēķina parametri	Kur meklēt datus, kā izvērtēt	✓ Komponentu tabula
8. solis: Aprēķina veikšana	Galīgā formula ($C = f \times l \times n \times b$) ar piemēru	✓ Formula + piemērs
3. Administratīvā sloga samazināšana	Kā interpretēt rezultātus, kādi ir samazināšanas virzieni	✓ Piemēri (teksta līmenī)
Priekšlikumu izstrāde	Biežuma, prasību, pieprasīšanas kanālu optimizācija	✗ Nav
Priekšlikumu ieviešana	Izmaiņu veikšana praksē, sasaistē ar politikas ciklu	✗ Nav
Piemērs	Aprēķina piemērs ar visiem datiem (l, f, n, b)	✓ Aprēķinu tabula
Izmantotā literatūra	Avotu saraksts	✗ Nav

14.2.2. PSIM metodoloģijas būtība

Paplašinātā standarta izmaksu modeļa (PSIM) pamatmērķis ir kvantitatīvi aprēķināt laiku un izmaksas, ko lietotāji — fiziskas un juridiskas personas, tostarp arī valsts un pašvaldību iestādes — patērē, lai izpildītu regulējumā noteiktās informācijas sniegšanas prasības (ISP²⁸).

Metodoloģijas ietvaros tiek identificētas konkrētas darbības, ko subjekti veic ISP izpildei (piemēram, ziņojumu sagatavošana, datu ievade, apliecinājumu iesniegšana u.c.), un šīm darbībām tiek piešķirti konkrēti izmaksu parametri.

Administratīvā sloga aprēķins tiek veikts, izmantojot šādu pamatformulu:

👉 **PSIM aprēķina formula (saskaņā ar MKN Nr. 617):**

$$C = f \times l \times n \times b$$

Kur:

- **C** – informācijas sniegšanas pienākuma radītās izmaksas jeb administratīvās izmaksas (EUR/gadā);

²⁸ ISP šajā kontekstā nozīmē Informācijas sniegšanas pienākums. Tā ir prasība, ko normatīvais akts uzliek uzņēmumam sniegt vai sagatavot noteiktu informāciju valsts iestādēm vai trešajām pusēm. Tas ir centrālais elements administratīvā sloga aprēķinos, jo tieši ISP izpildei uzņēmumi patērē laiku un resursus.

- **f** – finanšu līdzekļu apmērs (EUR/stundā), kas nepieciešams, lai nodrošinātu informācijas sniegšanas pienākuma izpildi (piem., darbinieka stundas izmaksas);
- **l** – laika patēriņš stundās, kas nepieciešams, lai sagatavotu un iesniegtu informāciju;
- **n** – to subjektu skaits, uz kuriem attiecas informācijas sniegšanas prasība;
- **b** – reižu skaits gada laikā, kad informācija ir jāsniedz.

Šī formula ļauj konsekventi un kvantitatīvi noteikt administratīvo izmaksu apmēru, ko izraisa konkrētais normatīvais regulējums. To izmanto gan *ex ante* izvērtējumos (jauni tiesību akti), gan *ex post* novērtējumos (esošo aktu pārskatīšanai).

Saskaņā ar MK noteikumiem Nr. 617, šie aprēķini iekļaujami arī tiesību aktu anotācijās, ja paredzētas jaunas vai būtiski mainītas informācijas sniegšanas prasības.

14.2.3. PSIM metodoloģijas posmi

PSIM metodoloģija ir strukturēta vairākos secīgos posmos, kas jāīsteno, lai iegūtu pamatotus un pielietojamus aprēķinus. Rokasgrāmatā ir definēti trīs galvenie etapi:

Metodes apraksts

I posms: Sagatavošanās	II posms: Normatīvo aktu analīze	III posms: Administratīvā sloga aprēķins
Pētāmās jomas izvēle un dokumentu apkopošana	ISP, datu prasību un aktivitāšu noteikšana	Administratīvā sloga apjoma aprēķins, balstoties uz datiem
→ 1. solis: ISP, datu prasību un darbību noteikšana	→ 4. solis: Personu grupu segmentācija	→ 6. solis: Laika un izmaksu aprēķins
→ 2. solis: Izcelsmes klasifikācija (nacionāls/ES)	→ 5. solis: Populācijas un biežuma noteikšana	→ 7. solis: Izmaksu parametru iegūšana
→ 3. solis: Saistīto noteikumu identifikācija		→ 8. solis: Administratīvā sloga aprēķins
Plūsma: I POSMS → II POSMS → III POSMS Katrā posmā iekļauti vairāki savstarpēji saistīti soļi, kas sistemātiski virza uz gala rezultātu — precīzu administratīvā sloga aprēķinu un pamatotu sloga samazināšanas iespēju identificēšanu.		

I posms: Sagatavošanās			
Šis posms koncentrējas uz izvērtējamās jomas precīzu definēšanu, normatīvo aktu apkopošanu un atbildīgo iestāžu identificēšanu. Tā mērķis ir nodrošināt stabilu pamatu turpmākajai analīzei.			
Solis	Nosaukums	Saturs / darbības	Padomi / piezīmes
1. solis	Pētāmās jomas noteikšana	Identificē konkrēto regulējuma jomu (piemēram, konkrēts normatīvais akts vai procedūra), kurā tiks veikta administratīvā sloga analīze.	Prioritizēt jomas, kurās ir būtiska informācijas apmaiņa starp valsti un sabiedrību, un kur pastāv augsts administratīvais slogs.
2. solis	Saistīto dokumentu atlase	Apzina un apkopo visus piemērojamos normatīvos aktus — likumus, MK noteikumus, instrukcijas u.c., kas nosaka informācijas sniegšanas prasības (ISP).	Ieteicams izmantot likumdošanas datubāzes (piem., likumi.lv), un izveidot tabulu ar dokumentu nosaukumiem, datumiem un atsaucēm.
3. solis	Atbildīgo institūciju identificēšana	Nosaka iestādes, kas izstrādājušas, īsteno vai uzrauga attiecīgos normatīvos aktus un informācijas prasības.	Pārliccināties, ka katram noteikumam piesaistīta konkrēta institūcija, kas var sniegt

I posms: Sagatavošanās			
Šis posms koncentrējas uz izvērtējamās jomas precīzu definēšanu, normatīvo aktu apkopošanu un atbildīgo iestāžu identificēšanu. Tā mērķis ir nodrošināt stabilu pamatu turpmākajai analīzei.			
Solis	Nosaukums	Saturs / darbības	Padomi / piezīmes
			datus, viedokli vai veikt izmaiņas regulējumā, ja nepieciešams.



II posms: Normatīvo aktu analīze un informācijas prasību dekonstrukcija			
Šajā posmā normatīvie akti tiek analizēti līdz konkrētām informācijas sniegšanas prasībām (ISP) un saistītām aktivitātēm, identificējot, ko, kam, cik bieži un cik daudz ir jādara, lai izpildītu regulējumu. Tas ļauj pāriet uz precīzu sloga aprēķinu.			
Solis	Nosaukums	Saturs / darbības	Padomi / piezīmes
4. solis	Informācijas sniegšanas prasību un saistīto darbību noteikšana	Izvelk no normatīvajiem aktiem visas informācijas sniegšanas prasības (ISP), kuras rada pienākumu veikt kādu darbību (piemēram, ziņošanu, apliecinājumus).	Katrai ISP norādi: ko sniedz, kam sniedz, kādā formā, cik bieži, cik subjektus tas skar. Skaiti tikai tās, kas saistītas ar datu/informācijas nodošanu.
5. solis	Saistītās populācijas un biežuma noteikšana	Nosaka, cik daudz subjektu (uzņēmumu, personu, iestāžu) šī prasība skar un cik bieži tā ir jāizpilda (piem., reizi ceturksnī, reizi gadā).	Ja pieejami dati – izmanto oficiālās statistikas avotus (piem., VID, CSP). Ja nav – izmanto ekspertu aptaujas vai pieņēmumus.
6. solis	Personu segmentācija	Dalījums ietekmētajās grupās, ja ISP radītais slogs atšķiras atkarībā no uzņēmuma lieluma, jomas, sarežģītības vai digitālās gatavības.	Padoms: Segmentēšana noder situācijās, kad viens un tas pats regulējums atšķirīgi ietekmē dažādus lietotājus.



III posms – Administratīvā sloga aprēķins			
Šajā posmā tiek apkopoti dati un veikts administratīvā sloga kvantitatīvs aprēķins, balstoties uz iepriekš identificētajām informācijas sniegšanas prasībām (ISP), to izpildes biežumu, ietekmēto personu skaitu un darbības laiku un izmaksu parametriem.			
Solis	Nosaukums	Saturs / darbības	Formula / piezīmes
6. solis	Laika un finanšu patēriņa novērtējums	Novērtē, cik daudz laika nepieciešams, lai izpildītu vienu informācijas prasību (piemēram, aizpildīt veidlapu, ievadīt datus u.tml.), un cik tas izmaksā stundas izteiksmē. Dati iegūstami ar uzņēmumu aptaujām, ekspertu vērtējumu vai faktiskajiem mērījumiem.	$W = f \times l$ Kur: W – viena vienuma izmaksas (€) f – stundas likme (€) l – laiks stundās
7. solis	Standarta izmaksu parametru apkopošana	Apkopoti pārējie nepieciešamie dati aprēķinam:– ietekmēto personu (subjektu) skaits (n),– reižu skaits gadā (b).Šie rādītāji tiek izmantoti 8. solī.	Šajā solī netiek lietota atsevišķa formula, bet tiek sagatavoti dati nākamajam solim.
8. solis	Administratīvā sloga aprēķins	Veic kopējo administratīvo izmaksu aprēķinu, izmantojot pamatformulu no MKN Nr. 617.	$C = f \times l \times n \times b$ Kur: C – kopējās administratīvās izmaksas (€) f – stundas likme (€) l – laiks stundās n – subjektu skaits b – reižu skaits gadā

III posms – Administratīvā sloga aprēķins			
Šajā posmā tiek apkopoti dati un veikts administratīvā sloga kvantitatīvs aprēķins, balstoties uz iepriekš identificētajām informācijas sniegšanas prasībām (ISP), to izpildes biežumu, ietekmēto personu skaitu un darbības laika un izmaksu parametriem.			
Solis	Nosaukums	Saturs / darbības	Formula / piezīmes
Ja informācijas sagatavošanā ir iesaistīti vairāki darbinieki ar dažādām stundas likmēm vai dažādu laika patēriņu, izmaksas tiek aprēķinātas katram darbiniekam atsevišķi un summētas.			

Visi trīs posmi kopā nodrošina sistematizētu un datus balstītu administratīvā sloga novērtēšanu, ļauj identificēt tā galvenos avotus un sniedz praktisku pamatu ierosinājumiem sloga mazināšanai, uzlabojot regulējuma efektivitāti un lietotājdraudzīgumu.

14.2.4. PSIM pielietojums, priekšrocības un ierobežojumi

Latvijas Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM) tiek izmantots dažādās situācijās, kur nepieciešams novērtēt informācijas sniegšanas pienākumu radīto administratīvo slogu. Tipiskākie pielietojuma gadījumi:

- jauna tiesību akta vai grozījumu izstrāde, kas ievieš jaunas informācijas prasības;
- spēkā esošo normatīvo aktu pārskatīšana (ex post izvērtējumi);
- normatīvo alternatīvu salīdzinājums, lai izvēlētos slogu mazinošāko risinājumu;
- deregulācijas vai administratīvā sloga samazināšanas iniciatīvu pamatošana.

PSIM metodoloģijai ir vairākas būtiskas priekšrocības, kas to padara piemērotu lietošanai Latvijas tiesību aktu izvērtēšanā:

Ieguvumi	Ierobežojumi / riski
Pielāgota Latvijas normatīvajam un institucionālajam kontekstam.	Rezultāti ir atkarīgi no datu kvalitātes un aptauju precizitātes.
Ļauj ņemt vērā reālistisku atbilstības līmeni (nepieņem automātiski 100% ievērošanu).	Vērtējumi var būt atšķirīgi, ja pielietotas citas metodoloģijas.
Piedāvā strukturētu un pārskatāmu aprēķinu mehānismu.	Ietekmes aprēķini veikti izolēti – ne vienmēr ņem vērā kumulatīvo efektu.
Rezultāti ir salīdzināmi laika gaitā, ļaujot izsekot progresam.	Var iekļauties arī “business-as-usual” izmaksas, ja netiek skaidri atdalītas.
Veicina pārdomātus, datus balstītus lēmumus deregulācijas procesā.	Grūtāk tieši novērtēt gala ekonomisko ieguvumu.
Metode ir elastīga un viegli papildināma, pielāgojama konkrētai situācijai.	Saglabā daļu SIM ierobežojumu (t.sk. izmaksu orientāciju, nevis lietderību).

14.2.5. Administratīvā sloga izvērtēšana tiesību aktu izstrādē

Lai mazinātu iespējamību, ka jauni vai grozīti normatīvie akti rada nesamērīgu administratīvo slogu, Latvijas tiesību sistēmā ir paredzēta pienākuma kārtībā veicama ietekmes sākotnējā novērtēšana. Šī prasība nostiprināta Ministru kabineta noteikumos Nr. 617 un tās īstenošanu metodiski atbalsta **Valsts kancelejas izstrādātās vadlīnijas par administratīvā sloga novērtēšanu**, kas pieejamas publiski –

Vadlīnijas: [Administratīvā sloga novērtēšana – rokasgrāmata \(PDF\)](#)

Paredzētais izvērtējums tiek veikts jau tiesību akta projekta izstrādes gaitā, izmantojot vienoto tiesību aktu izstrādes un saskaņošanas portālu (TAP), un ietver analīzi par to, kā jaunais vai grozītais regulējums ietekmēs:

- administratīvās procedūras un ar tām saistītās izmaksas (gan fiziskām, gan juridiskām personām, kā arī valsts un pašvaldību iestādēm);

- atbilstības prasības un to izpildes slodzi;
- mazos un vidējos uzņēmumus (t. s. MVU tests).

14.2.6. Administratīvā sloga aprēķins juridiskām personām

Administratīvā sloga novērtējums tiek veikts, izmantojot **Paplašināto standarta izmaksu modeli (PSIM)**. Aprēķins balstīts uz šādu formulu:

$$C=f \times l \times n \times b$$

Kur:

- **C** – informācijas sniegšanas pienākuma radītās izmaksas (EUR/gadā),
- **f** – viena cilvēkresursa stundas likme (EUR/stundā),
- **l** – laika patēriņš (stundās), lai izpildītu prasību,
- **n** – to subjektu skaits, uz kuriem attiecas pienākums,
- **b** – reižu skaits gadā, kad pienākums jāizpilda.

Šāda aprēķina struktūra ļauj salīdzināmi un caurskatāmi novērtēt ietekmi uz sabiedrības grupām, kuru pienākumos ir informācijas sniegšana saskaņā ar regulējumu.

14.2.7. Administratīvā sloga aprēķins fiziskajām personām

Fizisko personu administratīvais slogs tiek novērtēts divos aspektos – **laika izteiksmē** un **finansiālajā izteiksmē**.

Laika patēriņa aprēķins:

$$C_1=l \times n \times b$$

Kur:

- **C₁** – slogs laika izteiksmē (stundās),
- **l** – nepieciešamais laiks vienas prasības izpildei,
- **n** – subjektu skaits,
- **b** – reižu skaits gadā.

Finansiālo izmaksu aprēķins:

$$C_2=f \times n \times b$$

Kur:

- **C₂** – kopējās izmaksas (EUR),
- **f** – stundas likme vai citi tiešie izdevumi,
- **n** – ietekmēto personu skaits,
- **b** – prasības izpildes biežums gada laikā.

Secinājums: Administratīvā sloga izvērtēšana tiesību aktu izstrādē ir būtisks posms mūsdienīgas un lietderīgas normatīvās vides veidošanā. Tā nodrošina, ka jauns regulējums nerada pārmērīgu slogu, un palīdz pieņemt datu balstītus lēmumus par nepieciešamajiem nosacījumiem sabiedrībai un iestādēm.

Administratīvā sloga finansiālā novērtēšana – gan ex ante (pirms regulējuma pieņemšanas), gan ex post (pēc ieviešanas) – stiprina tiesību aktu kvalitāti, nodrošina proporcionālu pieeju regulējumam un veicina sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldes darbībai.

14.3. Kopsavilkums

Latvijā administratīvā sloga novērtēšana un aprēķināšana balstās uz vienotu, metodiski izstrādātu un normatīvi nostiprinātu pieeju – **Paplašināto standarta izmaksu modeli (PSIM)**. Šī metodoloģija ir pielāgota Latvijas tiesību sistēmas īpatnībām un sabiedrības struktūrai, saglabājot sasaisti ar plašāk pazīstamo Standard Cost Model (SCM), ko piemēro daudzās Eiropas valstīs.

PSIM pamatā ir mērķis konsistenti un kvantitatīvi novērtēt slogu, ko normatīvie akti rada fiziskām un juridiskām personām, kā arī valsts un pašvaldību iestādēm. Aprēķini balstās uz informācijas sniegšanas pienākumiem, un tie tiek strukturēti trīs posmos – no sagatavošanās līdz detalizētai normu dekonstrukcijai un izmaksu formulēšanai. Aprēķina pamatā ir skaidra formula, kas ņem vērā laiku, finanšu izmaksas, ietekmēto subjektu skaitu un informācijas sniegšanas biežumu.

Valsts kancelejas izstrādātās vadlīnijas par administratīvā sloga novērtēšanu nostiprina PSIM pielietojanu tiesību aktu izstrādes procesā, īpaši tajos gadījumos, kad tiek ieviestas jaunas vai būtiski mainītas informācijas prasības, kā arī sniedz atbalstu praktiskā izvērtējuma veikšanai TAP portālā.

Latvijas PSIM metode nodrošina:

- **Objektīvu, salīdzināmu un datus balstītu aprēķinu**, kas atvieglo izvērtēšanu pirms regulējuma pieņemšanas (ex ante) un pēc tā īstenošanas (ex post);
- **Praktisku pielietojumu** tiesību aktu anotācijās, reformu novērtēšanā un politikas izvērtējumos;
- **Iespēju identificēt samazinājuma potenciālu**, kas kalpo par pamatu administratīvā sloga mazināšanas pasākumiem.

Lai arī metodei ir vairāki ierobežojumi (piemēram, atkarība no subjektīvās informācijas vai sarežģītība alternatīvu ietekmes sinerģijas novērtēšanā), tā joprojām nodrošina sistēmisku, skaidri strukturētu un Latvijā oficiāli atzītu pieeju administratīvā sloga izvērtēšanā.

Tādējādi PSIM kalpo par būtisku instrumentu labākas regulēšanas īstenošanā, ļaujot veidot pārdomātāku, efektīvāku un sabiedrībai draudzīgāku publisko pārvaldi.

15. Administratīvā sloga novērtēšanas pieejas starptautiskajā praksē

Lai nodrošinātu līdzsvarotu, uz pierādījumiem balstītu regulējuma ietekmes izvērtēšanu, vairākas valstis un starptautiskās organizācijas ir izstrādājušas dažādas metodoloģijas administratīvā sloga novērtēšanai un samazināšanai. Šīs pieejas atšķiras pēc mērķiem, sarežģītības pakāpes, pielietojuma jomas un pieejamajiem resursiem, tomēr tās visas tiecas padarīt regulatīvo vidi efektīvāku un lietotājam draudzīgāku.

Turpmāk 3.2. tabulā sniegts salīdzinošs pārskats par būtiskākajām starptautiski pielietotajām metodēm, kas ļauj labāk izprast to galvenās atšķirības, priekšrocības un ierobežojumus.

Citu administratīvā sloga mērīšanas metožu salīdzinošais pārskats (7 metodes)

3.2.tabula

Kritērijs	SIM – Standarta izmaksu modelis	PSIM – Paplašināta is standarta izmaksu modelis	RBR – Regulatīvā sloga mērīšanas modelis	Britu Kolumbijas modelis	Opt-in/Opt- out (ASV)	Regulatīvā giljotīna	One-in, One-out
Izveides gads / izcelsme	~2003, Nīderlande	~2006, ES / Latvija	~2012, Austrālija	~2001, Kanāda (BC)	2000-tie, ASV	1998, Dienvid- koreja	2010, Apvienotā Karatiste
Izmantots	ES, OECD, Skandināvija	Latvija, ES institūcijas	Austrālija, UK	Kanāda, UK, Austrālija	ASV, daļēji ES	Vjetnama, Serbija	UK, ASV, Kanāda
Mērķis	Mērīt un samazināt administratīvās izmaksas (€)	Iekļaut arī atbilstības un netiešās izmaksas	Rādīt kopējo slogu uz nozari/ uzņēmumu	Samazināt regulējumu skaitu	Vienkāršot izvēli, mazināt slodzi	Strauji samazināt regulējumu apjomu	Ierobežot jaunu regulējumu pieaugumu
Pieeja	Intervijas, “laiks × alga” modelis	SIM + eksperti + papild dati	Sintētiski rādītāji, salīdzinājumi laikā	Informāci- jas pieņemumu skaitīšana	Uzvedības ekonomika, izvēles dizains	Masveida izvērtēšana (review)	“+1 jauns = -1 esošs”
Rādītājs	€ izmaksas/ gadā uzņēmumiem	€ + netiešā slodze	% samazinājums no bāzes	Pienākumu skaits un % samazināju ma	Lietotāju iesaiste / izvēle	Atcelto regulējumu %	1:1 vai 1:2 likmes
Priekšrocība	Precīza, salīdzināma, pārbaudīta	Plašāka ietekmes izpratne, lokāli pielāgota	Integrējama ar politikas izvērtējumiem	Ātra ieviešana, komunika- tīva	Zema slodze, digitāli lietojama	Spēcīga un ātra ietekme	Skaidrs mehānisms, politiski pamanāms
Ierobežojumi / riski	Nemēra netiešo slogu, laikietilpīga	Datu ietilpīga, sarežģītāka	Subjektivitāte, nepieciešama datu bāze	Var būt virspusējs, nav € datu	Grūti kvantificēt efektu, atkarīgs no dizaina	Riska pārvērtēt ietekmi vai izdzēst būtisko	Fokusē uz skaitu, ne kvalitāti

Administratīvā sloga mērīšanas metodes

3.3.tabula

Standarta izmaksu modelis (SIM)	Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM)	Regulatīvā sloga mērīšanas metode (Regulatory Burden Measure)	Britu Kolumbijas modelis	Opt-in un opt-out	Regulatīvā giljotīna (Regulatory Guillotine)	One-in, One-out
↓	↘	↘	↘	↘	↘	↘
Standarta izmaksu modelis (SIM)						
SIM ir viena no visplašāk starptautiski pielietotajām metodēm administratīvā sloga mērīšanai. Tā izstrāde aizsākās Nīderlandē 2000. gadu sākumā, bet vēlāk tā kļuva par pamatu administratīvā sloga kvantitatīvai izvērtēšanai lielākajā daļā Eiropas Savienības dalībvalstu, kā arī OECD valstīs. SIM izstrādāja Standard Cost Model Network – starptautiska ekspertu sadarbības platforma, un tā metodoloģiskie pamati ir ietverti Starptautiskajā SIM rokasgrāmatā (International SCM Manual, IWGAD, 2004). SIM mērķis ir nodrošināt precīzu, salīdzināmu un caurspīdīgu administratīvā sloga novērtējumu uzņēmējdarbībai, kas izriet no normatīvo aktu izpildes pienākumiem. Atšķirībā no kvalitatīvām pieejām, SIM koncentrējas uz kvantitatīvu sloga mērījumu, īpašu uzmanību pievēršot informācijas sniegšanas prasībām (ISP), ko regulējumi uzliek fiziskām vai juridiskām personām.						

SIM metodoloģija ir aktivitātēs balstīta. Tā sadala regulatīvās prasības konkrētās informācijas vienībās, analizējot katru atsevišķi, izmantojot šādu vispārējo formulu:

$C = f \times l \times n \times b$, kur:

- C – administratīvās izmaksas (€),
- f – stundas likme (€),
- l – laika patēriņš vienas prasības izpildei (stundās),
- n – to subjektu skaits, uz kuriem attiecas prasība,
- b – reižu skaits gada laikā, kad informācija ir jāsniedz.

Metode tiek izmantota gan ex ante (jauna regulējuma ietekmes izvērtējumiem), gan ex post (esošo normatīvo aktu pārskatīšanai), kā arī pamata mērījumu veikšanai visai nozarei vai normatīvo aktu kopumam. Būtiski, ka SIM nemēra regulējuma kopējo ietekmi vai netiešās izmaksas – tās mērķis ir precīzi identificēt administratīvo darbību slogu, atsevišķi no politikas ieguvumiem vai saturiskās kvalitātes.

Standarta izmaksu modeļa 7 soļi:

1. Identificēt informācijas sniegšanas prasības: Noskaidrot, kuras normatīvo aktu prasības rada administratīvo slogu.	2. Noteikt administratīvās darbības: Identificēt konkrētās darbības, kas jāveic, lai izpildītu informācijas sniegšanas prasības.	3. Izvērtēt laika patēriņu: Novērtēt, cik daudz laika nepieciešams katrai administratīvajai darbībai.
4. Aprēķināt izmaksas: Aprēķināt izmaksas, kas saistītas ar administratīvo darbību veikšanu, ieskaitot darbinieku algas, materiālu izmaksas utt.	5. Apkopot datus: Apkopot visus iegūtos datus, lai noteiktu kopējās administratīvās izmaksas.	6. Analizēt rezultātus: Analizēt iegūtos rezultātus, lai identificētu viss resursietilpīgākās informācijas sniegšanas prasības.
7. Ieteikt uzlabojumus: Izstrādāt ieteikumus administratīvā sloga samazināšanai, pamatojoties uz analīzes rezultātiem.		

SIM piemērošanas salīdzinošā pieredze: Nīderlande, Apvienotā Karaliste un Itālija

Pētījumā “Standard Cost Model: Three Different Paths and their Common Problems” (Torriti, 2010) analizētas trīs valstis – Nīderlande, Apvienotā Karaliste un Itālija –, kuras ieviešas Standarta izmaksu modeli (SIM) ar mērķi samazināt birokrātisko un administratīvo slogu. Pētījums sniedz ieskatu politiskajos, institucionālajos un praktiskajos faktorus, kas ietekmē SIM ieviešanas rezultātus dažādos kontekstos.

SIM pielietojuma salīdzinošā analīze parāda, ka:

- **Nīderlande** bija pionieris SIM metodē, veicot ilglaicīgu un sistemātisku mērīšanu ar augstu politisko atbalstu un uzņēmēju līdzdalību.
- **Apvienotā Karaliste** īstenoja SIM kā vienreizēju pasākumu, taču ar spēcīgu regulatīvās kvalitātes reputāciju un mērķi integrēt šo pieeju plašākā politikas ciklā.
- **Itālija** pielietoja modeli selektīvi, galvenokārt MVU sektorā, ar salīdzinoši zemāku politisko apņemību un resursu pieejamību.

Nozīmīgākie secinājumi:

- Politiskā griba ir priekšnoteikums ilgtspējīgai SIM ieviešanai.
- Uzņēmēju iesaiste uzlabo datu kvalitāti un mērījumu pieņemšanu praksē.
- Institucionālā kapacitāte (piemēram, neatkarīgas iestādes vai centrāla koordinācija) ir būtiska konsekvencei un datu ticamībai.
- Metodoloģiskie ierobežojumi, piemēram, pieņēmums par 100% normatīvo atbilstību un grūtības iekļaut netiešās izmaksas, ir jāņem vērā, interpretējot rezultātus.

Pētījums arī uzsver nepieciešamību uzlabot SIM modeli nākotnē, īpaši:

- precizējot atbilstības līmeņus;
- pievienojot reālistiskākus izmaksu ietaupījumu scenārijus;
- paplašinot mērījumu uz fiziskām personām un valsts pārvaldi.

Citu valstu pieredze administratīvā sloga samazināšanā

Vairākas Eiropas valstis ir guvušas nozīmīgus rezultātus, ieviešot SIM vai līdzīgas metodoloģijas. Šīs iniciatīvas sniedz vērtīgus piemērus Latvijai, īpaši attiecībā uz politisko atbalstu, institucionālo pārvaldību un sabiedrības līdzdalību.

Dānija bija pirmā valsts, kas ieviesa SIM ārpus Nīderlandes, kļūstot par līderi birokrātijas mazināšanā. SIM rezultāti tika integrēti regulatīvās ietekmes novērtējumā, nodrošinot vienotu pieeju sloga mērīšanai. Dānija ieviesa vienas pieturas principu, kur uzņēmumi vienuviet var iesniegt datus valsts iestādēm, tādējādi samazinot administratīvo dubultošanos.

Zviedrijā pielietota vienkāršota SIM versija, īpaši orientēta uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (MVU). 2023. gadā valsts publicēja datus par PVN administrēšanas slogu, kas uzņēmumiem sasniedza 13,8 miljardus SEK (~1,2 miljardi EUR), izceļot nepieciešamību pēc reformas. Šī pieredze uzsver datu atklātības un kvantificētu izmaksu nozīmi lēmumu pieņemšanā.

Vācijā SIM pārvaldību veic Nacionālā normatīvās kontroles padome (Normenkontrollrat), kas darbojas kā neatkarīgs regulators. Izveidots arī publisks tiešsaistes portāls, kur pieejami visi aprēķini par administratīvajām izmaksām. Šī pieeja nodrošina pārredzamību un sabiedrības uzticēšanos. Vācija regulāri uzlabo SIM metodiku, integrējot to plašākā regulējuma kvalitātes politikā.

Francijā izveidojusi līdzīgu pieeju ar nosaukumu Réglementation Administrative Évaluée (RAE). 2024. gadā tā uzsāka plašu administratīvo formu samazināšanas kampaņu, paredzot līdz 2030. gadam atcelt vai vienkāršot 1800 procedūras, tai skaitā iepirkumus un licencēšanu. RAE metode palīdz modernizēt regulējumu, ievērojot uzņēmumu un iedzīvotāju vajadzības.

Lietuvā SIM izmantots kā daļa no sistemātiskas uzņēmējdarbības vides uzlabošanas politikas. Trīs gadu laikā administratīvais slogs uzņēmumiem samazināts par vairāk nekā 33 miljoniem EUR. Tiek regulāri pārskatīts regulatīvais ietvars, akcentējot datu aktualizēšanu un MVU vajadzību ievērošanu.

Spānijā, Katalonijā kopš 2008. gada SIM izmantošana ir obligāta visiem primārajiem un sekundārajiem normatīvajiem priekšlikumiem. Rezultātā 88 ietekmes novērtējumos kvantificēti vairāk nekā 1500 administratīvās slodzes. SIM pielietojums šeit veicina vienotu metodoloģiju visā normatīvajā ciklā.

Slovēnijā pieņēmusi divus tā dēvētos “Deburokratizācijas likumus”, kuru mērķis ir vienkāršot likumdošanu un samazināt administratīvos šķēršļus. Līdz 2022. gada beigām pārskatīti 25 likumi, un process turpinās kā daļa no valsts attīstības stratēģijas.

Eiropas Komisijas pieredze: 2006. gadā Eiropas Komisija uzsāka "Action Programme for Reducing Administrative Burdens", izmantojot SIM visās ES dalībvalstīs. Programmas rezultātā:

- Administratīvais slogs samazināts par 25% (~40,9 miljardi EUR),
- Radīts papildu samazinājuma potenciāls līdz 30,5% (37,8 miljardi EUR),
- Prognozēts, ka programmas ietekme varētu palielināt ES IKP par 1,4%, jeb 150 miljardiem EUR,
- Veicināta kultūras maiņa publiskajā pārvaldē, uzsvērot efektivitāti un samērīgumu.

Šie piemēri uzskatāmi demonstrē, ka SIM ir pielāgojama metodoloģija, kas, pareizi integrēta politikas un regulējuma procesā, var dot ievērojamu ekonomisko un administratīvo ieguvumu. Būtiska ir pastāvīga datu atjaunināšana, sabiedrības līdzdalība un skaidra institucionālā pārvaldība, kas ļauj sasniegt līdzsvarotu un efektīvu administratīva sloga samazināšanu.

Viens no detalizētākajiem SIM metodoloģijas piemērojamiem ir **Ziemeļīrijas standarta izmaksu modelis** (*Northern Ireland Standard Cost Model*), ko 2014. gadā izstrādājusi Apvienotās Karalistes Ekonomikas ministrija sadarbībā ar politikas izstrādes ekspertiem.

Šis modelis nodrošina visaptverošu pieeju SIM metodes piemērošanai dažādu normatīvo aktu izvērtējumā, strukturējot procesu četrās fāzēs un 14 soļos. Tajā īpaši uzsvērta metodoloģiskā precizitāte, ieteikts veidot uzraudzības grupas ar ārējo iesaisti un pielietot datus, kas iegūti no uzņēmumiem vai ekspertu novērtējumiem. Tā ir piemērota gan politikas plānotājiem, gan ekonomistiem, kas atbild par normatīvo ietekmes novērtējumu.

Plašāks Apvienotās Karalistes piemērs, tai skaitā četras fāzes, 14 soļi un pielietošana, ir pieejams šī ceļveža **2. pielikumā – “Ziemeļīrijas standarta izmaksu modeļa pārskats”**.

Avoti:

<https://regulatoryreform.com/wp-content/uploads/2015/07/International-SCM-Manual.pdf>

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/64157/4374310/11-STANDARD-COST-MODEL-DK-SE-NO-BE-UK-NL-2004-EN-1.pdf/e703a6d8-42b8-48c8-bdd9-572ab4484dd3>

Ziemeļīrijas standarta izmaksu modelis

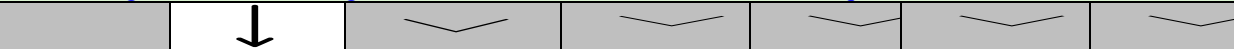
<https://www.economy-ni.gov.uk/sites/default/files/publications/deti/northern-ireland-standard-cost-model-guidance-version-1-june->

International Working Group on Administrative Burdens (IWGAD) (2004). *International Standard Cost Model Manual*. Pieejams: regulatoryreform.com

Jacopo Torriti (2010). Standard Cost Model: Three Different Paths and their Common Problems. *Journal of Contemporary European Research*, 6(1). Pieejams: <https://www.jcer.net/index.php/jcer/article/view/322>

[Wikipedia – Standardkostenmodell](#)

Pilot study – Pilot study – [Pilot study – Swedish companies’ compliance costs for handling VAT legislation](#)
[NKR - Cost Transparency](#)



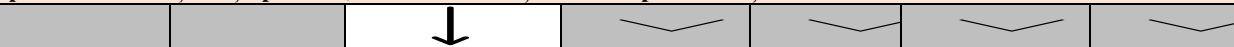
Paplašinātais standarta izmaksu modelis (PSIM)

PSIM ir strukturēta un kvantitatīva metodoloģija, kas paredzēta administratīvā sloga noteikšanai un izvērtēšanai, ko normatīvās prasības uzliek uzņēmējiem, fiziskām personām, kā arī valsts un pašvaldību institūcijām. PSIM ir veidots kā paplašināta versija starptautiski atzītajam **SIM**, ar mērķi ņemt vērā gan tiešās administratīvās izmaksas, gan plašāku normatīvās ietekmes spektru.

Metodoloģijas galvenais uzdevums ir **sistēmiski identificēt jomas, kurās administratīvais slogs ir visbūtiskākais**, noteikt šī sloga finansiālo apjomu un piedāvāt datu balstītus risinājumus tā mazināšanai. PSIM pieeja ļauj detalizēti analizēt ne tikai konkrētus regulējošus aktus, bet arī atsevišķus informācijas sniegšanas pienākumus, kas veido slogu sabiedrībai.

PSIM priekšrocība ir iespēja veidot saskaņotus sloga samazināšanas priekšlikumus, kas var tikt ieviesti dažādos pārvaldības līmeņos – sākot no Eiropas Savienības un nacionālā regulējuma līdz pat atsevišķām pašvaldību un institūciju iekšējām procedūrām. Tā rezultātā iespējams ne vien samazināt uzņēmēju un iestāžu resursu patēriņu, bet arī uzlabot administratīvo procesu efektivitāti un lietotāju apkalpošanas kvalitāti.

Latvijā PSIM metodoloģiju 2011. gadā izstrādāja Valsts kanceleja sadarbībā ar Rīgas Starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolu (RISEBA). **Detalizēts Latvijas PSIM modeļa apraksts, tajā skaitā trīs posmu un astoņu soļu process, atrodams šī ceļveža 14. apakšnodalā.**



Regulatīvā sloga mērīšanas modelis (Regulatory Burden Measure, arī RBM)

Regulatīvā sloga mērīšanas modelis (RBM) ir Austrālijā izstrādāta un pielietota metodoloģija, kas ļauj kvantitatīvi novērtēt normatīvo aktu radītās izmaksas uzņēmumiem, nevalstiskām organizācijām un privātpersonām. Tā mērķis ir nodrošināt pilnīgu regulatīvās ietekmes redzējumu, aptverot ne tikai administratīvās izmaksas, bet arī būtiskās atbilstības un kavēšanās izmaksas.

RBM ietvars sastāv no trim galvenajām komponentēm:

1. **Administratīvās izmaksas** – saistītas ar informācijas apkopošanu, dokumentēšanu, ziņošanu un līdzīgām darbībām, kas nepieciešamas regulējuma ievērošanai.
2. **Būtiskās atbilstības izmaksas** – izmaksas, kas rodas, lai praktiski īstenotu regulējumā noteikto (piemēram, apmācības, aprīkojums, ārpakalpojumi).
3. **Kavēšanās izmaksas** – izdevumi vai ienākumu zudumi, kas saistīti ar laika patēriņu, piemēram, gaidot atļaujas izsniegšanu vai pieteikumu izskatīšanu.

RBM tiek piemērots visiem jauniem un maināmiem regulējumiem, un ir neatņemama **Regulatīvās ietekmes paziņojumu (RIS)** sastāvdaļa. Kvantitatīvais novērtējums jāveic, izmantojot RBM kalkulatorus un standarta formulas, un **rezultāti tiek izteikti kā vidējā gada ietekme**, parasti 10 gadu periodā.

Regulatīvo izmaksu klasifikācija:

- **Administratīvās izmaksas:** laiks un resursi, kas nepieciešami, lai dokumentētu atbilstību (piemēram, ziņošana, datu ievade, maksājumu veikšana).
- **Būtiskās izmaksas:** darbības, kas saistītas ar regulatīvo prasību ieviešanu praksē (piemēram, iekārtas, konsultantu piesaiste).
- **Kavēšanās izmaksas:** laika zudums līdz darbības uzsākšanai vai regulējuma izpildei.

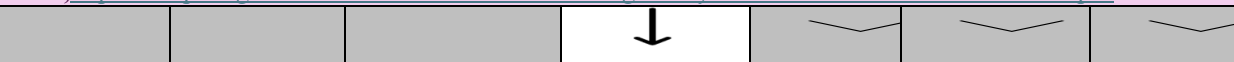
Svarīgs aspekts RBM ietvarā ir **izmaksu salīdzināšana ar "parastajām" (business-as-usual) izmaksām**, lai atdalītu specifisko slogu, ko rada regulējums. Tāpat jāņem vērā arī **subsīdijas vai atvieglojumi**, kas kompensē izmaksas – tās jāatskaita no kopējā sloga.

Pielietojums:

RBM tiek aktīvi izmantots Austrālijas valdības regulatīvās reformas programmās, kur nepieciešama pārskatāma, kvantitatīva un uz rezultātiem orientēta pieeja. Tā ir īpaši noderīga ilgtermiņa politikas uzraudzībā un atskaitīšanās mehānismos.

Avoti:

Vairāk par šo metodi var uzzināt: Regulatory Burden Measurement Framework, March 2020, <https://oia.pmc.gov.au/sites/default/files/2021-09/regulatory-burden-measurement-framework.pdf>



Britu Kolumbijas modelis (British Columbia Model)

Britu Kolumbijas modelis ir skaitliski balstīts, vienkāršota pieeja administratīvā sloga mērīšanai un samazināšanai, kas īpašu uzsvāru liek uz informācijas sniegšanas pienākumu skaita kvantifikāciju, nevis izmaksu monetāru novērtēšanu.

Šī pieeja radās Kanādas Britu Kolumbijas provincē 2000. gadu sākumā, kad reģions saskārās ar pārmērīgu regulatīvo slogu. Tās ieviešana kļuva par starptautiski atzītu labās prakses piemēru, īpaši pateicoties skaidram komunikācijas stilam un ātrai ietekmei.

Galvenās iezīmes:

Mērķis: vienkāršot normatīvo vidi, samazinot regulatīvo prasību skaitu, nevis tiešās izmaksas.

Mērīšanas vienība: "regulatīvais pienākums" (regulatory requirement) – jebkura darbība, ko uzņēmumam vai iedzīvotājam prasa veikt valdības regulējums (piemēram, ziņojumu iesniegšana, licencēšanās, dokumentu glabāšana, atbilstības pārbaudes).

Skaitliska pieeja: netiek izmantoti eiro vai dolāru aprēķini; tiek skaitīts pienākumu skaits.

Procentuālais samazinājuma mērķis: piemēram, –33% trīs gadu laikā. Šāds mērķis kļuva par skaidru un motivējošu rādītāju valdības institūcijām.

Regulāra uzskaitē un caurskatāmība: pienākumu saraksts tiek pastāvīgi atjaunināts un publicēts, nodrošinot sabiedrības iesaisti un uzticēšanos.

Politiski komunikējams: vienkāršais "noteikumu skaits" ir saprotams sabiedrībai, medijiem un lēmumu pieņēmējiem, kas atvieglo atskaitīšanos un stratēģisko pārraudzību.

Priekšrocības: Zems ieviešanas sliekšnis un ātri rezultāti. Piemērots mazajiem un vidējiem uzņēmumiem (MVU). Ļauj strukturēti identificēt dublējošas vai novecojušas prasības.

Ierobežojumi: Nemēra faktisko ietekmi naudā vai laikā. Var pārvērtēt vai nenovērtēt slogu, ja netiek veikta kvalitatīvā analīze. Nespēj parādīt ieguvumus vai zaudējumus no regulējuma kvalitātes perspektīvas.

Britu Kolumbijas modelis kļuva par pamatu vairāku citu valstu iniciatīvām, tostarp "One-In, One-Out" principiem Apvienotajā Karalistē un citviet.

Modificētā Britu Kolumbijas modeļa (Modified British Columbia Model) pielietojums citās valstīs

Britu Kolumbijas modelis, sākotnēji balstīts uz vienkāršu informācijas pienākumu uzskaiti, ir kļuvis par pamatu vairākām starptautiskām adaptācijām, īpaši Austrālijā, Apvienotajā Karalistē un citur. Šajās valstīs modelis tiek pielāgots valsts specifiskajiem apstākļiem, integrējot papildu komponentes un uzlabojot analītiskās spējas.

Galvenie uzlabojumi un pielāgojumi:

Apvienojums ar SIM elementiem: papildus pienākumu skaitīšanai tiek veikts vienkāršots administratīvo izmaksu novērtējums, sniedzot priekšstatu arī par ietekmes apjomu.

Skaidrs uzdevumu iedalījums: pienākumi tiek klasificēti kā: informācijas sniegšanas prasības, atbilstības darbības, laika aiztures vai administratīvie šķēršļi.

Tematiskā piemērošana: modelis tiek pielietots ne tikai normatīvajiem aktiem kopumā, bet arī konkrētās politikas jomās – piemēram, izglītībā, veselībā, uzņēmējdarbības regulējumā u.c.

"One-in, Two-out" princips: katrs jauns regulatīvais pienākums nozīmē, ka divi esoši pienākumi ir jāatceļ, tā radot mehānismu sloga mazināšanai.

Piemērs: Kvīnslendas pieredze (Austrālija)

2013.gadā Kvīnslendas štata valdība ieviesa modificēto Britu Kolumbijas pieeju ar mērķi uzlabot regulējuma pārvaldību:

Vietā, lai aprēķinātu izmaksas naudā, uzsvārs tika likts uz regulatīvo pienākumu skaitu.

Tika izvirzīts mērķis – samazināt slogu par 20% līdz noteiktam termiņam.

Izveidota vienota pienākumu datubāze, kur katra institūcija reģistrēja visus savas darbības ietvaros piemērojamos regulatīvos pienākumus.

Regulāra atskaite valdībai un sabiedrībai nodrošināja pārskatāmību un politisko atbildību.

Avoti:

<https://documents.parliament.qld.gov.au/TableOffice/TabledPapers/2016/5516T1966.pdf>

<https://statements.qld.gov.au>

1. **"Measuring and Reducing the Burden of Regulation" (2013)** – Šis ziņojums, ko sagatavoja Kvīnslendas Konkurences iestāde (Queensland Competition Authority), detalizēti apraksta pieeju administratīvā sloga mērīšanai un samazināšanai, tostarp prioritāšu noteikšanu un reformu ieteikumus.
2. **"Reducing the Burden of Regulation" (2013)** – Šis ir starpposma ziņojums, kas sniedz ieskatu par progresu un turpmākajiem soļiem administratīvā sloga samazināšanā Kvīnslendā.
3. **"Red Tape Reduction Advisory Council Report" (2016)** – Šajā ziņojumā aplūkoti galvenie jautājumi un ieteikumi, kas saistīti ar regulatīvā sloga mazināšanu uzņēmējiem Kvīnslendā.



Opt-in un opt-out stratēģijas

Opt-in un opt-out stratēģijas ir uz uzvedības ekonomiku balstītas pieejas, ko izmanto, lai samazinātu administratīvo slogu un uzlabotu piekļuvi sabiedriskajiem pakalpojumiem. Tās ir īpaši nozīmīgas Amerikas Savienotajās Valstīs, kur tās kalpo kā strukturētas izvēles arhitektūras rīki, papildinot tradicionālās regulējuma ietekmes mērīšanas metodes, piemēram, Standarta izmaksu modeli (SIM).

Opt-in stratēģija paredz, ka indivīdiem ir jāveic aktīva izvēle, lai piedalītos noteiktā programmā vai saņemtu pakalpojumu. Tas bieži ietver pieteikuma veidlapas aizpildīšanu vai citas darbības, kas apliecina apzinātu iesaisti. Šī pieeja var nodrošināt augstāku precizitāti attiecībā uz lietotāju apzinātu līdzdalību, taču var palielināt administratīvo slogu un mazināt piekļuvi tiem, kuriem trūkst laika, prasmju vai resursu, lai pabeigtu nepieciešamos soļus.

Savukārt **opt-out stratēģija** paredz automātisku iekļaušanu noteiktā programmā ar iespēju indivīdam atteikties. Šī pieeja ir uzskatāma par efektīvāku no sloga mazināšanas viedokļa, jo novērš nepieciešamību veikt papildu darbības. Tā ir īpaši piemērota digitālajā laikmetā, kur automatizācija un datu integrācija ļauj vienkāršot piekļuvi atbalsta programmām, veselības apdrošināšanai un citiem sabiedriskajiem labumiem.

Šīs stratēģijas tiek aktīvi ieviestas ASV federālajās aģentūrās kā daļa no plašākas administratīvā sloga pārvaldības un samazināšanas politikas. Tiek izmantotas klientu aptaujas, sabiedriskie komentāri un interaktīvi portāli, lai identificētu galvenās barjeras un efektīvi pielāgotu pakalpojumu pieejamību. Tiek uzsvērts arī psiholoģisko izmaksu samazinājums — kognitīvā slodze, neuzticēšanās, nedrošības sajūta un citi emocionāli faktori, kas var traucēt līdzdalībai valsts atbalsta programmās.

Opt-in un opt-out pieejas tiek izmantotas arī uzņēmējdarbības atbalsta kontekstā, piemēram, automātiski iekļaujot uzņēmumus subsīdiu programmās, ja tie atbilst iepriekš noteiktiem kritērijiem, līdz ar to mazinot nepieciešamību atkārtoti pieteikties vai pierādīt tiesības uz atbalstu.

Šīs stratēģijas nepiedāvā tiešu kvantitatīvu administratīvā sloga mērījumu, taču tās būtiski ietekmē sloga apjomu un uztveri sabiedrībā, tādējādi tiek uzskatītas par būtisku instrumentu publiskās pārvaldes efektivitātes uzlabošanā.

Avoti:

<https://www.acus.gov/document/identifying-and-reducing-burdens-public-administrative-processes>

Šajā lapā ir aprakstīti labākās prakses ieteikumi, ko aģentūras var izmantot, lai identificētu un samazinātu nevajadzīgās administratīvās slodzes, ar kurām sabiedrība saskaras, mijiedarbojoties ar administratīvajām programmām.

Ieteikumos ir iekļauti:

- sabiedrības iesaistīšana: Konsultēšanās ar sabiedrību, lai saprastu viņu vajadzības un problēmas;
- procesu vienkāršošana: Procedūru vienkāršošana, lai uzlabotu piekļuvi un samazinātu slodzi;
- vadības prioritātes: Nodrošināt, ka aģentūru vadītāji un organizācijas vienības prioritizē slodzes samazināšanas pasākumus;
- sadarbība: Sadarbība ar citām aģentūrām un nevalstiskām organizācijām, lai efektīvāk samazinātu slodzi.

Šie ieteikumi ir izstrādāti, lai palīdzētu sabiedrībai vieglāk piekļūt valdības programmām un pakalpojumiem, samazinot nepieciešamo laiku un pūles, kā arī mazinot psiholoģiskās slodzes.

<https://bidenwhitehouse.archives.gov/wp-content/uploads/2022/12/BurdenReductionStrategies.pdf>

Šajā dokumentā ir aprakstītas stratēģijas administratīvās slodzes samazināšanai publisko labumu un pakalpojumu programmās. Dokumentā tiek uzsvērts, ka administratīvā slodze, kas saistīta ar pieteikšanos, saņemšanu un dalību valdības labumu un pakalpojumu programmās, var būt būtisks šķērslis indivīdiem, kas cenšas piekļūt atbalstam, uz kuru viņiem ir tiesības

Galvenie punkti ietver:

- Informācijas un mācību izmaksas: Laiks, pūles, nauda un citi resursi, kas nepieciešami, lai uzzinātu par publisko pakalpojumu vai labumu esamību, noteikumiem, kas regulē tiesības, pieteikšanās, sertifikācijas, labumu uzturēšanas un pēc piešķiršanas ziņošanas vai resertifikācijas procesiem;
- Atbilstības izmaksas: Laiks, pūles, nauda un citi resursi, kas nepieciešami, lai izpildītu programmas pieteikšanās, sertifikācijas vai resertifikācijas prasības, ieskaitot nepieciešamo dokumentāciju;
- Psiholoģiskās izmaksas: Kognitīvā slodze, diskomforts, stress, trauksme, neuzticēšanās vai autonomijas vai cieņas zaudēšana, ko indivīdi var piedzīvot, cenšoties piekļūt publiskam labumam vai pakalpojumam

Dokumentā tiek apskatīti arī nesenie piemēri no federālajām aģentūrām, kas reaģēja uz COVID-19 sabiedrības veselības ārkārtas situāciju, lai demonstrētu augstas ietekmes slodzes samazināšanas stratēģijas.

<https://www.acus.gov/sites/default/files/documents/Identifying-and-Reducing-Burdens-in-Administrative-Processes-Draft-Recommendation-for-Committee-2023.10.10.pdf>

Šajā dokumentā ir izklāstīti ieteikumi, kā identificēt un samazināt administratīvās slodzes, ar kurām sabiedrība saskaras, mijiedarbojoties ar valdības programmām un pakalpojumiem. Galvenie punkti ietver:

- aģentūru prioritātes: Kā aģentūras var noteikt prioritātes slodzes samazināšanai;
- datu vākšana un pārvaldība: Efektīvas datu vākšanas un pārvaldības metodes, lai labāk izprastu sabiedrības vajadzības;
- procesu vienkāršošana: Ieteikumi, kā vienkāršot administratīvos procesus, lai uzlabotu piekļuvi un samazinātu slodzi;
- sadarbība: Uzsvars uz sadarbību starp dažādām aģentūrām un organizācijām, lai efektīvāk samazinātu slodzi.

Dokumentā tiek apskatīti arī esošie aģentūru prakses piemēri un inovatīvas pieejas, kas var palīdzēt samazināt administratīvās slodzes.

Regulatīvā giljotīna (Regulatory Guillotine)

Regulatīvā giljotīna ir paātrināta un strukturēta pieeja normatīvā regulējuma pārskatīšanai, kas paredz vienlaicīgu visu spēkā esošo normu sistemātisku izvērtēšanu ar mērķi samazināt regulatīvo slogu. Šo metodi raksturo visaptverošs un koncentrēts reformu cikls, kura laikā katrs normatīvais akts tiek pakļauts principam: ja netiek pierādīta tā nepieciešamība, tas tiek atcelts.

Metodes būtība ir pieeja “no nulles” – viss esošais normatīvais rāmis tiek “nolikts uz galda”, un tikai tie akti, kuru nepieciešamība un efektivitāte tiek pamatota ar pierādījumiem, tiek saglabāti. Tā mērķis ir novērst lieku, novecojušu, pretrunīgu vai uzņēmējdarbībai kaitīgu regulējumu, vienlaikus radot efektīvāku un uzņēmējdarbībai draudzīgāku tiesisko vidi.

Pielietojuma piemēri

Dienvideiropa ir viena no zināmākajām valstīm, kas veiksmīgi pielietojusi šo metodi. Pēc 1997.–1998. gada Āzijas finanšu krīzes valsts īstenoja plaša mēroga regulatīvo reformu, kuras rezultātā tika atcelti vairāk nekā 50% no spēkā esošajiem regulējumiem.

Vjetnama, Serbija un Ukraina ir citas valstis, kur šī metode izmantota pārejas periodā ekonomikas liberalizācijas kontekstā, lai uzlabotu investīciju vidi un samazinātu administratīvās barjeras uzņēmējdarbībai.

Raksturīgās iezīmes:

Universāls pārskatīšanas mehānisms – tiek izvērtēti visi spēkā esošie normatīvie akti, ne tikai atsevišķas politikas jomas.

Reversa sloga princips – slogs jāpierāda nevis reformu ieviešanai, bet gan iestādei, kura vēlas noteikumu saglabāt.

Laika ierobežojums – pārskatīšana notiek konkrētā, bieži vien īsā laika posmā (piemēram, sešu mēnešu laikā).

Centrālā koordinācija – bieži to vada īpaša starpinstitutionāla vienība vai premjera birojs, lai nodrošinātu vienotu pieeju un politisko atbalstu.

Priekšrocības:

Nodrošina ātrus un mērogojamus rezultātus, kas var būt īpaši nozīmīgi krīzes laikā vai būtisku strukturālu reformu posmā.

Veicina biznesa vides uzlabošanu un investīciju pieplūdumu.

Samazina administratīvo slogu un izdevumus valsts pārvaldei un sabiedrībai.

Ierobežojumi

Pastāv risks nepietiekami izvērtēt būtiskus noteikumus, kas var novest pie negatīvām sociālām vai vides sekām.

Nepieciešams augsts politiskās gribas līmenis, stingra pārraudzība un starpinstitutionālā koordinācija.

Var būt ierobežotas spējas analizēt regulējuma netiešo vai ilgtermiņa ietekmi, īpaši ja pietrūkst datu vai resursu.

Avoti:

The World Bank (2008). Better Regulation for Growth: Regulatory Reform in Developing Countries.

– Regulējuma reformu pārskats jaunattīstības valstīs, ar nodaļu, kas veltīta regulatīvās giljotīnas pieejai un tās rezultātiem. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/596541468175785372/better-regulation-for-growth>

Jacobs, Scott (2006). A Guide to the Regulatory Guillotine. Jacobs and Associates.– Šajā rokasgrāmatā izskaidrota regulatīvās giljotīnas koncepcija, darbības principi un ieviešanas soļi, balstoties uz USAID (2007). Regulatory Guillotine™ Toolkit.– Praktisks rīkkopa, kas izstrādāta, lai palīdzētu valstīm plānot un ieviest giljotīnas pieeju normatīvo aktu pārskatīšanā. pieredzi dažādās valstīs.

One-in, One-out / One-in, Two-out

Šī metode ir kvantitatīvs mehānisms, kas ierobežo regulējumu kopējo pieaugumu, paredzot, ka katru jaunu normatīvo aktu drīkst pieņemt tikai tad, ja tiek atcelts vismaz viens (vai vairāki) esošie regulējumi ar līdzvērtīgu vai lielāku administratīvo slogu. Pieeja tika plaši ieviesta kā daļa no “labākas regulēšanas” (better regulation) politikas, īpaši Apvienotajā Karalistē.

Praktiskie piemēri:

Apvienotā Karaliste (2010–2015): “One-in, One-out” ieviesa kā pamatu normatīvās vides stabilizācijai. Vēlāk pārgāja uz “One-in, Two-out” un īslaicīgi – “One-in, Three-out”.

Kanāda: Federālā līmenī pieņemts “One-for-One Rule”, kas attiecas uz normatīvo aktu administratīvajām izmaksām.

ASV: Daļēji izmantota prezidenta Trampa administrācijā ar izpildrīkojumu “Reducing Regulation and Controlling Regulatory Costs” (2017).

Austrālija un Vācija: Izmantojušas līdzīgus principus sektorālā vai pilotprojekta līmenī.

Stiprās puses:

Nodrošina regulatīvās vides kontroli un ierobežo sloga pieaugumu.

Veicina regulējuma izvērtēšanu pirms pieņemšanas, uzsverot izmaksu un ieguvumu līdzsvaru.

Ir politiskajā komunikācijā saprotama sabiedrībai un uzņēmējiem.

Ierobežojumi:

Pieeja ir mehāniska, un var veicināt maznozīmīgu regulējumu atcelšanu, nevis būtiskāko sloga radītāju novēršanu. Nepieciešama precīza izmaksu kvantifikācija, lai nodrošinātu līdzvērtību.

Avoti:

- OECD (2015). OECD Regulatory Policy Outlook – Satur pārskatu par dažādu valstu piemēroto “One-in, One-out” modeli un tā ietekmi uz regulatīvo vidi.
- UK Department for Business, Innovation & Skills (2013). Fifth Statement of New Regulation – Detalizēta informācija par Apvienotās Karalistes “One-in, Two-out” mehānisma piemērošanu.
- Canada Treasury Board Secretariat (2012). Red Tape Reduction Action Plan – Apraksta Kanādas “One-for-One Rule” pieeju un ieviešanas rezultātus.
- Executive Order 13771 (2017). Reducing Regulation and Controlling Regulatory Costs – ASV oficiālais dokuments, kas iedibina “two-out for one-in” pieeju federālajā pārvaldē.

Lai gan Standarta izmaksu modelis (SIM) un tā paplašinātās versijas joprojām ir visbiežāk izmantotās administratīvā sloga mērīšanas metodes, daudzās valstīs tiek pielietotas arī alternatīvas vai papildinošas pieejas. Šo metožu pielietojums ievērojami atšķiras atkarībā no nacionālā konteksta, politiskā mērķa, pieejamajiem resursiem un vēlamā ietekmes dziļuma. Dažas pieejas ir balstītas uz skaitliskām kvantifikācijām, citas – uz uzvedības izmaiņām vai juridisku instrumentu pārskatīšanu.

Lai ilustrētu šo dažādību, nākamajā pārskatā sniegts ieskats tajā, kā katra metode reāli piemērota konkrētās valstīs un kādus rezultātus vai efektus tās ir devušas.

Administratīvā sloga novērtēšanas metodes ar reāliem piemēriem

3.4.tabula

Metode	Valsts / Pilsēta	Reāls piemērs
Standarta izmaksu modelis (SIM)	Nīderlande	SIM tika ieviests 2003. gadā 11 ministrijās. Četru gadu laikā administratīvais slogs uzņēmumiem tika samazināts par 25%, veicot sistemātisku sloga mērījumu pēc “laiks × alga” principa.
Paplašinātais SIM (PSIM)	Apvienotā Karaliste	PSIM izmantots 2006. gadā finanšu sektorā, iekļaujot arī netiešās un iespēju izmaksas. Uzlabota politikas kvalitāte, izmantojot ietekmes modelēšanu uz konkurenci un inovācijām.
Regulatīvā sloga mērījums (RBM)	Austrālija, Nīderlande	Kvīnslendas valdība samazināja pienākumu skaitu par 20% trīs gadu laikā, balstoties uz vienkāršotiem skaitļošanas algoritmiem. Nīderlandē respondentu aptaujas identificēja slogu prioritārās jomas, piem., būvniecības atļaujas.

Metode	Valsts / Pilsēta	Reāls piemērs
Britu Kolumbijas modelis	Kanāda (British Columbia)	No 2001. gada līdz 2022. gadam pienākumu skaits samazināts no 382 139 līdz mazāk nekā 200 000. Pastāvīga uzskaitē un sabiedrības informēšana nodrošināja pārskatāmību.
Opt-in / Opt-out stratēģijas	ASV (federālā līmenī), Oregonas štats	IRS 2018. gadā ļāva mazajiem uzņēmumiem neiesniegt noteiktus pārskatus. Digitālās sistēmas automatizēja licencēšanu, kā rezultātā palielinājās iesniegto pieteikumu savlaicīgums un samazinājās kļūdu skaits.
Regulatīvā giljotīna	Dienvietkoreja, Vjetnama	Dienvietkorejā 1998.–2001. g. tika pārskatīti visi spēkā esošie noteikumi un atcelti vairāk nekā 50%. Vjetnama un Serbija pielietoja līdzīgu pieeju, lai vienkāršotu regulējumu pārejas ekonomikās.
One-in, One-out (un Two-out)	Apvienotā Karaliste, Kanāda	Lielbritānijā 2010.–2015. g. katrs jauns regulējums nozīmēja divu atcelšanu. Kanādā līdzīga pieeja samazināja federālo regulējumu apjomu un stiprināja departamentu izvērtēšanas disciplīnu.

Secinājums: Administratīvā sloga samazināšanai pastāv dažādas pieejas, kuras iespējams pielāgot atbilstoši nacionālajai stratēģijai, institucionālajām kapacitātēm un sabiedrības vajadzībām. Starptautiskā pieredze liecina, ka nav vienas “labākās” metodes – būtiskākais ir izmantot izvēlēto modeli konsekventi, pārskatāmi un ar skaidru mērķi.

Lai gan kvantitatīvie rīki, piemēram, SIM, RBM vai PSIM, ļauj precīzi novērtēt sloga apjomu, tie bieži prasa ievērojamus resursus un datu pieejamību. Tikmēr uzvedībā balstītas vai strukturētas izvēles pieejas, piemēram, opt-in/opt-out, sniedz efektivitāti vienkāršos risinājumos. Savukārt juridiskās “giljotīnas” un kvotu principu izmantošana (piemēram, One-in, Two-out) sniedz iespēju politiski strauji pārstrukturēt regulatīvo vidi.

Šī nodaļa apliecina, ka administratīvā sloga izvērtēšana nav tikai tehniska metode, bet arī politikas instruments, kas var veicināt uzticēšanos pārvaldei, uzlabot regulējuma kvalitāti un veidot efektīvāku dialogu starp valsti un sabiedrību.

16. Administratīvā sloga samazināšanas novērtēšanas būtība

Administratīvā sloga mazināšana ir bieži sastopams politikas un iestāžu darbības mērķis – tas var izpausties kā konkrēts sloga samazinājuma rādītājs noteiktā laika periodā, piemēram, –25% trīs gadu laikā. Tomēr šādu mērķu izvirzīšana nav pietiekama bez precīzas, pārskatāmas un metodoloģiski pamatotas novērtēšanas sistēmas. Šī nodaļa piedāvā strukturētu pieeju administratīvā sloga samazināšanas mērķu novērtēšanai, ietverot gan rādītāju definēšanu un aprēķinus, gan piemērotas metodes un valstu pieredzes piemērus.

16.1. Administratīvā sloga samazināšanas novērtēšanas posmi

Mērķtiecīga administratīvā sloga samazināšana prasa novērtēt ne tikai izvirzīto mērķu izpildi, bet arī reālo ietekmi uz regulatīvo vidi un iesaistītajām pusēm. Novērtēšanas process tipiski ietver šādus posmus:

- **Bāzes līmeņa noteikšana** – identificē administratīvā sloga sākotnējo apjomu pirms pasākumu īstenošanas, bieži izmantojot kādu no mērīšanas metodēm (piemēram, SIM vai PSIM).

- **Pasākumu definēšana** – nosaka konkrētus uzlabojumus vai reformas, piemēram, ziņošanas prasību samazināšanu, datu apmaiņas digitalizāciju vai regulatīvo procesu apvienošanu.
- **Atkārtots mērījums** – pēc pasākumu īstenošanas novērtē, cik lielā mērā samazinājies administratīvais slogs.
- **Salīdzinājuma un ilgtspējas analīze** – izvērtē faktiskās pārmaiņas, salīdzinot tās ar sākotnējo līmeni, un analizē, vai ieguvumi ir noturīgi, nepārvēršas citās sloga formās un ir sistemātiski iedzīvināti.

16.2. Kritēriji un piemērojamie rādītāji

Lai novērtēšana būtu precīza un lietderīga, nepieciešams izmantot konkrētus rādītājus un aprēķina algoritmus. Zemāk esošā tabula sniedz pārskatu par būtiskākajiem aspektiem un to piemērošanu praksē:

Administratīvā sloga samazinājuma novērtēšanas posmi

3.5.tabula

Aspekts	Apraksts	Piemērs / metode
Bāzes līmeņa noteikšana	Izmēra administratīvo slogu pirms izmaiņām	1 000 000 EUR gadā
Mērķa formulēšana	Nosaka konkrētu mērķi (piem., procentuāli)	25% = 250 000 EUR
Pasākumu identificēšana	Izvērtē, kādas prasības tiks pārskatītas vai atceltas	Atskaišu biežuma samazināšana
Jaunais aprēķins	Novērtē slogu pēc reformu ieviešanas	750 000 EUR gadā
Starpības analīze	Aprēķina starpību starp sākotnējo un jauno apjomu	25% samazinājums
Ilgtspējas pārbaude	Novērtē ieguvumu noturību ilgtermiņā	Pārskatīšana pēc 2–3 gadiem

16.3. Administratīvā sloga samazinājuma aprēķina formula

Administratīvā sloga samazinājums (%)
=

(Bāzes līmenis – Jaunais līmenis) / Bāzes līmenis × 100

Piemērs:

Valsts iestāde 2022. gadā veica administratīvā sloga mērījumu un konstatēja, ka uzņēmējiem noteiktu atskaišu aizpildīšanai gadā kopumā jāpatērē resursi 1 200 000 EUR apmērā (bāzes līmenis). Pēc vienkāršošanas pasākumu ieviešanas 2024. gadā šis apjoms samazinājās līdz 900 000 EUR (jaunais līmenis).

Aprēķins:

Administratīvā sloga samazinājums (%) =

$$(1\,200\,000 - 900\,000) / 1\,200\,000 \times 100$$

$$= 300\,000 / 1\,200\,000 \times 100$$

$$= 25\%$$

Rezultāts: Administratīvais slogs ir samazināts par 25%.

16.4. Papildu novērtēšanas kritēriji

Administratīvā sloga samazināšanas mērķu novērtēšanā ir svarīgi ne tikai fiksēt kopējo izmaksu vai pienākumu samazinājumu, bet arī analizēt ietekmi uz atbilstības laiku, digitālo risinājumu pielietojumu, klientu apmierinātību un citiem kvalitātes indikatoriem. Tādējādi tiek nodrošināts daudzdimensionāls skatījums uz pārmaiņu efektivitāti, ne tikai kvantitatīvi, bet arī no procesa un rezultātu kvalitātes viedokļa.

Zemāk sniegtajā tabulā apkopoti galvenie **papildu kritēriji**, kas var tikt izmantoti administratīvā sloga samazināšanas pasākumu izvērtēšanā dažādās jomās, nodrošinot iespēju iestādēm un auditētājiem strukturēti analizēt rezultātus un ilgtspēju.

Administratīvā sloga samazināšanas izvērtēšanas kritēriji

3.6. tabula

Kritērijs	Apraksts	Piemērs
Administratīvo izmaksu samazinājums	Tiešs izmaksu salīdzinājums pirms un pēc reformas	No 1 000 000 EUR līdz 750 000 EUR
Digitālo risinājumu ieviešana	Digitālo pakalpojumu īpatsvars	Papīra formas aizstātas ar e-pakalpojumiem
Sūdzību apjoma dinamika	Sūdzību skaita izmaiņas par normatīvajām prasībām	–30% pēc reformas
Atbilstības laiks	Laika samazinājums atskaišu sagatavošanai	No 8h uz 4h
Izmaksas uz vienu uzņēmumu	Vidējais finansiālais slogs vienam adresātam	No 1 000 EUR uz 750 EUR
Procentuālais ietaupījums	Samazinājuma rādītājs	$(1\,000\,000 - 750\,000) / 1\,000\,000 = 25\%$
Kopējais ietaupījums	Absolūtais apjoms	250 000 EUR gadā
Laika ietaupījums	Nozares līmeņa laika samazinājums	Ietaupīti 10 000 stundas
Prasību apjoma izmaiņas	Skaitis vienkāršoto vai atcelto pienākumu	Atcelti 15, pārveidoti 10
Piezīme: Administratīvā sloga samazinājumu nepieciešams vērtēt gan kvantitatīvi (piemēram, izmaksas un laiks), gan kvalitatīvi (klientu pieredze, uzticēšanās, efektivitāte).		

Šajā tabulā sniegts pārskats par papildu izvērtēšanas kritērijiem, kurus iespējams pielāgot konkrētajam kontekstam atkarībā no iestādes funkcijām, pieejamajiem datiem un mērķiem. Katrs kritērijs palīdz padziļināti analizēt administratīvā sloga samazināšanas pasākumu ietekmi, nodrošinot kvalitatīvu pierādījumu bāzi politikas izvērtēšanai vai audita secinājumu pamatotībai.

16.5. Starptautiskās labās prakses piemēri

Valsts	Prakse	Rezultāts
Nīderlande	Administratīvā sloga mērīšana un mērķtiecīgi pasākumi	–25% uzņēmumu slogs četros gados
Apvienotā Karaliste	“One-in, Two-out” princips	Regulējuma slogs ievērojami samazināts

Valsts	Prakse	Rezultāts
Dānija	“Burden Hunter” – iedzīvotāju iesaiste nevajadzīgu prasību identificēšanā	Precīzāka regulējuma optimizācija
Austrālija (ATO)	Rādītāju balstīta pieeja sloga novērtēšanai	2020.–2021. gadā ietaupīti 2,1 miljards AUD; 94% pakalpojumu digitāli

Administratīvā sloga samazināšanas mērķu noteikšana ir būtisks solis uz racionālu un iedarbīgu pārvaldību. Taču šo mērķu pievienotā vērtība ir atkarīga no spējas tos precīzi novērtēt – ar pārdomātu metodoloģiju, sistemātiskiem mērījumiem un uz rezultātiem orientētiem rādītājiem. Efektīva novērtēšanas sistēma ļauj ne tikai pārbaudīt izvirzīto mērķu izpildi, bet arī uzlabot politikas kvalitāti, stiprināt pārskatatbildību un nodrošināt ilgtspējīgus ieguvumus. Starptautiskā pieredze apliecina, ka datu balstīta pieeja, kas apvieno kvantitatīvos un kvalitatīvos elementus, sniedz praktiskas iespējas pārdomātai un elastīgai administratīvā sloga vadībai publiskajā pārvaldē.

17. Kopsavilkums

Administratīvais slogs ir būtisks faktors, kas ietekmē valsts pārvaldes efektivitāti, sabiedrības uzticēšanos un uzņēmējdarbības vidi. III nodaļā tika aplūkota daudzveidīga metodoloģija, kas ļauj to identificēt, kvantificēt un sistemātiski samazināt. Detalizēti tika apskatītas vairākas starptautiski atzītas pieejas, tostarp **standarta izmaksu modelis (SIM)**, **paplašinātais SIM (PSIM)**, **Regulatīvā sloga mērīšanas modelis (RBM)**, **Britu Kolumbijas modelis**, kā arī **opt-in/opt-out stratēģijas**, **Regulatīvā giljotīna** un **“one-in, one-out” principa pieejas**. Katra no tām ilustrēta ar piemēriem no valstīm, kur tās ieviestas praksē.

Nodaļā īpaša uzmanība pievērsta arī **administratīvā sloga samazināšanas mērķu novērtēšanas procesam** – no bāzes līmeņa noteikšanas līdz ilgtspējas izvērtēšanai. Piedāvāti konkrēti kritēriji, rādītāji un aprēķinu metodes, kā arī izcelti labās prakses piemēri no dažādām valstīm, kas demonstrē mērķtiecīgu, uz rezultātiem balstītu pieeju regulatīvās vides uzlabošanai.

III nodaļa uzsver, ka veiksmīga administratīvā sloga pārvaldība prasa līdzsvarotu kvantitatīvo un kvalitatīvo pieeju, sasaistot skaidrus mērķus ar caurspīdīgu novērtēšanu un efektīviem risinājumiem. Vienlaikus, administratīvā sloga izvērtēšana ir cieši saistīta ar plašāku resursu lietderības un efektivitātes jautājumu.

Tādējādi loģisks turpinājums ir pāreja uz **IV nodaļu**, kas pievēršas **izmaksu efektivitātes analīzei** kā būtiskam instrumentam pārvaldības kvalitātes stiprināšanai, sniedzot atbildes uz jautājumiem, cik mērķtiecīgi un pamatoti tiek izmantoti publiskie resursi sabiedrības vajadzību apmierināšanai.

IV. IZMAKSU IZVĒRTĒŠANAS METODES PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ

Mūsdienu publiskā pārvalde saskaras ar pastāvīgu nepieciešamību sabalansēt ierobežotus resursus ar augošām sabiedrības vajadzībām. Lēmumu pieņemšana šādā kontekstā nevar balstīties vienīgi uz intuīciju vai tradīcijām – tā prasa sistemātisku, uz pierādījumiem balstītu analīzi. Tieši šeit nozīmīgu vietu ieņem izmaksu analīzes metodes, kuras ļauj izvērtēt ne vien politikas vai pasākumu izmaksas, bet arī to sasniežamos rezultātus.

Ja II daļā tika aplūkoti birokrātiskā sloga novērtēšanas pamatprincipi – tostarp kvantitatīvās un kvalitatīvās pieejas, kā arī to kombinēšana –, tad šajā nodaļā fokuss tiek virzīts uz izvērstu izmaksu izvērtējumu: tādām metodēm kā izmaksu–ieguvumu analīze (CBA), izmaksu efektivitātes analīze (CEA) un izmaksu lietderības analīze (CUA). Šīs metodes ļauj ne vien konstatēt izmaksas, bet arī izvērtēt to lietderību, atbilstību mērķiem un ieguldījumu attiecību pret rezultātiem.

Starptautiskajā praksē – gan OECD, gan ES līmenī – šādas metodes ir kļuvušas par būtisku daļu no normatīvo aktu izstrādes un izvērtēšanas, tostarp arī iekšējā auditā. Tās palīdz atbildēt uz jautājumiem, piemēram:

Vai sabiedriskais labums attaisno administratīvo slogu?

Vai ir efektīvāki veidi, kā sasniegt tos pašus rezultātus ar mazāku resursu patēriņu?

Šajā nodaļā tiks aplūkotas trīs galvenās izmaksu analīzes metodes, to raksturojums un salīdzinājums, īpaši akcentējot CEA metodi kā praktisku rīku pārvaldības un audita procesos, kuros rezultātus nav iespējams tieši izteikt monetārā vērtībā.

18. Izmaksu analīzes metožu salīdzinājums

Lēmumu pieņemšanā publiskajā sektorā arvien lielāku nozīmi iegūst uz pierādījumiem balstīta analīze. Izmaksu analīze ir viens no nozīmīgākajiem instrumentiem, kas palīdz izvērtēt, cik lietderīgi tiek izmantoti publiskie resursi konkrētu rezultātu sasniegšanai. Atkarībā no politikas jomas, mērķa un rezultātu rakstura tiek izmantotas dažādas pieejas, no kurām būtiskākās ir:

- **Izmaksu–ieguvumu analīze (CBA, Cost-Benefit Analysis),**
- **Izmaksu efektivitātes analīze (CEA, Cost-Effectiveness Analysis),**
- **Izmaksu lietderības analīze (CUA, Cost-Utility Analysis).**

Šo trīs metožu pielietojums ir atkarīgs no tā, kā tiek mērīti rezultāti – vai tie ir finansiāli izsakāmi, kvantitatīvi, vai arī korelē ar kvalitātes rādītājiem, piemēram, veselības vai dzīves kvalitāti. Zemāk redzamajā tabulā sniegts salīdzinošs pārskats, kas ļauj saprast katras metodes pielietojumu, priekšrocības un ierobežojumus.

Galveno izmaksu analīzes metožu salīdzinošs pārskats

4.1. tabula

Kritērijs	CBA (Izmaksu–ieguvumu analīze)	CEA (Izmaksu efektivitātes analīze)	CUA (Izmaksu lietderības analīze)
Mērķis	Novērtēt, vai ieguvumi pārsniedz izmaksas naudas izteiksmē	Salīdzināt izmaksas pret kvantitatīvu (nemonetāru) rezultātu	Salīdzināt izmaksas pret kvalitātes koriģētu rezultātu

Kritērijs	CBA (Izmaksu–ieguvumu analīze)	CEA (Izmaksu efektivitātes analīze)	CUA (Izmaksu lietderības analīze)
Rezultātu mērvienība	Naudas izteiksme (EUR, USD u.c.)	Kvantitatīvi rezultāti (piemēram, pacientu skaits, dienas)	QALY, DALY vai citi kvalitātes rādītāji
Izmantošana	Plaši dažādās nozarēs (sociālā, vides, transporta u.c.)	Ja rezultāti nav monetizējami, bet ir mērāmi	Galvenokārt veselības aprūpē
Ieguvumu finansiālais novērtējums	Obligāts	Nav nepieciešams	Netiek veikts; izmanto kvalitātes koeficientus
Salīdzināmība starp nozarēm	Augsta	Ierobežota (tikai līdzīgi rezultāti)	Ierobežota – parasti vienas nozares ietvaros
Tipisks rādītājs	NPV (Net Present Value), ieguvumu–izmaksu attiecība	CER (Cost-Effectiveness Ratio), ICER	Izmaksas uz vienu QALY
Formulas	NPV = Ieguvumi – Izmaksas	$CER = \frac{\text{Izmaksas}}{\text{Rezultāts}}$ $ICER = \frac{C1 - C0}{E1 - E0}$	EUR / QALY
Priekšrocības	Skaidra pamatotība, ja dati monetizējami	Lietderīga, ja nav iespējams precīzi monetizēt ieguvumus	Apvieno kvantitatīvi un kvalitatīvi vienā rādītājā
Ierobežojumi	Grūti noteikt sabiedrisko labumu vērtību	Sarežģīta rezultātu salīdzināmība dažādās jomās	Atkarīgs no QALY aprēķināšanas metodikas
Starptautiskie avoti / vadlīnijas	UK Green Book, OECD, ES Better Regulation Toolbox	WHO CEA Guide, NICE (UK), ES Toolbox	NICE (UK), WHO, ISPOR vadlīnijas
Piezīmes: • QALY (Quality-Adjusted Life Year) – dzīves gads ideālā veselībā. Ja dzīves kvalitāte tiek vērtēta ar koeficientu 0.5, tad viens gads atbilst 0.5 QALY. • DALY (Disability-Adjusted Life Year) – rādītājs, kas atspoguļo dzīves kvalitātes zudumu invaliditātes vai slimību dēļ. Zemāks DALY norāda uz labāku veselības stāvokli. • CER (Cost-Effectiveness Ratio) – kopējās izmaksas dalītas ar rezultātu vienību skaitu. Piemēram, ja programma maksā 50 000 EUR un dod 100 rezultātus, CER = 500 EUR. • ICER (Incremental Cost-Effectiveness Ratio) – papildu izmaksas par katru papildu rezultāta vienību, salīdzinot divas alternatīvas.			

Šī salīdzinošā analīze veido pamatu metožu izvēlei atkarībā no mērķa, pieejamajiem datiem un lēmumu pieņemšanas konteksta. Tālākajās nodaļās katra metode tiks aplūkota detalizēti, iekļaujot tās piemērošanas nosacījumus, darbības soļus un pielietojumu praksē.

19. Izmaksu–ieguvumu analīze (CBA)

Izmaksu un ieguvumu analīze (CBA) ir visaptverošs un pierādījumos balstīts instruments, ko plaši izmanto valsts pārvaldes, politikas plānošanas un iekšējā audita procesos, lai novērtētu, vai konkrēta politika, pasākums vai projekts rada lielāku labumu nekā izmaksas. CBA galvenā iezīme ir kvantitatīva pieeja – visas ar lēmumu saistītās sekas tiek izteiktas naudas vērtībā, tādējādi ļaujot objektīvi salīdzināt dažādas alternatīvas.

19.1. Metodes būtība

CBA būtība ir identificēt un monetizēt visus attiecīgā pasākuma vai politikas rezultātus – gan izmaksas, gan ieguvumus. Analīzes pamatprincips: ja kopējie diskontētie ieguvumi pārsniedz kopējās diskontētās izmaksas, pasākums tiek uzskatīts par sabiedriski lietderīgu. Metode sniedz sistemātisku pamatu lēmumu pieņemšanai, īpaši ex ante novērtējumos, investīciju izvērtēšanā un programmu efektivitātes pārbaudē iekšējā auditā.

CBA ļauj:

- izvērtēt alternatīvus risinājumus;
- pamatot resursu sadali;
- identificēt optimālo rīcības virzienu sabiedrības labuma maksimizācijai.

19.2. CBA piemērošanas veidi

4.2.tabula

Veids	Raksturojums	Piemērošanas posms
Ex ante CBA	Analīze pirms lēmuma pieņemšanas; salīdzina iespējamās alternatīvas	Politikas plānošana, stratēģija
In medias res CBA	Izvērtēšana politikas īstenošanas laikā	Ieviešanas uzraudzība, projekta audits
Ex post CBA	Atpakaļvērsta izvērtēšana pēc īstenošanas	Ietekmes izvērtēšana, mācīšanās
Salīdzinošā CBA	Salīdzina plānotos ieguvumus ar reāli sasniegto rezultātu	Politikas efektivitātes audits

19.3. Vēsturiskā attīstība

CBA metodei ir vairāk nekā 150 gadu sena vēsture. Tās konceptuālās saknes meklējamas 19. gadsimta vidū, kad franču inženieris Jules Dupuit ieviesa ideju par patērētāju labumu sabiedrisko projektu analīzē. Līdz ar Alfrēda Māršala un citu ekonomistu darbiem šie principi tika formalizēti. 20. gadsimta gaitā CBA kļuva par formālu prasību sabiedriskajos projektos, īpaši ASV, un vēlāk arī Eiropas Savienībā.

Gads	Notikums
1848	Jules Dupuit ievieš patērētāju ieguvuma jēdzienu sabiedrisko darbu kontekstā
1890	Alfrēds Māršals formulē CBA ekonomiskos pamatus
1936	ASV Federal Navigation Act – CBA kā obligāts instruments ūdensceļu projektos
1950–1980	ASV inženieru korpuss attīsta praktisko metodoloģiju
1990	EK integrē CBA struktūrfondu plānošanā un novērtēšanā
2008	CBA kļūst par obligātu elementu ES fondu lielajiem projektiem

19.4. Klasiskie CBA soļi

pēc Boardman et al., 2018

Avots: Boardman, A.E., Greenberg, D.H., Vining, A.R., & Weimer, D.L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (5th ed.).

4.3.tabula

Solis	Apraksts
1. Definēt projektu/politiku	Skaidri noteikt analīzes objektu un tā alternatīvas (t.sk. status quo).
2. Identificēt ieguvumus/izmaksas	Ietvert visas būtiskās sekas – tiešās, netiešās, ārējās, īstermiņa un ilgtermiņa.
3. Kvantificēt rādītājus	Izteikt sekas mērāmos vienībās (piem., ceļošanas laiks, CO ₂ emisijas, pacientu skaits).
4. Monetizēt rezultātus	Piešķirt naudas vērtību, izmantojot tirgus cenas, ēnu cenas vai metodes kā WTP (willingness to pay) un WTA (willingness to accept).
5. Diskontēt nākotnes vērtības	Pārreķināt nākotnes plūsmas uz pašreizējo vērtību, izmantojot atbilstošu diskonta likmi (piemēram, 3–5%).
6. Aprēķināt NPV	Neto pašreizējā vērtība ($NPV = PV(\text{ieguvumi}) - PV(\text{izmaksas})$) kā galvenais kritērijs.
7. Veikt jūtīguma analīzi	Izvērtēt rezultātu noturību pret pieņēmumu izmaiņām (piemēram, diskonta likmes, izmaksu apjoma, alternatīvo scenāriju).
8. Pieņemt lēmumu	Ja $NPV > 0$ un/vai attiecīgā alternatīva ir visizdevīgākā – projekts tiek uzskatīts par sabiedriski lietderīgu un ekonomiski pamatotu.

19.5. CBA struktūra: galvenie komponenti

Izmaksu un ieguvumu analīze (CBA) ietver vairākas savstarpēji saistītas daļas, kas nodrošina vispusīgu un sistemātisku pieeju projekta vai politikas alternatīvu izvērtēšanai. Zemāk apskatīti četri galvenie CBA posmi – tehniski ekonomiskā analīze, finanšu un ekonomiskā analīze, kā arī jūtīguma un riska novērtējums.

4.4.tabula

Analīzes veids	Saturs un mērķis
1. Risinājumu un tehniski ekonomiskā analīze	Šī posma mērķis ir identificēt iespējamās risinājumus un izvēlēties tehniski un ekonomiski pamatotu alternatīvu: 1. solis: Makroekonomiskā un nozares konteksta izvērtēšana – tiek analizēta vide, kurā projekts tiks īstenots, īpaši pieprasījuma tendences: - pašreizējais pieprasījums (empīriski dati un modeļi); - prognozētais pieprasījums (makroekonomiskās prognozes, ienākumu elastība); - izraisītais pieprasījums (atkarīgs no risinājuma rakstura). 2. solis: Investīciju alternatīvu definēšana – izvērtējot vismaz divas iespējas: - bāzes scenārijs (“nekā nemainīt”), - minimālas korekcijas, - pilnīga modernizācija vai attīstība. Salīdzinošā CBA analīzē atšķirību starp scenārijiem “ar projektu” un “bez projekta”.

Analīzes veids	Saturs un mērķis
	3. solis: Tehniski ekonomisko ierobežojumu identificēšana – analizē faktorus, kas var ietekmēt realizāciju: kapitāla pieejamība, darbaspēks, tehnoloģiskās iespējas, juridiskie ierobežojumi. 4. solis: Risinājuma izvēle – tiek balstīta uz visaptverošu iepriekšējo analīžu rezultātiem.
2. Finanšu analīze	Finanšu analīzes mērķis ir izvērtēt projekta ilgtspēju un ienesīgumu no naudas plūsmas skatpunkta: Tiek piemērota diskontētās naudas plūsmas (DCF) metode. Analīzē tiek iekļautas tikai reālas naudas plūsmas, izslēdzot grāmatvediskas pozīcijas (piemēram, amortizāciju). Plūsmas tiek diskontētas līdz pašreizējai vērtībai, lai novērtētu rentabilitāti.
3. Ekonomiskā analīze	Šis posms analizē projekta lietderību no sabiedrības perspektīvas, izmantojot ēnu (ekonomiskās) cenas. Tiek aprēķināti šādi rādītāji: ENPV – ekonomiskā neto pašreizējā vērtība (jābūt > 0), ERR – ekonomiskā ienesīguma norma (jābūt > sociālās diskonta likmes), B/C attiecība – ieguvumu–izmaksu attiecība (jābūt > 1). Tiek izmantotas divas metodes: “Atklāto priekšrocību” pieeja – piemēram, ceļošanas izmaksu metode; “Noteikto priekšrocību” pieeja – piemēram, kontingenta vērtējums (iedzīvotāju gatavība maksāt). Šīs metodes ļauj iekļaut arī tādus ieguvumus un izmaksas, kas nav atspoguļoti finanšu plūsmās (piemēram, vides kvalitāte, sabiedrības veselība).
4. Jūtīguma un risku analīze	Šī analīze ir izšķiroša, lai novērtētu iespējamo nenoteiktību un riskus, kas var ietekmēt projekta iznākumu. 1. solis: Jūtīguma analīze - Tiek mainītas atsevišķu mainīgo vērtības (piemēram, $\pm 20\%$) un analizēta to ietekme uz NPV vai IRR. - Kritiskie mainīgie ir tie, kuru izmaiņas būtiski maina rezultātu. Piemēram: - IRR mainās par 1%, ja izmaksu komponents mainās par 1%; - NPV mainās par 5%, ja ieņēmumu prognoze mainās par 1%. 2. solis: Riska analīze - Papildina jūtīguma analīzi, modelējot varbūtību sadalījumus kritiskajiem mainīgajiem. - Tiek noteikts: - NPV iznākuma varbūtības sadalījums, - IRR sagaidāmā vērtība, - varbūtība, ka projekts būs nerentabls ($NPV < 0$). - Piemēro tādas metodes kā Montekarlo simulācija vai scenāriju analīze.
CBA struktūra aptver: Projekta ietekmes identificēšanu un tās izteikšanu naudas vienībās (ja iespējams), Papildu izmaksu un ieguvumu kvantifikāciju noteiktā laika periodā, Tīro ieguvumu aprēķinu un diskontēšanu uz šodienas vērtību, Secinājumu izdarīšanu, balstoties uz rezultātu rādītājiem (ENPV, ERR, B/C attiecība). Šie posmi nodrošina CBA integritāti un palīdz pieņemt pamatotus, riska pielāgotus lēmumus.	

19.6. Galvenie rādītāji un to interpretācija

Izmaksu un ieguvumu analīzē tiek izmantoti vairāki pamatkritēriji, kas palīdz novērtēt projekta ekonomisko lietderību. Šie rādītāji sniedz strukturētu pamatu lēmumu pieņemšanai.

19.6.1. Neto pašreizējā vērtība (NPV / ENPV)

Definīcija: Starpība starp visu ieguvumu un izmaksu pašreizējo (diskontēto) vērtību.

Interpretācija:

- Ja $NPV > 0$, projekts tiek uzskatīts par ekonomiski izdevīgu.
- Ja $NPV < 0$, ieguvumi nesedz izmaksas, un projekts nav lietderīgs.

$NPV = \sum \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t}$	Kur: • B_t = ieguvumi periodā t • C_t = izmaksas periodā t • r = diskonta likme • t = laika periods "NPV jābūt > 0", ja projekts ir izdevīgs.
--	---

Vienkāršota formula:

$NPV = \text{Diskontētie ieguvumi} - \text{Diskontētās izmaksas}$

19.6.2. Iekšējā atdeves likme (IRR / ERR)

Definīcija: Diskonta likme, pie kuras NPV kļūst vienāds ar nulli.

Interpretācija:

- Ja $IRR > \text{sociālā diskonta likme}$, projekts ir ekonomiski pieņemams.
- Ja $IRR < \text{sociālā diskonta likme}$, projekts nav lietderīgs.

19.6.3. Ieguvumu un izmaksu attiecība (B/C ratio, *Benefit-Cost Ratio*)

Definīcija: Attiecība starp diskontēto ieguvumu un diskontēto izmaksu vērtību.

Interpretācija:

- Ja $B/C > 1$, katrs ieguldītais eiro dod lielāku vērtību ieguvumu veidā – projekts ir lietderīgs.
- Ja $B/C < 1$, izmaksas pārsniedz ieguvumus – projekts nav ieteicams.

Vienkāršota formula:

$B/C = \text{Diskontētie ieguvumi} / \text{Diskontētās izmaksas}$

19.6.4. Diskontētā naudas plūsma (DCF – *Discounted Cash Flow*)

Definīcija: Pieeja, kuras ietvaros naudas ieņēmumi un izdevumi tiek pārrēķināti uz to pašreizējo vērtību.

Lietojums:

- Tiek izmantota gan NPV, gan IRR aprēķinos.
- Nodrošina iespēju salīdzināt izmaksas un ieguvumus dažādos laika periodos.

Šie rādītāji ir centrālie ekonomiskajā izvērtēšanā un kalpo par pamatu tam, lai pieņemtu pamatotus un uz pierādījumiem balstītus lēmumus par publisko investīciju projektiem.

19.7. Vienkāršotā izmaksu–ieguvumu analīze (CBA)

Vienkāršotā izmaksu–ieguvumu analīze (saīsināti – vienkāršotā CBA) ir praktisks un elastīgs rīks, kas ļauj ātri un strukturēti izvērtēt nelielu projektu vai iniciatīvu lietderību, īpaši gadījumos, kad nav pieejami pietiekami dati vai resursi pilnas analīzes veikšanai. Tā ir piemērota agrīniem lēmumu pieņemšanas posmiem, kā arī situācijām, kad nepieciešams provizorisks izvērtējums, neiedziļinoties pilnīgā tehniskajā analīzē.

Šo pieeju bieži izmanto publiskajā sektorā, tostarp:

- pašvaldību un valsts iestāžu nelielos projektos vai ieguldījumos,

- izglītības un sabiedrības iniciatīvu izvērtēšanā,
- normatīvo aktu ietekmes izvērtējumos (īpaši gadījumos ar nelielu ietekmi),
- kā sākotnējo posmu pirms pilna CBA sagatavošanas.

Ieguvumi no vienkāršotās CBA izmantošanas:

- veicina sabiedrisko interešu ievērošanu un caurspīdīgumu lēmumu pieņemšanā;
- strukturē izvērtēšanas procesu arī bez tehniskās ekspertīzes;
- sniedz argumentētu pamatojumu iestāžu lēmumiem un rekomendācijām;
- atvieglo komunikāciju ar partneriem un ieinteresētajām pusēm.

Vienkāršotās CBA galvenie soļi

4.5. tabula

Solis	Vienkāršota pieeja - lēmuma atbalsta rīks (bez finanšu aprēķiniem)	Investīciju projektu sākotnējai izvērtēšanai (ar aprēķiniem)
1. Problēmas vai vajadzības apraksts / Projekta mērķa noteikšana	Problēmas un vajadzības identificēšana, mērķa definēšana - tiek skaidrots, kāpēc problēma ir būtiska un kāds ir vērtēšanas mērķis	Projekta mērķis, konteksts un pieprasījuma analīze (makroekonomikas un nozares līmenī)
2. Alternatīvu salīdzinājums / Risinājumu noteikšana	Kvalitatīvs 2–3 variantu salīdzinājums, tostarp “nedarīt neko”	Alternatīvu scenāriju formulēšana – "neko nedarīt", "minimālie uzlabojumi", "uzlabojumi"
3. Izmaksu noteikšana / Izmaksu identificēšana	Aptuvenas aplēses par galvenajām izmaksām (ieviešana, uzturēšana, personāls)	Detalizēti dati par ieguldījumiem, operatīvajām izmaksām, klientu izmaksām
4. Ieguvumu apraksts un novērtējums / Finanšu un ekonomisko ieguvumu noteikšana	Kvalitatīvs vai zems/vidējs/augsts novērtējums; var nebūt finanšu izteiksmē	Monetāri ieguvumi – papildu ieņēmumi, izmaksu ietaupījums, IKP ietekme, administratīvo slogu samazinājums
5. Vienkārša salīdzinājuma tabula / Diskontēšana un rādītāju aprēķins	Kritēriju matrica (piemēram, 1–5 skala: ietekme, izmaksas, ilgtspēja)	Diskontēšana (piem., 5,5%), NPV, B/C, ERR aprēķins
6. Rekomendācija / Lēmums par investīciju lietderību	Pamatota izvēle par labāko risinājumu, komentārs vai īss pamatojums, kas pamatots uz iepriekšējiem soļiem	Lēmums, vai iniciatīva ir sabiedrībai izdevīga, pamatojoties uz ekonomiskajiem rādītājiem

19.8. CBA ierobežojumi praksē

Lai gan izmaksu–ieguvumu analīze (Cost–Benefit Analysis, CBA) tiek uzskatīta par vienu no visracionālākajiem un strukturētākajiem lēmumu pieņemšanas instrumentiem, tās praktiskā piemērošana bieži ir atkarīga no tā, kāda perspektīva (jeb “lēca”) tiek izmantota analīzes interpretācijā.

Boardman et al. (2018) uzsver, ka dažādi lēmumu pieņēmēji – politikas veidotāji, budžeta plānotāji un institūciju vadītāji – var uztvert vienus un tos pašus rezultātus ļoti atšķirīgi, atkarībā no savām prioritātēm, atbildības jomas un institucionālajiem mērķiem. Tādējādi CBA rezultāti praksē nav tikai tehniski aprēķini, bet arī diskusijas par vērtībām un skatpunktiem.

Atšķirīgās perspektīvas CBA rezultātu interpretācijā

4.6.tabula

Perspektīva ("Lēca")	Kas tiek uztverts kā "ieguvums"	Kas tiek ignorēts vai novērtēts zemu
Analītisks	Sabiedrības kopējais labums — visi ieguvumi, neatkarīgi no tā, kam tie tieši pienākas	—
Saimnieks ("Guardian")	Tieši budžetā ienākošie līdzekļi, fiskālā bilance, valsts kase	Ārējie efekti (ērtības, laika ietaupījums, drošība u. c.), netiešie sabiedrības ieguvumi
Izlietotājs ("Spender")	Resursi, kas nonāk konkrētās iestādes rīcībā — piemēram, infrastruktūra, dotācijas, personāls	Kopbudžeta vai sabiedrības līmeņa guvumi, ja tie nav tieši sasaistīti ar konkrēto institūciju
Boardman un līdzautoru skatījumā CBA teorētiski balstās sabiedrības kopējā labuma pieejā, kas pazīstama kā "social perspective". Tomēr praksē lēmumu pieņēmēji bieži piemēro šo rīku, raugoties caur savas organizācijas interešu prizmu — piemēram, vērtējot projektus galvenokārt pēc ietekmes uz sava budžeta līdzekļiem vai iestādes redzamību. Šāda "ierobežotā lēca" var novest pie: - nepilnīga ieguvumu novērtējuma, - pārmērīga fiskālo faktoru akcentēšanas, - nepamatotas iniciatīvu noraidīšanas, ja tās nesniedz tiešu fiskālu ieguvumu, bet nodrošina būtiskus sabiedriskos labumus (piemēram, laika ietaupījumu iedzīvotājiem vai vides kvalitātes uzlabojumu).		

Izmaksu–ieguvumu analīzes lietderība nav atkarīga vienīgi no tās aprēķinu precizitātes, bet arī no konteksta, kādā tā tiek īstenota un interpretēta. Lai nodrošinātu analīzes uzticamību un atbilstību publiskajām interesēm:

- jānorāda izmantotā perspektīva (piemēram, sabiedrības, iestādes vai nozares līmenis);
- jāveicina sabiedriskā skatījuma saglabāšana kā centrālais analīzes princips;
- jāapzinās potenciālie riski, ko rada institucionālie aizspriedumi vai sektorālās intereses.

19.9. Piemērs: CBA pielietojums investīciju projektā

Lai ilustrētu izmaksu–ieguvumu analīzes praktisko nozīmi publiskajā pārvaldē, zemāk sniegts vienkāršots piemērs par sabiedriskā transporta modernizāciju. Šāda analīze ļauj salīdzināt dažādu alternatīvu izmaksas un ieguvumus, tostarp ārējos efektus, un sniedz racionālu pamatojumu lēmuma pieņemšanai.

Projekts: sabiedriskā transporta elektrifikācija pilsētvidē.

Mērķis: samazināt ekspluatācijas izmaksas un vides ietekmi, modernizējot pašreizējo transporta infrastruktūru.

Salīdzināmās alternatīvas:

- **A:** saglabāt esošo sistēmu ar dīzeļvilcieniem (bāzes scenārijs).
- **B:** pāriet uz elektrovilcieniem (alternatīvais scenārijs).

Ietekmes faktors	A: Dīzeļvilcieni	B: Elektrovilcieni	Atšķirība (B – A)
Degvielas izmaksas (gadā)	5 milj. EUR	2 milj. EUR	–3 milj. EUR
Apkopes izmaksas	3.5 milj. EUR	2.5 milj. EUR	–1 milj. EUR
CO ₂ emisiju izmaksas	1.2 milj. EUR	0.3 milj. EUR	–0.9 milj. EUR
Ieguldījumu izmaksas (vienreizēja)	0 EUR	25 milj. EUR	+25 milj. EUR

Secinājums: Lai gan alternatīvais scenārijs (elektrifikācija) prasa ievērojamas sākotnējās investīcijas, aprēķinātie ieguvumi — samazinātas ekspluatācijas un vides izmaksas — ievērojami

pārsniedz izmaksas ilgtermiņā. Tādējādi no sabiedrības perspektīvas projekts ir ekonomiski lietderīgs.

19.10. Izmantotie avoti izmaksu–ieguvumu analīzei

Izmaksu–ieguvumu analīze (CBA) ir starptautiski atzīta metode, ko plaši izmanto gan politikas izvērtēšanā, gan investīciju projektu analīzē. Zemāk apkopoti nozīmīgākie avoti un vadlīnijas, kas izmantoti informācijas sagatavošanā un sniedz teorētisko pamatu un praktiskas norādes CBA īstenošanai dažādos kontekstos – no infrastruktūras projektiem līdz likumdošanas ietekmes izvērtējumam. Visi avoti kopā sniedz līdzsvarotu skatījumu starp akadēmisko teoriju un praktisko piemērošanu publiskajā pārvaldē

Avots	Saturs
UK “Green Book” (HM Treasury)	Detalizētas vadlīnijas politiku, programmu un projektu novērtēšanai un izvērtēšanai. Ietver skaidrojumu par izmaksu–ieguvumu analīzes lomu, monetizāciju, diskontēšanu, riska analīzi u.c. https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government
OECD Regulatory Policy Outlook	Ziņojums, kurā CBA tiek uzsvērtā kā viena no galvenajām metodēm regulējuma ietekmes novērtēšanai (RIA), īpaši izvērtējot izmaksu un ieguvumu līdzsvaru likumdošanā un regulējumos. https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/oecd-regulatory-policy-outlook-2021-38b0fdb1-en.htm
ES “Better Regulation Toolbox”	Eiropas Komisijas praktisks rīkkopa politikas veidotājiem. CBA ir daļa no regulējuma ietekmes novērtēšanas (RIA) procesa, un tā palīdz lēmumu pieņemšanā par politikas pasākumu izdevīgumu. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation_en
Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects (European Commission)	Vērtēšanas metodika ES struktūrfondu un Kohēzijas fonda projektiem. Sniedz CBA piemērošanas vadlīnijas investīciju projektu plānošanā un izvērtēšanā. Īpaši noderīga infrastruktūras, IT un vides projektu kontekstā. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2008/guide-to-cost-benefit-analysis-of-investment-projects
Boardman, A.E., Greenberg, D.H., Vining, A.R., & Weimer, D.L. (2018). <i>Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice</i> (5th ed.)	Klasisks akadēmisks darbs, kas piedāvā visaptverošu CBA metodoloģijas pamatu. Ietver detalizētas instrukcijas par ieguvumu un izmaksu identificēšanu, monetizēšanu, diskontēšanu, jūtīguma un risku analīzi. Plaši izmantota augstākajā izglītībā un politikas analīzē.

20. Izmaksu efektivitātes analīze (CEA)

👉 **Detalizēts CEA (*Cost - Effectiveness Analysis*) metodes izklāsts, piemēri un soļi atrodami šā ceļveža 3. pielikumā. Šajā nodaļā sniegts pārskats un ievads galvenajos CEA aspektos.**

20.1. Izmaksu efektivitātes analīzes būtība un attīstība

Izmaksu efektivitātes analīze (*Cost-Effectiveness Analysis*, CEA) ir kvantitatīva metode, kas ļauj salīdzināt alternatīvus pasākumus vai politikas, pamatojoties uz to izmaksām un sasniegto rezultātu efektivitāti. Atšķirībā no izmaksu-ieguvumu analīzes (CBA), kur rezultāti tiek izteikti monetārā vērtībā, CEA analizē nemonetārus, bet kvantitatīvi izmērāmus rezultātus, piemēram, veselības uzlabojumus, sniegto pakalpojumu apjomu vai procesa izpildes laiku. Tā ir īpaši piemērota gadījumos, kad rezultātu monetizācija ir praktiski sarežģīta vai ētiski diskutabla.

CEA mērķis ir noteikt, kura no alternatīvām sniedz visefektīvāko rezultātu attiecībā pret izlietotajiem resursiem, piemēram: cik izmaksā katrs izglābtais dzīves gads, papildus apmācītais klients vai samazinātā administratīvā procesa diena.

Šīs metodes izcelsme meklējama 20. gadsimta vidū, kad tā pirmoreiz tika plaši izmantota ASV aizsardzības sektorā, lai novērtētu dažādu militāro stratēģiju izmaksu efektivitāti. No 1970. gadiem CEA pieeja kļuva izplatīta arī veselības aprūpes politikā, kur radās nepieciešamība pamatoti izvērtēt valsts izdevumus un to ietekmi uz sabiedrības veselību. Vēlāk metode ieguva plašāku pielietojumu arī izglītībā, sociālajā politikā, vides aizsardzībā un publiskajā pārvaldē kopumā.

Mūsdienās CEA ir nostiprinājusies kā starptautiski atzīta analīzes metode, kuru iesaka tādas organizācijas kā Pasaules Veselības organizācija (WHO), NICE (Lielbritānijas Nacionālais veselības institūts), kā arī Eiropas Komisija savās regulējuma ietekmes novērtēšanas vadlīnijās.

20.2. CEA piemērošanas jomas

4.7.tabula

Joma	Apraksts	Piemērs
Veselības aprūpe	Salīdzina ārstēšanas metodes pēc izmaksām un klīniskajiem rezultātiem	Divu zāļu salīdzinājums pēc cenas un izglābtajiem dzīves gadiem
Sabiedriskā politika	Novērtē sociālo programmu efektivitāti attiecībā pret ieguldījumiem	Bezdarbnieku apmācības programmu salīdzinājums pēc atgriešanās darba tirgū
Izglītība	Salīdzina programmas pēc izmaksām uz mācību rezultātu vienību	Kurš mācību kurss nodrošina visvairāk sekmīgu absolventu uz katru ieguldīto eiro
Vide un enerģētika	Novērtē vides politikas pasākumu efektivitāti	CO ₂ samazināšanas tehnoloģiju salīdzinājums pēc izmaksām uz 1 tonnu CO ₂
Aizsardzība	Izvērtē tehnoloģiju vai stratēģiju lietderību	Salīdzinājums starp divām aizsardzības sistēmām pēc cenas uz aizsargātu platību

20.3. CEA piemērošanas nosacījumi, soļi un rādītāji

Izmaksu efektivitātes analīze (CEA) ir īpaši noderīga gadījumos, kad politikas vai programmu rezultātus nav iespējams ticami izteikt monetārā formā, bet tie ir kvantitatīvi izmērāmi. Tipiski šādi rādītāji ietver izglābto cilvēku skaitu, samazinātu apstrādes laiku, uzlabotu veselības vai izglītības rezultātu u.c. Vienlaikus metode piemērojama arī tad, ja monetizācija būtu ētiski

diskutabla, piemēram, izvērtējot cilvēka dzīvības vai veselības vērtību. CEA sniedz iespēju salīdzināt vairākas alternatīvas ar līdzīgiem mērķiem, bet dažādām izmaksām.

CEA veikšanai parasti seko sekojošiem posmiem:

1. **Rezultāta definēšana**

Tiek identificēts skaidrs, kvantitatīvi izmērāms rezultāts, kas nav izteikts naudas izteiksmē (piemēram, uzlabota veselības kvalitāte, apstrādāto dokumentu skaits, apmācīto personu skaits, saīsināts klientu apkalpošanas laiks u.c.).

2. **Alternatīvu izvērtēšana**

Tiek analizēti dažādi politikas vai projektu varianti (piemēram, “turpināt esošo praksi”, “veikt minimālus uzlabojumus”, “pilnveidot būtiski”).

3. **Izmaksu identificēšana**

Aprēķina tiešās (darba spēks, aprīkojums), netiešās (administratīvās) un kapitālieguldījumu izmaksas.

4. **Efektivitātes rādītāju aprēķins**

Tiek aprēķināti galvenie izmaksu efektivitātes rādītāji – **CER** (*Cost–Effectiveness Ratio*) un **ICER** (*Incremental Cost–Effectiveness Ratio*). Tie ļauj salīdzināt dažādu alternatīvu izmaksas uz vienu rezultāta vienību.

CER = Kopējās izmaksas / Sasniegtā rezultāta vienības

Kur "rezultāts" var būt, piemēram:

- veselības sektorā: izglābtie dzīves gadi (QALY – quality-adjusted life years),
- izglītībā: iegūtie diplomi,
- sociālajā politikā: samazinājies bezdarba līmenis utt.

Piemēram CER ir : EUR par izglābtu dzīvību, EUR par papildu absolventu, EUR par apkalpošanas laika samazinājumu.

ICER = Izmaksu starpība ($C_2 - C_1$) / Rezultāta starpība ($E_2 - E_1$)

Kur:

- $C_2 - C_1$ = attiecīgo alternatīvu izmaksu starpība (*piemēram, divām ārstēšanas metodēm*),
- $E_2 - E_1$ = efektivitātes rādītāju starpība (*piemēram, izglābtie dzīves gadi, QALY utt.*).

ICER norāda, cik maksā katrs papildu ieguvuma vienības pieaugums, pārejot no viena varianta uz otru. Vērtējot ICER, skatās, vai tas ir zem noteikta sliekšņa, lai uzskatītu, ka iejaukšanās ir izmaksu efektīva.

5. **Jūtīguma analīze**

Tiek pārbaudīta rezultātu noturība pret pieņēmumu maiņu (piemēram, izmaksu svārstības, prognozēto rezultātu nenoteiktība).

6. **Lēmuma pieņemšana**

Balstoties uz aprēķinātajiem rādītājiem un analīzi, tiek sniegts vērtējums par to, vai izvēlēta iejaukšanās ir izmaksu ziņā efektīva.

20.4. Secinājumi par CEA izmantošanu praksē

Izmaksu efektivitātes analīze (CEA) ir nozīmīgs instruments gadījumos, kad pilna izmaksu–ieguvumu analīze nav piemērojama vai nav iespējama – piemēram, ja rezultātus nav iespējams uzticami monetizēt vai to monetizācija būtu ētiski problemātiska. Tās galvenā priekšrocība ir spēja strukturēti salīdzināt dažādas politikas alternatīvas, ņemot vērā ieguldītos resursus un sasniegtos rezultātus, kas izteikti kvantitatīvās, bet nemonetārās vienībās.

CEA pielietojuma kvalitāte un ticamība ir tieši atkarīga no skaidri definēta rezultāta, kā arī precīzas izmaksu uzskaites un pareizas rādītāju interpretācijas. Īpaši svarīgi ir izvērtēt, vai

salīdzināmās alternatīvas sniedz būtiski atšķirīgus rezultātus, pretējā gadījumā analīzes lietderība var būt ierobežota.

Lai nodrošinātu CEA rezultātu integrēšanu plašākā pārvaldības kvalitātes kontekstā, analīzi ieteicams kombinēt ar tādām novērtēšanas sistēmām kā Vienotā novērtēšanas sistēma (CAF), kas pievērš uzmanību ne vien izmaksām un rezultātiem, bet arī resursu lietderībai, procesu efektivitātei un sabiedrības ieguvumiem. Šāda pieeja stiprina CEA lomu kā profesionālu un uz sabiedrības interesēm orientētu izvērtēšanas instrumentu publiskajā pārvaldē.

20.5. Izmantotie avoti izmaksu efektivitātes analīzei

Lai izmaksu efektivitātes analīzi veiktu kvalitatīvi un atbilstoši starptautiski pieņemtajai praksei, būtiski izmantot metodoloģiski pamatotus avotus. Zemāk apkopotas nozīmīgākās rokasgrāmatas un vadlīnijas, kuras piedāvā strukturētu pieeju CEA veikšanai dažādās politikas jomās, īpaši veselības aprūpē, publiskajos ieguldījumos un regulatīvajā izvērtējumā. Šie materiāli izmantoti informācijas sagatavošanai un sniedz gan teorētisko pamatojumu, gan praktiskus rīkus analīzes piemērošanai valsts pārvaldē.

Avota nosaukums	Apraksts un saite
UK HM Treasury Green Book	Lielbritānijas valdības rokasgrāmata par publisko investīciju ekonomisko pamatojumu. Green Book ietver izmaksu-efektivitātes analīzi kā daļu no plašāka izmaksu-ieguvumu izvērtējuma. https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government
NICE (UK) vadlīnijas	Lielbritānijas Nacionālā veselības institūta (NICE) izstrādātas metodiskās vadlīnijas veselības tehnoloģiju novērtēšanai. Tajās CEA ir galvenā metode, lai pamatotu klīnisko ieviešanu efektivitāti un vērtību. https://www.nice.org.uk/process/pmg9
WHO Guide to Cost-Effectiveness Analysis	Pasaules Veselības organizācijas vadlīnijas par CEA pielietojumu veselības politikā, īpaši zemiem un vidējiem ienākumu līmeņiem. Rokasgrāmata palīdz noteikt, kuras veselības intervences ir visizdevīgākās. https://www.who.int/publications/i/item/9241546018
EU Better Regulation Toolbox (Tool #64)	Eiropas Komisijas praktiska rīkkopa politikas veidotājiem. CEA ir daļa no regulējuma ietekmes novērtēšanas (RIA) procesa, un tā palīdz lēmumu pieņemšanā par politikas pasākumu izdevīgumu. https://commission.europa.eu/system/files/2021-05/better-regulation-toolbox-2021_en_0.pdf (skatīt 64. rīku)

21. Izmaksu lietderības analīze (CUA)

21.1. CUA pielietojuma būtība, specifika un attīstība

Izmaksu lietderības analīze (Cost–Utility Analysis, CUA) ir ekonomiskās izvērtēšanas metode, ko galvenokārt izmanto veselības aprūpē, lai salīdzinātu dažādas ārstēšanas alternatīvas, ņemot vērā gan to izmaksas, gan ietekmi uz dzīves ilgumu un kvalitāti. Atšķirībā no izmaksu efektivitātes analīzes (CEA), kur rezultāti tiek mērīti nemonētārās vienībās (piemēram, izglābtie dzīvības gadi, izglītības rādītāji), CUA fokusējas uz dzīves kvalitāti kā būtisku izvērtēšanas dimensiju.

CUA galvenais rezultāta mērs ir **QALY (Quality-Adjusted Life Year)** – kvalitātes koriģēts dzīves gads, kas vienlaikus ietver gan dzīves ilgumu, gan ar veselības stāvokli saistīto dzīves kvalitāti. Šis rādītājs ļauj aprēķināt, cik izmaksā viena QALY vienība (EUR/QALY),

nodrošinot pamatu salīdzinājumam starp dažādām ārstēšanas iespējām vai veselības iejaukšanās pasākumiem.

CUA būtība balstās uz diviem pamatprincipiem:

- **Dzīves ilgums** – cik gadus pacients iegūst no konkrētās ārstēšanas vai iejaukšanās;
- **Dzīves kvalitāte** – ar kādu lietderības koeficientu (skalā no 0 = nāve līdz 1 = pilnīga veselība) šie gadi tiek novērtēti.

Rezultātā viens dzīves gads pilnā veselībā atbilst 1 QALY, savukārt, ja veselības stāvoklis tiek vērtēts kā 0,5, tad viens gads atbilst 0,5 QALY. CUA tiek izmantota, lai aprēķinātu, cik izmaksā papildu iegūts QALY konkrētā alternatīvā salīdzinājumā ar citām, tādējādi sniedzot pamatotu izvērtējumu par ārstēšanas vai politikas pasākuma lietderību.

Tipiskās piemērošanas jomas:

CUA visbiežāk tiek izmantota:

- **veselības tehnoloģiju novērtēšanā** (piemēram, zāļu kompensācijas sistēmās),
- **dzīves kvalitātes uzlabošanas izvērtējumos** (piemēram, hronisko slimību vadībā),
- gadījumos, kad jāapvieno **dzīvildze un dzīves kvalitāte** vienā salīdzināmā rādītājā.

Vēsturiskā attīstība:

CUA kā metode attīstījās 20. gadsimta 70.–80. gados no izmaksu efektivitātes analīzes (CEA), kad kļuva acīmredzams, ka ar izdzīvošanas rādītājiem vien nepietiek veselības iejaukšanās lietderības novērtēšanai. Jēdziens *QALY* pirmo reizi tika ieviests 1960. gadu beigās un 1970. gadu sākumā, kad veselības ekonomisti, piemēram, Weinstein un Stason, meklēja veidu, kā vienotā mērauklā apvienot dzīves ilguma un kvalitātes ieguvumus. Kopš 1990. gadiem CUA kļuvusi par starptautiski atzītu standartu veselības politikas izvērtēšanā un lēmumu pieņemšanā, īpaši Apvienotajā Karalistē, Kanādā un Pasaules Veselības organizācijā.

21.2. CUA posmi un pamatrādītāji

Izmaksu lietderības analīze (Cost–Utility Analysis, CUA) balstās uz standartizētu posmu kopumu, kas nodrošina sistēmisku un salīdzināmu pieeju veselības aprūpes iejaukšanās novērtēšanā. Tā mērķis ir izvērtēt alternatīvu izmaksu un ieguvumu attiecību, ņemot vērā gan pacienta dzīves ilgumu, gan dzīves kvalitāti. CUA būtiskākie rezultāti tiek izteikti ar kvalitātes koriģētiem dzīves gadiem (QALY) vai – retāk – ar dzīves kvalitātes zaudējuma rādītājiem (DALY).

CUA piemērošanas posmi

4.8.tabula

Posms	Mērķis	Rīcība	Rezultāts
1. Problēmas definēšana	Noteikt analīzes mērķi un veselības problēmu	Identificē pacientu populāciju, slimības būtību un lēmuma kontekstu	Skaidri definēts izvērtējamais jautājums
2. Alternatīvu noteikšana	Izvēlēties salīdzināmās iejaukšanās iespējas	Apraksta pieejamās ārstēšanas alternatīvas vai stratēģijas	Definēts salīdzināmo iejaukšanos kopums
3. Lietderības rādītāju (QALY/DALY) aprēķins	Novērtēt dzīves ilguma un kvalitātes ieguvumus	Apkopoti dati par veselības stāvokli, kvalitātes koeficientiem, mirstību u.c.	Aprēķināts QALY vai DALY katrai alternatīvai
4. ICER aprēķins	Salīdzināt izmaksas pret ieguvumiem	Aprēķina izmaksu starpību un QALY starpību starp alternatīvām	Noteikta ICER vērtība (€/QALY)
5. Rezultātu interpretācija	Pieņemt pamatotu lēmumu	Salīdzina ICER ar robežvērtībām un apsver papildu faktorus (ētiku, pieejamību)	Lēmums par iejaukšanās lietderību

Pamatrādītāji CUA ietvaros:

QALY (Quality-Adjusted Life Year)

QALY ir visbiežāk izmantotais rādītājs CUA ietvaros. Tas integrē dzīves ilgumu ar dzīves kvalitātes koeficientu skalā no 0 (nāve) līdz 1 (pilnīga veselība).

Formula:

$$\text{QALY} = \text{Dzīves gadi} \times \text{Veselības kvalitātes koeficients}$$

Piemērs:

Ja pacients dzīvo 5 gadus ar veselības kvalitātes koeficientu 0,8, tad $\text{QALY} = 5 \times 0,8 = 4 \text{ QALY}$.

Kvalitātes koeficienta skala:

- 1 = pilnīga veselība
- 0 = nāve
- Vērtības var būt arī negatīvas (piem., -0,2), ja veselības stāvoklis tiek uzskatīts par sliktāku nekā nāve.

Interpretācija:

Jo lielāks QALY, jo lielāks veselības ieguvums. Koeficienti var būt arī negatīvi, ja veselības stāvoklis tiek uzskatīts par sliktāku nekā nāve.

ICER (Incremental Cost-Effectiveness Ratio)

ICER norāda, cik izmaksā viena papildu QALY vienība, salīdzinot divas iejaukšanās iespējas.

Formula:

$$\text{ICER} = (\text{Izmaksas A} - \text{Izmaksas B}) / (\text{QALY A} - \text{QALY B})$$

Kur:

- A – jaunā iejaukšanās (piemēram, jauns medikaments),
- B – salīdzināmā vai standarta terapija.

Interpretācija:

Ja ICER ir zem noteiktas robežvērtības (piemēram, 30 000 €/QALY), iejaukšanos uzskata par izmaksu ziņā lietderīgu. Ja pārsniedz šo robežu, efektivitāte ir diskutabla.

DALY (Disability-Adjusted Life Year)

DALY ir alternatīvs rādītājs, ko biežāk izmanto sabiedrības veselībā un attīstības valstīs. Atšķirībā no QALY, tas mēra veselības zaudējumu, nevis ieguvumu.

Formula:

$$\text{DALY} = \text{YLL (Years of Life Lost)} + \text{YLD (Years Lived with Disability)}$$

Interpretācija:

QALY mēra iegūto kvalitāti, savukārt DALY mēra zaudēto kvalitāti. Jo mazāks DALY, jo labāks veselības iznākums. To var izmantot arī CUA ietvaros, īpaši sabiedriskās politikas līmenī.

21.3. Piemērs: CUA izmantošana veselības politikā

Izmaksu lietderības analīze (CUA) tiek plaši pielietota veselības aprūpes politikas un resursu plānošanas procesos, īpaši, kad nepieciešams izvērtēt dažādu ārstniecības metožu relatīvo efektivitāti, ņemot vērā gan izmaksas, gan veselības ieguvumus. Viena no pazīstamākajām CUA pielietošanas formām praksē ir Apvienotās Karalistes Nacionālā veselības un aprūpes izcilības institūta (NICE) izstrādātās salīdzinošās tabulas jeb "**League Tables**".

Šīs tabulas apkopo informāciju par vairāk nekā 500 veselības aprūpes iejaukšanās pasākumiem – ārstēšanu, profilaksi, diagnostiku – un sistemātiski sakārto tos pēc **incrementālās**

izmaksu efektivitātes attiecības (ICER). Tādējādi tiek novērtēts, cik izmaksā viens papildu iegūts kvalitātes koriģēts dzīves gads (QALY).

Šāda pieeja sniedz vairākas būtiskas priekšrocības:

- Nodrošina pierādījumos balstītu resursu sadali;
- Veicina terapiju un iejaukšanās metožu salīdzināmību;
- Atvieglo lēmumu pieņemšanu par prioritārajām jomām veselības aprūpes finansējumā.

Piemērs:

- *Ģenerisko medikamentu lietošana hipertensijas ārstēšanai var izmaksāt aptuveni 2 000 €/QALY,*
- *Savukārt novatoriska gēnu terapija retai slimībai – līdz pat 100 000 €/QALY.*

Šāds salīdzinājums ļauj piešķirt resursus tajās jomās, kur iespējams iegūt vislielāko sabiedrības veselības ieguvumu par zemākām izmaksām.

Tajā pašā laikā jāņem vērā arī šādi ierobežojumi:

- **QALY aprēķini** ir balstīti uz vidējiem populācijas datiem un var neatspoguļot atsevišķu pacientu vajadzības;
- **League Tables** ne vienmēr ietver ētiskos vai sociālās pieejamības aspektus;
- Lēmumi par finansējuma pārdali var būt **politiskā un sabiedriskā ziņā jūtīgi**.

Neraugoties uz minētajiem izaicinājumiem, CUA bāzēta pieeja sniedz caurspīdīgu, kvantitatīvi pamatotu pamatu veselības tehnoloģiju un ārstniecības stratēģiju izvērtēšanai.

Šādu pieeju pielieto arī citas valstis un institūcijas, piemēram:

- **PBAC** Austrālijā (Pharmaceutical Benefits Advisory Committee),
- **CADTH** Kanādā (Canadian Agency for Drugs and Technologies in Health),
- **EUnetHTA** – Eiropas mēroga veselības tehnoloģiju novērtēšanas sadarbības tīkls.

21.4. Izmantotie avoti izmaksu lietderības analīzei

Izmaksu lietderības analīzes (CUA) metodoloģijas attīstību, piemērošanu un standartizāciju veicina plašs starptautisko un akadēmisko avotu loks. Šie resursi kalpo gan kā teorētiskais pamats, gan kā praktiskas vadlīnijas politikas plānotājiem un veselības tehnoloģiju novērtētājiem. Zemāk apkopoti galvenie avoti, kas izmantoti informācijas sagatavošanai un kuros pieejama informācija par QALY, ICER un CUA izmantošanas praksi dažādās valstīs un organizācijās.

Avota nosaukums	Apraksts un saite
NICE Guidelines (UK)	Nacionālā veselības un aprūpes izcilības institūta (NICE) vadlīnijas veselības tehnoloģiju izvērtēšanai, tostarp QALY un ICER izmantošanai CUA kontekstā. Tiek plaši izmantotas Apvienotajā Karalistē lēmumu pieņemšanā par veselības aprūpes finansēšanu. https://www.nice.org.uk/process/pmg9
EUnetHTA – European Network for Health Technology Assessment	Eiropas HTA tīkls, kas izstrādā kopīgas vadlīnijas veselības tehnoloģiju novērtējumam visā ES. Tajās ietverta arī izmaksu-lietderības un QALY analīzes piemērošana. https://www.eunetha.eu/
WHO CHOICE Programme	Pasaules Veselības organizācijas iniciatīva "CHOosing Interventions that are Cost-Effective (CHOICE)" piedāvā metodes un datus par CUA un citu ekonomisko izvērtējumu izmantošanu valsts veselības sistēmās. https://www.who.int/initiatives/choice
UK HM Treasury Green Book	Apvienotās Karalistes valsts rokasgrāmata publisko ieguldījumu novērtēšanai, kurā ietverta arī izmaksu un lietderības analīze. https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government

Avota nosaukums	Apraksts un saite
Drummond M. et al. – Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes	Detalizēts akadēmisks avots, kas aptver visas veselības ekonomikas pamatmetodes, tai skaitā QALY un ICER lietojumu. https://global.oup.com/academic/product/methods-for-the-economic-evaluation-of-health-care-programmes-9780199665877
ISPOR – International Society for Pharmacoeconomics and Outcomes Research	Starptautiska organizācija, kas izstrādā farmakoekonomikas vadlīnijas (t.sk. CUA) un valstu specifiskus standartus veselības tehnoloģiju novērtēšanai. https://www.ispor.org/
Health Economics Unit – University of York	Vadošais pētniecības centrs veselības ekonomikā, īpaši QALY un politikas analīzē. https://www.york.ac.uk/che/

22. Kopsavilkums

Izmaksu izvērtēšanas metodes ir būtisks instruments publiskās pārvaldības rīcībpolitiku analīzē un lēmumu pieņemšanā, nodrošinot uz pierādījumiem balstītu resursu sadali un pārskatāmu atbildību par izlietotajiem līdzekļiem. IV daļā tika aplūkoti četri galvenie analīzes veidi: izmaksu–ieguvumu analīze (CBA), izmaksu efektivitātes analīze (CEA), izmaksu lietderības analīze (CUA), kā arī vienkāršotie izvērtēšanas rīki.

CBA metode ir visaptverošākā no visām, jo ļauj monetizēt gan izmaksas, gan ieguvumus, nodrošinot salīdzināmu, kvantitatīvu pamatu par sabiedrisko investīciju lietderību. Tajā skaidri definēti rādītāji (NPV, IRR, B/C attiecība) ļauj izvērtēt projektu ilgtspēju, ietekmi un riskus. Tomēr tās pielietojumu praksē var ietekmēt institucionālās “lēcas” – dažādas perspektīvas, caur kurām tiek interpretēti rezultāti.

CEA ir piemērojama gadījumos, kad rezultātus nav iespējams monetizēt, taču tie ir kvantitatīvi mērāmi – piemēram, veselības, izglītības vai sabiedrības drošības politikā. Tās rādītāji (CER, ICER) palīdz identificēt efektīvākos risinājumus, īpaši, ja nepieciešams salīdzināt alternatīvas ar līdzīgu mērķi, bet atšķirīgām izmaksām.

CUA sniedz iespēju vērtēt gan dzīves ilgumu, gan kvalitāti vienlaikus, balstoties uz QALY vai DALY indikatoriem. Šī metode ir sevišķi piemērota veselības aprūpes politikā, kur būtiska ir ētiska dimensija un nepieciešamība pamatot izvēles ierobežota budžeta ietvaros.

Visbeidzot, vienkāršotās izvērtēšanas pieejas – piemēram, saīsinātais CBA – ļauj veikt sākotnēju novērtējumu gadījumos, kad nav pieejami pietiekami dati vai laika resursi, vienlaikus nodrošinot strukturētu skatījumu uz iespējamiem risinājumiem.

Kopumā IV daļā analizētās metodes apliecina, ka izmaksu izvērtēšana nav tikai tehniska darbība, bet gan stratēģisks pārvaldības instruments, kas palīdz iestādēm izvēlēties efektīvākos un sabiedrībai lietderīgākos risinājumus. To lietojums jāpielāgo konkrētās situācijas vajadzībām, vienlaikus ievērojot caurspīdīguma, pierādījumu pamatotības un sabiedrības interešu principus.

V. NOSLĒGUMS

Šis metodoloģiskais ceļvedis izstrādāts kā praktisks atbalsts iekšējiem auditoriem, lai veicinātu strukturētu, uz datiem un pierādījumiem balstītu izvērtējumu par administratīvā un birokrātiskā sloga apmēru, kā arī par izdevumu un procesu efektivitāti valsts un pašvaldību iestādēs. Ceļvedī piedāvātās metodes ļauj identificēt sloga cēloņus, analizēt to ietekmi uz iestāžu funkcionēšanu un piedāvāt risinājumus efektīvākai resursu izmantošanai.

Atbilstoši Ministru kabineta 2025. gada 29. maija rīkojumā Nr. 308 noteiktajam, iekšējā audita mērķis ir ne vien optimizēt resursu patēriņu, bet arī samazināt pārmērīgu administratīvo un birokrātisko slogu. Tomēr jāuzsver, ka **šis ceļvedis fokusējas galvenokārt uz ekonomiskuma jeb resursu izmantošanas lietderības aspektu**. Savukārt plašākai funkciju nozīmīguma, pamatojuma un lietderības izvērtēšanai nepieciešama papildinoša metodoloģija. Finanšu ministrija šajā jomā jau ir uzsākusi aktivitātes, tai skaitā, iestāžu iekšējiem auditoriem organizējot seminārus par “*performance auditing*” un plānojot lietderības audita rokasgrāmatas izstrādi.

Ceļvedis nav obligāts metodoloģisks standarts, bet gan ieteikumu kopums, kuru auditoriem ieteicams pielāgot atbilstoši konkrētā audita mērķiem, riska pakāpei un institucionālajam kontekstam. Iekšējā auditora profesionalitāte un spriedums ir būtiski, izvēloties piemērotākās pieejas un rīkus konkrētajā situācijā.

Ceļvedi papildina četri pielikumi, kas piedāvā padziļinātu skatījumu uz galvenajām iztīrātajām tēmām:

- 1.pielikums - TIRT skalas (trīspunktu birokrātijas skala) empīriskā pārbaude un rezultāti** – balstīts uz pētījumu, kas apliecina šīs metodes augstu uzticamību un validitāti kā uztverē balstītu birokrātiskā sloga novērtēšanas instrumentu publiskajā pārvaldē..
- 2.pielikums - Ziemeļīrijas standarta izmaksu modeļa pārskats** – balstīts uz Apvienotās Karalistes Ekonomikas ministrijas izstrādāto rokasgrāmatu un sniedz pārskatu par to, kā standarta izmaksu modelis (Standard Cost Model, SIM) aprobēts un ieviests Ziemeļīrijas regulatīvajā praksē..
- 3.pielikums- Izmaksu efektivitātes analīze (Cost-Effectiveness Analysis, CEA)** – detalizēts izklāsts par CEA metodoloģiju, piemērošanas posmiem un piemēriem.
- 4.pielikums - Izmantotā literatūra un informācijas avoti** – izmantotie akadēmiskie, starptautiskie un politikas dokumenti, kas veido ceļveža teorētisko un praktisko pamatu.

Šis ceļvedis aicina iekšējos auditorus domāt sistēmiski, izvērtēt kritiski un strādāt mērķtiecīgi, lai stiprinātu efektivitāti un caurskatāmību publiskajā pārvaldē.