

Latvijas valsts Probācijas dienests

**Rezultatīvo rādītāju sistēmas un  
datu analīzes prakses izpēte  
Ieslodzījuma vietu pārvaldē un  
Valsts probācijas dienestā**

Rīga, 2010



Pētījums veikts Norvēģijas valdības divpusējā finanšu instrumenta līdzfinansētā, Valsts probācijas dienesta individuālā projekta Nr.LV0024 „Latvijas probācijas un ieslodzījuma vietu sistēmas personāla kapacitātes celšana” ietvaros.

Šī dokumenta autoru personiskās tiesības pieder tā izstrādātājiem. Dokumenta autoru mantiskās tiesības pieder Valsts probācijas dienestam. Valsts probācijas dienestam ir tiesības izmantot šo dokumentu saskaņā ar 2010. gada 26. septembrī noslēgto līgumu Nr. VPD 2010/18. Pievienojot norādi uz oriģinālo dokumentu, atļauta dokumentā ietvertās informācijas citēšana.

Dokumenta autori:

- Ivars Solovjovs, SIA „IS Consulting”
- Veronika Linkuma, SIA „IS Consulting”

# Saturs

<b>1. Ievads</b>	<b>4</b>
1.1. Konteksts un mērķi	4
1.2. Dokumenta ierobežojumi	4
1.3. Darba izpildes pieeja	5
1.4. Darba izpildes metodoloģija	7
1.4.1. Intervējamo personu saraksts	8
1.4.2. Fokusgrupu dalībnieku saraksts	9
1.4.3. Darba izpildes metodoloģija	10
1.5. Izmantotie saīsinājumi un termini	12
<b>2. VPD un leVP rezultātīvo rādītāju esošā sistēma politikas īstenošanas izvērtēšanā</b>	<b>14</b>
<b>3. VPD un leVP esošās rezultātīvo rādītāju sistēmas vispārīgs izvērtējums</b>	<b>16</b>
3.1. Esošie rādītāji un to struktūras raksturojums	16
3.1.1. Valsts probācijas dienests	16
3.1.2. Ieslodzījumu vietu pārvalde	18
3.2. Secinājumi par abu iestāžu esošajiem rādītājiem	22
3.3. Esošais rezultātīvo rādītāju iegūšanas, apkopošanas un analīzes process	24
3.3.1. Esošais rādītāju apkopošanas un analīzes process Valsts probācijas dienestā	24
3.3.2. Esošais rādītāju apkopošanas un analīzes process Ieslodzījumu vietu pārvaldē	26
3.3.3. Secinājumi par abu iestāžu esošo rādītāju apkopošanas un analīzes procesu	28
<b>4. Nākotnes rezultātīvo rādītāju sistēma</b>	<b>29</b>
4.1. Rādītāju struktūra un tās apraksts	29
4.1.1. Rādītāju struktūra Valsts probācijas dienestā	30
4.1.2. Rādītāju struktūra Ieslodzījumu vietu pārvaldē	32
<b>5. Rezultātīvo rādītāju apkopošanas un analīzes kārtības uzlabošanas priekšlikumi</b>	<b>33</b>
5.1. Priekšlikumi rezultātīvo rādītāju apkopošanas un analīzes kārtībai Valsts probācijas dienestā	34
5.2. Priekšlikumi rezultātīvo rādītāju apkopošanas un analīzes kārtībai Ieslodzījumu vietu pārvaldē	36
<b>6. Rezultātīvo rādītāju sistēmas ieviešanas plāns</b>	<b>38</b>
<b>7. Rādītāju sistēmas ieviešanas priekšrocības un trūkumi</b>	<b>39</b>
<b>8. Izmantotās literatūras saraksts</b>	<b>40</b>
<b>9. Pielikumi</b>	<b>41</b>
9.1. Valsts probācijas dienesta rādītāju saraksts	41
9.2. Ieslodzījumu vietu pārvaldes rādītāju saraksts	47

# 1. Ievads

## 1.1. Konteksts un mērķi

Šis dokuments ir projekta „Rezultatīvo rādītāju sistēmas un datu analīzes prakses izpēte Ieslodzījuma vietu pārvaldē un Valsts probācijas dienestā” gala nodevums. Saskaņā ar iepirkuma nolikuma prasībām projekta ietvaros rezultatīvo rādītāju sistēmai tika izvirzīti divi galvenie uzdevumi.

- Rezultatīvo rādītāju sistēmas izvērtēšana:
  - apzināt iestāžu noteiktos rezultātus un rezultatīvos rādītājus, izvērtēt to kvalitāti attiecībā pret iestāžu mērķu sasniegšanas pakāpi, funkciju izpildi un atsevišķu darbību efektivitāti, paveikto darba apjomu un darba kvalitāti;
  - sniegt priekšlikumus rezultatīvo rādītāju sistēmas pilnveidošanai.
- Datu iegūšanas, apkopošanas un analīzes prakses izvērtēšana:
  - izvērtēt datu iegūšanas, apkopošanas un analīzes praksi iestādēs;
  - izvērtēt līdzšinējo apkopoto datu pielietojumu iestāžu darba plānošanā un novērtēšanā;
  - sagatavot priekšlikumus par izmaiņām/pilnveidojumiem, kas nepieciešami attiecībā uz datu analīzes mehānismu un saistīti ar datu analīzes funkciju sadali iestādē (skaidri aprakstot procesu un īstenošanai nepieciešamo nodrošinājumu); kā arī apzināt nepieciešamos resursus pilnveidojumu ieviešanai.

## 1.2. Dokumenta ierobežojumi

Dokumentā izklāstīta metodoloģija abu iestāžu rezultatīvo rādītāju sistēmu izvērtēšanai, sniegti priekšlikumi esošās sistēmas uzlabošanai, izstrādātas jaunas abu iestāžu rādītāju kartes un sagatavoti priekšlikumi rādītāju apkopošanas un analīzes procesam.

Darba izpilde tika veikta ar šādiem ierobežojumiem:

- dokumentā rādītāji apkopoti un to hierarhija veidota, pamatojoties uz esošajiem datiem par tieslietu nozares stratēģiskiem mērķiem. Taču TM stratēģijas dokuments ir zaudējis savu aktualitāti, tādēļ pēc nākamā stratēģijas definēšanas posma gan VPD, gan IeVP būs jāpārskata visu rādītāju kopa, lai tā būtu vērsta uz stratēģisko mērķu sasniegšanu;
- IeVP šobrīd nav izstrādātas stratēģijas, tāpēc šīs iestādes rādītāji nav piesaistīti kādam konkrētam iestādes mērķim. IeVP rādītāju saraksts tika veidots, pamatojoties uz TM 2007.–2009. gadam noteiktajiem stratēģiskajiem attīstības virzieniem;
- esošās situācijas izvērtējumā izmantots ierobežots ārzemju pieredzes izpētes apjoms, kas balstīts vienīgi uz autoriem pieejamiem publiskiem informācijas avotiem;
- dokumentā atspoguļotie rādītāju atribūti (piemēram, atbildīgais, regularitāte) ir uzskatāmi par sākotnējiem priekšlikumiem, kas precizējami nākotnē;

- rādītāju kartē ir iekļauti recidīva rādītāji, taču to detalizēta izpēte netika veikta. Recidīva rādītājus jāpapildina, ņemot vērā ziņojuma sagatavošanas laikā vēl nepabeigto pētījumu — „Recidīva rādītāji, to noteikšanas kārtība un piemērošana Valsts probācijas dienesta un ieslodzījumu vietu pārvaldes darbā” un „Recidīva rādītāji, to noteikšanas kārtība un piemērošana Valsts probācijas dienesta un ieslodzījumu vietu pārvaldes darbā” — rezultātus.

### 1.3. Darba izpildes pieeja

Pētījums tika realizēts, izpildot piecus (5) darba posmus (1. attēls)



1. attēls. Darba izpildes pieeja

#### 1. posms. Projekta uzsākšana

Projektu uzsākot, ar pētījuma pasūtītāja iestādes - Valsts probācijas dienesta - pārstāvjiem tika saskaņota projekta kopējā pieeja:

- projekta izpildes metodoloģija;
- darbā pielietotās metodes;
- projekta laika grafiks;
- padziļināto interviju saraksts;
- fokusgrupu dalībnieku saraksts;
- gala ziņojuma struktūra.

Projekta pirmā posma ietvaros tika organizētas divas darba uzsākšanas sanāksmes (VPD un IeVP), kurās darbinieki tika iepazīstināti ar projekta mērķiem, projekta izpildes pieeju un plānotajiem projekta rezultātiem.

#### 2.posms. Esošās situācijas analīze

Posma ietvaros pētnieki vērtēja esošo situāciju abās iestādēs. Šīs analīzes laikā veikti šādi darbi:

- **Informācijas ievākšana par esošajiem rādītājiem.** Informācijas par iestāžu esošajiem rādītājiem tika iegūta, izmantojot šādas metodes:
  - dokumentācijas analīze (t.sk. ārzemju prakses analīze);
  - darbinieku intervijas.

Veicot dokumentu analīzi, tika apkopoti un analizēti šādi dokumenti:

- iestāžu stratēģija;
- politikas plānošanas dokumenti;
- iestāžu publiskie pārskati;
- iestāžu iekšējās darba atskaites;

- līdz šim izstrādātās vai analizētās sistēmas/procesi;
- citu valstu apkopotu ziņojumi.
- **Esošo rādītāju saraksta izveide.** Pamatojoties uz dokumentācijas analīzi un darbinieku sniegto informāciju interviju laikā, tika sagatavots kopējais esošo rādītāju reģistrs/tabula, kurā iekļauti rādītāju nosaukumi un to galvenie atribūti: mērvienība, apkopošanas biežums, atbildīgie darbinieki u.c.
- **Esošo rādītāju analīze.** Darba ietvaros tika apzināti tie rādītāji, kas šobrīd iestādē tiek apkopot, kā arī tika vērtēts, vai visi esošie rādītāji raksturo politikas mērķa sasniegšanu. Tāpat tika identificēti rādītāji, kas var papildināt uzlaboto rādītāju sarakstu nākotnē. Rādītāju analīzes laikā tika vērtēti šādi aspekti:
  - ar kādu rādītāju palīdzību šobrīd tiek mērīta iestādes un atsevišķi katras funkcijas:
    - mērķu sasniegšanas pakāpe;
    - funkcijas izpilde;
    - atsevišķu funkciju/struktūrvienību darbību efektivitāte;
    - atsevišķu funkciju/struktūrvienību izpildīto darbu apjoms;
    - atsevišķu funkciju/struktūrvienību darba izpildes kvalitāte;
    - vai vairāki rādītāji, kas raksturo viena mērķa sasniegšanu, ir saskanīgi;
  - rādītāju ietekme uz iestādes procesiem, darbību kopumā (analīzes galvenais mērķis – noteikt, vai esošie rādītāji atspoguļo visus iestādes darbības aspektus).
- **Esošo rādītāju apkopošanas un analīzes kārtības izvērtēšana.** Posma ietvaros tika analizēti esošie procesi abās iestādēs:
  - kā šobrīd tiek apkopot rādītāji;
  - kādi dati šobrīd tiek apkopot, taču netiek izmantoti analīzē;
  - esošās datu apkopošanas analīzes stiprās un vājās puses;
  - kādi rīki tiek izmantoti rādītāju analīzē un apkopošana (datu bāzes; informācijas sistēmas, manuāls darbs);
  - datu apkopošanas procesa efektivitātes izvērtēšana. Vai rādītāju apkopošanai netiek patērēti nelietderīgie resursi, vai process ir efektīvi organizēts.

### **3.posms. Rādītāju kopas definēšana**

Šī pētījuma posma ietvaros tika veikti šādi darbi:

1. Iestāžu rādītāju kopas definēšana.
  2. Nākotnes rādītāju saraksta izveide.
  3. Fokusgrupu organizēšana rādītāju kopas precizēšanai.
- **Iestāžu rādītāju kopas definēšana.** Definējot iestāžu rādītāju kopu un veidojot vienotu rādītāju sistēmu, pētnieki izmantoja "loģiskā modeļa" metodi (sk. 1.4.3. sadaļu), kā arī pētījuma 2. posma rezultātus, kura izpildes laikā tika noteiktas esošo rādītāju struktūras nepilnības.

- **Fokusgrupu organizēšana.** Pēc rādītāju kopas izveidošanas tā tika piedāvāta apspriešanai VPD un IeVP darbiniekiem fokusgrupu diskusijās.
- **Nākotnes rādītāju reģistra izveide.** Pēc rādītāju saskaņošanas ar abu iestāžu pārstāvjiem tika izveidots vienots rādītāju saraksts, kurā tika apkopoti visi rezultatīvie rādītāji. Katrai iestādei tikai izveidots atsevišķs rādītāju saraksts.

#### **4.posms. Datu iegūšanas, apkopošanas un analīzes procesa definēšana**

Šī pētījuma posma ietvaros tika veikti šādi darbi.

1. Datu avotu un apkopošanas veidu noteikšana.
  2. Datu apkopošanas un analīzes procesa noteikšana.
  3. Fokusgrupu diskusiju organizēšana.
- **Datu avotu un apkopošanas veidu noteikšana.** Analīzes laikā tika vērtēts, kādi ir katra rādītāja datu avoti, kā šie rādītāji tiek apkopoti, kuras personas ir atbildīgas par datu glabāšanu, apkopšanu un iesniegšanu/ievadīšanu datu bāzēs.
  - **Datu apkopošana un analīzes procesa noteikšana.** Pamatojoties uz esošā procesa analīzes rezultātiem, tika izstrādāti priekšlikumi rādītāju iegūšanas, apkopošanas un analīzes procesam nākotnē.
  - **Fokusgrupas organizēšana.** Fokusgrupu diskusijās abu iestāžu pārstāvjiem tika prezentēts pētnieku sagatavotais process, tika uzklauti iestāžu pārstāvji, un viņu viedokļi tika ņemti vērā, izstrādājot procesu gala versiju.

#### **5.posms. Starpziņojuma sagatavošana un saskaņošana un gala ziņojuma sagatavošana**

Pētījuma posma ietvaros tika sagatavots ziņojuma melnraksts, kas tika saskaņots ar VPD pārstāvjiem. Ņemot vērā iestādes darbinieku komentārus, tika sagatavots pētījuma gala ziņojums.

### **1.4. Darba izpildes metodoloģija**

Pētījuma gaitā tika izmantotas tālāk tekstā norādītās metodes.

- **Intervijas ar abu iestāžu atbildīgajiem darbiniekiem,** lai noskaidrotu esošo rādītāju struktūru, kā arī apzinātu esošo rādītāju apkopošanas praksi.
  - Intervijās par rādītāju struktūru iestādē tika uzdoti šādi jautājumi: kādi rezultatīvie rādītāji šobrīd tiek apkopoti; kādus rādītājus būtu vēlams apkopot, taču šobrīd pastāv šķēršļi šo rādītāju apkopošanai; kādi rādītāji tiek apkopoti, taču to dati plaši netiek izmantoti.
  - Par rādītāju datu apkopošanas praksi tika uzdoti jautājumi par esošo procesu datu apkopošanā; par esošā procesa elektronizācijas pakāpi un manuālā darba apjomu datu vākšanā. Tika noskaidrots struktūrvienību darbinieku viedoklis par procesa uzlabošanas iespējām un atsevišķu darbību optimizēšanu.

Intervēto personu skaits:

- VPD – 15 darbinieku;
- IeVP – 13 darbinieku.

Intervējamo personu kopa tika izvēlēta, pamatojoties uz iestāžu pārstāvju ieteikumiem. Intervijās piedalījās darbinieki, kuri savas kompetences ietvaros spēja sniegt pētniekiem vajadzīgu informāciju.

- **Literatūras un dokumentācijas izpēte.** Veicot tieslietu nozares analīzi, tika izpētīti dažādi politikas plānošanas dokumenti, lai noskaidrotu un precizētu valsts stratēģiskos mērķus attiecībā uz leVP un VPD. Tāpat tika izpētīta literatūra, lai iepazītos ar citu valstu pieredzi rezultatīvo rādītāju noteikšanā un analīzē līdzīgās iestādēs (literatūras sarakstu sk. 8. sadaļā).
  - **Ārzemju prakses izpēte.** Tika apkopoti vairāku valstu pieredzes piemēri par to, kādi rādītāji visbiežāk tiek apkopoti līdzīgās iestādēs ārzemēs. Ārzemju prakses izpētes laikā tika apkopoti valsts iestāžu sagatavoti ziņojumi, informācija interneta resursos, grāmatās, kā arī sabiedriskās politikas centra “Providus” veiktā pētījuma rezultāti (avotus sk. 8. sadaļā). Pētījumā tika vērtēti publiski pieejami materiāli par citu valstu pieredzi. Ārzemju prakses izpēte netika izvirzīta par pētījuma pamata mērķi, tāpēc galvenais kritērijs vērtējamo valsts izvēlē bija datu pieejamība.
- **Fokusgrupu diskusijas viedokļu apkopošanai.** Lai rosinātu diskusiju par rezultatīvo rādītāju sistēmām un procesiem starp abu iestāžu darbiniekiem, tikai izveidotas atsevišķas fokusgrupas. Fokusgrupu sanāksmēs tika organizētas diskusijas par iespējamo nākotnes rezultatīvo rādītāju sarakstu un rezultatīvo rādītāju apkopošanas procesu (dalībnieku saraksts sniegts 1.4.2. sadaļā).

Organizēto fokusgrupu diskusiju skaits: 3.

Fokusgrupu dalībnieku skaits:

- rezultatīvo rādītāju precizēšanas fokusgrupas sanāksme VPD – 10;
- rezultatīvo rādītāju precizēšanas fokusgrupas sanāksme leVP -8;
- rezultatīvo rādītāju datu apkopošanas procesa precizēšanas fokusgrupas sanāksme: VPD pārstāvji: 9; leVP pārstāvji: 2.

Fokusgrupu dalībnieku sarakstā tikai iekļauti tie darbinieki, kuri piedalījās intervijās par rādītāju kopu un to iegūšanas un apkopošanas kārtību iestādēs.

- **Rādītāju saraksta izveide.** Pamatojoties uz intervijās iegūto informāciju, ārzemju prakses un literatūras analīzi, kā arī apkopoto fokusgrupu diskusiju dalībnieku pausto viedokli, tika izstrādāts rezultatīvo rādītāju saraksts, kurā tika iekļauti visi rādītāji, kas raksturo gan VPD, gan leVP darbības rezultātus (sk. 9.1. un 9.2. sadaļu).
- **Priekšlikumi rezultatīvo rādītāju noteikšanas, apkopošanas un analīzes procesa sagatavošanai.** Lai abas iestādes turpmāk varētu veiksmīgi uzturēt jaunizveidoto rādītāju sistēmu, tika izstrādāti priekšlikumi procesam, kurā būtu definēti precīzi soļi rādītāju noteikšanai, apkopošanai un iegūšanai, kā arī noteikts atbildības sadalījums starp struktūrvienībām, pildot noteiktu procesa soli (sk. 5. sadaļu).

#### 1.4.1. Intervējamo personu saraksts

Nr.p.k.	Vārds, uzvārds	Amats
<b>Valsts probācijas dienesta pārstāvji</b>		
1.	Imants Mozers	Nodrošinājuma nodaļa (komunikācijas)
2.	Irina Pūrīte	VPD vadītāja vietniece
3.	Ligita Krūmiņa	Iekšējā audita nodaļas vadītāja
4.	Ilona Linde	Vadītāja vietniece sabiedrībā izciešamo sodu jautājumos p.i. (piespiedu darbi)



Nr.p.k.	Vārds, uzvārds	Amats
5.	Santa Janševska	Piespiedu un sabiedrisko darbu nodaļas vadītāja p.i.
6.	Aleksandrs Dementjevs	Probācijas dienesta vadītājs
7.	Diāna Ziediņa	Izlīguma nodaļas vadītāja
8.	Mihails Papsujevičs	Uzraudzības nodaļas vadītājs
9.	Ieva Sviķe	Uzraudzības nodaļas vecākā referente
10.	Jeļena Ciniņa	Probācijas programmu nodaļas vadītāja
11.	Baiba Jeste	Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītāja
12.	Mārīte Baumanne	VPD vadītāja vietniece
13.	Anita Saulīte	Nodrošinājuma nodaļa (Informācijas sistēmu administratore)
14.	Inese Skolmeistare	Finanšu un plānošanas nodaļas vadītāja
15.	Diāna Kairiša	Juridiskā nodaļas vadītāja

#### leslodzījumu vietu pārvaldes pārstāvji

1.	Valērijs Sergejevs	IeVP priekšnieka vietnieks
2.	Sergejs Čepjolkins	IeVP priekšnieka vietnieks
3.	Leonīds Jefremovs	IeVP priekšnieka vietnieks
4.	Ilona Spure	Resocializācijas dienesta priekšniece
5.	Ināra Šaranda	Budžeta un finanšu dienesta priekšniece
6.	Renāte Fila	Juridiskā dienesta priekšniece
7.	Gints Kampe	Nodrošinājuma dienesta priekšniece
8.	Lana Andriksone	Administratīvā un personālvadības dienesta priekšniece
9.	Līdija Smirnova	Analītiskās daļas priekšniece
10.	Dace Anmšmite	Administratīvā daļas priekšniece
11.	Aija Vlasi	Personālvadības daļas priekšniece
12.	Valdis Groza	Sociālās rehabilitācijas daļas priekšnieks
13.	Svetlana Trubačova	Izglītības un nodarbinātības daļas priekšniece

#### 1.4.2. Fokusgrupu dalībnieku saraksts

##### Rezultatīvo rādītāju precizēšanas fokusgrupas sanāksme

Nr.p.k.	Vārds, uzvārds	Amats
<b>Valsts probācijas dienesta pārstāvji</b>		
1.	Irina Pūrīte	Vadītāja vietniece
2.	Ilona Linde	Vadītāja vietniece sabiedrībā izciešamo sodu jautājumos p.i. (piespiedu darbi)
3.	Santa Janševska	Piespiedu un sabiedrisko darbu nodaļas vadītāja p.i.
4.	Aleksandrs Dementjevs	Probācijas dienesta vadītājs
5.	Diāna Ziediņa	Izlīguma nodaļas vadītāja
6.	Mihails Papsujevičs	Uzraudzības nodaļas vadītājs
7.	Ieva Sviķe	Uzraudzības nodaļas vecākā referente
8.	Jeļena Ciniņa	Probācijas programmu nodaļas vadītāja
9.	Anvars Zavackis	Pētījumu nodaļas vadītājs
10.	Linda Ziverte	Pētījuma nodaļas projekta vadītāja

Nr.p.k.	Vārds, uzvārds	Amats
<b>Ieslodzījumu vietu pārvaldes pārstāvji</b>		
1.	Leonīds Jefremovs	Priekšnieka vietnieks
2.	Ilona Spure	Resocializācijas dienesta priekšiece
3.	Ināra Šaranda	Budžeta un finanšu dienesta priekšiece
4.	Gints Kampe	Nodrošinājuma dienesta priekšnieks
5.	Lana Andriksone	Administratīvā un personālvadības dienesta priekšiece
6.	Līdija Smirnova	Analītiskās daļas priekšiece
7.	Valdis Groza	Sociālās rehabilitācijas daļas priekšnieks
8.	Svetlana Trubačova	Izglītības un nodarbinātības daļas priekšiece

### **Rezultatīvo rādītāju datu apkopošanas procesa precizēšanas fokusgrupas sanāksme**

Nr.p.k.	Vārds, uzvārds	Amats
<b>Valsts probācijas dienesta pārstāvji</b>		
1.	Aleksandrs Dementjevs	Probācijas dienesta vadītājs
2.	Irina Pūrīte	VPD vadītāja vietniece
3.	Diāna Ziediņa	Izlīguma nodaļas vadītāja
4.	Mihails Papsujevičs	Uzraudzības nodaļas vadītājs
5.	Jeļena Ciniņa	Probācijas programmu nodaļas vadītāja
6.	Baiba Jeste	Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītāja
7.	Mārīte Baumanē	VPD vadītāja vietniece
8.	Anvars Zavackis	Pētījumu nodaļas vadītājs
9.	Linda Zīverte	Pētījuma nodaļas projekta vadītāja
<b>Ieslodzījumu vietu pārvaldes pārstāvji</b>		
1.	Leonīds Jefremovs	IeVP priekšnieka vietnieks
2.	Lana Andriksone	Administratīvā un personālvadības dienesta priekšiece

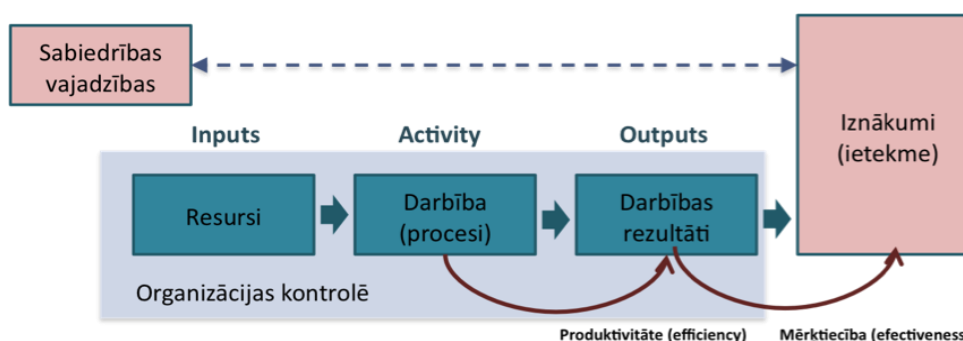
### **1.4.3. Darba izpildes metodoloģija**

Iestādes rezultatīvo rādītāju struktūra tika veidota, izmantojot tā saucamo “programmas loģisko modeli” (sk. 0. sadaļu).

#### **Programmas loģiskais modelis**

Politiku plānošanā, īstenošanas uzraudzībā un izvērtēšanā izmanto programmas loģisko modeli (angliski – *Program Theory Logical model*), kas cēloņsakarīgi sasaista vēlamos politikas rezultātus ar darbības rezultātiem un to radīšanai nepieciešamajiem resursiem un darbību.

Attēlā parādīti programmu loģiskā modeļa galvenie elementi



2. attēls. Programmu loģiskā modeļa pārskats (avots: Kanādas Valsts kases metodiskie materiāli [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_e.asp)).

Atbilstoši programmu loģiskajam modelim tiek strukturēti arī Latvijā pieņemtie politikas plānošanas dokumenti — iestāžu darbības stratēģijas, pamatnostādnes, programmas, rīcības plāni.

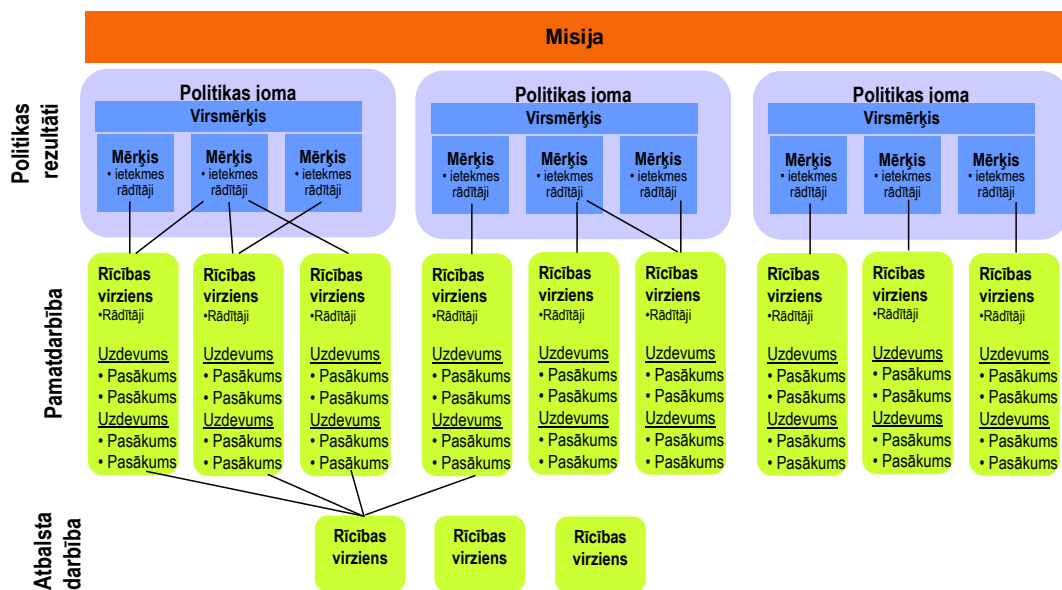
Politiku īstenošanā būtiska nozīme ir pastāvīgai politikas īstenošanas procesa uzraudzībai un izvērtēšanai, kas ļauj sekot līdzi īstenošanas gaitai (nepieciešamības gadījumā veicot korekcijas) un izvērtēt politikas īstenošanas rezultātus (vai ir sasniegti izvirzītie mērķi). Tādejādi rezultatīvie rādītāji ir instruments, kas tehniski nodrošina politikas īstenošanas uzraudzību un izvērtēšanu.

Rezultatīvie rādītāji — kvantitatīvi indikatori, kas parāda, kādā mērā sasniegti izvirzītie politikas vai darbības mērķi.

Tā kā politiku izvērtēšanā ir svarīgi vērtēt gan politikas rezultātus, gan darbības rezultātus, izšķir divus rādītāju veidus:

- politikas rezultātu rādītāji (angliski — *Outcome*, sinonīmi — ietekme, efekts) parāda, vai darbība atstājusi vēlamu ietekmi uz sabiedrību (piemēram, iedzīvotāju dzīves ilgums, darba nespēja slimības dēļ u.c.);
- darbības rādītāji (angliski — *Output*) raksturo jau paveiktos („aptaustāmos”) darbības rezultātus (piemēram, apmācīto ārstu skaits, izveidoto informācijas sistēmu skaits u.c.).

Attēlā parādīta hipotētiska ministrijas (nozares) stratēģijas loģiskā struktūra:



3. attēls. Hipotētiska ministrijas (nozares) stratēģijas struktūra.

Pamatnostādņu dokuments (piemēram, Kriminālsodu politikas koncepcija) šajā kontekstā detalizēti izvērs vienas politikas jomas vai apakšjomas sasniedzamos politikas rezultātus un nepieciešamo darbību kopumu un tādejādi ir uzskatāms par nozares stratēģijas vienas sadaļas detalizētu izklāstu.

### 1.5. Izmantotie saīsinājumi un termini

Termins, saīsinājums	Skaidrojums
Darbības virziens	Rādītāju sistēmas sadaļa, kas raksturo konkrētas darbības jomas rezultātus
DR	Darbības rezultāta rādītājs
Funkcija	Pamatdarbību nodrošinošas struktūrvienības
IeVP	Ieslodzījumu vietu pārvalde
IR	Informācijas rādītājs
IS	Informācijas sistēma
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi
KL	Krimināllikums
PLUS	Valsts probācijas datu bāze
PP	Probācijas programmas
PR	Politikas rezultāta rādītājs
PrR	Procesa rādītājs
PSD nodaļa	Piespiedu un sabiedrisko darbu nodaļa

Termins, saīsinājums	Skaidrojums
Rezultatīvo rādītāju sistēma	Procesu kopums, kas vērsts uz iestādes darbības rezultātu un stratēģisko mērķu vērtēšanu un analīzi. Ietver sevī gan rādītāju apkopošanas, vērtēšanas un analīzes procesus, gan rādītāju sarakstu ar katram rādītājam noteiktiem vērtēšanas parametriem (biežums, datu avoti, atbildīgie par rādītāja izpildi un apkopošanu)
Rezultatīvo rādītāju struktūra	Iestādes rādītāju saraksts, kurā rādītāji ir apkopoti pēc noteiktiem iestādes darbības virzieniem, katram rādītājam piešķirot noteiktu identifikatoru
TM	Tieslietu ministrija
TSV	Teritoriālā struktūrvienība
VPD	Valsts probācijas dienests

## 2. VPD un leVP rezultatīvo rādītāju esošā sistēma politikas īstenošanas izvērtēšanā

Lai varētu precīzi analizēt TM abu padotības iestāžu rezultatīvo rādītāju struktūru un tajā nepieciešamās izmaiņas, tika veikta esošo politikas plānošanas dokumentu analīze. Šajā posmā tika analizēti šādi politikas plānošanas dokumenti:

- Tieslietu ministrija, 2009. gads. „Kriminālsodu politikas koncepcija”;
- Tieslietu ministrija, 2006. gads. „Nepilngadīgo brīvības atņemšanas soda un apcietinājuma izpildes politikas pamatnostādnes 2007.–2013. gadam”;
- Tieslietu ministrija, 2008. gads. Koncepcija „Par izmaiņām nosacītās notiesāšanas piemērošanā”;
- Tieslietu ministrija, 2008. gads. „Ar brīvības atņemšanas sodu notiesāto personu resocializācijas koncepcija”.

Dokumentu analīzes laikā tika identificēti politikas mērķi, nākotnes attīstības virzieni, iespējamie vēlamie sasniedzamie rezultāti un citi politikas uzstādījumi, kas būtu attiecināmi uz VPD un leVP darbību.

Izanalizējot šos dokumentos, tika definētas tālāk tekstā sniegtās atziņas par politikas rezultātiem kriminālsodu politikas jomā, kas attiecināmi uz abām iestādēm.

### **Nav definēti politikas mērķi nākamajām darbības plānošanas periodam**

TM izstrādātā “Tieslietu ministrijas stratēģija 2007. - 2009. gadam” ir zaudējusi savu aktualitāti un jauna stratēģija ziņojuma sagatavošanas laikā netika izstrādāta. Pamatojoties uz TM pārstāvju sniegto informāciju, šobrīd tieslietu nozare strādā saskaņā ar 2007. - 2009. gada stratēģijā noteiktajiem mērķiem un rādītājiem. Tāpēc šobrīd Tieslietu nozares iestādes strādā, pamatojoties uz iepriekšējā periodā noteiktajiem mērķiem, kas arī nosaka iestāžu darbības attīstību nākotnē. Tiklīdz tiks atjaunots darbs pie jaunas stratēģijas izstrādes arī politikas mērķi tiks aktualizēti.

*Uz VPD un leVP attiecināmie politikas rezultāti šī dokumenta kontekstā*

- **Krimināltiesību politikas virsmērķi:**
  - samazināta noziedzīgu nodarījumu izdarīšana;
  - aizstāvēts cietušais un atjaunots taisnīgums;
  - taisnīgi, ātri, efektīvi sodīta un resocializēta notiesātā persona.

*Rādītāji, kas varētu raksturot šo mērķu sasniegšanu*

- **Politikas rādītāji:**
  - notiesāto personu ar iepriekšēju sodāmību īpatsvars visu notiesāto personu skaitā (%);
  - resocializācijā iesaistīto notiesāto īpatsvars ar brīvības atņemšanu notiesāto kopskaitā (%).
- **Darbības rādītāji:**
  - rīcības virziens: *Brīvības atņemšanas sodu un apcietinājuma izpildīšana:*
    - ieslodzīto (apcietināto un notiesāto) skaits (tūkst.);
    - vietu limits cietumos (tūkst.);

- izdevumi (bez investīcijām un ieņēmumiem no maksas pakalpojumiem) uz vienu ieslodzīto dienā (Ls);
- rīcības virziens: *Notiesāto resocializācija*:
  - VPD īstenoto resocializācijas programmu skaits;
  - notiesāto personu skaits, kas nodarbināti ieslodzījuma laikā (tūkst.);
- rīcības virziens: *Notiesāto personu uzraudzība sabiedrībā*:
  - probācijas klientu skaits (uzraudzība) (tūkst.);
  - probācijas klientu skaits (piespiedu darbs) (tūkst.);
  - VPD izlīguma skaits kriminālprocesā.

Šīs stratēģijas kontekstā noteiktie politikas mērķi un politikas/darbības rādītāji gandrīz nav savstarpēji saistīti. Definētie rādītāji drīzāk atspoguļo VPD un IeVP darbības rezultātus, nevis augstāko mērķu sasniegšanas līmeni. Tāpēc šo mērķu un rādītāju struktūru nevar uzskatīt par pilnīgu. Tādējādi to nav iespējams tālāk kaskadēt, lai novērtētu katras iestādes darbības sniegumu.

Trūkstot augstākā līmeņa stratēģijām, nav noteikti arī padotības iestāžu stratēģiskie mērķi, un VPD tāpat kā TM šobrīd strādā, pamatojoties uz 2007. - 2009. gada stratēģiju.

Kvalitatīva un precīza nozares redzējuma trūkums attiecībā uz Kriminālsoda izpildes politikas nākotnes virzienu būtiski apgrūtina kvalitatīvas rādītāju kartes izveidi un katras iestādes nepieciešamo rādītāju apkopošanas sistēmas izvēli.

### 3. VPD un leVP esošās rezultatīvo rādītāju sistēmas vispārīgs izvērtējums

#### 3.1. Esošie rādītāji un to struktūras raksturojums

##### 3.1.1. Valsts probācijas dienests

Līdzšinējie VPD rezultatīvie rādītāji tiek apkopoti atsevišķi katras funkcijas/struktūrvienības ietvaros. Svarīgākie aspekti un plānotie nākotnes pasākumi ir izklāstīti VPD 2007.-2009. gada stratēģijā. Rādītāju analīze šobrīd norīt vairākās darbības jomās.

- Pamatdarbības darbības virzieni:
  - nosacīti notiesāto, nosacīti pirmstermiņa no soda izciešanas atbrīvoto un nosacīti no kriminālatbildības atbrīvoto personu uzraudzība;
  - izvērtēšanas ziņojumi;
  - piespiedu darbs, audzinoša rakstura piespiedu līdzeklis nepilngadīgajiem – sabiedriskais darbs;
  - probācijas programmas;
  - izlīgums.
- Atbalsta darbības virzieni:
  - personāla vadība;
  - finanšu vadība un grāmatvedība;
  - IT vadība;
  - sabiedriskās attiecības;
  - iekšējais audits;
  - juridiskais atbalsts;
  - saimnieciskā darbība.

Veicot intervijas ar darbības jomu atbildīgajiem darbiniekiem, izveidots saraksts ar rādītājiem, kas šobrīd tiek apkopoti iestādē (sk. 1. tabulu). Tabulā ir apkopoti tie rādītāji, kas var tikt pielīdzināti rezultatīvajiem rādītājiem un kas šobrīd tiek apkopoti un vērtēti iestādē. Tālāk ir apkopoti gan tie rādītāji, kas tiek vākti statistikas vajadzībām (VPD - “S formas”), gan tie rādītāji, kurus darbinieki minējuši interviju laikā un kuri tiek vākti iestādē šobrīd. Tabulā nav uzskaitīti dati, kas tiek vākti statistikas vajadzībām (klientu vecums, tautība, ģimenes stāvoklis u.c.).

1. tabula. Esošie darbības rezultātu rādītāji VPD

Funkcija/ Darbības virziens	Rādītājs
<b>Piespiedu un sabiedriskais darbs</b>	Klientu skaits, kuriem piespriests piespiedu darbs
	Piespriestais sods sadalījums pa KL pantiem
	PD nostrādāto stundu skaits
	SD nostrādāto stundu skaits
	Pārkāpumu skaits soda izpildes laikā
	Tiesai nosūtīto pieteikumu skaits par PD aizstāšanu ar arestu



Funkcija/ Darbības virziens	Rādītājs
	Tiesai nosūtīto pieteikumu skaits par PD aizstāšanu ar citu sodu
	Tiesai nosūtīto pieteikumu skaits par SD stundu samazināšanu
	Tiesai nosūtīto pieteikumu skaits par SD stundu palielināšanu vai aizstāšanu ar ievietošanu sociālās korekcijas iestādē
	Tiesas pieņemto lēmumu skaits par soda, no kura klients tika atbrīvots, izpildi (SD)
	Tiesā noraidītie iesniegumi
	Ar darba devējiem jauno noslēgto līgumu skaits
	Pieejamo darba veidu skaits
<b>Izlīgums</b>	Pieprasīto izlīgumu skaits
	Uzsākto izlīguma skaits
	Izlīgums pēc pārkāpuma klasifikācijas (smags, vidēji smags, sevišķi smags)
	Uzsākto izlīgumu skaits pēc KL panta
	VPD darbinieku novadīto izlīgumu skaits
	Brīvprātīgo darbinieku novadīto izlīgumu skaits
<b>Uzraudzība</b>	Uzraudzības klientu skaits periodā
	Personu skaits, kurām par pieļautajiem pārkāpumiem pagarināts pārbaudes laiks
	Personu skaits, kuras pārkāpušas nosacījumus
	Ierosināts kriminālprocess sakarā ar jauna noziedzīga nodarījuma izdarīšanu pārbaudes laikā
	Izbeigtas uzraudzības sadaļas (izbeidzoties uzraudzības periodam, par pieļautajiem pārkāpumiem izpildīts spriedumā noteiktais sods sakarā ar notiesāšanu par noziedzīga nodarījuma izdarīšanu pirms uzraudzības laika, sakarā ar klienta nāvi)
	Darbinieku skaits, kas nodrošina uzraudzības veikšanu
	Klientu skaits katrā no risku un vajadzību rādītāja grupām (zems; vidējs; augsts)
	Vidējais stundu skaits uz vienu klientu katrā no riska grupām
<b>Izvērtēšanas ziņojumi</b>	Izvērtēšanas ziņojumu skaits
	Pēc tiesas pieprasījuma
	Pēc prokurora pieprasījuma
	Pēc brīvības atņemšanas iestāžu pieprasījuma
	Izvērtēšanas ziņojumu skaits pēc to veida
	Pilno IZ skaits
	Mutisko IZ skaits
	Uz jautājumu koncentrēto IZ skaits
<b>Probācijas programmas</b>	Programmās iesaistīto klientu skaits
	PP ieslodzījumu vietās iesaistīto klientu skaits
	PP ieslodzījumu vietās iesaistīto klientu īpatsvars visu notiesātāto kopskaitā
	PP uzraudzībā esošo iesaistīto klientu īpatsvars visu uzraudzības klientu kopskaitā
	Klientu skaits ar PP pienākumu
	Realizēto programmu skaits
	Klientu skaita sadalījums pēc to iesaistišanas konkrētajā programmā
	Programmas pabeigušo klientu īpatsvars
	Klientu skaits, kas ir atskaitīti no dalības programmā

Funkcija/ Darbības virziens	Rādītājs
	Klientu skaits, kuri nav uzsākuši programmas apmeklēšanu
	Vidējais supervīziju skaits uz vienu PP vadītāju
<b>Personāla vadība</b>	Darbinieku skaits
	Darbinieku skaits pēc to izglītības līmeņa
	Darbinieku skaits pēc izglītības/specialitātes veida
	Darbinieku mainība
	Ierosināto disciplinārprocesu skaits
	Piemēroto disciplinārsodu veidi, to skaits
	Darbinieku darba rezultātu vērtējums
<b>IT vadība</b>	Problēmpieteikumu skaits
	IT budžeta izpilde (fakts pret plānu)
<b>Finanšu vadība un grāmatvedība</b>	Budžeta izpilde (fakts pret plānu)
<b>Iekšējais audits</b>	Identificēto audita konstatējumu skaits
	Termiņā veikto audita pārbaūžu skaits
<b>Lietvedība</b>	Saņemto dokumentu skaits
	Nosūtīto dokumentu skaits
<b>Juridiskais atbalsts</b>	Izstrādāto iekšējo NA skaits
	Izstrādāto ārējo NA skaits
	Izstrādāto NA iniciatīvu skaits
<b>Sabiedriskās attiecības</b>	Organizēto iekšējo pasākumu skaits
	Organizēto ārējo pasākumu skaits
	Publikāciju par VPD skaits
	Publikāciju par VPD skaits internetā
	Publikāciju par VPD skaits drukātajā presē
	Publikāciju par VPD skaits televīzijā
	Darbinieku apmierinātība par iekšējo informācijas apriti

### 3.1.2. Ieslodzījumu vietu pārvalde

Šobrīd IeVP rādītāji tiek apkopoti divos līmeņos - cietumos un pārvaldē. Lielākā daļa rādītāju uz pārvaldes nodaļām nāk no cietumiem, kur pārvaldes darbinieki konsolidē visus datus, izveidojot vienotu rādītāju, kas raksturo konkrētu darbības jomu. Tālāk minēti galvenie darbības virzieni, kuros tiek apkopoti rādītāji IeVP.

- Pamatfunkciju darbības virzieni:
  - darbības kopīgie rādītāji (piem., ieslodzīto skaits, soda termiņa ilgums, notiesāto sadalījums pēc vecuma);
  - drošība cietumos;
  - ieslodzīto veselība;
  - ieslodzīto resocializācija.
- Atbalsta darbības virzieni:
  - personāla vadība;

- IT vadība;
- finanšu vadība un grāmatvedība;
- iekšējais audits;
- lietvedība;
- analītiskā funkcija;
- juridiskais atbalsts;
- sabiedriskās attiecības.

Kopējais esošo rādītāju saraksts ir apkopots pievienotajā tabulā. Tālāk atspoguļotie rādītāji ir sagatavoti, pamatojoties uz darbinieku sniegto informāciju intervijās, kā arī uz rādītāju sarakstu, kas ik gadu tiek apkopots un analizēts leVP publiskajā pārskatā.

**2. tabula. Ieslodzījumu vietu pārvaldes esošie darbības rezultātu rādītāji**

Funkcija/darbības virzieni	Rādītājs
<b>Ieslodzījumu vietu pārvalde</b>	Ieslodzīto kopskaits
	Notiesāto īpatsvars visu ieslodzīto kopskaitā
	Apcietināto īpatsvars visu ieslodzīto kopskaitā
	Ieslodzīto īpatsvars (pēc kategorijas) no kopēja ieslodzīta skaita
	Ieslodzīto izvietojums pēc cietuma veida
	Vidējais soda izciešanas termiņa ilgums
	Vidējais soda izciešanas termiņa ilgums notiesātiem (notiesāto īpatsvars visu notiesāto kopskaitā katrā no kategorijām)
	Vidējais soda izciešanas termiņa ilgums ieslodzītājiem (ieslodzīto īpatsvars visu ieslodzīto kopskaitā katrā no kategorijām)
	Notiesāto soda izciešanas termiņa ilgums
	Vairākas reizes notiesāto skaits
	Notiesāto skaits pēc vecuma grupas
	Notiesāto skaits pēc nozieguma veida
	<b>Ieslodzīto veselības aprūpe</b>
Stacionāri ārstēto ieslodzīto skaits	
Narkomānu skaits	
Psihisko un uzvedības traucējumu gadījumu skaits	
Reģistrēto infekciju gadījumu skaits (pēc noteiktām slimībām)	
Mirušo skaits	
<b>Ieslodzīto resocializācija</b>	Licencētu un akreditētu programmu skaits
	Profesionālās izglītības licencētu un akreditētu programmu skaits
	Vispārējās izglītības licencētu un akreditētu programmu skaits
	Līgumu skaits a profesionālam izglītības iestādēm par izglītības nodrošināšanu
	Iekārtotu mācību vietu skaits
	Izsniegto izglītības dokumentu skaits (pēc izglītības veida)
	Nodarbināto notiesāto īpatsvars visu darbaspējīgo notiesāto kopskaitā
	Saimnieciskajā apkalpē nodarbināto notiesāto skaits
	Pie komersantiem nodarbināto notiesāto skaits
	Noslēgto sadarbības līgumu skaits ar darba devējiem
	Organizēto brīvā laika pasākumu skaits (pēc pasākuma veida)
	Īstenoto resocializācijas programmu skaits
	Psiholoģiskās aprūpes nodrošinošo darbinieku skaits
	Īstenoto konsultāciju sēriju skaits
	Veikto krīzes intervenču skaits
	Veikto psihodiagnostikas pasākumu skaits
Sagatavoto psiholoģisko novērtējumu skaits	
Īstenoto garīgo pasākumu skaits (pēc to veidiem)	

Funkcija/darbības virzieni	Rādītājs
	Izsniegto personas apliecinājošu dokumentu skaits
	Nosūtīto paziņojumu skaits par dzīves vietas jautājumiem
	Nosūtīto paziņojumu skaits par nepieciešamību saņemt sociālo palīdzību un sociālos pakalpojumus
	Nosūtīto paziņojumu skaits par dzīvesvietas deklarēšanas iespēju
	Nosūtīto paziņojumu skaits par ieslodzītā atbrīvošanu
<b>Drošība</b>	Piemēroto pamudinājumu skaits (pēc pamudinājuma veida)
	Piemēroto disciplinārsodu skaits (pēc disciplinārsoda veida)
	Soda izpildes režīma mīkstināšanas gadījumu skaits
	Soda izpildes režīma pastiprināšanas gadījumu skaits
	Reģistrēto bēgšanas mēģinājumu skaits
	Realizēto bēgšanas gadījumu skaits
	Reģistrēto pašnāvību skaits
	Uzsākto kriminālprocesa lietu skaits
	Par narkotisko un psihotropu vielu nelegālo apriti uzsākto kriminālprocesa lietu skaits
	Atsavināto aizliegtu priekšmetu skaits (telefoni; alkohols)
	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas (gadījumu skaits)
	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas (svars)
	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas (tabletes; gab.)
	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas (šķidrums; ml)
	Režīma pārkāpumu skaits
Suicīdu skaits	
<b>Personāla vadība</b>	Darbinieku skaits
	Amatpersonu skaits
	Brīvīguma nodarbināto skaits
	Vakanču skaits
	Pensionēto personāla skaits (izdienas un pensijas vecumu sasniegušie)
	Personāla skaits pēc to izglītības līmeņa
	Personāla skaits pēc dienesta stāža
	Ierosināto disciplinārprocesa skaits
	Piemēroto disciplinārsodu veidi, to skaits
	Personāla darba rezultātu vērtējums
	Nodarbināto skaits katrā no vērtējumiem
	Apmācīto nodarbināto skaits periodā
	Apmācīto nodarbināto skaits periodā pa amatu veidiem
<b>IT vadība</b>	IT budžeta izpilde (fakts pret plānu)
	Problēmpieteikumu skaits
<b>Finanšu vadība un grāmatvedība</b>	Terminā iesniegto budžeta priekšlikumu īpatsvars (iekšēji IeVP)
	Budžeta izpilde (fakts pret plānu)
	Ēku uzturēšanas un apsaimniekošanas izmaksas
	Ēku neplānoto remonta izmaksas periodā
	Viena ieslodzītā uzturēšanas izmaksas
<b>Iekšējais audits</b>	Veikto auditu skaits
	Identificēto audita konstatējumu skaits
	Terminā veikto audita pārbaužu īpatsvars (izpilde atb. Plānotajam)
	Terminā sagatavoto ziņojumu projektu un ieteikumu ieviešanas grafiku īpatsvars
	Terminā iesniegto audita ieteikumu izpildes atskaišu īpatsvars
<b>Lietvedība</b>	Saņemto dokumentu skaits
	Nosūtīto dokumentu skaits
<b>Analītiskā funkcija</b>	Saņemto ārvalstu informācijas pieprasījumu skaits
	Pārvaldes darba plāna laikā izpildīto uzdevumu īpatsvars

Funkcija/darbības virzieni	Rādītājs
	Cietumu darba plāna laikā izpildīto uzdevumu īpatsvars
<b>Juridiskais atbalsts</b>	Izstrādāto iekšējo NA skaits
	Izstrādāto ārējo NA skaits
	Laikā izstrādāto iekšējo NA īpatsvars
	Laikā izstrādāto ārējo NA īpatsvars
	Sniegto atzinumu skaits
	Aktīvu tiesvedību skaits
	Sūdzību skaits periodā Pamatoto sūdzību īpatsvars kopējā sūdzību skaitā
<b>Sabiedriskās attiecības</b>	Organizēto iekšējo pasākumu skaits
	Organizēto ārējo pasākumu skaits

### **3.2. Secinājumi par abu iestāžu esošajiem rādītājiem**

Veicot analīzi par esošiem rādītājiem abās iestādēs un to struktūru, tika secināts, ka lielākoties gan VPD, gan IeVP rādītāju struktūrā iekļauti tādi rādītāji, kas šobrīd tiek apkopoti publiskā gada pārskata vajadzībām. Pārsvārā tie ir rādītāji, kas tiek apkopoti TM rezultatīvo rādītāju kontekstā ar lielāku detalizācijas pakāpi konkrēto funkciju griezumā.

Šie rādītāji vairāk atspoguļo iestāžu veicamās funkcijas un darba apjomu, kas pārskata periodā paveikts (piem., ieslodzīto skaits, piespriesto sabiedriskā darba stundu skaits u.c.). Rādītāji, kas šobrīd tiek apkopoti abās iestādēs, ne vienmēr norāda uz tādiem katras organizācijas svarīgākajiem darbības novērtējuma aspektiem kā:

- iestāžu mērķu sasniegšanas līmenis;
- iestāžu funkciju darbības efektivitāte;
- iestāžu funkciju darba kvalitāte;
- iestāžu veicamā darba apjoms un tā korelācijas ar iepriekš minētajiem aspektiem.

Vērtējot abu iestāžu rezultatīvos rādītājus, tika izdalītas vairākas jomas, kurās nākotnē jāveic uzlabojumi veiksmīgai rezultatīvo rādītāju sistēmas ieviešanai.

#### **Šobrīd iestādēs nav izdalīti atsevišķi rezultatīvie un informatīvie rādītāji**

Veicot iestāžu rādītāju struktūras analīzi tika secināts, ka šobrīd iestādēs visi rādītāji tiek analizēti kopā, neizdalot atsevišķi informatīvos rādītājus no rezultatīvajiem rādītājiem. Rādītāju apkopošanas procesā netiek izdalīti atsevišķi rezultatīvie rādītāji, kas var norādīt uz iestāžu darbības kvalitāti un informatīvie rādītāji, kas vairāk kalpo statistikas apkopošanas vajadzībām.

Rezultatīvo rādītāju atsevišķa analīze ļautu iestāžu vadībai operatīvi piekļūt svarīgākiem datiem, sekot līdzi iestādes darbības kvalitātei un efektivitātei. Savukārt tie darbinieki, kuri apkopo statistisku informāciju, varētu atsevišķi analizēt informatīvos rādītājus.

Šobrīd rādītāji tiek uzkrāti vairākās vietās: statistikas formās, datu bāzē u.c. Šāda pieeja apgrūtina operatīvu piekļuvi datiem par kopējiem iestādes darbības rezultātiem.

#### **Rādītāji tiek analizēti faktoloģiski, nevis atbilstoši iepriekš noteiktām vērtībām**

Lai arī rādītāji par iestāžu darbību tiek apkopoti, tie tiek skatīti tikai pēc to izpildes. Rādītājiem nav noteiktas mērķa vērtības, kas nākotnē ļautu salīdzināt izpildīto darbu ar plānoto. Tādējādi šobrīd iestāžu vadība vairāk vērtē izdarīto, pamatojoties uz pagātnes pieredzi un padziļinātām konkrētas politikas jomas zināšanām, kas ļauj sniegt vērtējumu par to, vai sasniegtie rezultāti ir vērtējami kā pozitīva vai negatīva tendence.

*Piemērs: IeVP rādītājs „Izglītības programmās iesaistīto ieslodzīto skaits”. 2009. gadā tika iesaistīti 2439 ieslodzītie. Nosakot mērķa vērtību šādam rādītājam, vadībai būtu jānosaka, cik ieslodzīto izglītības programmās jāiesaista nākamajā gadā vai par cik procentiem (%) būtu jāpalielina izglītības programmās iesaistīto ieslodzīto skaits.*

#### **Trūkst rādītāju, kas ļautu līdzsvaroti vērtēt iestādes darbību**

Lielākā daļa šobrīd apkopoto rādītāju neparāda līdzsvarotu iestādes darbības novērtējumu. Līdzsvarotais darbības novērtējums nozīmē to, ka visas iestāžu darbības elementi tiek novērtēti vienlīdz svarīgi, netiek izdalīta kāda īpaša joma (piem., tiek vērtēta tikai darba kvalitāte, un netiek vērtēta stratēģisko mērķu sasniegšana). Lai varētu noteikt kāda procesa efektīvākas izpildes mērķi, līdzsvarā jāvērtē arī šī procesa kvalitatīvie rādītāji. Tādiem rādītājiem būtu jāatspoguļo tas, ka, sasniedzot noteikta rādītāja izpildes efektivitātes uzlabojumu, var pasliktināties vai uzlaboties rādītāja

kvalitāte (piem., VPD rādītājs "Vidējais izvērtēšanas ziņojuma sagatavošanas laiks" būtu jāvērtē līdzsvarā ar rādītāju "Vidējais konstatēto kļūdu skaits uz vienu IZ").

Pilnvērtīgai katras iestādes darbības izvērtēšanai šobrīd rādītājos konstatēti šādi trūkumi.

- **Stratēģiskie mērķi.** IeVP šobrīd nav definēti iestādes stratēģiskie mērķi, tāpēc esošie rādītāji tiek uzturēti konkrētas funkcijas ietvaros un izmantoti atbilstoši katras funkcijas vajadzībām un mērķiem. Šobrīd rādītājus nevar sasaistīt ar mērķiem, lai varētu novērtēt to sasniegšanas līmeni. Stratēģiskie mērķi nosaka katras iestādes vēlamie sasniedzamo stāvokli nākotnē. Šādu mērķu esamība ļauj precīzāk formulēt atsevišķo struktūrvienību darba uzdevumus un noteikt vēlamie attīstības virzieni.

*Piemērs:*

- Izvēloties par prioritāro darbības virzienu ieslodzīto resocializāciju ir jādefinē atbilstošie stratēģiskie mērķi un to vēlamie sasniegšanas rādītāji, kas ļautu novērtēt šī virziena attīstību. Savukārt, izvēloties kā prioritāti drošību cietumos, gan mērķos, gan rādītājos ir nepieciešams lielāku uzsvaru likt uz šī virziena rezultātiem.
- **Darbības rezultāti.** Šobrīd rādītāji tiek apkopoti bez noteiktas sasaistes ar iestādes darbības rezultātiem. Abās iestādēs ir grūti novērtēt, kāds tieši bijis iestādes darbības rezultāts (piem., VPD viens no darbības rezultātiem būtu „*Samazināts recidīva līmenis probācijas klientu vidū*”). Tādējādi zūd rādītāju apkopošanas un analīzes galvenā ideja: novērtēt iestāžu darbību. Rādītāju sistēmas papildināšana ar darbības rezultātu vērtēšanas jomu ļautu savienot jau šobrīd definētos iestādes mērķus (VPD) ar rezultatīviem rādītājiem, tādējādi iegūstot izejas datus analīzei par mērķu sasniegšanu.
- **Kvalitāti un efektivitāti raksturojošie rādītāji.** Esošajos rādītājos nav iekļauti tādi rādītāji, pēc kuru analīzes varētu spriest par katras darbības jomas darba kvalitāti un efektivitāti. Kvantitatīvs raksturojums un informācija par to, cik klientu apkalpojusi vai normatīvo aktu sagatavojusi katra struktūrvienība, pēc būtības neatspoguļo to, ka šie darbi paveikti vajadzīgajā kvalitātē, proti, laikus, bez aizrādījumiem utt. Efektivitātes rādītāji ir viens no svarīgākajiem aspektiem iestādes efektīvai resursu pārvaldībai. Šādu rādītāju esamība sniedz pārliecību vadībai, ka materiālie un cilvēku resursi nodrošināti vajadzīgā apjomā. Efektivitātes rādītājiem jālīdzsvaro kvantitatīvais aspekts rādītāju kartē, kas ļauj spriest par efektivitātes pieaugumu vai arī iespējamo darba kvalitātes pazemināšanos, mainot kādu no rādītāja lielumiem un otrādi. Savukārt kvalitātes rādītāji raksturo tikai darbības kvalitāti, vai tās rezultātu.

*Piemērs:*

- *Efektivitāti raksturojošie rādītāji: IeVP - „Vidējais dienu skaits viena iesnieguma izskatīšanai un atbildes sagatavošanai”; VPD - „Laiks no izlīguma pieprasīšanas līdz izlīguma pabeigšanai”.*
- *Kvalitāti raksturojošie rādītāji: - „Klientu skaits, kuriem piemērotas viņa vajadzībām atbilstošas probācijas programmas”; IeVP - „Resocializācijas programmās iesaistīto notiesāto īpatsvars kopējā notiesāto skaitā”.*
- **Finanšu analīze.** Finanšu rādītāji var kalpot kā spēcīgs arguments ne tikai katras funkcijas rentabilitātes vērtējumam, bet arī kā izejas dati turpmākai politikas plānošanai. Piemēram, apstiprinot datus par viena probācijas klienta apkalpošanas izmaksām, tās var salīdzināt ar viena ieslodzītā uzturēšanas izmaksām. Šajā piemērā, sabalansējot finanšu datus ar kvalitātes rādītājiem (piem., recidīva līmeni), iespējams secinājums, ka probācijas klienta apkalpošana ir lētāka par ieslodzītā uzturēšanu. Tādējādi tas var kļūt par pamatu resocializācijas pasākumu nozīmīguma un efektivitātes akcentēšanai valsts politikas

plānošanas līmenī Kriminālsodu piemērošanas politikā, palielinot iespēju notiesātiem piedalīties probācijas programmās un mazāk piemērojot ar brīvības atņemšanu saistītus sodus. Šobrīd finanšu analīze tiek veikta kontekstā ar valsts budžeta programmu īstenošanu, nevis ņemot vērā katra klienta apkalpošanas pašizmaksu.

Katrā iestādes struktūrvienībā svarīgi panākt līdzsvaru starp rādītājiem, kas raksturo tās darbības kvantitatīvos (paveiktais darba apjoms, piemēram, “ieslodzīto skaits”) un kvalitatīvos rādītājus (darbību raksturojošo kvalitāti, piemēram, “Nodarbināto ieslodzīto īpatsvars” raksturo Resocializācijas funkcijas darba kvalitāti, to, cik veiksmīgi darbinieki ir plānojuši nodarbinātības attīstību un cik veiksmīgi cietumu darbinieki ir iesaistījušies ieslodzīto nodarbinātības pasākumos).

Tālāk dokumentā analizēti katras iestādes rādītāju struktūra un sniegts to raksturojums.

### ***3.3. Esošais rezultatīvo rādītāju iegūšanas, apkopošanas un analīzes process***

#### ***3.3.1. Esošais rādītāju apkopošanas un analīzes process Valsts probācijas dienestā***

Pamatojoties uz VPD darbinieku intervijās sniegto informāciju par esošo praksi rādītāju apkopošanā, tika dokumentēts vispārīgs process (4. attēls). Esošais process tika dokumentēts, lai izprastu esošo kārtību un atbildības sadalījumu rādītāju apkopošanā, lai varētu izstrādāt rādītāju apkopošanas, analīzes procesu, kas turpmāk tiks veikts iestādē.

Nākamajā attēlā sniegts procesa grafiskais atspoguļojums, kurā attēloti secīgi procesa izpildes soļi un norādītas procesā iesaistītās atbildīgās struktūrvienības vai darbinieki.

Detalizēts esošā rādītāju iegūšanas, apkopošanas un analīzes procesa izvērtējums ir sniegts 3.3.3. sadaļā.





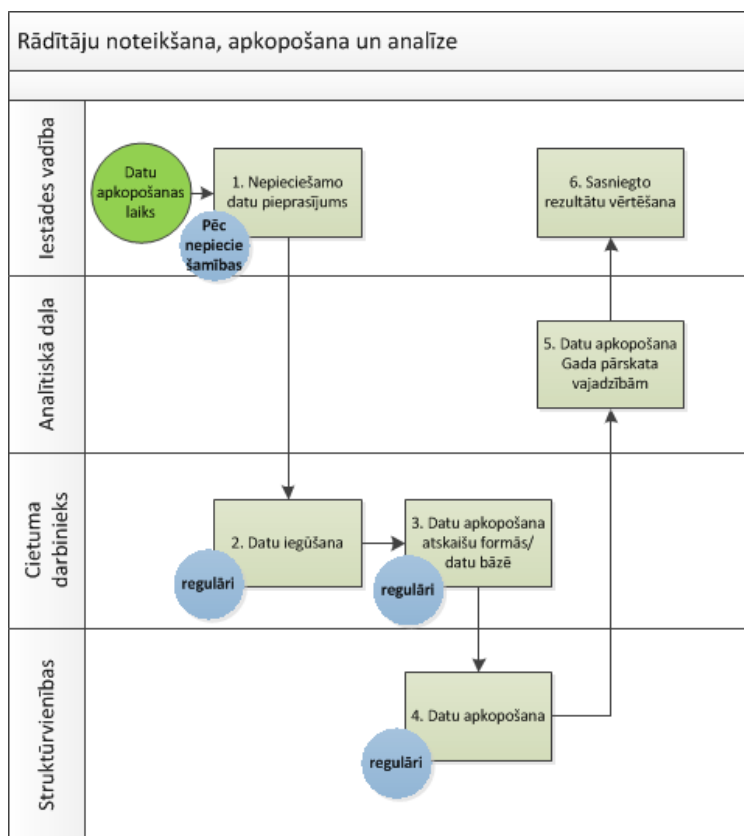
Nr.	Darbība	Apraksts	Atbildīgais
2.	Datu iegūšana	Struktūrvienības veic darbu izpildi	Atbildīgais TSV vecākais referents
3.	Datu apkopošana atskaišu formās/datu bāzē	Tiek aizpildītas atskaites par sasniegtajām rādītāju vērtībām. Katram rādītājam var būt noteikts savs rādītāju apkopošanas periodiskums (1xmēnesī; 1xgadā; 1xpusgadā).	Atbildīgais TSV vecākais referents
4.	Datu apkopošana atskaišu formās/datu bāzē	Atbildīgais TSV vadītājs apkopo visus TSV vecāko referentu apkopotos rādītāju datus un konsolidē tos vienotajā atskaitē.	Atbildīgais TSV vadītājs
5.	Datu apkopošana	Struktūrvienības atbildīgais darbinieks apkopo visus no TSV un citām struktūrvienībām iegūtos datus un nodod izvērtēšanai iestādes vadībai.	IT speciālists
6.	Sasniegto rezultātu vērtēšana	Iestādes vadība izvērtē periodā sasniegtos rezultātus sanāksmē, kur struktūrvienību vadītāji prezentē sasniegtos rezultātus un plāno nākamā perioda attīstības virzienus.	Iestādes vadība

### **3.3.2. Esošais rādītāju apkopošanas un analīzes process Ieslodzījumu vietu pārvaldē**

Pamatojoties uz IeVP darbinieku intervijās sniegto informāciju par esošo praksi rādītāju apkopošanā, tika dokumentēts vispārīgs process (5. attēls).

Nākamajā attēlā sniegts procesa grafiskais atspoguļojums, kurā attēloti secīgi procesa izpildes soļi un norādīti procesā iesaistītās atbildīgās struktūrvienības vai darbinieki.

Detalizēts esošā rādītāju iegūšanas, apkopošanas un analīzes procesa izvērtējums ir sniegts 3.3.3. sadaļā.



5. attēls. Esošais rādītāju apkopošanas process Ieslodzījumu vietu pārvaldē.

Tālāk sniegts procesa apraksts, kurā ir detalizēti izklāstīti katra procesa soļa ietvaros veicamie darbi un uzdevumi.

Tabula Nr. 4. Esošā rādītāju apkopošanas procesa apraksts Ieslodzījumu vietu pārvaldē

Nr.	Darbība	Apraksts	Atbildīgais
1.	Nepieciešamo datu pieprasījums	IeVP vadība nosaka, kādi rādītāji apkopojami nākamajā pārskata periodā.	Iestādes vadība
2.	Datu iegūšana	Cietuma struktūrvienības nodrošina noteiktu rādītāju izpildi.	Cietuma atbildīgā struktūrvienība
3.	Datu apkopošanas atskaišu formās/datu bāzē	Tiek aizpildītas atskaides par sasniegtajām rādītāju vērtībām. Katram rādītājam var būt noteikts savs rādītāju apkopošanas periodiskums (1xmēnesī; 1xgadā; 1xpusgadā).	Cietuma ieceltais atbildīgais darbinieks
4.	Datu apkopošana	Atbildīgās pārvaldes struktūrvienības darbinieks atkarībā no rādītāja satura apkopo no cietumiem saņemtos datus. Rādītāju analīzē struktūrvienību līmenī.	Atbildīgā struktūrvienība
5.	Datu apkopošana gada pārskata vajadzībām	Struktūrvienības atbildīgais darbinieks apkopo no visām struktūrvienībām iegūtos rādītājus un apkopo tos gada pārskatā.	Analītiskā daļa

Nr.	Darbība	Apraksts	Atbildīgais
6.	Sasniegto rezultātu vērtēšana	Iestādes vadības pārstāvji vērtē apkopotos rezultātus par iestādes darbību.	Iestādes vadība

### 3.3.3. Secinājumi par abu iestāžu esošo rādītāju apkopošanas un analīzes procesu

3.1. sadaļā minētie rādītāji šobrīd abās iestādes tiek apkopti lielākoties katras struktūrvienības ietvaros, kur apkopotie rādītāji tiek konsolidēti iestādes gada publiskā pārskata vajadzībām. Analizējot esošo datu iegūšanas, apkopošanas un analīzes procesu, abās iestādes tika konstatētas vairākas nepilnības datu apkopošanas procesa organizēšanā.

#### **Vienota pieeja iestādes darbības vērtēšanā**

Šobrīd abās iestādēs nav definēts rādītāju datu apkopošanas mērķis. Rādītāji tiek apkopoti, lai iegūtu vispārīgu informāciju par to, kas paveikts iepriekšējā periodā. Iestādēs nav definēta vienota pieeja darbības rezultātu plānošanai un vērtēšanai. Esošais datu analīzes process nav virzīts uz to, lai vadība varētu novērtēt iestādes darbību un secināt, vai iestādes darbība vērtējama kā laba un kurās jomās būtu nepieciešami uzlabojumi, lai iestādes darbības rezultāts būtu labāks.

*Piemēram, VPD rādītājs „Sagatavoto izvērtēšanas ziņojumu skaits periodā” sniedz vispārīgu priekšstatu par funkcijas darba apjomu periodā, taču, lai varētu vērtēt arī funkcijas izpildes kvalitāti, nepieciešams ieviest jaunu rādītāju - „Vidējais izvērtēšanas ziņojuma sagatavošanas laiks”.*

#### **Piekluve ārējām informācijas sistēmām**

Apkopojot iestādes informāciju par atsevišķiem darbības rādītājiem, ir nepieciešami dati no citu iestāžu IS (piem., recidīva rādītāju datu apkopošanai). Šādu datu iegūšanai jāizmanto Informācijas centra datu bāze, taču VPD un IeVP šādas piekļuves nav. Līdz ar to rodas grūtības apkopot rādītājus, kas saistīti ar citām iestādēm un kuru rezultātu ietekmē ne tikai VPD un IeVP, bet, piemēram, arī Valsts policijas, tiesa, prokuratūra.

#### **Datu apkopošanas automatizācijas līmenis**

Datu apkopošanā izmanto lielu apjomu dažādu atskaišu, kas apgrūtina un palēnina datu apkopošanas procesu. Struktūrvienības apkopo informāciju noteiktās atskaitēs, tālāk šīs atskaites tiek apkopotas no visām struktūrvienībām vienotā formā. VPD katrai struktūrvienībai ir pieejama datu bāze PLUS, taču tā netiek izmantota pilnībā. Darbinieki ievada nepilnīgu informāciju par klientu, tādēļ atsevišķos gadījumos trūkst svarīgu datu, lai veiktu kvalitatīvu datu analīzi.

IeVP rādītāji tiek apkopoti par katru cietumu. Informācija no cietumiem tālāk tiek apvienota atskaitē. Taču rādītāji par vienu cietumu tiek apkopoti dažādās struktūrvienībās (piem., finanšu rādītāji – Finanšu daļā; rādītāji par resocializācijas pasākumiem – Resocializācijas daļā, utt.). Līdz ar to vienota priekšstata par visu iestādes darbību kopumā nav. Informācija pieejamai tikai par katru no darbības jomām atsevišķi.

#### **Vienotā rādītāju uzkrāšanas vieta**

Šobrīd katras iestādes rādītājus katras funkcijas ietvaros apkopo atsevišķi. Vadībai nav iespējas apkopot visus svarīgākos iestādes rezultātos rādītājus vienuviet. Vienotas sistēmas/datu bāzes/tabulas trūkums palēnina lēmuma pieņemšanas procesu, kas būtu balstīts uz rādītāju analīzes rezultātiem. Iestādes vadībai nav pieejama operatīva informācija par iestādes sasniegtajiem rezultātiem

## 4. Nākotnes rezultatīvo rādītāju sistēma

### 4.1. Rādītāju struktūra un tās apraksts

Lai varētu novērst visus iepriekš minētos trūkumus, iestādes savas darbības vērtēšanā var ieviest rādītāju kartes, kas izstrādātas, maksimāli pielāgojot to struktūru esošai situācijai. Galvenās rādītāju kartes veidošanas pamatnostādnes:

- rādītāji primāri ir dalīti atbilstoši iestādes funkcijām;
- katrai funkcijai ir definēti savi darbības rezultāti jeb darbības virziena nelieli mērķi;
- katram darbības rezultātam ir piesaistīts rādītājs, kas raksturo šī darbības rezultāta sasniegšanu. Rādītāji kartē ir nodalīti trīs rādītāju veidi:
  - politikas rādītāji – tie ir rādītāji, kuru sasniegšana nav atkarīga tikai no konkrētas iestādes. Šo rādītāju ietekme ir plašākā mērogā skatāms rezultāts (piem., visi ar recidīvu saistītie rādītāji);
  - informatīvie rādītāji – rādītāji, kas nav tieši atkarīgi no konkrētas iestādes darbības. Šie rādītāji raksturo tikai izejas datus (piem., piespriesto piespiedu darbu stundu skaits);
  - darba rezultāta rādītāji – rādītāji, kas ir tieši saistīti ar iestādes darbību un kuru sasniegumu iestāde var ietekmēt (piem., “Informatīvo pasākumu skaits periodā”; “Izlīgumu īpatsvars, kuros tika panākts izlīgums”);
- rādītājs var ietvert sevī detalizētāku apakšrādītāju struktūru, ja nepieciešama atsevišķa detalizācija dažādām rādītāju grupām (piem., klientu detalizētāks dalījums: sievietes/vīrieši; nepilngadīgie/pieaugušie u.c.). Tas nozīmē, ka rādītājs tiek vērtēts lielākā detalizācijas pakāpē:
  - VPD detalizācija: sievietes/vīrieši; nepilngadīgie/pieaugušie; jaunieši; apsūdzētie par vardarbību ģimenē; dzimumnoziedznieki;
  - IeVP detalizācija: sievietes/vīrieši; nepilngadīgie/pieaugušie; jaunieši; notiesātie; apcietinātie;
- katram rādītājam ir noteikta mērvienība, kas izmantota mērījumā (Ls; skaits; %);
- rādītājiem ir noteikts to apkopošanas biežums vai tas, cik bieži dati par konkrēto rādītāju tiks apkopot;
- katram rādītājiem ir norādīti to avoti, proti, no kuras informācijas sistēmas vai atskaites dati iegūti, lai varētu sākt rādītāja analīzi;
- katram rādītājam ir noteikts struktūrvienības darbinieks, kurš atbild par rādītāja rezultātu (visbiežāk - struktūrvienības vadītājs);
- katram rādītājam ir noteikts par datu apkopošanu atbildīgais darbinieks (visbiežāk - struktūrvienības vecākais referents);
- ir ieviesta identifikatoru sistēma, piešķirot darbības virzienam, darbības rezultātam un rādītājam katram savu unikālu identifikatoru.

Rādītāju kartes veidošanas pamatprincipi abām iestādēm ir vienādi, taču katras iestādes darbības virzieni ir atšķirīgi, līdz ar to atšķiras arī šo virzienu novērtēšanas rādītāji. Nākamajās sadaļās atsevišķi sniegti katras iestādes rādītāju kartes veidošanas pamatprincipi.

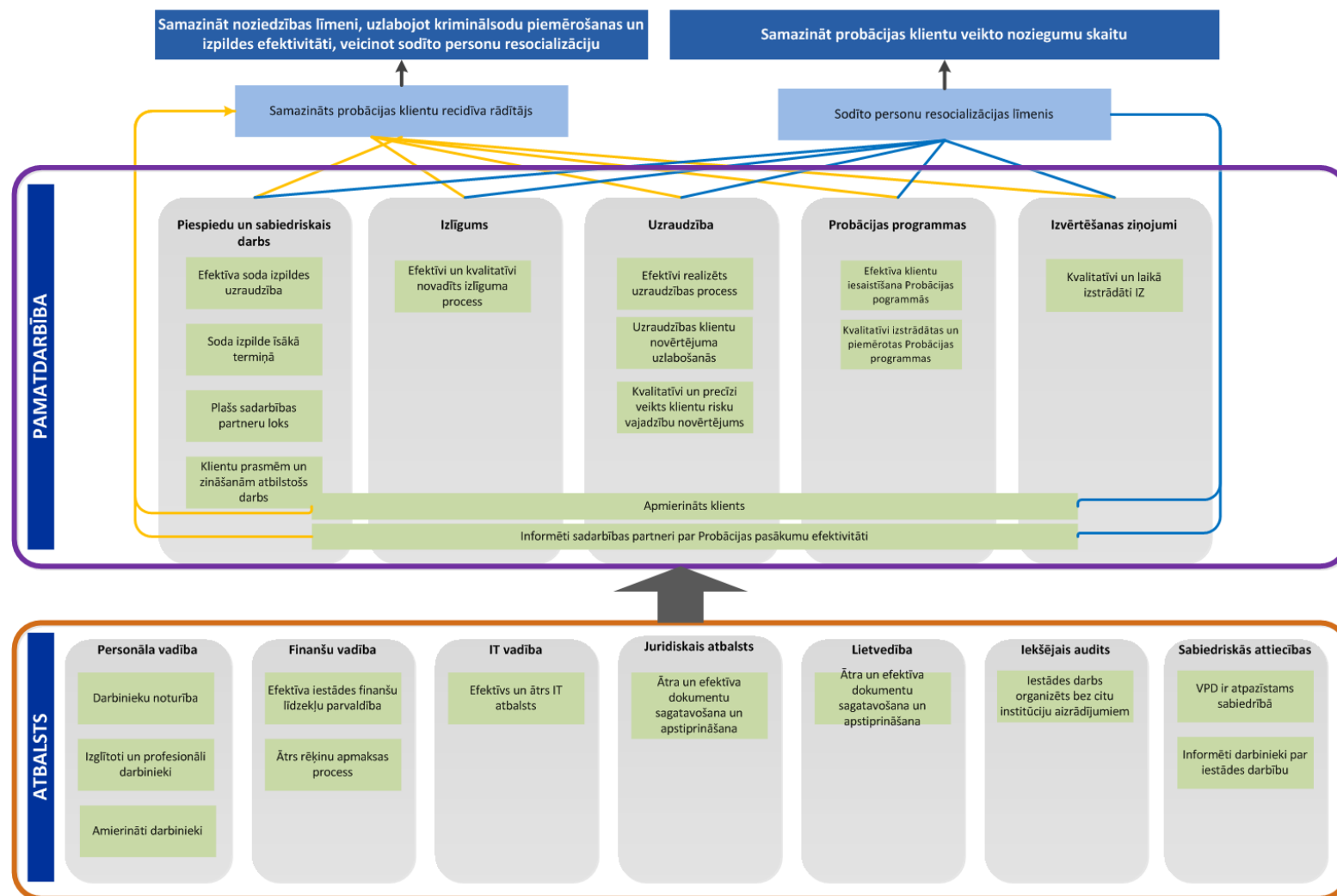
Veiksmīgai rādītāju sistēmas ieviešanai abām iestādēm ir nepieciešams ieviest procesus, kas nodrošinātu veiksmīgu rādītāju apkopošanu un analīzi. Pētnieku priekšlikumu šādu procesu ieviešanai ir doti 5. sadaļā.

#### **4.1.1. Rādītāju struktūra Valsts probācijas dienestā**

Lai turpmāk varētu varētu pilnībā izvērtēt iestādes darbību, tālāk tekstā sniegts papildu rādītāju saraksts, kas nākotnē varētu sniegt pilnīgāku priekšstatu par iestādes darbību.

VPD rādītāju kartes struktūru var aplūkot tālāk tekstā (6. attēls). Iestādes kartes hierarhijas veidošanas principi ir šādi:

- iestādes rādītāju karte ir sadalīta pamatdarbības un atbalsta jomās, kur katrai jomai ir izdalīti atsevišķi darbības virzieni ar noteiktiem darbības rezultātiem un rādītājiem;
- rādītāju kartes pamatā ir TM noteiktie Krimināltiesību politikas mērķi, kas tiek kaskadēti līdz VPD līmenim;
- VPD iestādes mērķi tiek kaskadēti līdz iestādes darbības rezultātiem. Atsevišķi darbības rezultāti ir attiecināmi uz vairākām iestādes darbības funkcijām (piem., rādītājs "Apmierināts klients" tiek vērtēts katrā funkcijā);
- katru darbības rezultātu sasniegšanu nosaka/raksturo rezultatīvie rādītāji (viens vai vairāki);
- rezultatīvie rādītāji ir kvantitatīvi un kvalitatīvi parametri, kas raksturo (mēra) darbības rezultātu sasniegšanas līmeni (rādītāju sarakstu sk. 9.1.sadaļā).

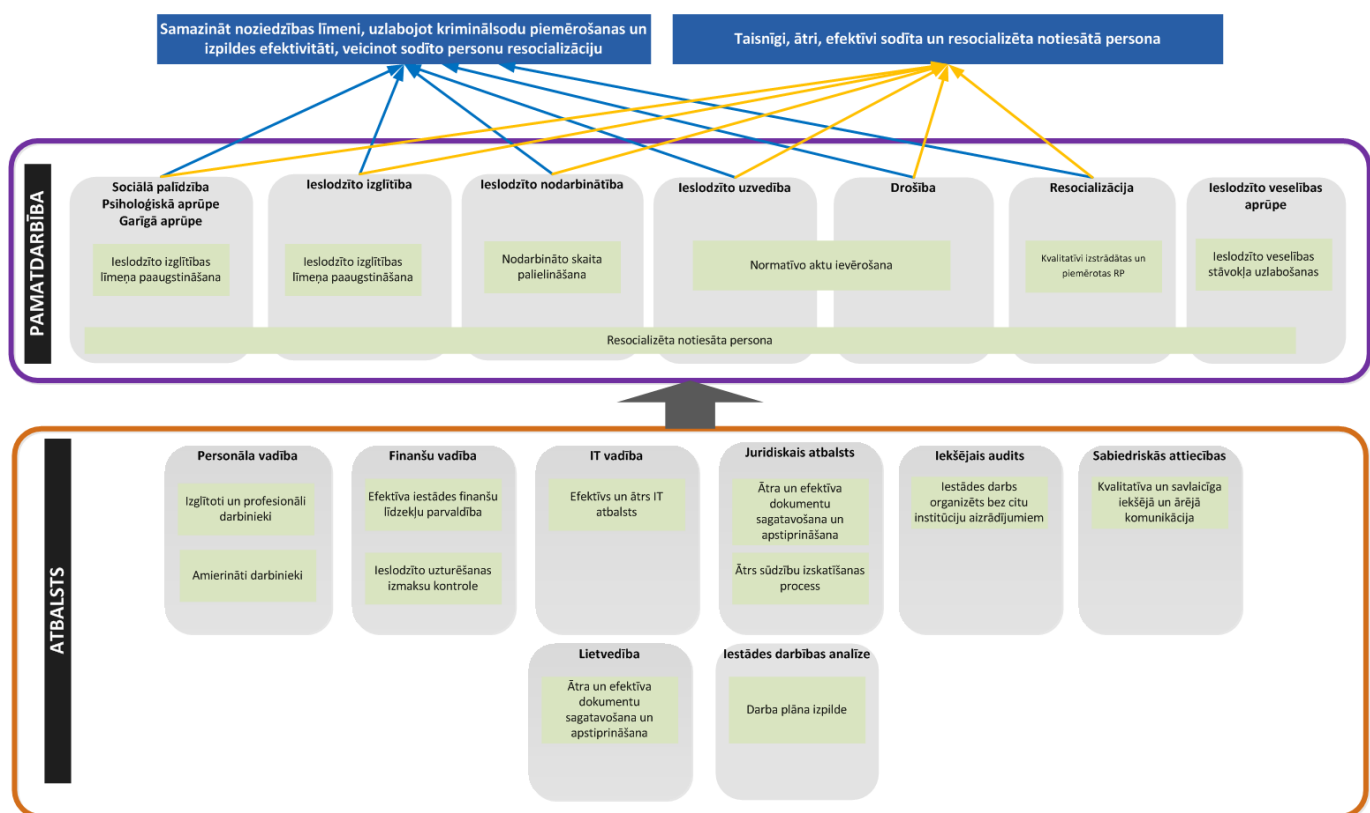


6. attēls. Valsts probācijas dienesta rādītāja kartes struktūra ar darbības rezultātiem.

#### 4.1.2. Rādītāju struktūra ieslodzījumu vietu pārvaldē

IeVP rādītāju kartes struktūra tiek veidota, pamatojoties uz šādiem galvenajiem pamatprincipiem:

- iestādes darbības virzieni ir saistīti ar TM stratēģijas Krimināltiesību politikas jomas mērķiem. Visi IeVP darbības virzieni ir vērsti uz šo TM mērķu sasniegšanu;
- iestādes karte ir sadalīta pamatdarbības un atbalsta jomās, kur katrai jomai ir savi darbības virzieni ar noteiktiem darbības rezultātiem un rādītājiem;
- katram darbības virzienam ir noteikti darbības rezultāti. Atsevišķi darbības rezultāti ir attiecināmi uz vairākiem iestādes darbības virzieniem;
- katra darbības rezultāta sasniegšanas līmeni raksturo rādītāji (viens vai vairāki) (rādītāju sarakstu sk. 9.2. sadaļā).



7. attēls. Ieslodzījumu vietu pārvaldes rādītāju kartes struktūra ar darbības rezultātiem.

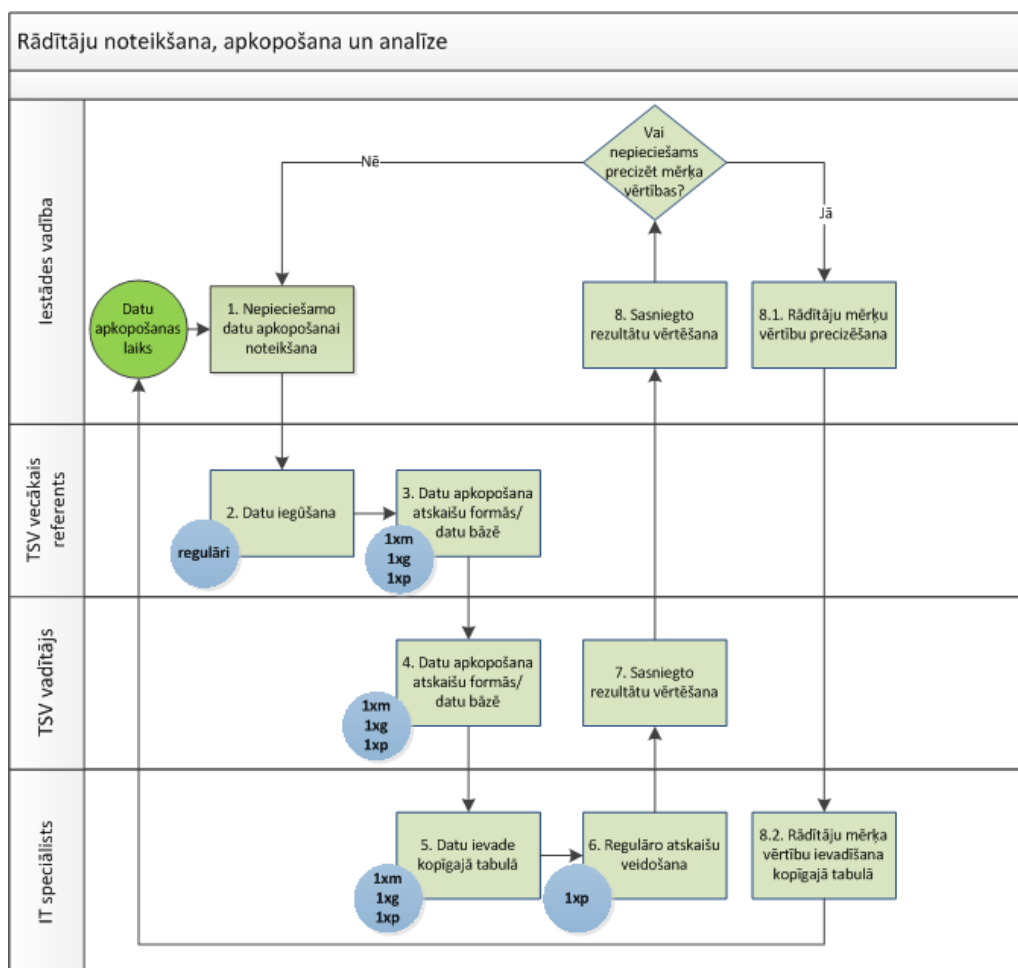


## 5. *Rezultatīvo rādītāju apkopošanas un analīzes kārtības uzlabošanas priekšlikumi*

Veiksmīgai rādītāju vērtēšanas sistēmas ieviešanai katrai iestādei jāveic uzlabojumi esošajā datu vākšanas, apkopošanas un analīzes kārtībā. Turpmāk sniegti vispārīgi priekšlikumi un datu apkopošanas procesa pamatnostādnes, kas attiecināmas uz abām iestādēm.

- **Ieviest rādītāju noteikšanas un analīzes kārtību.** Līdz šim abās iestādēs nebija izstrādāti rādītāju plānošanas un izvērtēšanas principi, tādēļ nepieciešams ieviest šādu regulāri veicamu procesu. Procesā ir jānosaka, cik bieži plānojami rādītāji nākamajam periodam, kā rādītāji apkopjami un kā tie tiks analizēti. Procesā jānosaka atbildības jomas par katra soļa darbību (detalizētāku procesa priekšlikumus. sk. 5.1. un 5.2. sadaļā)
- **IS izmantošanas palielināšana un vienotas datu uzkrāšanas vietas izveide.** Lai datu apkopošanas process būtu efektīvāks, abās iestādēs jāpalielina IS izmantošana, īpaši datu apmaiņā starp struktūrvienībām:
  - VPD esošās datu bāzes PLUS sakārtošana un aktīvāka izmantošana ļautu nākotnē atteikties no "Statistikas formas" atskaitēm;
  - IeVP jāievieš vienota datu uzkrāšanas vieta, kas būtu pieejama gan cietumu atbildīgajiem darbiniekiem, gan IeVP atbildīgajām struktūrvienībām, kas jebkurā brīdī varētu ievadīt nepieciešamos datus un apskatīt tos. Šāda vieta ievērojami ietaupītu laiku, kas šobrīd tiek tērēts, aizpildot atskaites katrā cietumā un apkopojot tās pārvaldē.
- **Dažādu iestāžu IS sasaiste.** Lai varētu novērtēt atsevišķu rādītāju sasniegšanas līmeni, ņemot vērā, ka rezultātus daļēji ietekmē arī citas iestādes (piem., tiesas, policijas u.c.), jārada iespēja VPD iegūt datus par VPD klientu sodāmības vēsturi no Informācijas centra datu bāzes. Piekluve šādiem datiem nodrošinātu precīzāku VPD klientu recidīva rādītāja aprēķinu un ļautu novērtēt iestādes darbības kvalitāti arī pēc tam, kad kontakts ar VPD klientu ir pārtraukts.

## 5.1. Priekšlikumi rezultatīvo rādītāju apkopošanas un analīzes kārtībai Valsts probācijas dienestā



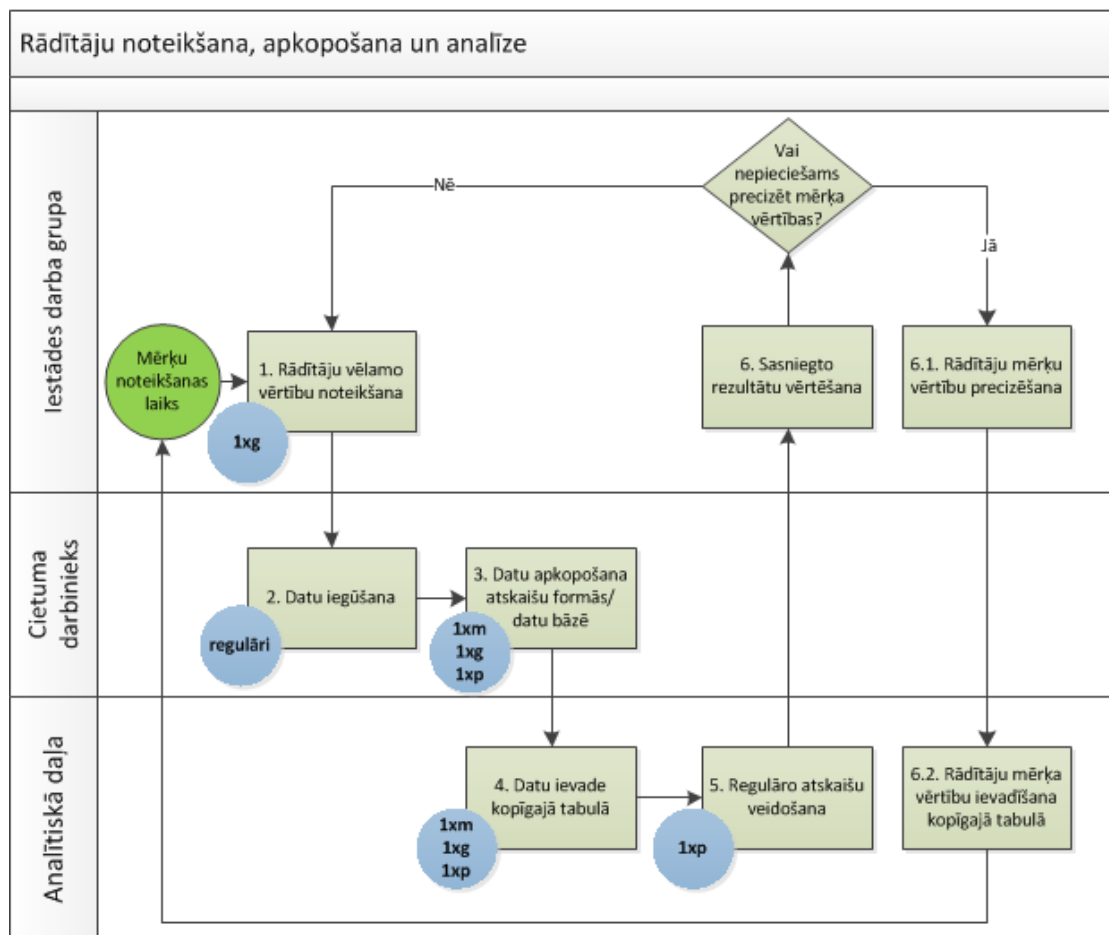
8. attēls. Rādītāju noteikšanas, apkopošanas un analīzes process Valsts probācijas dienestā.

Tabula Nr. 5. Rādītāju noteikšanas, apkopošanas un analīzes procesa apraksts Valsts probācijas dienestā

Nr.	Darbība	Apraksts	Atbildīgais
1.	Rādītāju vēlamu vērtību noteikšana	Ik gadu, izstrādājot nākama gadā plānu, tiek noteiktas katra rādītāja vēlamās sasniedzamās vērtības, ar ko tiks salīdzināti izpildes rādītāji.	Iestādes darba grupa (darbības plānošanas darba grupa)
2.	Datu iegūšana	Struktūrvienības veic darbu un nodrošina rādītāju izpildi.	Atbildīgais TSV vecākais referents
3.	Datu apkopošanas atskaišu formās/datu bāzē	Tiek aizpildītas atskaites par sasniegtajām rādītāju vērtībām. Katram rādītājam var noteikt savu rādītāju apkopošanas periodiskumu (1xmēnesī; 1xgadā; 1xpusgadā).	Atbildīgais TSV vecākais referents

<b>Nr.</b>	<b>Darbība</b>	<b>Apraksts</b>	<b>Atbildīgais</b>
4.	Datu apkopošanas atskaišu formās/datu bāzē	Atbildīgais TSV vadītājs apkopo visus TSV vecāko referentu apkopotos rādītājus datus un konsolidē tos vienotā atskaitē.	Atbildīgais TSV vadītājs
5.	Datu ievade kopīgajā tabulā	Struktūrvienības atbildīgais darbinieks apkopo visus no TSV un citām struktūrvienībām atsūtītos datus vienotā tabulā.	IT speciālists
6.	Regulāro atskaišu veidošana	Atbildīgais darbinieks reizi pusgadā sagatavo apkopojumu par katru darbības virzienu, lai varētu izvērtēt iestādes sasniegtos darbības rezultātus.	IT speciālists
7.	TSV darbības rezultātu izvērtēšana	TSV vadītājs izvērtē padotās struktūrvienības sasniegtos rādītājus un sagatavo izvērtējumu par rādītāju sasniegšanu/nesasniegšanu iesniegšanai rādītāju rezultātu vērtēšanas darba grupai.	TSV vadītājs
8.	Sasniegto rezultātu vērtēšana	Reizi pusgadā iestādes darbības plānošanas darba grupa sapulcējas, lai izvērtētu rezultatīvo rādītāju sasniegšanas līmeni.	Darba grupa
8.1.	Rādītāju mērķu vērtību precizēšana	Nepieciešamības gadījumā sanāksmē var pieņemt lēmumu par atsevišķu rādītāju nākotnes sasniedzamo vērtību pārskatīšanu.	Darba grupa
8.2.	Rādītāju mērķu vērtību precizēšana	Gadījumā, ja atsevišķiem rādītājiem tiek pārskatītas mērķa vērtības, atbildīgais darbinieks tās koriģē vienotajā rādītāju tabulā.	IT speciālists

## 5.2. Priekšlikumi rezultatīvo rādītāju apkopšanas un analīzes kārtībai Ieslodzījumu vietu pārvaldē



9. attēls. Rādītāju noteikšanas, apkopšanas un analīzes process Ieslodzījumu vietu pārvaldē.

Tabula Nr. 6. Rādītāju noteikšanas, apkopšanas un analīzes procesa apraksts Ieslodzījumu vietu pārvaldē

Nr.	Darbība	Apraksts	Atbildīgais
1.	Rādītāju vēlamu vērtību noteikšana	Ik gadu, izstrādājot nākama gadā plānu, nosaka katra rādītāja vēlamās sasniedzamās vērtības, ar ko tiks salīdzināti izpildes rādītāji.	Iestādes darba grupa (darbības plānošanas darba grupa)
2.	Datu iegūšana	Cietuma struktūrvienības nodrošina rādītāju izpildi.	Cietuma atbildīgā struktūrvienība
3.	Datu apkopšanas atskaišu formās/datu bāzē	Tiek aizpildītas atskaites par sasniegtajām rādītāju vērtībām. Katram rādītājam var noteikt savu rādītāju apkopšanas periodiskumu (1xmēnesī; 1xgadā; 1xpusgadā).	Cietuma ieceltais atbildīgais darbinieks
4.	Datu ievade kopīgajā tabulā	Struktūrvienības atbildīgais darbinieks apkopo visus no cietumiem un pārvaldes	Analītiskā daļa

Nr.	Darbība	Apraksts	Atbildīgais
		struktūrvienībām atsūtītos datus vienotajā tabulā, kas ir pieejama visiem struktūrvienību atbildīgajiem darbiniekiem.	
5.	Regulāro atskaišu veidošana	Atbildīgais darbinieks reizi pusgadā sagatavo apkopojumu par katru darbības virzienu, lai varētu izvērtēt iestādes sasniegtos darbības rezultātus.	Analītiskā daļa
6.	Sasniegto rezultātu vērtēšana	Reizi pusgadā iestādes darbības plānošanas darba grupa sapulcējas, lai izvērtētu rezultatīvo rādītāju sasniegšanas līmeni.	Darba grupa
6.1.	Rādītāju mērķu vērtību precizēšana	Nepieciešamības gadījumā sanāsmē var pieņemt lēmumu par atsevišķu rādītāju nākotnes sasniedzamo vērtību pārskatīšanu.	Darba grupa
6.2.	Rādītāju mērķu vērtību precizēšana	Gadījumā, ja atsevišķiem rādītājiem tiek pārskatītas mērķa vērtības, atbildīgais darbinieks tās koriģē vienotajā rādītāju tabulā.	Analītiskā daļa

## 6. Rezultatīvo rādītāju sistēmas ieviešanas plāns

Izstrādāta rādītāju sistēma ir pirmais solis veiksmīgai iestāžu darbības vērtēšanai. Papildus šī ziņojuma ietvaros minētajai rādītāju sistēmas ieviešanai iestādes atbildīgajiem darbiniekiem jāveic vēl citi uzdevumi. Tālāk ir uzskaitīti svarīgākie darbi, kas būtu veicami sistēmas ieviešanai.

Nr.	Pasākums	Apraksts	Atbildības
1.	Vienotā datu uzkrāšanas rīka izvēle/MS Excel tabulas izveide	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lai turpmāk efektīvi nodrošinātu rādītāju datu apkopošanas procesu, kā arī lai nākotnē varētu atteikties no atskaitēm/statistikas formām, kas dublē rādītāju tabulu, iestāžu vadībai jāpieņem lēmums par MS Excel tabulas ar šī brīža definētiem rādītājiem papildināšanu un uzlabošanu vai alternatīva rīka izvēli – QPR Scorecard rīka pārņemšana no TM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VPD - IT speciālists</li> <li>leVP – Analītiskā daļa</li> </ul>
2.	Rādītāju datu iegūšanas, apkopošanas un analīzes kārtības izstrāde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iekšējā NA izstrāde, kas turpmāk regulētu ikgadēju iestādes rādītāju noteikšanas procesu un rādītāju apkopošanas pasākumus, skaidri nodalot atbildības lomas starp struktūrvienībām.</li> </ul>	
3.	Iestāžu mērķu precizēšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Līdz ar tieslietu nozares stratēģijas apstiprināšanu iestādēm būtu nepieciešams kaskadēt nozares mērķus līdz iestādes līmenim.</li> <li>Atkarībā no jauniem mērķiem būtu arī jāpārskata šī ziņojuma tapšanas laikā sagatavotais darbības rezultātu un rādītāju saraksts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iestādes vadība</li> </ul>
4.	Rādītāju saraksta precizēšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktūrvienību vadītājiem jāprecizē, kurus no sarakstā esošajiem rādītājiem struktūrvienības ir gatavas apkopot un analizēt uzreiz un kuru rādītāju analīzei un apkopšanai ir nepieciešami papildu ieguldījumi.</li> <li>Jānosaka termiņi, kad ir plānota rādītāju apkopošanas uzsākšana.</li> <li>Rādītājiem, kuru apkopšana šobrīd nav iespējama, jādefinē pasākumi, kas jāveic, lai varētu sākt apkopot rādītāju datus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktūrvienību vadītāji</li> </ul>
5.	Rādītāju mērķa vērtību noteikšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lai nākotnē varētu vērtēt rādītāju sasniegšanas progresu, katram rādītājam jānosaka vērtība, kas jāsasniedz noteiktajā periodā.</li> <li>Rādītāju mērķu vērtības var pārskatīt pēc pusgada, vērojot vispārējās tendences iestādē.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iestādes vadība</li> </ul>
6.	Izmaiņas ārējos NA datu apmaiņai starp iestādēm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lai VPD un leVP varētu veikt datu apmaiņu ar Informācijas centra datu bāzi ir jāierosina izmaiņas ārējos NA, kas nosaka iespēju piekļūt Informācijas centra sistēmas datiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juridiskā nodaļa</li> </ul>
7.	Izmaiņas ārējos NA recidīva rādītāja izvērtēšanas pieejas nostiprināšanai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kā viens no svarīgākajiem rādītājiem, kas raksturo gan leVP, gan VPD darba kvalitāti, tika noteikts recidīva rādītājs. Šobrīd nevienā oficiālā normatīvajā aktā vai politikas dokumentā nav sniegta recidīva izvērtēšanas metodika Latvijā. Iestādēm būtu jāuzņemas iniciatīva diskusijas ierosināšanai par recidīva rādītāja izvērtēšanas un analīzes pieeju, iesaistot diskusijā arī tiesas, prokuratūru un policiju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juridiskā nodaļa</li> </ul>

## 7. Rādītāju sistēmas ieviešanas priekšrocības un trūkumi

Apkopojot šajā ziņojumā uzskaitītās atziņas attiecībā uz jaunas rādītāju sistēmas ieviešanu VPD un leVP, tālāk uzskaitītas šādas sistēmas ieviešanas priekšrocības un trūkumi. Apzinoties sistēmas ieviešanas trūkumus, iestādes vadībai būs vieglāk plānot riskus, kā arī veikt pasākumus šo risku mazināšanai.

Priekšrocības	Trūkumi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iespēja vērtēt visas iestādes un atsevišķi katras funkcijas darba izpildes kvalitāti un efektivitāti (kaskadējot kopīgus mērķus līdz darbinieku līmenim, var vērtēt arī katra darbinieka darba kvalitāti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rādītāju sistēmas ieviešana un turpmāka datu apkopošana prasīs papildu darbu un darbinieku pienākumu papildināšanu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vadības rīks ar iespēju regulāri kontrolēt darbības izpildi un kvalitāti (visa līmeņa vadītājiem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iespējama darbinieku sākotnēja pretestība pret jaunas darba novērtēšanas sistēmas ieviešanu un motivācijas kritums</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iespēja kontrolēt finanšu līdzekļu izmantošanas efektivitāti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atsevišķu rādītāju apkopošanai jāveic papildu darbs (piem., NA izstrāde, starpinstitūciju vienošanās par datu apmaiņu u.c.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iespēja nākotnē saistīt mērķu vērtēšanu ar atalgojuma līmeņa izmaiņām vai prēmiju izmaksām, šādi motivējot darbiniekus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja rādītāju sistēma un datu ievākšanas, apkopošanas un analīzes process netiks ieviests kā regulāra darbība, sistēma nedarbosies pilnībā. un ar laiku tai zudīs vērtība</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iespēja parādīt politikas plānošanas iestādēm un citām publiskās pārvaldes iestādēm, kā arī sabiedrībai kopumā, ka iestādes darbība ir efektīva un lietderīga</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rādītāju karte palīdz nekavējoties pamanīt, kas tika darīts nepareizi, un saprast virzienu, kurā būtu maināma iestādes darbība</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iespēja optimizēt esošo atskaišu un statistikas formu skaitu, apvienojot tās vienotā rādītāju kartē, tādējādi padarot iestādes darbību efektīvāku</li> </ul>	

## 8. *Izmantotās literatūras saraksts*

1. Tieslietu ministrija, 2009. gads. „Kriminālsodu politikas koncepcija (Informatīvā daļa)”.
2. Tieslietu ministrija, 2006.gads. „Nepilngadīgo brīvības atņemšanas soda un apcietinājuma izpildes politikas pamatnostādnes 2007.–2013.gadam”.
3. Tieslietu ministrija, 2008. gads. koncepcija „Par izmaiņām nosacītās notiesāšanas piemērošanā”.
4. Tieslietu ministrija, 2008. gads. „Ar brīvības atņemšanas sodu notiesāto personu resocializācijas koncepcija”.
5. Valsts probācijas dienests, 2006.gads. „Valsts probācijas dienesta darbības stratēģija 2007. – 2009. gadam”.
6. Sabiedriskās politikas centrs “Providus”, 2007.gads. „Tieslietu nozares rezultatīvie rādītāji un to pilnveidošanas iespējas”.
7. Gerald G.Gaes; Scott D.Camp; Julianne B.Nelson; William G.Saylor. „Measuring Prison Performance Government Privatization & Accountability”.



## 9. Pielikumi

### 9.1. Valsts probācijas dienesta rādītāju saraksts

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mēra.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopošanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	Jaun.	vard.ģim.	dzim.					
<b>Pamatfunkcijas</b>																
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.1.	Klientu skaits, kuriem piespriests piespiedu darbs	skaits	x	x	x		x	IR	1xmēnesī	TSV atskaites	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.1.1.	Piespriestais sods (piespiedu darbs) sadalījums pa KL pantiem	n/a						IR	1xmēnesī	TSV atskaites	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.2.	Darbinieku skaits, kas nodrošina piespiedu un sabiedriskā darba izpildes organizēšanu	skaits						IR	1xpusgadā	TSV statistika	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.3.	Piespiedu darba piespriesto stundu skaits	stundas	x	x	x		x	IR	1xmēnesī	TSV atskaites	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.4.	Vidējais piespriestais piespiedu darba stundu skaits uz vienu klientu	stundas	x	x	x		x	IR	1xpusgadā	Pētījums	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.4.1.	Piespriesto piespiedu darba stundu skaits sadalījumā pa KL pantiem	stundas	x	x	x		x	IR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.5.	Sabiedriskā darba piemēroto stundu skaits	stundas	x	x	x		x	IR	1xmēnesī	TSV atskaites	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs			PDIR.1.5.1.	Piemēroto sabiedriskā darba stundu skaits sadalījumā pa KL pantiem	stundas						IR	1xmēnesī	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.1.	Soda izpilde isākā termiņā	PDR.1.1.	Veikto izbraukuma pārbaudījumu skaits vidēji uz vienu klientu	skaits						DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.1.	Soda izpilde isākā termiņā	PDR.1.2.	Piespiedu darba vidējais izpildes laiks	stundas	x	x	x		x	DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.1.	Soda izpilde isākā termiņā	PDR.1.2.1.	Piespriesto stundu izpildes laiks	stundas	x	x	x		x	DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.1.	Izpildīto stundu skaits pret piespriesto stundu skaitu	%	x	x	x		x	DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.2.	Pārkāpumu skaits soda izpildes laikā	skaits	x	x	x		x	DR	1xmēnesī	TSV atskaites	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.3.	Iesniegumu par piespiedu darba aizstāšanu ar arestu skaits tiesām	skaits	x	x	x		x	DR	1xmēnesī	TSV atskaites	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.4.	Tiesā noraidītie iesniegumi	skaits	x	x	x		x	DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.5.	Iesniegumu par sabiedriskā darba aizstāšanu ar stingrāku audzinoša rakstura piespiedu līdzekli skaits un noraidīto iesniegumu skaits	skaits	x	x	x		x	IR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.6.	Iesniegumu par sabiedriskā darba izlīguma samazināšanu skaits un noraidīto iesniegumu skaits	skaits	x	x	x		x	DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.7.	Iesniegumu par sabiedriskā darba ilguma pagarināšanu skaits un noraidīto iesniegumu skaits	skaits	x	x	x		x	DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.8.	Recidīva rādītājs soda izciešanas procesā	n/a	x	x	x		x	PR	1xpusgadā		PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.2.	Efektīva soda izpildes uzraudzība	PDR.2.9.	Recidīva rādītājs pēc soda izciešanas laika	n/a	x	x	x		x	PR	1xpusgadā	Pētījums	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.3.	Plašs sadarbības partneru loks	PDR.3.1.	Ar darba devējiem jauno noslēgto līgumu skaits	skaits						DR	1xpusgadā		PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mēra.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopošanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	Jaun.	vard.ģim.	dzim.					
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.3.	Plašs sadarbības partneru loks	PDR.3.2.	Pieejamo darba veidu skaits	skaits						DR	1xpusgadā		PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.4.	Klientu prasmēm un zināšanām atbilstošs darbs	PDR.4.1.	Realizēta piespiedu un sabiedriskā darba atbilstība klienta izglītībai vai prasmēm	skaits						DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.5.	Apmierināts klients	PDR.5.1.	Klientu apmierinātības rādītājs	koeficients	x	x	x		x	DR	1xgadā	Pētījums	PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PD	Piespiedu un sabiedriskais darbs	PDDR.6.	Informēti sadarbības partneri par probācijas pasākumu efektivitāti	PDR.6.1.	Informatīvo pasākumu skaits periodā	skaits						DR	1xgadā		PSD nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums			IIR.1.1.	Pieprasīto izlīgumu skaits	skaits						IR	1xmēnesī	saņemtie piepras., ieros., iesniegumi	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums			IIR.1.2.	Izlīgumu skaits pēc pārkāpuma klasifikācijas (smags, vidēji smags, sevišķi smags)	skaits						IR	1xmēnesī	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums			IIR.1.3.	Uzsākto izlīgumu skaits pēc KL panta	skaits						IR	1xpusgadā/ 1xgadā	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums			IIR.1.4.	VPD darbinieku novadīto izlīgumu skaits	skaits						DR	1xmēnesī	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums			IIR.1.5.	Brīvprātīgo darbinieku novadīto izlīgumu skaits	skaits						DR	1xmēnesī	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.1.	Izlīguma gadījumu īpatsvars visu ierosināto kriminālprocesu un kriminālpārkāpumu lietu skaitā (kur vainīgais ir atzinis savu vainu)	%						DR			Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.2.	Uzsākto izlīgumu skaits	skaits						DR	1xmēnesī	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.3.	Recidīva rādītājs pēc izlīguma noslēgšanas	n/a						PR	?		Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.4.	Noslēgto izlīgumu ar nosacījumiem īpatsvars (izlīgumu skaits no visiem, kas bija ar nosacījumiem)	%						DR	1xpusgadā/ 1xgadā	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.5.	Izpildīto izlīgumu nosacījumu skaits (audzinoša rakstura piespiedu līdzekļu gadījumos)	skaits						DR	1xpusgadā	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.6.	Izlīgumu īpatsvars, kuros tika panākts izlīgums	%						DR	1xmēnesī	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.7.	Laiks no izlīguma pieprasīšanas līdz pabeigšanai	dienas							1xgadā	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.1.	Efektīvi un kvalitatīvi novadīts izlīguma process	IR.1.8.	Vidējais izlīguma sēžu skaits uz vienu izlīgumu	skaits						DR	1xgadā	datu bāze PLUS	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.2.	Apmierināts klients	IR.2.1.	Klientu apmierinātība ar izlīguma procesu	koeficients						DR	1xgadā	Pētījums	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.2.	Apmierināts klients	IR.2.2.	Iesaistīto pušu apmierinātība ar izlīguma procesu	koeficients						DR	1xgadā	Pētījums	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
I	Izlīgums	IDR.3.	Informēti sadarbības partneri par probācijas pasākumu efektivitāti	IR.3.1.	Informatīvo pasākumu skaits periodā	skaits						DR	1xgadā	Atskaite/ Apkopojums	Izlīguma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība			UIR.1.1.	Uzraudzības klientu skaits periodā	skaits	x	x	x		x	IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība			UIR.1.2.	Darbinieku skaits, kas nodrošina uzraudzības veikšanu	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība			UIR.1.3.	Recidīva varbūtības līmenis no kopēja klientu skaita (katrā no klientu grupām)	n/a	x	x	x		x	PR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība			UIR.1.4.	Klientu skaits katrā no risku un vajadzību rādītāja grupām (zems; vidējs; augsts)	skaits	x	x	x	x	x	DR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība			UIR.1.5.	Vidējais piemērotais uzraudzības ilgums	mēneši	x	x	x		x	IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība	UDR.1.	Efektīvi realizēts uzraudzības process	UR.1.1.	Klientu lietu skaits uz vienu darbinieku periodā (pēc riska grupām)	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mēra.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopošanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	Jaun.	vard.ģim.	dzim.					
U	Uzraudzība	UDR.1.	Efektīvi realizēts uzraudzības process	UR.1.2.	Vidējais stundu skaits uz vienu klientu katrā no riska grupām	stundas						PrR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība	UDR.2.	Kvalitatīvi un precīzi veikts klientu risku vajadzību novērtējums	UR.2.1.	Klientu skaits, kuru novērtējuma līmenis uzlabojas	skaits	x	x	x		x	DR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība	UDR.3.	Uzraudzības klientu novērtējuma uzlabošanās	UR.3.1.	Klientu skaits, kuru novērtējuma līmenis pasliktinājās	skaits	x	x	x		x	DR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība	UDR.3.	Uzraudzības klientu novērtējuma uzlabošanās	UR.3.2.	Recidīva rādītājs uzraudzības klientiem uzraudzības laikā	n/a	x	x	x		x	PR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība	UDR.3.	Uzraudzības klientu novērtējuma uzlabošanās	UR.3.3.	Recidīva rādītājs uzraudzības klientiem pēc uzraudzības beigām	n/a	x	x	x		x	PR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība	UDR.4.	Apmierināts klients	UR.4.1.	Klientu apmierinātības rādītājs	koeficients	x	x	x		x	DR		Pētījums	Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
U	Uzraudzība	UDR.5.	Informēti sadarbības partneri par probācijas pasākumu efektivitāti	UR.5.1.	Informatīvo pasākumu skaits periodā	skaits						DR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.1.	Izvērtēšanas ziņojumu skaits	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.1.1.	Pēc tiesas pieprasījuma	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.1.2.	Pēc prokurora pieprasījuma	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.1.3.	Pēc brīvības atņemšanas iestāžu pieprasījuma	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.2.	Izvērtēšanas ziņojumu skaits pēc to veida	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.2.1.	Pilno IZ skaits	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.2.2.	Mutisko IZ skaits	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)			IZIR.1.2.3.	Uz jautājumu koncentrēto IZ skaits	skaits						IR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)	IZDR.1.	Kvalitatīvi un laikā izstrādāti IZ	IZR.1.1.	Vidējais izvērtēšanas ziņojuma sagatavošanas laiks	stundas						DR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)	IZDR.1.	Kvalitatīvi un laikā izstrādāti IZ	IZR.1.2.	Vidējais konstatēto kļūdu skaits uz vienu IZ	skaits									Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IZ	Izvērtēšanas ziņojumi (IZ)	IZDR.2.	Informēti sadarbības partneri par probācijas pasākumu efektivitāti	IZR.2.1.	Informatīvo pasākumu skaits periodā	skaits						DR			Uzraudzības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)			PPIR.1.3.	Klientu skaits ar PP pienākumu	skaits	x	x	x		x	IR	1xgadā	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)			PPIR.1.4.	Realizēto programmu skaits	skaits						DR	1xgadā	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)			PPIR.1.4.1.	Klientu skaita sadalījums pēc to iesaistīšanas konkrētajā programmā	skaits	x	x	x		x	DR	1xgadā	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)			PPIR.1.5	Vidējais supervīziju skaits uz vienu PP vadītāju	skaits						IR	1xgadā	PP nodaļa (rikojumi par sv)	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)			PPIR.1.6.	Klientu skaits kuriem piemērotas viņa vajadzībām atbilstošas PP	skaits	x	x	x		x	DR	1xgadā	datu bāze PLUS	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mēra.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopošanu
							siev./vir.	nepilng./pilng.	Jaun.	vard.ģim.	dzim.					
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.1.	Programmās iesaistīto klientu skaits	skaits	x	x	x		x	DR	1xmēnesī	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.1.1.	PP ieslodzījumu vietās iesaistīto klientu skaits	skaits	x	x	x		x	DR	1xmēnesī	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.1.2.	PP ieslodzījumu vietās iesaistīto klientu īpatsvars visu notiesāto kopskaitā	%	x	x	x		x	DR	1xgadā	VPD statistika+leVP dati	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.1.3.	PP uzraudzībā esošo iesaistīto klientu īpatsvars visu uzraudzības klientu kopskaitā	%	x	x	x		x	DR			Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.2.	Laiks pēc Uzraudzības plāna sagatavošanas klienta iesaistīšanai PP	dienas						DR	1xgadā	datu bāze PLUS	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.3.	Recidīva rādītājs PP pabeigušo klientu vidū	n/a	x	x	x		x	PR	?	Pētījums	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.4.	Recidīva rādītājs programmā iesaistīto klientu vidū	n/a	x	x	x		x	PR	?	Pētījums	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.5.	Recidīva rādītājs to klientu vidū, kas bija atskaitīti no dalības PP klienta vainas dēļ	n/a	x	x	x		x	DR	?	Pētījums	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.6.	Klientu skaits, kuriem RVN novērtēšanas līmenis pazeminājās (dinamiskie rādītāji)	skaits	x	x	x		x	DR	1xgadā	datu bāze PLUS	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.7.	Klientu skaits, kuriem RVN novērtēšanas līmenis paaugstinājās (dinamiskie rādītāji)	skaits	x	x	x		x	DR	1xgadā	datu bāze PLUS	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.1.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas PP	PPR.1.8.	Klientu īpatsvars, kuri ir informēti par PP pienākumiem	%	x	x	x		x	DR		Pētījums	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.2.	Efektīva klientu iesaistīšana PP	PPR.2.1.	Programmas pabeigušo klientu īpatsvars	%	x	x	x		x	DR	1xgadā	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.2.	Efektīva klientu iesaistīšana PP	PPR.2.1.1.	Klientu skaits, kas ir atskaitīti no dalības programmā	skaits	x	x	x		x	DR	1xgadā	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.2.	Efektīva klientu iesaistīšana PP	PPR.2.1.2.	Klientu skaits, kuri nav uzsākuši programmas apmeklēšanu	skaits	x	x	x		x	DR	1xpusgadā	VPD statistika	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.3.	Apmierināts klients	PPR.3.1.	Apmierināto klientu īpatsvars klientu vidū, kas ir pabeiguši PP	%	x	x	x		x	DR		Pētījums	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PP	Probācijas programmas (PP)	PP.4.	Informēti sadarbības partneri par probācijas pasākumu efektivitāti	PPR.4.1.	Informatīvo pasākumu skaits periodā	skaits						DR	1xgadā	TSV atskaites	Probācijas programmu nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
<b>Atbalsts funkcijas</b>																
PV	Personāla vadība			PVI.1.1.	Darbinieku skaits	skaits						IR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība			PVI.1.2.	Darbinieku skaits pēc to izglītības līmeņa	skaits						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība			PVI.1.3.	Darbinieku skaits pēc izglītības/specialitātes veida	skaits						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.1.	Darbinieku noturība	PVR.1.1.	Darbinieku mainība	koeficients						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mēra.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopošanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	Jaun.	vard.ģim.	dzim.					
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.1.	Ierosināto disciplinārprocesu skaits	skaits						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.2.	Piemēroto disciplinārsodu veidi, to skaits	skaits						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.3.	Darbinieku darba rezultātu vērtējums	vērtējums						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.3.1.	Darbinieku skaits katrā no vērtējumiem	skaits						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.3.2.	Darbinieku skaits, kuriem vērtējums ir uzlabojies	skaits						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.3.3.	Darbinieku skaits, kuriem vērtējums ir pasliktinājies	skaits						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.1.	Vidējais realizētas apmācības stundu skaits uz vienu darbinieku pamatfunkciju struktūrvienībās	stundas						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.2.	Izglītoti un profesionāli darbinieki	PVR.2.2.	Vidējais realizētas apmācības stundu skaits uz vienu darbinieku atbalsta funkciju struktūrvienībās	stundas						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
PV	Personāla vadība	PVDR.3.	Apmierināti darbinieki	PVR.2.3.	Darbinieku apmierinātības līmenis	koeficients						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IT	IT vadība	ITDR.1.	Efektīvs un ātrs IT atbalsts	ITR.1.1.	Problēmpieteikumu skaits	skaits						DR			Nodrošinājuma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IT	IT vadība	ITDR.1.	Efektīvs un ātrs IT atbalsts	ITR.1.2.	Pēc pirmās reizes atrisināto problēmu īpatsvars	%						DR			Nodrošinājuma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IT	IT vadība	ITDR.1.	Efektīvs un ātrs IT atbalsts	ITR.1.3.	Vidējais problēmas atrisināšanas laiks	minūtes						DR			Nodrošinājuma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IT	IT vadība	ITDR.2.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	ITR.2.1.	IT budžeta izpilde (fakts pret plānu)	koeficients						DR			Nodrošinājuma nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
FV	Finanšu vadība	FVDR.1.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.1.1.	Terminā iesniegto budžeta priekšlikumu īpatsvars (iekšēji VPD)	%						DR			Finanšu un plānošanas nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
FV	Finanšu vadība	FVDR.1.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.1.2.	Budžeta izpilde (fakts pret plānu)	koeficients						DR			Finanšu un plānošanas nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
FV	Finanšu vadība	FVDR.2.	Ātrs rēķinu apmaksas process	FVR.2.1.	Vidējais rēķinu apstrādes un apmaksas ilgums	minūtes						DR			Finanšu un plānošanas nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
FV	Finanšu vadība	FVDR.3.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.3.1.	Vidējās viena probācijas klienta apkalpošanas izmaksas	LVL									Finanšu un plānošanas nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IA	Iekšējais audits	IADR.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.1.	Veikto auditu skaits	skaits						PrR			Iekšējā audita nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IA	Iekšējais audits	IADR.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.2.	Identificēto audita konstatējumu skaits	skaits						DR			Iekšējā audita nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IA	Iekšējais audits	IADR.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.3.	Terminā veikto audita pārbažu skaits	skaits						DR			Iekšējā audita nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IA	Iekšējais audits	IADR.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.4.	Terminā sagatavoto ziņojumu projektu un ieteikumu ieviešanas grafiku īpatsvars	%						DR			Iekšējā audita nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
IA	Iekšējais audits	IADR.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.5.	Terminā izpildīto audita ieteikumu īpatsvars visu terminā izpildīto ieteikumu kopskaitā	%						DR			Iekšējā audita nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mēra.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopošanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	Jaun.	vard.ģim.	dzim.					
L	Lietvedība			LIR.1.1.	Saņemto dokumentu skaits	skaits						PrR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
L	Lietvedība			LIR.1.2.	Nosūtīto dokumentu skaits	skaits						PrR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
L	Lietvedība	LIDR.1.	Ātra un efektīva dokumentu sagatavošana un apstiprināšana	LR.1.1.	Darba plāna laikā izpildīto uzdevumu īpatsvars visu uzdevumu skaitā	%						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
L	Lietvedība	LIDR.1.	Ātra un efektīva dokumentu sagatavošana un apstiprināšana	LR.1.2.	Vidējais dokumenta sagatavošanas ilgums (pa dokumentu veidiem)	dienas						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
L	Lietvedība	LIDR.1.	Ātra un efektīva dokumentu sagatavošana un apstiprināšana	LR.1.3.	Sagatavotā dokumenta parakstīšanas ilgums (sagatavotāja vizēšanas datums - reģistrācijas Doc logic datums)	dienas						DR			Personālvadības un lietvedības nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
JA	Juridiskais atbalsts			JAIR.1.1.	Izstrādāto iekšējo NA skaits	skaits						PrR			Juridiskās nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
JA	Juridiskais atbalsts			JAIR.1.2.	Izstrādāto ārējo NA skaits	skaits						PrR			Juridiskās nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
JA	Juridiskais atbalsts	JADR.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.1	Izstrādāto NA iniciatīvu skaits	skaits						DR			Juridiskās nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
JA	Juridiskais atbalsts	JADR.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.2	Vidējais iekšējā NA saskaņošanas ilgums	dienas						DR			Juridiskās nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
JA	Juridiskais atbalsts	JADR.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.3	Vidējais ārējā NA saskaņošanas ilgums	dienas						DR			Juridiskās nodaļas vadītājs	Nodaļas vecākais referents
SA	Sabiedriskās attiecības	SADR.1.	VPD ir atpazīstams sabiedrībā	SAR.1.1	Organizēto iekšējo pasākumu skaits	skaits						DR			Sabiedrisko attiecību speciālists	Nodaļas vecākais referents
SA	Sabiedriskās attiecības	SADR.1.	VPD ir atpazīstams sabiedrībā	SAR.1.2	Organizēto ārējo pasākumu skaits	skaits						DR			Sabiedrisko attiecību speciālists	Nodaļas vecākais referents
SA	Sabiedriskās attiecības	SADR.1.	VPD ir atpazīstams sabiedrībā	SAR.1.3	Publikāciju par VPD skaits	skaits						DR			Sabiedrisko attiecību speciālists	Nodaļas vecākais referents
SA	Sabiedriskās attiecības	SADR.1.	VPD ir atpazīstams sabiedrībā	SAR.1.3.1.	Publikāciju par VPD skaits internetā	skaits						DR			Sabiedrisko attiecību speciālists	Nodaļas vecākais referents
SA	Sabiedriskās attiecības	SADR.1.	VPD ir atpazīstams sabiedrībā	SAR.1.3.2.	Publikāciju par VPD skaits drukātajā presē	skaits						DR			Sabiedrisko attiecību speciālists	Nodaļas vecākais referents
SA	Sabiedriskās attiecības	SADR.1.	VPD ir atpazīstams sabiedrībā	SAR.1.3.3..	Publikāciju par VPD skaits televīzijā	skaits						DR			Sabiedrisko attiecību speciālists	Nodaļas vecākais referents
SA	Sabiedriskās attiecības	SADR.2.	Informēti darbinieki par iestādes darbību	SAR.2.1.	Darbinieku apmierinātība par iekšējo informācijas apriti	koeficients						DR	Pētījums		Sabiedrisko attiecību speciālists	Nodaļas vecākais referents

## 9.2. Ieslodzījumu vietu pārvaldes rādītāju saraksts

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mērv.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopšanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	jaun.	noties.	apciet.					
<b>Pamatfunkcijas</b>																
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.1.	Ieslodzīto kopskaits	skaits	x	x	x	x	x	IR	1xmēnesī			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.1.1.	Notiesāto īpatsvars visu ieslodzīto kopskaitā	skaits	x	x	x			IR	1xmēnesī			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.1.2.	Apcietināto īpatsvars visu ieslodzīto kopskaitā	skaits	x	x	x			IR	1xmēnesī			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.1.	Nosacīti pirms termiņa atbrīvoto skaits	skaits						PR	1xmēnesī			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.2.	Ieslodzīto īpatsvars (pēc kategorijas) kopējā ieslodzīto skaitā	%	x	x	x			IR	1xmēnesī			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.3.	Ieslodzīto izvietoējums pēc cietuma veida	skaits	x	x	x			IR	1xmēnesī			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.4.	Vidējais soda izciešanas termiņa ilgums	mēn./gadi						IR	1xpusgadā			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.4.1.1.	Vidējais soda izciešanas termiņa ilgums notiesātiem (notiesāto īpatsvars visu notiesāto kopskaitā katrā no kategorijām)	mēn./gadi	x	x	x			IR	1xpusgadā			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.4.1.2.	Vidējais soda izciešanas termiņa ilgums ieslodzītājiem (ieslodzīto īpatsvars no visu ieslodzīto kopskaitā katrā no kategorijām)	mēn./gadi	x	x	x			IR	1xpusgadā			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.4.1.3.	Notiesāto soda izciešanas termiņa ilgums (katrā no soda izciešanas ilguma kategorijām)	mēn./gadi	x	x	x			IR	1xpusgadā			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.4.1.4.	Vairākas reizes notiesāto skaits	skaits	x	x	x			IR	1xpusgadā			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.5.1.	Notiesāto skaits pēc vecuma grupas	skaits						IR	1xpusgadā			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.5.2.	Notiesāto skaits pēc nozieguma veida	skaits						IR	1xpusgadā			
IP	Ieslodzījumu vietu pārvalde			IPR.1.2.	Recidīva rādītājs ieslodzīto vidū	n/a						PR	1xgadā			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.1.	Sniegtās ambulatorās palīdzības gadījumu skaits	skaits	x	x	x			PrR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.2.	Vidējais sniegtās ambulatorās palīdzības gadījumu skaits uz vienu ieslodzīto	skaits	x	x	x			PrR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.3.	Stacionāri ārstēto ieslodzīto skaits	skaits	x	x	x			PrR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.4.	Stacionārajā aprūpē pavadīto gultas dienu skaits (pēc slimības profila)	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.5.	Vidējais stacionārajā aprūpē pavadīto gultas dienu skaits uz vienu ieslodzīto (pēc slimības profila)	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.6.	Narkomānu skaits	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.7.	Psihisko un uzvedības traucējumu gadījumu skaits	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.8.	Reģistrēto infekciju gadījumu skaits (pēc noteiktām slimībām)	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
VA	Ieslodzīto veselības aprūpe	VA.1.	Ieslodzīto veselības stāvokļa uzlabošanas	VAR.1.9.	Mīrušo skaits	skaits						DR	1xmēnesī			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.1.	Izglītības pasākumu budžets uz vienu ieslodzīto	LVL						DR	1xgadā			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.2.	Licencētu un akreditētu programmu skaits	skaits						DR	1xgadā			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.2.1.	Profesionālās izglītības licencētu un akreditētu programmu skaits	skaits						DR	1xgadā			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.2.2.	Vispārējās izglītības licencētu un akreditētu programmu skaits	skaits						DR	1xgadā			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.3.	Līgumu skaits a profesionālam izglītības iestādēm par izglītības nodrošināšanu	skaits						DR	1xgadā			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.4.	Iekārtotu mācību vietu skaits	skaits						DR	1xgadā			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.5.	Izglītības programmās iesaistīto ieslodzīto īpatsvars no visiem ieslodzītājiem	%	x	x	x			DR	1xgadā			
IZ	Ieslodzīto izglītība	IZ.1.	Ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.6.	Izglītības programmās iesaistīto ieslodzīto skaits pēc izglītības programmas veida (pamatizglītība; vidējā; profesionālā; interešu; augstākā)	skaits						DR	1xgadā			

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mērv.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopšanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	jaun.	noties.	apciet.					
IZ	ieslodzīto izglītība	IZ.1.	ieslodzīto izglītības līmeņa paaugstināšana	IZR.1.7.	Izsniegto izglītības dokumentu skaits (pēc izglītības veida)	skaits	x	x	x			DR	1xgadā			
N	ieslodzīto nodarbinātība	N.1.	Nodarbināto skaita palielināšana	NR.1.1.	Uz vienu ieslodzīto nodarbinātības pasākumu budžets	LVL							1xgadā			
N	ieslodzīto nodarbinātība	N.1.	Nodarbināto skaita palielināšana	NR.1.2.	Nodarbināto notiesāto īpatsvars visu darbspējīgo notiesāto skaitā	%	x	x	x			DR	1xpusgadā			
N	ieslodzīto nodarbinātība	N.1.	Nodarbināto skaita palielināšana	NR.1.2.1.	Saimnieciskajā apkalpē nodarbināto notiesāto skaits	skaits	x	x	x			DR	1xpusgadā			
N	ieslodzīto nodarbinātība	N.1.	Nodarbināto skaita palielināšana	NR.1.2.2.	Pie komersantiem nodarbināto notiesāto skaits	skaits	x	x	x			DR	1xpusgadā			
N	ieslodzīto nodarbinātība	N.1.	Nodarbināto skaita palielināšana	NR.1.3.	Noslēgto sadarbības līgumu skaits ar darba devējiem	skaits						DR	1xpusgadā			
N	ieslodzīto nodarbinātība	N.1.	Nodarbināto skaita palielināšana	NR.1.4.	No jauna radīto darba vietu skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	NR.1.5.	Piemēroto pamudinājumu skaits (pēc pamudinājuma veida)	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.1.	Resocializācijas pasākumos iesaistīto īpatsvars visu notiesāto skaitā	%	x	x	x			DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.2.	Piemēroto disciplinārsodu skaits (pēc disciplinārsoda veida)	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.2.1.	Disciplinārsodīto notiesāto īpatsvars, kas ir iesaistīti resocializācijas programmās, kopējā programmās iesaistīto skaitā	%	x	x	x			DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.2.2.	Disciplinārsodīto notiesāto nodarbināto īpatsvars kopējā nodarbināto skaitā	%	x	x	x			DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.2.3.	Disciplinārsodīto notiesāto īpatsvars (kas ir iesaistīti izglītības programmās) kopējā izglītojamo ieslodzīto skaitā	%	x	x	x			DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.2.4.	Disciplinārsodīto notiesāto īpatsvars (kas bija iesaistīti garīgajās aktivitātēs) kopēja garīgajās aktivitātēs iesaistīto ieslodzīto skaitā	%	x	x	x			DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.3.	Piemēroto disciplinārsodu skaits pēc notiesātam piemērota soda veida (rupji pārkāpumi; sistemātiski; disciplinārpārkāpumi)	skaits						DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.4.	Disciplinārsodu īpatsvars kopējā reģistrēto pārkāpuma skaitā	skaits						DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.5.	Vidējais disciplinārsodu skaits uz vienu ieslodzīto	skaits						DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.5.	Soda izpildes režīma mīkstināšanas gadījumu skaits	skaits						DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.6.	Soda izpildes režīma pastiprināšanas gadījumu skaits	skaits						DR	1xmēnesī			
U	ieslodzīto uzvedība	U.1.	Normatīvo aktu ievērošana	UR.1.7.	Notiesāto skaits, kas īslaicīgi atstāja ieslodzījuma teritoriju	skaits						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.1.	Resocializēta notiesāta persona	DR.1.1.	Uz vienu notiesāto vidējais drošības pasākumu budžets	LVL						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.2.	Reģistrēto bēgšanas mēģinājumu skaits	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.2.1.	Realizēto bēgšanas gadījumu skaits	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.3.	Reģistrēto pašnāvību skaits	skaits	x	x	x			DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.4.	Uzsāktu kriminālprocesa lietu skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.4.1.	Par narkotisko un psihotropu vielu nelegālo apriti uzsāktu kriminālprocesa lietu skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.5.	Atsavināto aizliegtu priekšmetu skaits (telefoni; alkohols)	skaits						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.6.	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas (gadījumu skaits)	skaits						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.6.1.	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas	gr						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.6.2.	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas	gab						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.6.3.	Atsavinātas narkotiskās un psihotropās vielas	ml						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.4.	Režīma pārkāpumu skaits	skaits						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DR.1.4.1.	Vidējais režīma pārkāpumu skaits uz vienu notiesāto	skaits						DR	1xmēnesī			
D	Drošība	D.2.	Normatīvo aktu ievērošana	DIR.1.1.	Suicīdu skaits	skaits	x	x	x	x	x	IR	1xmēnesī			
R	Notiesāto resocializācija	R.1.	Resocializēta notiesāta persona	RR.1.1.	Resocializācijas budžets uz vienu ieslodzīto	LVL							1xgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.2.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas RP	RR.1.2.	Organizēto brīvā laika pasākumu skaits (pēc pasākuma veida)	skaits						DR	1xgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.2.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas RP	RR.1.2.1.	Iesaistīto notiesāto sociālajos pasākumos īpatsvars visu notiesāto skaitā	%	x	x	x			DR	1xgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.2.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas RP	RR.1.3.	Īstenoto resocializācijas programmu skaits	skaits						DR	1xgadā			



ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mērv.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopšanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	jaun.	noties.	apciet.					
R	Notiesāto resocializācija	R.2.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas RP	RR.1.4.	Iesaistīto notiesāto resocializācijas programmās īpatsvars kopējā notiesāto skaitā	%	x	x	x			DR	1xpusgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.2.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas RP	RR.1.4.1.	Programmu pabeigušu notiesāto īpatsvars sākotnēji iesaistīto skaitā	%	x	x	x			DR	1xpusgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.2.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas RP	RR.1.4.2.	Atskaitīto no dalības programmā notiesāto īpatsvars visu iesaistīto skaitā	%	x	x	x			DR	1xpusgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.2.	Kvalitatīvi izstrādātas un piemērotas RP	RR.1.5.	Resocializācijas programmās iesaistīto notiesāto īpatsvars kopējā notiesāto skaitā (sadalījumā pēc sodāmības skaita)	%							1xpusgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.3.	Ģimenes saišu saglabāšana	RR.1.6.	Laulību skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
R	Notiesāto resocializācija	R.3.	Ģimenes saišu saglabāšana	RR.1.7.	Šķiršanās gadījumu skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
PA	Psihologiskā aprūpe	PA.1.	Resocializēta notiesāta persona	PAR.1.1.	Psihologiskās aprūpes nodrošinošo darbinieku skaits	skaits						PrR	1xpusgadā			
PA	Psihologiskā aprūpe	PA.1.	Resocializēta notiesāta persona	PAR.1.2.	Īstenoto konsultāciju sēriju skaits	skaits	x	x	x	x	x	DR	1xpusgadā			
PA	Psihologiskā aprūpe	PA.1.	Resocializēta notiesāta persona	PAR.1.3.	Veikto krīzes intervencu skaits	skaits	x	x	x	x	x	DR	1xpusgadā			
PA	Psihologiskā aprūpe	PA.1.	Resocializēta notiesāta persona	PAR.1.4.	Veikto psihodiagnostikas pasākumu skaits	skaits	x	x	x	x	x	DR	1xpusgadā			
PA	Psihologiskā aprūpe	PA.1.	Resocializēta notiesāta persona	PAR.1.5.	Sagatavoto psiholoģisko novērtējumu skaits	skaits	x	x	x			DR	1xpusgadā			
GA	Garīgā aprūpe	GA.1.	Resocializēta notiesāta persona	GAR.1.1.	Īstenoto garīgo pasākumu skaits (pēc to veidiem)	skaits						DR	1xpusgadā			
GA	Garīgā aprūpe	GA.1.	Resocializēta notiesāta persona	GAR.1.1.1.	Notiesāto skaits, kas piedalījās garīgajos pasākumos	skaits						DR	1xpusgadā			
SP	Sociālā palīdzība	SP.1.	Resocializēta notiesāta persona	SP.1.1.	Izsniegto personas apliecinājošu dokumentu skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
SP	Sociālā palīdzība	SP.1.	Resocializēta notiesāta persona	SP.1.1.1.	Nosūtīto paziņojumu skaits par dzīves vietas jautājumiem	skaits						DR	1xpusgadā			
SP	Sociālā palīdzība	SP.1.	Resocializēta notiesāta persona	SP.1.1.2.	Nosūtīto paziņojumu skaits par nepieciešamību saņemt sociālo palīdzību un sociālos pakalpojumus	skaits						DR	1xpusgadā			
SP	Sociālā palīdzība	SP.1.	Resocializēta notiesāta persona	SP.1.1.3.	Nosūtīto paziņojumu skaits par dzīvesvietas deklarēšanas iespēju	skaits						DR	1xpusgadā			
SP	Sociālā palīdzība	SP.1.	Resocializēta notiesāta persona	SP.1.1.4.	Nosūtīto paziņojumu skaits par ieslodzītā atbrīvošanu	skaits						DR	1xpusgadā			
<b>Atbalsts funkcijas</b>																
PV	Personāla vadība			PVI.1.1.	Darbinieku skaits	skaits						IR	1xmēnesī			
PV	Personāla vadība			PVI.1.2.	Amatpersonu skaits	skaits						IR	1xmēnesī			
PV	Personāla vadība			PVI.1.3.	Brīvīguma nodarbināto skaits	skaits						IR	1xmēnesī			
PV	Personāla vadība			PVI.1.4.	Vakanču skaits	skaits						DR	1xmēnesī			
PV	Personāla vadība			PVI.1.5.	Pensionēto personāla skaits (izdienas un pensijas vecumu sasniegušie)	skaits						IR	1xmēnesī			
PV	Personāla vadība			PVI.1.6.	Personāla skaits pēc dienesta stāža	skaits						DR	1xmēnesī			
PV	Personāla vadība	PV.1.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.1.1.	Personāla skaits pēc to izglītības līmeņa	skaits						DR	1xpusgadā			
PV	Personāla vadība	PV.2.	Personāla budžeta izpilde	PRV.2.1.	Personāla budžeta izpilde (fakts pret plānu)	LVL						DR	1xpusgadā			
PV	Personāla vadība	PV.2.	Personāla budžeta izpilde	PVR.2.2.	Apmācību budžeta izpilde (fakts pret plānu)	LVL						DR	1xpusgadā			
PV	Personāla vadība	PV.3.	Darbinieku noturība	PVR.3.1.	Personāla mainība	koeficients						DR	1xpusgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.1.	Ierosināto disciplinārprocesu skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.2.	Piemēroto disciplinārsodu veidi, to skaits	skaits						DR	1xpusgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.3.	Personāla darba rezultātu vērtējums	vērtējums						DR	1xgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.3.1.	Nodarbināto skaits katrā no vērtējumiem	skaits						DR	1xgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.3.2.	Nodarbināto skaits, kuriem vērtējums ir uzlabojies	skaits						DR	1xgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.3.3.	Nodarbināto skaits, kuriem vērtējums ir pasliktinājies	skaits						DR	1xgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.4.	Apmācīto nodarbināto skaits periodā	skaits						DR	1xgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.4.4.1.	Apmācīto nodarbināto skaits periodā pa amatu veidiem	skaits						DR	1xgadā			
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.5.1.	Vidējais realizētais apmācības stundu skaits uz vienu nodarbināto pamatfunkciju struktūrvienībās	stundas						DR	1xgadā			

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mērv.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopšanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	jaun.	noties.	apciet.					
PV	Personāla vadība	PV.4.	Izglītots un profesionāls personāls	PVR.5.2.	Vidējais realizētais apmācības stundu skaits uz vienu nodarbināto atbalsta funkciju struktūrvienībās	stundas						DR	1xgadā			
PV	Personāla vadība	PV.5.	Apmierināti darbinieki	PVR.5.3.	Nodarbināto apmierinātības līmenis	koeficients						DR	1xgadā			
IT	IT vadība	IT.1.	Izpildīts IT budžets	ITR.1.1.	IT budžeta izpilde (fakts pret plānu)	LVL						DR	1xgadā			
IT	IT vadība	IT.2.	Efektīvs un ātrs IT atbalsts	ITR.2.1.	Problēmpieteikumu skaits	skaitis						DR	1xmēnesī			
IT	IT vadība	IT.2.	Efektīvs un ātrs IT atbalsts	IRT.2.2.	Pēc pirmās reizes atrisināto problēmu īpatsvars	%						DR	1xmēnesī			
IT	IT vadība	IT.2.	Efektīvs un ātrs IT atbalsts	IRT.2.3.	Vidējais problēmas atrisināšanas laiks	minūtes						DR	1xmēnesī			
FV	Finanšu vadība	FV.1.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.1.1.	Terminā iesniegto budžeta priekšlikumu īpatsvars (iekšēji leVP)	%						DR	1xgadā			
FV	Finanšu vadība	FV.1.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.1.2.	Budžeta izpilde (fakts pret plānu)	LVL						DR	1xgadā			
FV	Finanšu vadība	FV.1.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.1.3.	Ēku uzturēšanas un apsaimniekošanas izmaksas	LVL						DR	1xmēnesī			
FV	Finanšu vadība	FV.1.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.1.4.	Ēku nepilnāto remonta izmaksas periodā	LVL						DR	1xmēnesī			
FV	Finanšu vadība	FV.1.	Efektīva iestādes finanšu līdzekļu pārvaldība	FVR.1.5.	Vidējais rēķinu apmaksas ilgums	dienas						DR	1xmēnesī			
FV	Finanšu vadība	FV.2.	Ieslodzīto uzturēšanas izmaksu kontrole	FVR.2.1.	Viena ieslodzītā uzturēšanas izmaksas	LVL						DR	1xmēnesī			
FV	Finanšu vadība	FV.2.	Ieslodzīto uzturēšanas izmaksu kontrole	FVR.2.1.1.	Viena ieslodzītā veselības aprūpes izmaksas	LVL						DR	1xmēnesī			
FV	Finanšu vadība	FV.2.	Ieslodzīto uzturēšanas izmaksu kontrole	FVR.2.1.2.	Viena ieslodzītā ēdināšanas izmaksas	LVL						DR	1xmēnesī			
IA	Iekšējais audits	IA.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.1.	Veikto auditu skaits	skaitis						DR	1xgadā			
IA	Iekšējais audits	IA.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.2.	Identificēto audita konstatējumu skaits	skaitis						DR	1xpusgadā			
IA	Iekšējais audits	IA.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.3.	Terminā veikto audita pārbažu īpatsvars (izpilde atb. Plānotajam)	%						DR	1xpusgadā			
IA	Iekšējais audits	IA.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.4.	Terminā sagatavoto ziņojumu projektu un ieteikumu ieviešanas grafiku īpatsvars	%						DR	1xpusgadā			
IA	Iekšējais audits	IA.1.	Iestādes darbs organizēts bez citu institūciju aizrādījumiem	IAR.1.5.	Terminā iesniegto audita ieteikumu izpildes atskaišu īpatsvars	%						DR	1xpusgadā			
L	Lietvedība			LIR.1.1.	Saņemto dokumentu skaits	skaitis						PrR	1xmēnesī			
L	Lietvedība			LIR.1.2.	Nosūtīto dokumentu skaits	skaitis						PrR	1xmēnesī			
L	Lietvedība	L.1.	Ātra un efektīva dokumentu sagatavošana un apstiprināšana	LR.1.1.	Vidējais dokumenta sagatavošanas ilgums (pa dokumentu veidiem)	dienas						DR	1xmēnesī			
L	Lietvedība	L.1.	Ātra un efektīva dokumentu sagatavošana un apstiprināšana	LR.1.2.	Sagatavotā dokumenta parakstīšanas ilgums (sagatavotāja vizēšanas datums)	dienas						DR	1xmēnesī			
DA	Iestādes darbības analīze			DAIR.1.1.	Saņemto ārvalstu informācijas pieprasījumu skaits	skaitis						IR	1xmēnesī			
DA	Iestādes darbības analīze	DA.1.	Darba plāna izpilde	DAR.1.1.	Pārvaldes darba plāna laikā izpildīto uzdevumu īpatsvars	%						DR	1xmēnesī			
DA	Iestādes darbības analīze	DA.1.	Darba plāna izpilde	DAR.1.2.	Cietumu darba plāna laikā izpildīto uzdevumu īpatsvars	%						DR	1xmēnesī			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.1.	Izstrādāto iekšējo NA skaits	skaitis						PrR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.2.	Izstrādāto ārējo NA skaits	skaitis						PrR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.3.	Laikā izstrādāto iekšējo NA īpatsvars	%						DR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.4.	Laikā izstrādāto ārējo NA īpatsvars	%						DR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.5.	Sniegto atzinumu skaits	skaitis						PrR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.6.	Aktīvu tiesvedību skaits	skaitis						PrR	1xgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.6.1.	Pabeigto tiesvedību skaits ar labvēlīgu spriedumu (kurā instancē?)	skaitis						DR	1xgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.7.	Izstrādāto jaunu NA iniciatīvu skaits	skaitis						DR	1xgadā			

ID	Funkcija	ID	Darbības rezultāts	ID	Rādītāja nosaukums	Mērv.	Rādītāja detalizācija					Rādītāja tips*	Apkopošanas biežums**	Datu avoti***	Atbildīgais par rezultātu	Atbildīgais par apkopšanu
							siev./vīr.	nepilng./pilng.	jaun.	noties.	apciet.					
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.8.	Vidējais iekšējā NA saskaņošanas ilgums	dienas						DR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.1.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.1.9.	Vidējais ārējā NA saskaņošanas ilgums	dienas						DR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.2.	Ātrs sūdzību izskatīšanas process	JAR.2.1.	Sūdzību skaits periodā	skaitis						DR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.2.	Ātrs sūdzību izskatīšanas process	JAR.2.2.	Pamatoto sūdzību īpatsvars kopējā sūdzību skaitā	%						DR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.2.	Ātrs sūdzību izskatīšanas process	JAR.2.3.	Vidējais sūdzības izskatīšanas ilgums (no saņemšanas brīža līdz nosūtīšanai)	dienas						DR	1xpusgadā			
JA	Juridiskais atbalsts	JA.3.	Savlaicīgi izstrādāti un saskaņoti NA	JAR.3.1.	NA skaits, kas iekš griezti pēc ieslodzīto sūdzību rezultātā (IeVP; tiesas)	skaitis						DR	1xgadā			
SA	Sabiedriskās attiecības	SA.1.	Kvalitatīva un savlaicīga iekšējā un ārējā komunikācija	SAR.1.1.	Organizēto iekšējo pasākumu skaits	skaitis						PrR	1xgadā			
SA	Sabiedriskās attiecības	SA.1.	Kvalitatīva un savlaicīga iekšējā un ārējā komunikācija	SAR.1.2.	Organizēto ārējo pasākumu skaits	skaitis						PrR	1xgadā			
SA	Sabiedriskās attiecības	SA.1.	Kvalitatīva un savlaicīga iekšējā un ārējā komunikācija	SAR.1.3.	Darbinieku apmierinātība par iekšējo informācijas apriti	koeficients						DR	1xgadā			

