

Precizētais Gala ziņojums

Investīciju piesaistes sistēmas neatkarīgs novērtējums

2012.gada 23.marts

Saturs

Kopsavilkums	4
Abstract	5
1. Izmantotie apzīmējumi un saīsinājumi	6
2. Novērtējumā iekļauto attēlu un tabulu saraksts	8
3. Ievads	10
4. Datu analīze un secinājumi	14
4.1 Galvenie secinājumi par ĀTI piesaistes sistēmu un nepieciešamo izmaiņu prioritātes	14
4.1.1 Galvenie secinājumi par ĀTI piesaistes sistēmu Latvijā	14
4.1.2 Nepieciešamo izmaiņu īstenošanas prioritātes un ar tām saistīto izmaksu aplēses	16
4.2 Secinājumi un rekomendācijas	22
4.2.1 Nepieciešamās izmaiņas investīciju piesaistes politikas plānošanas dokumentos	23
4.2.2 Nepieciešamās izmaiņas investīciju piesaistes procesa organizatoriskajā struktūrā un procesa norisē	28
4.2.3 Nepieciešamās izmaiņas investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošanai	37
4.2.4 Rekomendācijas, kas izriet no gadījumu analīzes	40
4.3 Ar investīciju piesaistes politikas attīstību saistītie mērķi un sasniedzamie rezultāti, kas definēti politikas plānošanas dokumentos	48
4.3.1 Analīzē iekļautie dokumenti	48
4.3.2 Analīzes pieeja	48
4.4 Politikas plānošanas dokumentu savstarpējā atbilstība un saistība	55
4.5 Investīciju piesaistes īstenošanā iesaistīto institūciju plānošanas dokumentos noteikto mērķu atbilstība politikas plānošanas dokumentiem	58
4.6 Investīciju piesaistes procesa institucionālais ietvars, procesa organizācija un iesaistīto institūciju sadarbības mehānisms	61
4.6.1 ĀTI piesaistes sistēmas izmaksu un rezultātu novērtējums	61
4.6.2 Investīciju piesaistes organizācija	62
4.6.3 ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisms	78
4.6.4 ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma efektivitāte	82
4.6.5 POLARIS procesa izvērtējums	84
4.7 Ar investīciju piesaisti saistīto resursu novērtējums	89
4.7.1 LIAA	90
4.7.2 Ekonomikas ministrija	97
4.7.3 Ārlietu ministrija	99
4.8 Apkopojums par fokusgrupu diskusiju norisi un rezultātiem	101
4.9 Strukturēto padziļināto klātienē interviju kopsavilkums	103
4.10 Labās prakses piemēri, kas veicina investīciju piesaisti, un kopējie secinājumi no gadījumu analīzes	107
4.11 Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze – gadījumu analīze	110
4.11.1 SIA „Axon Cable”	111
4.11.2 SIA „Bucher Schoerling Baltic”	116
4.11.3 AS „Valmieras stikla šķiedra”	121
4.11.4 Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu rūpnīcas būvniecības projekts Iķšķilē	127
4.11.5 Futbola akadēmijas projekts	132
4.11.6 Starptautiskas konsultāciju kompānijas Polijas biroja klients – IT nozares uzņēmums	136
PIELIKUMI	139
1. Pielikums – 1. Tabulas papildinājums	140
2. Pielikums – ĀTI piesaistē iesaistīto institūciju dokumentos noteiktie mērķi un uzdevumi	143
3. Pielikums – Politikas plānošanas un institūciju plānošanas/darbības dokumentu savstarpējās atbilstības analīze	149
4. Pielikums – LIAA administrēto/īstenoto ES fondu programmu un aktivitāšu saraksts	152
5. Pielikums – Nozīmīgākie LIAA pasākumi ĀTI piesaistei	153
6. Pielikums – Kopš 2006. gada LIAA piesaistīto ārvalstu uzņēmumu darbības nozares un investoru izcelsmes valstis	154
7. Pielikums – Ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju identificētie savstarpējās sadarbības veidi.	155
8. Pielikums – LIAA un privātā sektora darbinieku motivācijas sistēmu salīdzinājums	160
9. Pielikums – Fokusgrupu diskusiju metodika	162

10.Pielikums – 1.Diskusijas ar pašvaldību pārstāvjiem apkopojums.....	166
11.Pielikums – 2.Diskusijas ar valsts institūciju un nevalstisko organizāciju pārstāvjiem apkopojums	172
12.Pielikums – 3.Diskusijas ar uzņēmēju pārstāvjiem un LIAA apkopojums	179
13.Pielikums – Izvērtējuma jomas un izpētes metodoloģija	199
13.1. Politikas plānošanas dokumentu izvērtējums	200
13.2. Investīciju piesaistē iesaistīto institūciju darbības dokumentu izvērtējums	201
13.3. Investīciju piesaistes organizācijas izvērtējums	202
13.4. Investīciju piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma izvērtējums	203
13.5. Investīciju piesaistes procesa organizācijas institucionālās struktūras izvērtējums	204
13.6. Investīciju piesaistes procesa faktiskās darba organizācijas izvērtējums	205
13.7. Investīciju piesaistes procesa izmaksu novērtējums	206
13.8. Fokusgrupu organizēšana.....	207
13.9. Gadījumu analīzes kritēriju noteikšana faktiskās tiesību normu īstenošanas novērtēšanai	208
13.10. Gadījumu analīze	208
14.Pielikums – Interviju jautājumu plāns.....	210
15.Pielikums – Informācijas pieprasījuma forma	212
16.Pielikums – Gadījumu analīzes (<i>case studies</i>) metodoloģija.....	215
17.Pielikums – Datu avoti.....	223

Kopsavilkums

„Investīciju piesaistes sistēmas neatkarīgs novērtējums” (iepirkuma identifikācijas Nr. EM 2011/64) ir veikts, pamatojoties uz LR Ekonomikas ministrijas un SIA „Ernst & Young Baltic” savstarpēji noslēgto iepirkuma līgumu Nr. EM 2011/64 2011.gada 8.decembrī par tiesību piešķiršanu izpildīt iepirkuma uzdevumu SIA „Ernst & Young Baltic”. Dokumentā iekļauts izvērtējums gan par visu investīciju piesaistes sistēmu kopumā, gan par atsevišķiem sistēmas dalībniekiem, piemēram, Latvijas Investīciju attīstības aģentūru, Ekonomikas ministriju un Ārlietu ministriju. LIAA ir galvenā valsts institūcija, kas atbildīga par ārvalstu tiešo investīciju (ĀTI) piesaisti.

Galvenie secinājumi attiecībā uz ĀTI piesaistes sistēmu Latvijā ir saistīti ar funkciju dublēšanos sistēmas dalībnieku starpā, pēcpalpošanas nozīmi ĀTI piesaistē, kā arī nepieciešamību uzlabot uzņēmējdarbības vidi, it īpaši jautājumos, kas saistīti ar infrastruktūru.

Ieteicamās prioritārās izmaiņas ir saistītas ar infrastruktūras izveides atbalsta mehānisma ieviešanu, valsts līmeņa investīciju portfeļa (ne)veidošanu, LIAA iekšējo resursu un funkciju pārskatīšanu par labu ĀTI piesaistei, pēcpalpošanas nodrošināšanas nepieciešamību, internetā publiski pieejamas kompetenču kartes izveidošanu, pašvaldību pārstāvju izpratnes par ĀTI piesaistes nozīmi veicināšanu.

Galvenās rekomendācijas par uzņēmējdarbības vides uzlabošanu ir saistītas ar uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu attīstīšanu, ar nodokļu maksāšanu un būvniecības procesu saistīto birokrātisko procedūru analīzes nepieciešamību (ar mērķi padarīt šos procesus efektīvākus), darbaspēka pieejamības jautājumu risināšanu, efektīva infrastruktūras nodrošināšanas mehānisma izveidi, šķēršļtīes sistēmas sakārtošanu, zemes zonējuma maiņas mehānisma efektivizēšanu un citiem aspektiem.

Abstract

Ernst & Young Baltic Ltd was commissioned by the Ministry of Economics of Latvia to undertake an evaluation of the investment attraction system in Latvia. The report assesses the organization of the whole system, as well as the role and capacity of individual institutions, such as Investment and Development Agency of Latvia (LIAA), Ministry of Economics, and Ministry of Foreign Affairs. The main governmental institution responsible for attracting foreign direct investment (FDI) is LIAA.

The main conclusions about the FDI attraction system in Latvia include the following: some state institutions pursue activities that overlap with the functions of other institutions, follow-up in the FDI attraction process is not carried out sufficiently, improvements in the business environment are needed, especially regarding the process of establishing basic infrastructure connections in greenfield projects.

The proposed priorities in order to improve the FDI attraction system include the following: creating an effective and equitable support mechanism for the construction of basic infrastructure connections, shifting LIAA's resources towards the FDI process rather than the administration of EU funds, implementing active follow-up process with regard to the already commenced investment projects, creating a publicly available web-based tool that includes information of all the competencies and resources Latvia can provide for a potential investor, raising awareness (among the leaders of municipalities) of the importance of FDI in the development of municipalities.

The main recommendations regarding the improvement of the business environment include the following: the need to ensure availability of qualified workforce in the export-oriented industries, the need to carry out a thorough assessment of the taxation procedures, as well as administrative procedures related to acquiring construction permits, as well as the necessity to regulate the system of courts of arbitration.

1. Izmantotie apzīmējumi un saīsinājumi

Apzīmējums/saīsinājums	Skaidrojums
ĀIPL	Ārvalstu investoru padome Latvijā
ĀM	LR Ārlietu ministrija
ĀTI	Ārvalstu tiešās investīcijas, ko raksturo ilgtermiņa attiecības starp vienas ekonomikas rezidentu (tiešais ieguldītājs) un citas ekonomikas rezidenta uzņēmumu (tiešo investīciju uzņēmums). Investīcijas var uzskatīt par tiešajām, ja tiešajam ieguldītājam pieder 10% un vairāk no parastajām akcijām vai balsstiesībām, vai ekvivalenta līdźdalība tiešo investīciju uzņēmumā. <i>Skaidrojuma avots: LR Centrālā statistikas pārvalde.</i>
BRIC valstis	Abreviatūra no angļu valodas, kas apzīmē pasaules nozīmīgākās attīstības valstis: Brazīliju, Krieviju, Indiju un Ķīnu
CRM	Klientu vadības sistēma (no angļu valodas: <i>Customer Relationship Management</i>)
CSP	LR Centrālā statistikas pārvalde
EK	Eiropas Komisija
EM vai Pasūtītājs	LR Ekonomikas ministrija kā klients un pasūtītājs iepirkumā „Investīciju piesaistes sistēmas neatkarīgs novērtējums” (iepirkuma identifikācijas Nr. EM 2011/64)
ERAF	Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
EY vai Pakalpojuma sniedzējs	SIA „Ernst & Young Baltic” kā projekta „Investīciju piesaistes sistēmas neatkarīgs novērtējums” (iepirkuma identifikācijas Nr. EM 2011/64) Pakalpojuma sniedzējs
FA	Futbola akadēmija – viens no neīstenotajiem ĀTI projektiem, kas iekļauts gadījumu analizē. Precīzs projekta nosaukums un tā pārstāvju vārdi nav atklājami konfidencialitātes apsvērumu dēļ.
Investīciju padome	Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome
IT	Informācijas tehnoloģijas
LBAS	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība
LDDK	Latvijas Darba devēju konfederācija
LIAA	Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
LPS	Latvijas Pašvaldību savienība
LTRK	Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera
MASOC	Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija
NAP	Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam
NVS	Neatkarīgo valstu sadraudzība
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
Pamatnostādnes	Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.-2016.gadam
Pasākumu plāns	Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam
PKC	Pārresoru koordinācijas centrs
SAP	Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.-2013.gadam

Apzīmējums/saīsinājums	Skaidrojums
SEZ	Speciālā ekonomiskā zona
SM	LR Satiksmes ministrija
Stratēģija	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam (<i>izstrādes procesā</i>)
TS	Tehniskā specifikācija, kas ietverta iepirkuma „Investīciju piesaistes sistēmas neatkarīgs novērtējums” (iepirkuma identifikācijas Nr. EM 2011/64) 13.Pielikumā.
VARAM	LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
ZM	LR Zemkopības ministrija

2. Novērtējumā iekļauto attēlu un tabulu saraksts

Attēli

Attēls Nr. 1. Dokumentu analīzes pieeja.....	48
Attēls Nr. 2. LIAA piesaistīto uzņēmumu/investīciju projektu skaits un gada laikā Latvijā kopumā saņemtās ĀTI	61
Attēls Nr. 3. LIAA piesaistīto uzņēmumu/projektu skaits un ar ĀTI piesaisti saistītās kopējās LIAA un EM izmaksas	62
Attēls Nr. 4. ĀTI piesaistes procesa dalībnieki.....	64
Attēls Nr. 5. ĀTI piesaistes procesa posmi.	64
Attēls Nr. 6. LIAA kopš 2006.gada piesaistīto uzņēmumu skaits un investīcijas to pamatkapitālā.	71
Attēls Nr. 7. LIAA piesaistītās investīcijas, salīdzinot ar gada laikā Latvijā kopumā saņemtajām ĀTI. 72	
Attēls Nr. 8. LIAA valsts budžeta izdevumi 2010.gadā sadalījumā pa programmām un apakšprogrammām.....	90
Attēls Nr. 9. Kopējais finansējuma sadalījums pa LIAA funkcijām (gan no valsts budžeta, gan citiem finanšu avotiem, t.sk. ES fondiem), tūkst. LVL.....	91
Attēls Nr. 10. Finansējuma (tikai no valsts budžeta) sadalījums pa LIAA funkcijām, tūkst. LVL.....	91
Attēls Nr. 11. ES fondu loma LIAA darbībā.....	92
Attēls Nr. 12. LIAA budžeta sadalījums attiecībā uz ES fondu aktivitāšu uzraudzību/ieviešanu, tūkst. LVL	92
Attēls Nr. 13. LIAA kopējo un uz ĀTI piesaisti attiecināmo izmaksu izmaiņas kopš 2006.gada, tūkst. LVL	93
Attēls Nr. 14. Ar ĀTI piesaisti saistīto izmaksu, t.sk. darbinieku atlīdzības, izmaiņas kopš 2006.gada, tūkst.LVL.....	93
Attēls Nr. 15. LIAA kopējo ar ĀTI piesaisti saistīto aktivitāšu skaits un ar ĀTI piesaisti saistītās kopējās izmaksas.....	94
Attēls Nr. 16. LIAA piesaistīto uzņēmumu/projektu skaits un ar ĀTI piesaisti saistītās kopējās izmaksas.....	94
Attēls Nr. 17. Vidējais LIAA darbinieku skaits pa gadiem.	95
Attēls Nr. 18. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku mainība, %.....	96
Attēls Nr. 19. LIAA darbinieku, kas saistīti ar investīciju piesaisti, kvalifikācija	96
Attēls Nr. 20. EM kopējo un uz ĀTI piesaisti attiecināmo izmaksu izmaiņas kopš 2006.gada	97
Attēls Nr. 21. EM uz ĀTI piesaisti kopējo attiecināmo izmaksu un ar ĀTI piesaisti saistīto darbinieku atalgojuma izmaiņas kopš 2006.gada, tūkst. LVL.....	98
Attēls Nr. 22. Ekonomikas ministrijas darbinieku, kas tieši saistīti ar investīciju piesaisti, skaits.	99

Tabulas

Tabula Nr. 1. Nepieciešamo ĀTI piesaistes sistēmas izmaiņu prioritātes.	16
Tabula Nr. 2. Rekomendācija saistībā ar politikas plānošanas dokumentiem.	23
Tabula Nr. 3. Rekomendācija saistībā ar piesaistes organizatorisko struktūru, resursiem un sadarbības mehānismiem.	28
Tabula Nr. 4. Rekomendācija saistībā ar investīciju un uzņēmējdarbības vidi.....	37
Tabula Nr. 5. Rekomendācijas no „Axon Cable” SIA gadījuma analīzes.	40
Tabula Nr. 6. Rekomendācijas no SIA „Bucher Schoerling Baltic” gadījuma analīzes.....	41
Tabula Nr. 7. Rekomendācijas no AS „Valmieras Stikla šķiedra” gadījuma analīzes.	42
Tabula Nr. 8. Rekomendācijas no „Saint-Gobain” SIA gadījuma analīzes.	44
Tabula Nr. 9. Rekomendācijas no Futbola akadēmijas gadījuma analīzes.....	45
Tabula Nr. 10. Rekomendācijas no IT uzņēmuma ienākšanas Rīgā gadījuma analīzes.	46
Tabula Nr. 11. Uz ĀTI attiecināmie mērķi, uzdevumi un darbības virzieni politikas plānošanas un īstenošanas dokumentos.....	50
Tabula Nr. 12. Uz ĀTI attiecināmo politikas plānošanas un īstenošanas dokumentu savstarpējās sasaistes analīze.	55
Tabula Nr. 13. Politikas plānošanas un institūciju plānošanas/darbības dokumentu savstarpējā atbilstība.	59
Tabula Nr. 14. ĀTI piesaistes procesa posmiem atbilstoši nozīmīgākie pasākumi un ar tiem saistītās institūcijas.	65
Tabula Nr. 15. Secinājumi par ĀTI piesaistes procesā iesaistīto institūciju īstenojamiem pasākumiem.	67
Tabula Nr. 16. Interviju un fokusgrupu laikā identificētās ĀTI piesaistes procesa nepilnības.	68

Tabula Nr. 17. Gadījumu analīzē identificētā LIAA loma investīciju piesaistē	73
Tabula Nr. 18. Ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju identificētā savstarpējā sadarbība	78
Tabula Nr. 19. Secinājumi un identificētās nepilnības attiecībā uz sadarbību ĀTI piesaistes procesa dalībnieku starpā	82
Tabula Nr. 20. ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma efektivitātes novērtējums.	83
Tabula Nr. 21. Ar ārējiem pakalpojumiem saistītas POLARIS procesa izveides/atjaunošanas izmaksas kopš 2009.gada.	85
Tabula Nr. 22. POLARIS metodikas ieviešanas izvērtējums	86
Tabula Nr. 23. POLARIS procesa nepilnības un rekomendācijas to novēršanai	87
Tabula Nr. 24. Fokusgrupu diskusiju dalībnieku atlases kritēriji un uzrunātie uzņēmumu/organizāciju pārstāvji	102
Tabula Nr. 25. Strukturēto padziļināto klātienē interviju kopsavilkums	103
Tabula Nr. 26. Tabulas Nr.1 papildinājums: Stratēģija un POLARIS procesā ietverti ĀTI piesaistes uzdevumi un pasākumu saraksts	140
Tabula Nr. 27. ĀTI piesaistē iesaistīto institūciju dokumentos noteiktie mērķi un uzdevumi	143
Tabula Nr. 28. Politikas plānošanas un institūciju plānošanas/darbības dokumentu savstarpējās atbilstības analīze	149
Tabula Nr. 29. LIAA administrēto/īstenoto ES fondu programmu un aktivitāšu saraksts	152
Tabula Nr. 30. Nozīmīgākie LIAA pasākumi ĀTI piesaistei	153
Tabula Nr. 31. Kopš 2006.gada LIAA piesaistīto ārvalstu uzņēmumu darbības nozares un investoru izcelsmes valstis	154
Tabula Nr. 32. Ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju identificētie savstarpējās sadarbības veidi	155
Tabula Nr. 33. LIAA un privātā sektora darbinieku motivācijas sistēmu salīdzinājums	160
Tabula Nr. 34. 1.Fokusgrupas mērķis un dalībnieku saraksts	162
Tabula Nr. 35. 2.Fokusgrupas mērķis un dalībnieku saraksts	163
Tabula Nr. 36. 3.Fokusgrupas mērķis un dalībnieku saraksts	164
Tabula Nr. 37. 1.Fokusgrupas diskusijas dalībnieki	166
Tabula Nr. 38. 2.Fokusgrupas diskusijas dalībnieki	172
Tabula Nr. 39. 3.Fokusgrupas diskusijas dalībnieki	179
Tabula Nr. 40. Participants of the 3rd focus group discussion	189
Tabula Nr. 41. Strukturēto padziļināto klātienē interviju jautājumu plāns	210
Tabula Nr. 42. Informācijas pieprasījuma forma	212
Tabula Nr. 43. Lielākie īstenotie investīciju projekti Latvijā pēc uzkrātajām ĀTI	216
Tabula Nr. 44. Trīs īstenoto ĀTI piesaistes projektu gadījumi, kas izvēlēti gadījumu analīzes veikšanai	218
Tabula Nr. 45. Trīs neīstenoto ĀTI piesaistes projektu gadījumi, kas izvēlēti gadījumu analīzes veikšanai	219
Tabula Nr. 46. Jautājumi investīciju projektu īstenotājiem-īpašniekiem, to pārstāvjiem, pārvaldes institūciju dalībniekiem	221
Tabula Nr. 47. Jautājumi valsts un pašvaldību institūciju darbiniekiem	222

3.Ievads

„Investīciju piesaistes sistēmas neatkarīgs novērtējums” (iepirkuma identifikācijas Nr. EM 2011/64) ir veikts, pamatojoties uz LR Ekonomikas ministrijas un SIA „Ernst & Young Baltic” savstarpēji noslēgto iepirkuma līgumu Nr. EM 2011/64 2011.gada 8.decembrī par tiesību piešķiršanu izpildīt iepirkuma uzdevumu SIA „Ernst & Young Baltic”.

Novērtējuma uzdevums

Šī novērtējuma uzdevums ir sniegt ārvalstu tiešo investīciju piesaistes politikas un tās ieviešanas izvērtējumu, kā arī izstrādāt rekomendācijas nepieciešamajiem pasākumiem turpmākai rīcībai, lai veicinātu ārvalstu tiešo investīciju politikas un tās īstenošanas izmaiņas vidējā termiņā un ilgtermiņā.

Ārvalstu tiešās investīcijas

Ārvalstu tiešās investīcijas (ĀTI) raksturo ilgtermiņa attiecības starp vienas ekonomikas rezidentu (tiešais ieguldītājs) un citas ekonomikas rezidenta uzņēmumu (tiešo investīciju uzņēmums). Investīcijas var uzskatīt par tiešajām, ja tiešajam ieguldītājam pieder 10% un vairāk no parastajām akcijām vai balsstiesībām, vai ekvivalenta līdzdalība tiešo investīciju uzņēmumā.

Konteksts

Līdz ar Latvijas ekonomikas recesiju un ar to saistīto tautsaimniecības struktūras izmaiņu virzību uz ārējā pieprasījuma balstītu izaugsmi, ĀTI piesaistes nozīme ir augusi. Būtisks ir ĀTI potenciāls jaunu eksportspējīgu uzņēmumu izveidē vai jau esošo eksportspējīgo uzņēmumu darbības paplašināšanā. Ar piesaistīto ĀTI palīdzību var ne tikai iegūt nepieciešamo kapitālu Latvijas uzņēmumu izaugsmei, bet, kas svarīgāk – veicināt jaunu zināšanu pielietošanu vietējo uzņēmumu darbībā.

Kopš 2006.gada pēc Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) datiem gada laikā saņemto ĀTI apjoms ir būtiski samazinājies. Ja 2006.gadā Latvijā ielūda 932,1 milj. latu un 2007.gadā – 1,2 miljardi latu tiešo investīciju veidā, tad 2010.gadā Latvijā ĀTI veidā ielūda 185,5 milj. latu. Vismazāk ĀTI Latvijā ienāca 2009.gadā – tikai 47,6 milj.latu. Lielākā daļa ienākošo ĀTI ir bijušas finanšu starpniecībā un operācijās ar nekustamo īpašumu.

Valsts politika ir vērsta uz to, lai piesaistītu vairāk ĀTI tajās tautsaimniecības jomās, kas var sekmēt eksporta pieaugumu, radīt jaunas darba vietas, kā arī ražot produktus vai sniegt pakalpojumus ar vidēji augstu vai augstu pievienoto vērtību.

Metodoloģija

Novērtējuma pamatā ir kvalitatīvās pētījumu metodes: publiski pieejamu dokumentu un citu informācijas avotu analīze, padziļināto strukturēto interviju veikšana, fokusgrupu diskusiju organizēšana, kā arī sešu investīciju piesaistes gadījumu analīze.

Pētījuma ietvaros tika veiktas septiņas strukturētās padziļinātās klātienē intervijas ar šādu institūciju pārstāvjiem:

- ▶ Ārlietu ministrija;
- ▶ Ārvalstu investoru padome Latvijā;
- ▶ Ekonomikas ministrija;
- ▶ Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera;
- ▶ Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA);
- ▶ Liepājas pilsētas dome.

2012.gada sākumā tika rīkotas trīs fokusgrupu diskusijas:

- ▶ ar pašvaldību pārstāvjiem (Cēsis, Daugavpils, Jelgava, Rēzekne, Rīga, Ventspils);
- ▶ ar valsts institūciju un NVO pārstāvjiem (Ārlietu ministrija, Ārvalstu investoru padome Latvijā, Ekonomikas ministrija, Latvijas Darba devēju konfederācija, LIAA, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera);
- ▶ ar LIAA, uzņēmējiem un uzņēmēju pārstāvošām organizācijām (LIAA, Vācijas-Baltijas Tirdzniecības kamera, Nīderlandes-Latvijas tirdzniecības kamera, Zviedrijas Eksporta padome, Latvijas Ķīmijas un farmācijas uzņēmēju asociācija, SIA „PharmIdea”, SIA „Brabantia Latvia”, SIA „Rödl & Partner”, NCH Advisors Inc., SIA „ActusQ”).

Gadījumu analīzē tika ietverti seši investīciju projekti – trīs īstenoti un trīs neīstenoti. Trīs īstenotie investīciju projekti ir saistīti ar

- ▶ SIA „Axon Cable” kabeļu ražotnes izveidi Daugavpilī;
- ▶ SIA „Bucher Schoerling Baltic” ielu tīrāmo mašīnu ražotnes izveidi Ventspilī;
- ▶ AS „Valmieras stikla šķiedra” uzņēmuma procesu un iekārtu modernizēšanu.

Pārējie trīs gadījumi, kuros investors nopietni apsvēra iespēju investēt Latvijā, bet tomēr projektu neuzsāka ir

- ▶ Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu būvniecības projekts Iksķilē;
- ▶ futbola akadēmijas projekts (pēc investora lūguma nosaukums nav atklājams)
- ▶ IT nozares uzņēmuma projekts (pēc investora lūguma nosaukums nav atklājams).

Gadījumu analīze ietvēra gan literatūras analīzi, gan padziļināto klātienē un telefoninterviju veikšanu ar katrā investīciju projektā iesaistīto pušu pārstāvjiem – investoru vai investora deleģētu pārstāvi, pašvaldībām, LIAA.

SECINĀJUMI UN REKOMENDĀCIJAS

Investīciju piesaistes sistēma Latvijā

ĀTI piesaistes sistēma Latvijā tiek organizēta vairākos līmeņos, iesaistoties gan valsts institūcijām un pašvaldībām, gan nevalstiskā un privātā sektora pārstāvjiem.

Galvenie ĀTI piesaistes organizācijas formāti ir:

- ▶ Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome, kas ir izveidota pēc Ministru prezidenta iniciatīvas, lai koordinētu sadarbību starp valsts institūcijām, pašvaldībām un lielajiem infrastruktūras uzņēmumiem, kā arī citiem investīciju piesaistes procesā iesaistītajiem dalībniekiem.
- ▶ Trīspusējā sadarbības padome, kurā ietilpst LIAA, Ekonomikas ministrija un Ārlietu ministrija.
- ▶ Piecpusējā sadarbības padome, kurā ietilpst visi Trīspusējās sadarbības padomes dalībnieki, kā arī divas uzņēmējus pārstāvošas nevalstiskās organizācijas – Latvijas Darba devēju konfederācija un Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera.

Galvenie secinājumi attiecībā uz ĀTI piesaistes sistēmu Latvijā ir saistīti ar funkciju dublēšanos sistēmas dalībnieku starpā, pēcpalpošanas nozīmi ĀTI piesaistē, kā arī nepieciešamību uzlabot uzņēmējdarbības vidi, it īpaši jautājumos, kas saistīti ar infrastruktūru.

Ieteicamās prioritārās izmaiņas ir saistītas ar infrastruktūras izveides atbalsta mehānisma ieviešanu, valsts līmeņa investīciju portfeļa (ne)veidošanu, LIAA iekšējo resursu un funkciju pārskatīšanu par labu ĀTI piesaistei, pēcpalpošanas nodrošināšanas nepieciešamību, internetā publiski pieejamas kompetenču kartes izveidošanu, pašvaldību pārstāvju izpratnes par ĀTI piesaistes nozīmi veicināšanu.

Ar ĀTI piesaisti saistītie politikas plānošanas dokumenti

Galvenie uz ĀTI piesaisti attiecināmie politikas plānošanas dokumenti ir:

- ▶ Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011. – 2017.gadam;
- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010. – 2016.gadam (Pamatnostādnes);
- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010. – 2011.gadam.

Šo sarakstu var papildināt arī ar POLARIS procesa metodiku, kas gan nav oficiāli apstiprināts politikas plānošanas dokuments. Metodika daļēji iekļauta Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģijas dokumentā, tomēr novērtējuma gaitā netika identificēts visaptverošs, sistemātisks un izsmeljošs POLARIS procesa metodikas apraksts.

Papildu augstāk minētajiem dokumentiem analīzē ir iekļauti arī šādi vidēja termiņa politikas plānošanas dokumenti:

- ▶ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. – 2013.gadam (NAP);
- ▶ Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010. – 2013.gadam (SAP).

Kopumā ar ĀTI piesaisti saistīto mērķu kaskadēšana politikas plānošanas un īstenošanas dokumentos ir balstīta uz valsts konkurētspējas celšanu. Dokumentos ietverti mērķu un uzdevumu

salīdzinājums rāda, ka kopš NAP pieņemšanas valsts pārvaldes attieksme pret ĀTI ir mainījusies. Sākotnēji (NAP) ĀTI tika uztvertas kā instruments Latvijas uzņēmumu modernizācijai, pateicoties tehnoloģijas pārnesei no ienākušo ārvalstu uzņēmumiem uz citiem vietējiem uzņēmumiem. Ņemot vērā ekonomikas lejupslīdi un ar to saistīto iekšējā patēriņa kritumu, SAP un Pamatnostādņēs tika iezīmēta jauna pieeja ĀTI – tās tiek uztvertas kā instruments valsts ekonomiskās struktūras pārveidei, veicinot eksporta pieaugumu. Pamatnostādņu dokumentā galvenais uzsvars ir likts uz eksporta veicināšanu, tās kontekstā iekļaujot arī ĀTI piesaisti. Tomēr ĀTI piesaistei nepieciešams attīstīt atsevišķu pieeju, kas arī ir uzsākta līdz ar Stratēģijas un POLARIS procesa izstrādi.

Galvenās rekomendācijas ir saistītas ar ĀTI piesaistes, tās mērķa un lomas skaidrāku definēšanu, valsts politikas skaidru definēšanu attiecībā uz investīciju portfeļa veidošanu vai neveidošanu, publiski pieejama un pārskatāma POLARIS procesa metodikas dokumenta izstrādi.

ĀTI piesaistes process

Investīciju piesaistes procesā ir iesaistīti vairāki dalībnieki. Pētījuma gaitā veikto fokusgrupu un interviju rezultātā tika identificētas vairākas iesaistītās puses:

- ▶ valsts institūcijas (LIAA, Valsts prezidenta kanceleja, Premjera birojs, Ekonomikas ministrija, Ārlietu ministrija, citas ministrijas);
- ▶ pašvaldības un pašvaldību teritorijās esošās speciālās ekonomiskās zonas;
- ▶ nevalstiskās organizācijas un privātais sektors (LTRK, LDDK, Ārvalstu investoru padome Latvijā, nozaru asociācijas, ārvalstu tirdzniecības kameras, vietējie uzņēmēji, komercbankas, vietējās un ārvalstu konsultāciju kompānijas);
- ▶ ārvalstu vēstniecības Latvijā.

ĀTI piesaistes procesu var iedalīt piecos galvenos posmos:

- ▶ A. Piedāvājuma gatavošana/priekšizpēte;
- ▶ B. Investoru ieinteresēšana;
- ▶ C. Investoru apkalpošana;
- ▶ D. Investīciju projektu īstenošana;
- ▶ E. Pēcprojektu apkalpošana („*follow-up*”).

Dažādu iesaistīto pušu loma ĀTI piesaistes procesā atšķiras. LIAA kā centrālā valsts institūcija ĀTI piesaistē piedalās visos piecos galvenajos ĀTI piesaistes procesa posmos. Tomēr arī citas institūcijas piedalās atsevišķās vai vairākās šī procesa stadijās.

Rekomendācijas, kas attiecas uz piedāvājuma gatavošanas posmu (A), ir saistītas ar funkciju dublēšanu valsts institūciju starpā (LIAA un Valsts prezidenta kancelejas aktivitātes saistībā ar investīciju portfeļa priekšizpēti un veidošanu) un nepieciešamību koordinēt valsts un pašvaldību investīciju projektus.

Rekomendācijas, kas attiecas uz investoru ieinteresēšanas posmu (B), ir saistītas ar LIAA atpazīstamības veicināšanu ārvalstīs, ĀTI piesaistē iesaistīto cilvēku loka paplašināšanu, pārskatāmas valstī pieejamo kompetenču kartes izveidošanu, pašvaldību pārstāvju apmācību ar ĀTI piesaisti saistītos jautājumos, kā arī konsekventu investīciju piesaistes politikas īstenošanu POLARIS metodoloģijā noteiktajās mērķa valstīs.

Rekomendācijas, kas attiecas uz investoru apkalpošanas posmu (C), ir saistītas ar LIAA sadarbības uzlabošanu ar pašvaldībām, kā arī nevalstiskā un privātā sektora dalībniekiem, informācijas apmaiņas uzlabošanu ĀTI piesaistes sistēmas dalībnieku starpā.

Rekomendācija kas attiecas uz investīciju projektu īstenošanas posmu (D), ir saistīta ar nepieciešamību LIAA ieviest klientu apmierinātības uzlabošanas procesu.

Rekomendācijas, kas attiecas uz pēcprojektu apkalpošanas posmu (E), ir saistītas ar nepieciešamību koncentrēt darbību un komunikāciju uz jau Latvijā ienākušajiem investoriem, kā arī nepieciešamību ieviest skaidru pēcapkalpošanas procesu un tā kontroles mehānismu.

Rekomendācijas, kas attiecas uz „procesu kopumā”, ir saistītas ar nepieciešamību pārskatīt LIAA iekšējo funkciju un resursu sadalījumu par labu ĀTI piesaistei, informācijas apmaiņas un sadarbības uzlabošanu valsts institūciju starpā, ietverot, piemēram, CRM datu bāzes uzlabošanu un plašākas lietojamības panākšana), kā arī citus aspektus.

Investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošana

Pētījuma gaitā tika konstatēti vairāki investīciju un uzņēmējdarbības vides aspekti, kuru uzlabošana varētu veicināt ĀTI piesaisti.

Rekomendācijas ir saistītas ar uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu attīstīšanu, ar nodokļu maksāšanu un būvniecības procesu saistīto birokrātisko procedūru analīzes nepieciešamību (ar mērķi padarīt šos procesus efektīvākus), darbaspēka pieejamības jautājumu risināšanu, efektīva infrastruktūras nodrošināšanas mehānisma izveidi, šķēršļtīkļu sistēmas sakārtošanu, zemes zonējuma maiņas mehānisma efektīvizēšanu un citiem aspektiem.

Rekomendācijas, kas izriet no gadījumu analīzes

Saistībā ar gadījumu analīzi visbiežāk minētās problēmas un, attiecīgi, rekomendācijas bija saistītas ar infrastruktūras izveides/uzlabošanas mehānismu, darbaspēka pieejamību, valsts atbalsta instrumentu uzlabošanu, kā arī lielākās daļas pašvaldību intereses trūkumu ĀTI piesaistes jomā.

IEROBEŽOJUMI

Šī novērtējuma pamatā ir atsevišķu institūciju sniegtā informācija, fokusgrupu diskusijas un padziļinātās intervijas ar atsevišķu ĀTI piesaistes procesā iesaistīto institūciju un uzņēmumu pārstāvjiem, kā arī publiski pieejamā informācija. Tā kā novērtējums galvenokārt veikts izmantojot kvalitatīvās pētījumu metodes, iegūtā informācija ļauj atklāt jaunus ĀTI piesaistes procesa aspektus, nevis izdarīt vispārīgus secinājumus.

Attiecībā uz politikas plānošanas dokumentu analīzi, jāatzīmē, ka tajā iekļauta analīze par POLARIS procesu, kas nav plānošanas dokuments, bet šobrīd ieviešanas stadijā esoša institūciju savstarpējās sadarbības metodoloģija. Tāpat jāņem vērā, ka Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija, kas iekļauta politikas plānošanas dokumentu analīzes sadaļā, nav oficiāli apstiprināts politikas plānošanas dokuments.

Projekta īstenošanu ietekmēja vairāki ierobežojumi, kas saistīti ar informācijas pieejamību.

Lai gan izvērtējuma ietvaros bija iespējams iegūt informāciju par to, kā izpaužas institūciju savstarpējā sadarbība, piemēram, informācijas apmaiņa vai kopīgu ĀTI pasākumu īstenošana, sadarbības efektivitātes un rezultātu novērtēšanu nebija iespējams veikt, ņemot vērā to, ka institūcijas neuzskaita izdevušos un neizdevušos investīciju projektus, kuros ir bijušas iesaistītas citas institūcijas.

Novērtējuma gaitā netika saņemta pilnvērtīgi aizpildīta informācijas pieprasījuma anketa no vienas no ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām valsts institūcijām – Ārlietu ministrijas (ĀM), kā rezultātā nebija iespējams novērtēt ĀM pieejamos cilvēku un finanšu resursus, kas attiecināmi uz ĀTI piesaisti.

4. Datu analīze un secinājumi

4.1 Galvenie secinājumi par ĀTI piesaistes sistēmu un nepieciešamo izmaiņu prioritātes

Šajā nodaļā ir ietverti galvenie secinājumi, kas radušies novērtējuma gaitā, kā arī piedāvāti prioritārie ieteikumi ĀTI piesaistes sistēmas uzlabošanai. Galvenie secinājumi attiecinās uz ĀTI piesaistes sistēmu Latvijā ir saistīti ar funkciju dublēšanas sistēmas dalībnieku starpā, pēcapkalpošanas nozīmi ĀTI piesaistē, kā arī nepieciešamību uzlabot uzņēmējdarbības vidi jautājumos, kas saistīti ar infrastruktūru.

4.1.1 Galvenie secinājumi par ĀTI piesaistes sistēmu Latvijā

ĀTI piesaistes sistēma Latvijā tiek organizēta vairākos līmeņos, iesaistoties gan valsts institūcijām un pašvaldībām, gan nevalstiskā un privātā sektora pārstāvjiem.

Galvenie ĀTI piesaistes organizācijas formāti ir:

- ▶ **Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome.**
Kopš tās izveides 2010.gada 10.augustā Investīciju padomi vada Ministru prezidents, savukārt ekonomikas ministrs pilda priekšsēdētāja vietnieka pienākumus. Padomes sastāvā iekļauti finanšu ministrs, vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrs, satiksmes ministrs, izglītības un zinātnes ministrs, ārlietu ministrs un zemkopības ministrs. LIAA veic padomes sekretariāta funkcijas.
- ▶ **Trīspusējā sadarbības padome.**
Padomē ietilpst ĀM, EM un LIAA, kas darbojas, uz 15.05.2005. noslēgtās „Starpresoru vienošanās par sadarbību starp Latvijas Republikas Ekonomikas ministriju, Latvijas Republikas Ārlietu ministriju un Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru, pārstāvot Latvijas ekonomiskās intereses ārvalstīs” pamata. Šajā formātā notiek regulāra institūciju darbību koordinēšana un informācijas apmaiņa, kas ir saistīta gan ar tehniskiem un specifiskiem ĀTI piesaistes jautājumiem, gan ar ĀTI piesaistes pasākumu augsta līmeņa plānošanu.
- ▶ **Piecpusējā sadarbības padome.**
Padomē ietilpst ĀM, EM, LIAA, LTRK un LDDK. Par šo, plašāko sadarbības formātu, iesaistītās puses vienojās, parakstot saprašanās memorandu 2011.gada 9.augustā, bet 2012.gada 5.janvārī tās nolēma veidot Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padomi. Šajā formātā tiek nodrošināta daudzpusēja sadarbība starp valsts institūcijām un nevalstiskajām organizācijām, kas pārstāv uzņēmēju intereses.

Paralēli šiem sadarbības mehānismiem, ĀTI piesaistes procesā ir iesaistīti arī citi dalībnieki – gan valsts un pašvaldību institūcijas, gan privātā un nevalstiskā sektora pārstāvji. Šie dalībnieki ne tikai īsteno atsevišķus investīciju piesaistes pasākumus individuāli, bet arī attīsta divpusējas sadarbības attiecības ar citām ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām pusēm.

Galvenie secinājumi par ĀTI piesaistes sistēmu Latvijā

- ▶ Pašreizējā ĀTI piesaistes sistēmas ietvaros ir izveidoti vairāki sadarbības formāti, no kuriem nozīmīgākā loma lēmumu pieņemšanas ziņā ir Investīciju padomei;
- ▶ Sistēmā kopumā notiek funkciju dublēšanās gan valsts institūciju starpā (pie investīciju portfeļa veidošanas strādā gan LIAA, gan Valsts prezidenta kanceleja), gan starp valsts institūcijām un privātā/nevalstiskā sektora dalībniekiem (konsultācijas, investoru piesaistes pasākumi u.tml.). Pirmajā gadījumā nepieciešams likvidēt funkciju dublēšanu, tomēr attiecinās uz valsts institūciju un privātā/nevalstiskā sektora funkciju pārklāšanos – pusēm jāvienojas par informācijas apmaiņas iespējām un darbību koordinēšanu, kas mazinātu bet, iespējams, nelikvidētu funkciju dublēšanu;
- ▶ Efektīvāk ir piesaistīt investīcijas no jau ienākušajiem ārvalstu uzņēmumiem nekā meklēt jaunus, tādēļ būtiska loma ir investoru pēcapkalpošanai;
- ▶ ĀTI piesaistei būtiskajā uzņēmējdarbības vides uzlabošanas jomā primāri jāatrisina gan darba spēka pieejamības, gan infrastruktūras pieejamības jautājums, kas ietver gan atbalstu

infrastruktūras pieslēgumiem uz investoriem piederošas zemes, gan jaunu industriālo parku vai 0.līmeņa infrastruktūras nodrošināšanu pašvaldību teritorijās;

- ▶ ĀTI piesaistē iesaistīto institūciju savstarpējās sadarbības veicināšanai un ĀTI piesaistes procesa efektīvāka monitoringa ieviešanai jāuzlabo CRM datu bāze vai jāveido jauna elektroniska sadarbības platforma;
- ▶ Nebūtu ieteicams veidot investīciju portfeli, tomēr gadījumā, ja valsts institūcijas pie šāda portfeļa strādā, tad nepieciešams likvidēt dublējošās funkcijas starp Valsts prezidenta kanceleju un LIAA.

Jāizvērtē, vai LIAA nepieciešams nodarboties ar ES fondu administrēšanu/ieviešanu, ņemot vērā, ka tas mazina iespējas palielināt kapacitāti ĀTI piesaistes funkcijai.

4.1.2 Nepieciešamo izmaiņu īstenošanas prioritātes un ar tām saistīto izmaksu aplēses

Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes sistēmas uzlabošanai nepieciešama koordinēta visu iesaistīto pušu rīcība, padarot investīciju piesaisti par vienu no valsts kopējām prioritātēm. Daļa (lielākoties saistībā ar uzņēmējdarbības vidi) no 4.2 nodaļā ietvertajām rekomendācijām, kas izriet no šī pētījuma, ir bijušas akcentētas no dažādām ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām pusēm jau iepriekš. Tas liecina, ka attiecīgo problēmu nozīme nav mazinājusies, bet tām jārod efektīvs risinājums.

Šajā nodaļā piedāvātas prioritātes no 4.2 nodaļā iekļautajām rekomendācijām, norādot (ar „x”) attiecīgo izmaiņu veikšanai nepieciešamā finansējuma aptuveno apjomu, kas noteikts, izmantojot ekspertu metodi. Otrajā kolonnā norādīta atsauce uz konkrētu rekomendācijas numuru un tabulu 4.2 nodaļā. Ieteicamās prioritārās izmaiņas ir saistītas ar infrastruktūras izveides atbalsta mehānisma ieviešanu, CRM datu bāzes uzlabošanu, valsts līmeņa investīciju portfeļa (ne)veidošanu, LIAA iekšējo resursu un funkciju pārskatīšanu par labu ĀTI piesaistei, kā arī klientu apmierinātības uzlabošanas procesa ieviešanu, pēcapkalpošanas nodrošināšanas nepieciešamību, internetā publiski pieejamas kompetenču kartes izveidošanu, pašvaldību pārstāvju izpratnes par ĀTI piesaistes nozīmi veicināšanu, kā arī citiem jautājumiem.

Tabula Nr. 1. Nepieciešamo ĀTI piesaistes sistēmas izmaiņu prioritātes.

Nr.	4.2. nodaļā esošā tabula un rekomendācijas numurs	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks	Izmaiņu īstenošanas izmaksas			
					Institūciju esošo budžetu ietvaros	Zemas izmaksas (līdz 5 000 LVL)	Vidējas izmaksas (5 000 – 25 000 LVL)	Augstas izmaksas (virs 25 000 LVL)
1.	Tabula Nr. 2: Nr.1-15. Tabula Nr. 3: Nr.12.	Nepieciešams veikt plānošanas dokumentu atjaunošanu un tajos paredzēto prioritāšu attiecībā uz ĀTI piesaisti īstenošanu. Augsti prioritārajās mērķa valstīs nepieciešams nodrošināt ekonomisko pārstāvniecību darbību. Stratēģijā un POLARIS procesa metodikā identificētajām prioritārajām valstīm un mērķa nozarēm ĀTI jomā ir jābūt saistītām ar pasākumiem, kas apliecina pastiprinātu valsts interesi ĀTI piesaistē. Šajā ziņā, piemēram, ir nepieciešams izveidot ekonomiskās pārstāvniecības Somijā un ASV, ņemot vērā, ka šīs valstis ir iekļautas augsti prioritāro valstu grupā attiecīgi 5 un 3 mērķa nozarēs.	PKC, EM, LIAA, citas iesaistītās institūcijas	2012.-2013.gada laikā				x
2.	Tabula Nr. 4: Nr.7, 8; Tabula Nr. 5: Nr.3; Tabula Nr. 6: Nr.3.	Nepieciešams ieviest atbalsta mehānismu specializētu tehnoloģisko un/vai industriālo parku 0.cikla (pamata infrastruktūras) izveidei, kas nodrošinātu iespēju vairākiem attiecīgās sfēras uzņēmumiem izmantot šīs teritorijas, lai būvētu attiecīgajam uzņēmumam atbilstošas ēkas, neinvestējot papildu līdzekļus infrastruktūrā. Pamata infrastruktūrā ietilpst: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pievadceļi; ▶ Elektroenerģijas pieslēgumi (un apakšstacijas); ▶ Gāzes pieslēgumi; ▶ Ūdens un kanalizācijas pieslēgumi. Šādu projektu atbalstam nākošajā ES fondu plānošanas periodā varētu paredzēt noteiktu daļu no līdzekļiem, kas paredzēti infrastruktūras uzlabošanai. Tāpat šeit atbilstoši ir arī nepieciešamība izstrādāt mehānismu, kas noteiktu	FM, EM, citas iesaistītās institūcijas	2012.-2013.gada laikā				x

Nr.	4.2. nodaļā esošā tabula un rekomendācijas numurs	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks	Izmaiņu īstenošanas izmaksas			
					Institūciju esošo budžetu ietvaros	Zemas izmaksas (līdz 5 000 LVL)	Vidējas izmaksas (5 000 – 25 000 LVL)	Augstas izmaksas (virs 25 000 LVL)
		<p>atbilstību sadalījumu elektroenerģijas pieslēgumu un cita veida infrastruktūras izveidē.</p> <p>Tāpat nepieciešams nodrošināt valsts atbalsta instrumentu pieejamību (piemēram, īpaša fonda vai kredīta garantiju veidā) atsevišķu infrastruktūras pieslēgumu nodrošināšanai līdz investoriem piederošām teritorijām, ko varētu izmantot pašvaldības, lai finansētu pamata infrastruktūras izbūvi, kas būtu nepieciešama nozīmīgiem investīciju projektiem.</p>						
3.	Tabula Nr. 3: Nr.28-31.	<p>Nepieciešams uzlabot CRM datu bāzes funkcionalitāti un tās izmantošanas procedūras, lai nodrošinātu veiksmīgu sadarbību attiecīgo institūciju starpā un lai būtu iespējams vieglāk sekot līdzi un novērtēt ĀTI piesaistes procesu un tā rezultātus.</p> <p>Nepieciešams uzlabot datu bāzi tā, lai būtu iespējams viegli atainot informāciju par konkrētiem projektiem. Informācijai vajadzētu būt nepārtraukti aktualizētai tā, lai datu bāze atspoguļotu projektu statusus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ projektā līdz šim veiktās darbības; ▶ kurā ĀTI piesaistes fāzē ir projekts; ▶ kādu iemeslu dēļ projekts ir pašreizējā fāzē; ▶ kas nepieciešams, lai projekts veiksmīgi pārietu nākamajā posmā. <p>Tā kā CRM datu bāzē netiek ievadīta informācija par atsevišķiem projektiem, kuri ir konfidenciāli, nepieciešams uzlabot CRM sistēmu, ieviešot vairāku pakāpju piekļuves mehānismu, kas nošķirtu visus ĀTI piesaistes projektus no konfidencialajiem projektiem. Konfidencialo projektu gadījumā arī ir nepieciešams uzskaitīt ar tiem saistītās aktivitātes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ investora izcelsmes valsti; ▶ nozari; ▶ sarunu/tikšanās datumus; ▶ citas aktivitātes. <p>Jānosaka ierobežots personu skaits, kam būtu piekļuve CRM sistēmā konfidencialo projektu statusa aplūkošanai. Personu loks varētu būt ļoti ierobežots (piemēram, LIAA vadība, Ministru prezidents, ekonomikas ministrs un Ekonomikas ministrijas valsts sekretārs), tomēr tas nedrīkstētu būt tikai vienas institūcijas ietvaros.</p>	EM, LIAA citas iesaistītās institūcijas	2012.-2013. gada laikā				X
4.	Tabula Nr. 3: Nr.2.	<p>Ņemot vērā lielākās daļas Rietumeiropas valstu praksi, nebūtu ieteicams veidot konkrētu investīciju portfeli, kurā ir iekļauti konkrēti projekti, ko valsts institūcijas piedāvātu ārvalstu investoriem. Ieteicams koncentrēties uz investīciju vides uzlabošanu un dažādu atbalsta mehānismu pieejamības nodrošināšanu neidentificējot konkrētus projektus.</p> <p>Tomēr, ņemot vērā, ka šobrīd gan LIAA, gan Valsts prezidenta kanceleja ir</p>	LIAA, Investīciju padome, Valsts prezidenta kanceleja	2012. gada laikā	X			

Nr.	4.2. nodaļā esošā tabula un rekomendācijas numurs	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks	Izmaiņu īstenošanas izmaksas			
					Institūciju esošo budžetu ietvaros	Zemas izmaksas (līdz 5 000 LVL)	Vidējas izmaksas (5 000 – 25 000 LVL)	Augstas izmaksas (virs 25 000 LVL)
		<p>iesaistījusies šāda portfeļa veidošanā, primāri būtu panākt vienošanos šo institūciju starpā par tālāku rīcību. Gadījumā, ja visas iesaistītās institūcijas nolēmj veidot investīciju portfeli ar potenciāli nozīmīgiem projektiem Latvijā, ko piedāvāt ārvalstu investoriem, tad LIAA, EM un Valsts prezidenta kancelejai (kā arī citām iesaistītajām pusēm) nepieciešams vienoties par koordinētu darbību mehānismu investīciju portfeļa veidošanā.</p> <p>Turklāt nepieciešams precizēt kritērijus, pēc kuriem tiktu atlasīti investīciju portfeli iekļaujamie projekti. Līdzšinējā prakse liecina, ka valsts institūciju iesniegtie potenciālo projektu saraksti nav bijuši pietiekami kvalitatīvi, kā arī – projektu sarakstu iesniegšana atsevišķām Rietumeiropas valstīm ir radījusi neizpratni šo valstu vadītāju vidū, tādējādi negatīvi ietekmējot Latvijas valsts tēlu.</p> <p>Lai iekļautu projektus investīciju portfeli, nepieciešams</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ veikt iepriekšēju analīzi par projektu īstenošanas iespējām (<i>feasibility study</i>); ▶ sagatavot infrastruktūru, kas nepieciešama projektu īstenošanai; ▶ apzināt potenciālos sadarbības partnerus; ▶ veikt citus priekšdarbus, kas nodrošinātu kvalitatīva projekta sagatavošanu. 						
5.	Tabula Nr. 3: Nr.21.	<p>LIAA vajadzētu ieviest klientu apmierinātības uzlabošanas procesu (<i>customer satisfaction improvement process</i>), kas ļautu sistemātiski nodrošināt atgriezenisko saiti ar klientiem un uzlabot LIAA piedāvāto pakalpojumu kvalitāti.</p> <p>Šāds process ļautu sistemātiski apzināt ne tikai potenciālo investoru vērtējumu par LIAA servisa kvalitāti, bet arī par Latviju kā investīciju veikšanai piemērotu valsti, un iemesliem, kādēļ attiecīgie investori nolēmuši neveikt ieguldījumus Latvijā.</p>	LIAA	2012.gada laikā			x	
6.	Tabula Nr. 3: Nr.23,24.	<p>Nemot vērā, ka investīciju piesaisti daudz efektīvāk var nodrošināt, atvieglojot uzņēmējdarbības veikšanu jau esošajiem uzņēmumiem, nepieciešams nodrošināt regulāru saikni ar pēdējo gadu laikā piesaistīto ĀTI rezultātā izveidoto uzņēmumu pārstāvjiem, regulāri tiekoties vienu vai divas reizes gadā un uzklusot šo uzņēmēju viedokli.</p> <p>Šādas tikšanās būtu papildinājums valdības tikšanām ar ĀIPL, un šo tikšanos mērķis būtu fokusēties ne tikai uz uzņēmējdarbības vidi kopumā, bet tieši nesen ienākušo investoru skatu punktu uz Latviju kā investīcijām pievilcīgu valsti un šķēršļiem, kurus ir iespējams mazināt.</p>	LIAA	2012.gada laikā		x		
7.	Tabula Nr. 4 Nr.13.	<p>Nepieciešams ieviest efektīvu mehānismu zemes zonējuma maiņai pašvaldību teritorijās, kas varētu tikt izmantotas rūpniecisku projektu attīstīšanai. Izmaiņām būtu jāietver atvieglotu izmaiņas procedūru, bet tajā</p>	VARAM, citas iesaistītās	2012.gada laikā	x			

Nr.	4.2. nodaļā esošā tabula un rekomendācijas numurs	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks	Izmaiņu īstenošanas izmaksas			
					Institūciju esošo budžetu ietvaros	Zemas izmaksas (līdz 5 000 LVL)	Vidējas izmaksas (5 000 – 25 000 LVL)	Augstas izmaksas (virs 25 000 LVL)
		pat laikā tām būtu jānosaka skaidrus kritērijus, kuros gadījumos zonējumu varētu un nevarētu mainīt.	institūcijas					
8.	Tabula Nr. 3: Nr.10.	<p>Kā vienu no efektīvas ĀTI piesaistes mārketinga stratēģijas elementiem, nepieciešams izveidot atsevišķu mājas lapu, kas būtu veltīta investoru piesaistei, un ko nepieciešamības gadījumā varētu sasaistīt ar LIAA mājas lapu.</p> <p>Pārējo divu Baltijas valstu interneta vietnes, kas attiecas uz ĀTI piesaisti (www.investinestonia.com un www.investilithuania.com) ir viegli/intuitīvi atrodamas un saprotamas. Šo mājas lapu nosaukumi pēc formas ir līdzīgi tam, kādu izmanto daudzas citas valstis.</p>	LIAA	2012.gada laikā			x	
9.	Tabula Nr. 3: Nr.11.	<p>Līdzīgi kā Ontārio provincē Kanādā Latvijā nepieciešams izveidot publiski pieejamu un viegli pārskatāmu kompetenču karti, kurā būtu apkopota galvenā informācija par Latvijā pieejamajiem</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ resursiem; ▶ izglītības iestādēm; ▶ infrastruktūru; ▶ pieejamajiem industriāli apbūvējamajiem zemes gabaliem; ▶ uzņēmumiem; ▶ u.c. aspektiem, kas varētu būt nozīmīgi potenciālajiem ārvalstu investoriem. <p>Šāda karte, ņemot vērā caurspīdīguma principu tās izveides pamatā, radītu augstāku uzticību Latvijas valstij ārvalstu investoru acīs. Lai atspoguļotu aktuālāko informāciju, vajadzētu būt iespējai kompetenču karti atjaunināt iesaistītajām institūcijām.</p>	LIAA, Ekonomikas ministrija, citas institūcijas	2013.-2015.gadam				x
10.	Tabula Nr. 3: Nr.12.	Ņemot vērā to, ka daudzu pašvaldību pārstāvji nav ieinteresēti un/vai neizprot ĀTI piesaistes nozīmi vietējās un nacionālās ekonomikas attīstībā, papildus VARAM un LIAA īstenotajiem informatīvajiem pasākumiem par ĀTI lomu pašvaldību attīstībā nepieciešams nodrošināt regulārus (reizi pusgadā) seminārus pašvaldību pārstāvjiem par praktiskiem ĀTI piesaistes procesa jautājumiem un investīciju piesaistes metodēm.	LIAA	Sākot ar 2012.gadu		x		
11.	Tabula Nr. 3: Nr.25.	<p>Lai mazinātu LIAA darbinieku mainību un nodrošinātu kvalificētu darbinieku piesaistīšanu, nepieciešams ieviest motivējošu atalgojuma sistēmu, kas būtu saistīta ar piesaistītajām ĀTI un kas būtu konkurētspējīga ar privāto sektoru.</p> <p>Šādas izmaiņas būtu jāveic paralēli ar atgriezeniskās saites (<i>feedback</i>)</p>	Ministru kabinets, LIAA, Ekonomikas	2012.gada laikā				x

¹ <http://www.sse.gov.on.ca/medt/investinontario/en/Pages/SiteSelectionTool.aspx>

Nr.	4.2. nodaļā esošā tabula un rekomendācijas numurs	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks	Izmaiņu īstenošanas izmaksas			
					Institūciju esošo budžetu ietvaros	Zemas izmaksas (līdz 5 000 LVL)	Vidējas izmaksas (5 000 – 25 000 LVL)	Augstas izmaksas (virs 25 000 LVL)
		<p>procesa ieviešanu, kā ietvaros regulāri tiktu vērtēta potenciālo investoru pieredze sadarbībā ar LIAA un konkrētiem aģentūras darbiniekiem.</p> <p>Papildus nepieciešams veikt aģentūras iekšējās kultūras un darbinieku motivācijas padziļinātu izvērtējumu, analizējot citu motivācijas faktoru (bez atalgojuma) ietekmi uz darbinieku augsto mainību. Ar ĀTI piesaisti saistīto darbinieku mainība kopš 2006.gada saglabājusies augstā līmenī - vidēji 25%, augstāko punktu sasniedzot 2009.gadā, kad nomainījās 40% ar ĀTI piesaisti saistīti darbinieki.</p>	ministrija					
12.	Tabula Nr. 3: Nr.27.	<p>Ņemot vērā to, ka ĀTI piesaiste ir viena no LIAA un valsts pēdējo gadu prioritātēm, nepieciešams lielāku daļu aģentūras resursu novirzīt investīciju piesaistei, panākot ievērojamu finansējuma pieaugumu attiecībā pret aģentūras kopējo budžetu tieši investīciju piesaistes funkcijai.</p> <p>Šādā gadījumā iespējams apsvērt ES fondu administrēšanas funkcijas nodrošināšanu nodot citām institūcijām, rūpīgi izvērtējot šādas rīcības ietekmi uz aģentūru. Tomēr jebkurā gadījumā Latvijā ir būtiski saglabāt un attīstīt institūciju, kuras primārā funkcija ir saistīta ar ĀTI piesaisti.</p>	LIAA, Ekonomikas ministrija, Finanšu ministrija	2012.-2013.gada laikā		x		
13.	Tabula Nr. 4: Nr.1.	<p>Nepieciešams radīt valsts atbalsta instrumentu, kuru būtu iespējams izmantot jebkurā brīdī lieliem un nozīmīgiem investīciju projektiem. Tas jāveic atbilstoši ES regulējumam par ES fondu izmantošanu.</p> <p>Šāds instruments būtu izmantojams tikai gadījumos, kad jāatbalsta īpaši nozīmīgs investors. Ieteicamie kritēriji šādi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ investors ar labu starptautisku reputāciju; ▶ investīcijas, kas veicinātu eksportu; ▶ investīciju rezultātā tiktu radīts vairāk nekā noteikts skaits jaunu darba vietu. 	Finanšu ministrija, Pārresoru koordinācijas centrs	2012.-2013.gada laikā			x	
14.	Tabula Nr. 4: Nr.2.	<p>Nepieciešams padarīt ES fondu pieejamību elastīgāku (gan pagarinot termiņus, gan samazinot minimālo attiecināmo izmaksu barjeras), lai tiktu atbalstīti ne tikai daži lieli projekti, bet vairāki vidēja līmeņa uzņēmumi, kuriem ir augsts izaugsmes potenciāls.</p> <p>Šajā kontekstā aktivitātes „Augstas pievienotās vērtības investīcijas” minimālo attiecināmo izmaksu summu vajadzētu ievērojami samazināt, ņemot vērā, ka vidēja līmeņa uzņēmumiem darbības paplašināšanai vai jaunu iekārtu iegādei var pietikt arī ar summu līdz 300 tūkst. latu. Atstājot minimālo attiecināmo izmaksu summu 3 milj. latu apmērā pastāv risks neapgūt šo ES fondu naudu, vai arī apgūt to nepietiekami efektīvi, atbalstot dažus lielus projektus, nevis vairākus vidēja līmeņa projektus ar lielu attīstības potenciālu.</p> <p>Nākamajā ES fondu plānošanas periodā, plānojot aktivitātes, jāņem vērā šo limitu ietekme uz finansējumu apgūšanu.</p>	Finanšu ministrija	2012.-2013.gada laikā	x			

Nr.	4.2. nodaļā esošā tabula un rekomendācijas numurs	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks	Institūciju esošo budžetu ietvaros	Izmaiņu īstenošanas izmaksas		
						Zemas izmaksas (līdz 5 000 LVL)	Vidējas izmaksas (5 000 – 25 000 LVL)	Augstas izmaksas (virs 25 000 LVL)
15.	Tabula Nr. 4: Nr.5.	Ņemot vērā, ka kvalificēta darba spēka pieejamība ir viens no investīciju vides nozīmīgākajiem elementiem, nepieciešams sasaistīt esošo arodizglītības un augstākās izglītības sistēmu ar valsts prioritārajām nozarēm, koncentrējot vairāk resursu uz atsevišķām jomām, kas noteiktas POLARIS metodikā. Šāda pieeja tiktu īstenota, ņemot vērā to, ka Latvijai kā mazai valstij daudz efektīvāk ir sagatavot konkurētspējīgu un kvalificētu darbaspēku dažās nozarēs, nevis censties sagatavot Eiropas un pasaules līmenī nekonkurētspējīgus darbiniekus daudzās nozarēs.	Izglītības un zinātnes ministrija	2012.-2013.gada laikā	x			

4.2 Secinājumi un rekomendācijas

Rekomendāciju pamatā ir ņemtas vērā normatīvo aktu analīzes, padziļināto interviju, fokusgrupu un gadījumu analīzes laikā identificētās problēmas un iespējamie risinājumi, kā arī norādes uz citu valstu labās prakses piemēriem.

Gala ziņojumā ietvertās rekomendācijas ir sadalītas četros blokos, strukturējot tās atbilstoši zemāk redzamajai pieejai. Pirmie trīs bloki ietver rekomendācijas, kas izriet no esošās situācijas analīzes, savukārt ceturtais bloks ietver rekomendācijas, kuru pamatā ir secinājumi no gadījumu analīzes.

1. Nepieciešamās izmaiņas saistībā ar politikas plānošanas dokumentiem. Rekomendācijas ietvers šādus elementus:

- ▶ Dokuments;
- ▶ Dokumenta sadaļa;
- ▶ Problēma;
- ▶ Problēmas skaidrojums;
- ▶ Ieteicamās izmaiņas un pamatojums;
- ▶ Atbildīgā institūcija;
- ▶ Ieviešanas laiks.

2. Nepieciešamās izmaiņas investīciju piesaistes procesa organizatoriskajā struktūrā un procesa norisē, t.sk., iesaistīto institūciju sadarbības mehānismā. Rekomendācijas ietvers šādus elementus:

- ▶ ĀTI piesaistes procesa posms
 - ▶ A.Piedāvājuma gatavošana/priekšizpēte;
 - ▶ B.Investoru ieinteresēšana;
 - ▶ C.Investoru apkalpošana;
 - ▶ D.Investīciju projektu īstenošana;
 - ▶ E.Pēcprojektu apkalpošana;
 - ▶ Process kopumā.
- ▶ ĀTI piesaistes aspekts;
- ▶ Problēmas skaidrojums
- ▶ Ieteicamās izmaiņas un pamatojums;
- ▶ Atbildīgā institūcija;
- ▶ Ieviešanas laiks.

3. Novērtējuma laikā identificētās nepieciešamās izmaiņas investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošanai. Rekomendācijas ietvers šādus elementus:

- ▶ ĀTI piesaistes aspekts;
- ▶ Problēmas skaidrojums;
- ▶ Ieteicamās izmaiņas un pamatojums;
- ▶ Atbildīgā institūcija;
- ▶ Ieviešanas laiks.

4. Rekomendācijas, kas izriet no gadījumu analīzes

- ▶ ĀTI piesaistes procesa posms;
- ▶ ĀTI piesaistes aspekts;
- ▶ Problēmas skaidrojums;
- ▶ Ieteicamās izmaiņas;
- ▶ Atbildīgā institūcija;
- ▶ Ieviešanas laiks.

4.2.1 Nepieciešamās izmaiņas investīciju piesaistes politikas plānošanas dokumentos

Šajā sadaļā ietvertas 16 rekomendācijas, kas attiecinātas uz identificētajām problēmām ar ĀTI piesaisti saistītajos politikas plānošanas dokumentos. Ietvertās problēmas un, attiecīgi, rekomendācijas ir saistītas ar ĀTI piesaistes, tās mērķa un lomas skaidrāku definēšanu, valsts politikas skaidru definēšanu attiecībā uz investīciju portfeļa veidošanu vai neveidošanu, publiski pieejama un pārskatāma POLARIS procesa metodikas dokumenta izstrādi un citiem aspektiem.

Tabula Nr. 2. Rekomendācija saistībā ar politikas plānošanas dokumentiem.

Nr.	Dokuments	Dokumenta sadaļa	Problēma	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	Nacionālais attīstības plāns 2014. – 2020.gadam	N/A	ĀTI piesaistes loma	Pašreiz spēkā esošais NAP neatspoguļo esošo situāciju attiecībā uz ĀTI piesaistes lomu Latvijas ekonomikā.	Jaunajā NAP iekļaut ĀTI piesaisti kā vienu no prioritātēm, nosakot, ka investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošanā jāpiedalās ne tikai Ekonomikas ministrijai, bet arī citām ministrijām (piemēram, Tieslietu ministrijai, Satiksmes ministrijai, Iekšlietu ministrijai, Izglītības un zinātnes ministrijai u.c.).	Pārresoru koordinācijas centrs	2012.gada laikā
2.	Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam	5. Politikas rezultāti, darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji to sasniegšana	Neskaidrs rezultatīvais rādītājs	Nav skaidrs, ar kurām nozarēm dokumentā tiek saprastas „augsto un vidēji augsto tehnoloģiju nozares”, kurās vajadzētu piesaistīt vairāk ĀTI.	Dokumentā nepieciešams konkrētizēt tās nozares, kuras tiek iekļautas „augsto un vidēji augsto tehnoloģiju nozaru” vidū. Viens no risinājumiem būtu ietvert tās astoņas nozares, kas ir identificētas POLARIS metodikā kā „mērķa nozares”.	Ekonomikas ministrija	2012.gada laikā
3.	Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam	N/A	ĀTI piesaistes loma	Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam uzsver eksporta veicināšanu un piešķir ĀTI piesaistei nozīmi eksporta veicināšanas kontekstā, lai gan ĀTI piesaiste ir nozīmīga plašākā kontekstā. Turklāt instrumenti un pasākumi prioritātes eksporta veicināšanai un ĀTI piesaistei atšķiras.	Politikas plānošanas dokumentos nepieciešams skaidrāk nošķirt instrumentus, kas saistīti ar ĀTI piesaisti un eksporta veicināšanu, lai tādējādi varētu precīzāk īstenot un sekot līdzi dokumentos noteiktajām prioritātēm. Instrumentus, kuru tiešais mērķis ir saistīts ar eksporta veicināšanu un ĀTI piesaisti var iedalīt tādos, kas veicina <ul style="list-style-type: none"> ▶ gan ĀTI ienākšanu Latvijā, gan Latvijas uzņēmumu eksportu (piemēram, uzņēmējdarbības vides uzlabošana, pārstāvniecība Apvienotajā karalistē); ▶ lielākoties eksportu (piemēram, kontaktbiržas, amatpersonu vizītes „road show” ietvaros, www.exim.lv mājas lapa, pārstāvniecība Ukrainā u.tml.); ▶ lielākoties ĀTI ienākšanu (piemēram, investīciju portfeļa veidošana, potenciālo investoru informācijas pieprasījumu apstrāde, tikšanās ar potenciālajiem investoriem un pašvaldībām rīkošana u.tml.). 	Ekonomikas ministrija	2012. gada laikā
4.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam	1. ĀTI piesaistes vīzija, stratēģija, mērķis un	ĀTI piesaistes mērķis	Stratēģijas mērķis („ĀTI piesaiste uz ārējo pieprasījumu orientētās nozarēs, lai nodrošinātu nepieciešamo finanšu resursu pieejamību Latvijas ekonomikas	Nevajadzētu kā galveno Stratēģijas mērķi izvirzīt „finanšu resursu pieejamību”, jo tādā gadījumā Stratēģijai vajadzētu pievērst lielāku uzmanību ārvalstu investīciju fondiem. Kā galveno Stratēģijas mērķi vajadzētu uzstādīt tādu ĀTI	Ekonomikas ministrija	2012. gada laikā

Nr.	Dokuments	Dokumenta sadaja	Problēma	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
		politikas pamatprincipi		atīstībai un sasniegtu augstāko produktivitātes līmeni starp Baltijas valstīm.) kā prioritāru izvirza finanšu resursu piesaisti Latvijas uzņēmumiem, kas pēc būtības nesakrīt ar tās saturu, kas galvenokārt liecina par mērķi piesaistīt eksportspējīgas investīcijas uzņēmumos ar augstu pievienoto vērtību, kas veicina Latvijas uzņēmēju konkurētspēju.	piesaisti, kas ir vērstas uz ārēju pieprasījumu un kas veicina tādu uzņēmumu rašanos/darbības paplašināšanu, kas nodrošina produktus vai pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību.		
5.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam	N/A	ĀTI piesaistes definēšana	Nav noteikti kritēriji, pēc kuriem var konstatēt, kad ir runa par ĀTI piesaisti.	Nepieciešams gan Stratēģijā, gan LIAA darbības dokumentos definēt, kritērijus, pēc kuriem var noteikt, vai LIAA (vai kāda cita institūcija) ir piedalījies ĀTI piesaistē. Šiem kritērijiem jābūt sasaistītiem ar uzlabotu CRM sistēmu, kurā sistemātiski tiek atspoguļotas ĀTI piesaistē iesaistīto institūciju aktivitātes attiecībā uz konkrētiem projektiem. Šādas izmaiņas ļautu novērtēt, cik daudz projektos valsts institūcijas ir bijušas iesaistītas padziļināti (sākot ar investoru ieinteresēšanu un beidzot ar pēcpalpošanu) un cik daudz – piesaistes aktivitātes un atbalsts ir bijis nosacīts (piemēram, tsa atbilde uz investora jautājumu par nodokļu likmēm Latvijā u.tml.).	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012.gada laikā
6.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam	2. ĀTI piesaistes politikas rezultāti un to rezultatīvie rādītāji	Neskaidri identificēti sagaidāmie rezultāti	Sadaja, kas attiecas uz ilgtermiņa, vidēja termiņa un īstermiņa rezultātiem, ir minētas gan nefinanšu investīcijas, gan investīcijas uz ārējo pieprasījumu orientētās nozarēs, gan tirgojamās nozares kopumā. Turklāt atsevišķi uzsvērtā viena no uz ārējo pieprasījumu orientētām nozarēm – apstrādes rūpniecība.	Nepieciešams ievērot konsekvenci un mazināt interpretēšanas iespējamību attiecībā uz jēdzienu lietojumu, definējot rezultatīvos rādītājus. Nepieciešams konkrētizēt, kuras nozares tiek uzskatītas par „tirgojamām” un „uz ārēju pieprasījumu vērstām” nozarēm.	Ekonomikas ministrija	Līdz Stratēģijas oficiālai apstiprināšanai
7.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam	5.2. Mārketinga aktivitātes	Nav skaidri definētas Latvijas konkurētspējas priekšrocības.	Pārāk plašs Latvijas konkurētspējas priekšrocību raksturojums neizceļ Latviju starp citām reģiona valstīm.	Nepieciešams vienoties par dažiem konkrētiem aspektiem, kas padara Latviju par investīcijām pievilcīgu vietu. Turklāt šiem aspektiem ir jābūt saistītiem ar prioritātēm un pasākumiem, kas tos vēl vairāk izceltu un stiprinātu ilgtermiņā. Šo izmaiņu īstenošanai, jāizmanto Latvijas konkurētspējas novērtējums (šobrīd izstrādes stadijā), kura prioritātes tiktu integrētas un izceltas ar NAP palīdzību.	Pārresoru koordinācijas centrs, Ekonomikas ministrija, citas valsts pārvaldes institūcijas, kas atbildīgas par politikas plānošanu.	2012.gada laikā

Nr.	Dokuments	Dokumenta sadaja	Problēma	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
8.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam	Viss dokuments	Izstrādājot Stratēģiju, nepietiekami ņemti vērā ārvalstu/ starptautisko organizāciju pētījumi un ieteikumi ĀTI piesaistes jomā	Kā atzīmēts Stratēģijas ievadā, tās izstrādes laikā tika ņemti vērā vairāki Latvijas politikas plānošanas dokumenti, kā arī secinājumi, kas izrietējuši no konsultācijām ar vairākām ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām pusēm Latvijā. Tomēr Stratēģijas izstrādē nepietiekamā daudzumā ir ņemti vērā starptautiski pētījumi un labās prakses piemēri.	<p>Stratēģijas izstrādē būtu ieteicams ņemt vērā ne tikai kaimiņvalstu un citu reģiona valstu pieeju ĀTI piesaistei, bet arī starptautisko organizāciju identificētos ĀTI piesaistes politikas un īstenošanas aspektus. Piemēram, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD) ir izstrādājusi vairākus uz investīciju piesaisti attiecināmus metodiskos norādījumus valstu rīcībpolitiku reformām (<i>Policy Framework for Investment</i>², <i>Checklist for Foreign Direct Investment Incentive Policies</i>³ un citus dokumentus⁴), kuros ietvertie norādījumi ļauj attīstīt katrai valstij individuāli pieskaņotu ĀTI piesaistes stratēģiju, vienlaikus norādot uz galvenajiem aspektiem, kas ir svarīgi potenciālajiem investoriem visā pasaulē.</p> <p>Tāpat Stratēģijas izstrādes laikā būtu jāņem vērā Pasaules Bankas izstrādāto investīciju veicināšanas instrumentu kopums (<i>Investment Generation Toolkit</i>)⁵, kas ietver informatīvu materiālu par vairākiem investīciju piesaistei svarīgiem aspektiem gan ĀTI piesaistes politikas veidotājiem, gan īstenotājiem.</p> <p>Pirms stratēģijas galīgas apstiprināšanas, nepieciešams to prezentēt dažādām ekspertu grupām (ĀIPL, akadēmiskās sfēras pārstāvjiem, nozaru asociācijām u.c.), lai gūtu papildu vērtējumu un ieteikumus tās pilnveidošanai.</p>	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012.gada laikā
9.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam un/vai Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes	N/A	Nav precizēta ĀTI piesaistes dalībnieku sadarbība	Plānošanas dokumentos nav pietiekami skaidri identificētas ĀTI piesaistes dalībnieku lomas un pienākumi.	<p>Nepieciešams skaidri identificēt ĀTI piesaistes procesa dalībnieku lomas un pienākumus, t.sk. nepieciešamību savstarpēji sadarboties.</p> <p>Plānošanas dokumentos būtu jāietver arī galvenie institūciju savstarpējās sadarbības virzieni, institūciju vidū iekļaujot ne tikai ministrijas un to padotības iestādes. Nepieciešams iezīmēt arī ministriju sadarbību ar pašvaldībām, nevalstiskajām organizācijām, Valsts prezidenta kanceleju un citām ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām pusēm.</p>	Ekonomikas ministrijas, iesaistītās institūcijas	2012.gada laikā

² <http://www.oecd.org/dataoecd/1/31/36671400.pdf>

³ <http://www.oecd.org/dataoecd/45/21/2506900.pdf>

⁴ http://www.oecd.org/document/63/0,3746,en_2649_34887_40948095_1_1_1_1.00.html

⁵ <https://www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation-toolkit/>

Nr.	Dokuments	Dokumenta sadaja	Problēma	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
	pamatnostādnes 2010.–2016.gadam				Būtu precīzi jānorāda katras iesaistītās puses pienākumi, rīcība dažādās situācijās un visi iespējamie sadarbības mehānismi un sadarbības paņēmieni ar citām iesaistītajām pusēm.		
10.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam un/vai Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam	N/A	Neskaidrība attiecībā uz investīciju portfeļa nepieciešamību	Politikas plānošanas dokumentos nav minēts investīciju portfelis un pamatota tā nepieciešamība – sagatavots iespējamo investīciju projektu piedāvājums potenciālajiem ārvalstu investoriem.	Plānošanas dokumentos skaidri jānosaka, vai Latvijas valstij nepieciešams strādāt pie konkrētu investīciju projektu piedāvājuma (investīciju portfeļa), vai arī koncentrēties uz citiem pasākumiem, piemēram, infrastruktūras uzlabošanas un tās piedāvāšanas investoriem (atbalsts infrastruktūrai un investīciju portfeļa izveide nav savstarpēji izslēdzoši pasākumi).	Ekonomikas ministrija	2012.gada laikā
11.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam un/vai Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam	N/A	Neskaidrība attiecībā uz investīciju portfeļa veidošanas kritērijiem	Veidojot investīciju portfelis bez skaidriem kritērijiem, tiek mazināta tā kvalitāte.	Gadījumā, ja tiek lemts veidot investīciju portfelis ar potenciāli nozīmīgiem projektiem Latvijā, ko piedāvāt ārvalstu investoriem, plānošanas dokumentos nepieciešams definēt konkrētus kritērijus, uz kuru pamata tiktu atlasīti un portfeli iekļauti attiecīgie projekti.	Ekonomikas ministrija	2012.gada laikā
12.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam un/vai Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam	N/A	Neskaidrība attiecībā uz sadarbību, veidojot investīciju portfelis	Vairāku institūciju paralēls darbs, cenšoties veidot investīciju portfelis ir ne tikai neefektīvs no resursu izmantošanas viedokļa, bet arī var kaitēt valsts tēlam.	Gadījumā, ja tiek lemts veidot investīciju portfelis ar potenciāli nozīmīgiem projektiem Latvijā, ko piedāvāt ārvalstu investoriem, plānošanas dokumentos nepieciešams definēt institūciju lomu un savstarpējās sadarbības mehānismu.	Ekonomikas ministrija, LIAA, Valsts prezidenta kanceleja	2012.gada laikā
13.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam un/vai Latvijas preču un	N/A	Neskaidrība attiecībā uz sadarbību, veidojot investīciju	Necaurspīdīgums investīciju portfeļa gadījumā var negatīvi ietekmēt investīciju vidi un iedzīvotāju/ vietējo uzņēmēju/potenciālo ārvalstu	Gadījumā, ja tiek lemts veidot investīciju portfelis ar potenciāli nozīmīgiem projektiem Latvijā, ko piedāvāt ārvalstu investoriem, plānošanas dokumentos nepieciešams noteikt atklātības principus, kas tiktu ievēroti šāda portfeļa izveides gadījumā.	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012. gada laikā

Nr.	Dokuments	Dokumenta sadaja	Problēma	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
	pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam		portfeili	investoru uzticību Latvijas valsts pārvaldei.			
14.	Stratēģija, Pamatnostādnes, Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla turpmākās attīstības rīcības plāns	N/A	ĀTI piesaistes un eksporta veicināšanas prioritāšu atšķirības	Lēmumos par ārējo ekonomisko pārstāvniecību izvietojumu netiek pietiekamā mērā ņemtas vērā prioritātes ĀTI piesaistes jomā. Piemēram, neskatoties uz to, ka Somija Stratēģijā un POLARIS metodikā ir atzīmēta kā augsti prioritāra valsts ĀTI piesaistē 5 no 8 mērķa nozarēm un pārējās trīs nozarēs tā ir iekļauta prioritāro valstu sarakstā, šobrīd Somijā nav ekonomiskās pārstāvniecības, un politikas plānošanas dokumentos arī nav paredzēts tādu izveidot.	Izvēloties valstis, kurās izvietot ekonomiskās pārstāvniecības, jāņem vērā ne tikai eksporta veicināšanas, bet arī investīciju piesaistes prioritātes.	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012.-2013.gada laikā
15.	Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes nolikums	N/A	Neskaidrība attiecībā uz Investīciju padomes darbā apskatāmo jautājumu loku	Kritēriju trūkums par Investīciju padomes darba kārtībā iekļaujamajiem jautājumiem var mazināt šīs institūcijas efektivitāti.	Nepieciešams precizēt, kas raksturo „lielu un stratēģiski nozīmīgu” investīciju projektu, kā arī nolikumā minēto „Latvijas ekonomikai būtisku investīciju projektu”, lai būtu skaidri kritēriji, pēc kuriem var noteikt, vai attiecīgu jautājumu nepieciešams skatīt Investīciju padomē.	Ekonomikas ministrija, Ministru kabinets	2012. gada laikā
16.	POLARIS procesa metodika	N/A	Pietiekamā apjomā nav pieejama informācija par POLARIS procesa metodiku	Šobrīd pieejamā informācija par POLARIS procesa metodiku nav pieejama koncentrētā veidā, kurā būtu izvērstas visas metodikas apraksts. Ir izveidota mājas lapa www.polarisprocess.com un vispārīgi sniegta informācija LIAA mājas lapā (http://www.liaa.gov.lv/lv/investicijas/polaris/). Papildus ir pieejamas atsevišķas prezentācijas, un daļēji metodika ir iekļauta ĀTI piesaistes Stratēģijas dokumentā.	Nepieciešams izstrādāt atsevišķu dokumentu, kurā būtu pieejams izvērsts izklāsts par POLARIS procesa metodiku, ar ko tā atšķiras no līdzšinējās investīciju piesaistes un kādas aktivitātes ir paredzētas tās ietvaros.	LIAA	2012. gada laikā

4.2.2 Nepieciešamās izmaiņas investīciju piesaistes procesa organizatoriskajā struktūrā un procesa norisē

Šajā sadaļā ietvertas 36 rekomendācijas, kas attiecinātas uz identificētajām problēmām ĀTI piesaistes organizēšanā un norisē. Ietvertās problēmas un, attiecīgi, rekomendācijas ir sagrupētas atbilstoši ĀTI piesaistes procesa posmiem. Pirmā rekomendācija attiecas uz proaktīvu ĀTI piesaistes iespēju identificēšanu. Divas rekomendācijas, kas attiecas uz piedāvājuma gatavošanas posmu (A), ir saistītas ar funkciju dublēšanu valsts institūciju starpā (LIAA un Valsts prezidenta kanceleja) un nepieciešamību koordinēt valsts un pašvaldību investīciju projektus. Desmit rekomendācijas, kas attiecas uz investoru ieinteresēšanas posmu (B), ir saistītas ar Latvijas atpazīstamības veicināšanu ārvalstīs, ĀTI piesaistē iesaistīto cilvēku loka paplašināšanu, pārskatāmas valstī pieejamo kompetenču kartes izveidošanu, pašvaldību pārstāvju apmācību ar ĀTI piesaisti saistītos jautājumos, kā arī konsekvētu investīciju piesaistes politikas īstenošanu POLARIS metodoloģijā noteiktajās mērķa valstīs. Astoņas rekomendācijas, kas attiecas uz investoru apkalpošanas posmu (C), ir saistītas ar LIAA sadarbības uzlabošanu ar pašvaldībām, kā arī nevalstiskā un privātā sektora dalībniekiem, informācijas apmaiņas uzlabošanu ĀTI piesaistes sistēmas dalībnieku starpā un citiem aspektiem. Rekomendācija kas attiecas uz investīciju projektu īstenošanas posmu (D), ir saistīta ar nepieciešamību LIAA ieviest klientu apmierinātības uzlabošanas procesu. Trīs rekomendācijas, kas attiecas uz pēcprojektu apkalpošanas posmu (E), ir saistītas ar nepieciešamību koncentrēt darbību un komunikāciju uz jau Latvijā ienākušajiem investoriem, kā arī nepieciešamību ieviest skaidru pēcapkalpošanas procesu un tā kontroles mehānismu. Vienpadsmit rekomendācijas šajā sadaļā attiecas uz „procesu kopumā”. Tās ir saistītas ar nepieciešamību pārskatīt LIAA iekšējo funkciju un resursu sadalījumu par labu ĀTI piesaistei, informācijas apmaiņas un sadarbības uzlabošanu valsts institūciju starpā, ietverot, piemēram, CRM datu bāzes uzlabošanu, kā arī citus aspektus.

Tabula Nr. 3. Rekomendācija saistībā ar piesaistes organizatorisko struktūru, resursiem un sadarbības mehānismiem.

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	Proaktīva ĀTI piesaistes iespēju identificēšana	ĀTI iespēju proaktīva identificēšana	Identificēta jaunā informācija par ĀTI iespējām netiek sistemātiski apstrādāta, kas mazina proaktīvas ĀTI piesaistes iespējas. Piemēram, gadījumā, ja Latvijas vēstniecības vai LIAA pārstāvniecības darbinieki identificē kādas ārvalstu kompānijas vēlni pārvietot tās rūpnīcu uz citu valsti, uz šo informāciju netiek proaktīvi reaģēts, meklējot risinājumus un gatavojot piedāvājumu attiecīgajai kompānijai no Latvijas puses. Visbiežāk tiek sagaidīts, kad/vai attiecīgā kompānija pati izrādīs vēlni Latviju iekļaut savā apmeklējamo valstu sarakstā.	Nepieciešams nodrošināt sistemātisku agrīni identificētas informācijas apstrādi un šīs informācijas aprites organizāciju. Gadījumos, kad LIAA, ĀM vēstniecību, Ministru prezidenta biroja, Valsts prezidenta kancelejas darbinieki identificē informāciju par kādas ārvalstu kompānijas vēlni paplašināt savu darbību, pārcelt savu ražotni vai kādu kompānijas struktūrvienību uz citu valsti, vajadzētu proaktīvi reaģēt, pēc iespējas ātrāk izstrādājot konkrētu un kvalitatīvu piedāvājumu potenciālajam investoram . Būtu nepieciešams nodrošināt, ka proaktīvas ĀTI iespēju identificēšanas procesā tiek izmantota CRM datu bāze, nepieciešamības gadījumā uzlabojot tās funkcionalitāti.	LIAA, Investīciju padome	2012.gada laikā
2.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Sadarbība institūciju starpā	Investīciju portfeļa gatavošanā valsts institūciju aktivitātes netiek koordinētas, kas var atstāt negatīvu iespaidu uz valsts tēlu potenciālo investoru vērtējumā.	Ņemot vērā lielākās daļas Rietumeiropas valstu praksi, nebūtu ieteicams veidot konkrētu investīciju portfeli, kurā ir iekļauti konkrēti projekti, ko valsts institūcijas piedāvātu ārvalstu investoriem. Ieteicams koncentrēties uz investīciju vides uzlabošanu un dažādu atbalsta mehānismu pieejamības nodrošināšanu, neidentificējot konkrētus projektus.	LIAA, Investīciju padome, Valsts prezidenta kanceleja	Tuvākajā Investīciju padomes sēdē

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leiteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
				Tomēr, ņemot vērā, ka šobrīd gan LIAA, gan Valsts prezidenta kanceleja ir iesaistījusies šāda portfeļa veidošanā, primāri būtu panākt vienošanos šo institūciju starpā par tālāku rīcību. Gadījumā, ja visas iesaistītās institūcijas nolēm j veidot investīciju portfeli ar potenciāli nozīmīgiem projektiem Latvijā, ko piedāvāt ārvalstu investoriem, tad LIAA, EM un Valsts prezidenta kancelejai (kā arī citām iesaistītajām pusēm) nepieciešams vienoties par koordinētu darbību mehānismu investīciju portfeļa veidošanā. Turklāt nepieciešams precizēt kritērijus, pēc kuriem tiktu atlasīti investīciju portfeli iekļaujamie projekti. Līdzšinējā prakse liecina, ka valsts institūciju iesniegtie potenciālo projektu saraksti nav bijuši pietiekami kvalitatīvi, kā arī – projektu sarakstu iesniegšana atsevišķām Rietumeiropas valstīm ir radījusi neizpratni šo valstu vadītāju vidū, tādējādi negatīvi ietekmējot Latvijas valsts tēlu.		
3.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Sadarbība institūciju starpā	Valsts/pašvaldību institūciju investīciju projekti (gan publiskie, gan publiskās privātās partnerības) netiek koordinēti. Pašlaik, piemēram, ministrijas atsevišķi veido un tālāk virza investīciju projektus katrā savā nozarē. Netiek centralizēti fiksēta informācija par kopējo situāciju saistībā ar šiem investīciju projektiem.	Nepieciešams noteikt koordinējošu institūciju, kas palīdzētu sistematizēt un apkopot informāciju par valsts/pašvaldību institūciju investīciju projektiem. Valsts/pašvaldību institūciju virzītie projekti var būt gan publiski finansēti, gan arī finansēti publiskās un privātās partnerības ietvaros. Šajā ziņā Finanšu ministrija varētu būt centrālā institūcija, kas nodrošinātu ārējo finanšu resursu meklēšanu (piemēram, nodrošinot/meklējot iespējas gūt finansējumu no Eiropas Investīciju bankas, Ziemeļu Investīciju bankas u.c. starptautiskām finanšu institūcijām). Tajā pat laikā LIAA varētu centralizēti nodrošināt finanšu resursu piesaisti Latvijā publiskās un privātās partnerības ietvaros.	Finanšu ministrija, LIAA	2012.- 2013.gada laikā
4.	B.Investoru ieinteresēšana	Institūciju resursi	LIAA ekonomisko pārstāvniecību darbiniekus jāmotivē proaktīvai rīcībai ĀTI piesaistē.	LIAA pārstāvniecību darbinieku motivēšanai proaktīvai rīcībai, nepieciešams ieviest atalgojuma piemaksu sistēmu, kas piesaistīta rezultātiem – piesaistītajām investīcijām, tādējādi nodrošinot, ka darbinieki efektīvāk izmanto laiku, lai proaktīvi meklētu investorus. Papildus tam nepieciešams nodrošināt regulāru darbinieku apmācību, lai tiktu celta darbinieku kvalifikācija un efektivitāte. Apmācības varētu ietvert kursus ārvalstīs.	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012.gada laikā
5.	B.Investoru ieinteresēšana	Institūciju resursi	Nav izvērtēta LIAA ekonomisko pārstāvniecību darbinieku piemērotība proaktīvas ĀTI piesaistes stratēģijas īstenošanai	Nepieciešams izvērtēt pārstāvniecībās esošo cilvēku kvalifikāciju un kompetenci, kas ļautu efektīvi īstenot proaktīvas ĀTI piesaistes stratēģijas mērķus.	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012.gada laikā
6.	B.Investoru ieinteresēšana	Latvijas atpazīstamība	Latvija ārvalstu investoru acīs netiek identificēta kā vieta investīcijām gadījumā, ja investors vēlas ieguldīt Austrumeiropā vai Baltijas jūras reģionā.	Nepieciešams panākt Latvijas kā investīcijām labvēlīgas valsts atpazīstamību. Šajā ziņā būtiski ir koordinēti īstenot pasākumus valsts tēla atpazīstamības nodrošināšanai ĀTI piesaistes mērķa valstīs. Latvijas kā investīcijām labvēlīgas valsts atpazīstamības nodrošināšanai nepieciešams iesaistīt ne tikai Latvijas institūtu, Ārlietu ministriju, LIAA un citas valsts institūcijas, bet arī šajā procesā piesaistīt Latvijas privātā sektora pārstāvjus, kuru interesēs arī ir investīciju ienākšana Latvijā.	LIAA, Ārlietu ministrija, Valsts prezidenta kanceleja, Latvijas institūts, citas iesaistītās institūcijas	Nepārtraukti
7.	B.Investoru	Kontaktbiržu	Kontaktbiržas ir neefektīvas ĀTI piesaistes	Vajadzētu apsvērt iespēju samazināt kontaktbiržu rīkošanai atvēlētos	Ekonomikas	2012.gada

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leiteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
	ieinteresēšana	rīkošana	instrumenti, jo tās, galvenokārt, nodrošina nozares uzņēmēju tikšanās iespējas, kurās visbiežāk netiek pārrunāti konkrēti ĀTI piesaistes projekti. Kontaktbiržās parasti nav sastopami ārvalstu uzņēmēji ar jau skaidru interesi investēt Latvijā.	līdzekļus un novirzīt tos uz citiem, efektīvākiem ĀTI piesaistes pasākumiem, piemēram, nodrošinot pēcapkalpošanu un tiešas tikšanās starp pašvaldību pārstāvjiem un potenciālajiem investoriem, kas jau ir izrādījuši vēlmi ieguldīt Latvijā.	ministrija, LIAA	laikā
8.	B. Investoru ieinteresēšana	ĀTI piesaistē iesaistīto cilvēku loks	ĀTI piesaistes procesā iesaistīto personu loks nav pietiekami plašs.	Vajadzētu paplašināt investīciju piesaistē iesaistīto cilvēku loku. Viens no veidiem būtu ĀTI piesaistē ieviest līdzīgu iniciatīvu, kādu Lielbritānija veica eksporta veicināšanai – „Eksporta veicinātāju iniciatīva” (<i>The Export Promoter Initiative</i>). Latvijas gadījumā varētu piedāvāt reprezentātiem un aktīviem privātā un/vai nevalstiskā sektora pārstāvjiem, kas bieži tiekas ar ārvalstu uzņēmējiem Latvijā un ārvalstīs, oficiālu Ekonomikas ministrijas deleģētu „Investīciju veicinātāja statusu”. No vienas puses šāds statuss nodrošinātu iekļaušanu zināmiem informācijas apmaiņas kanāliem (t.sk. informācijas apmaiņai ar LIAA un citām ĀTI piesaistē iesaistītajām valsts institūcijām, piekļuvi ar ĀTI piesaisti saistītajai CRM datu bāzei u.tml.). No otras puses, valsts oficiāli atzīts „investīciju veicinātājs” atsevišķās valstīs tiktu uzlūkots kā ietekmīgāks un uzticamāks partneris potenciālajam ārvalstu investoram. Lemjot, cik daudz personas vajadzētu papildus iesaistīt ĀTI piesaistes procesā, būtu jāņem vērā Stratēģijā noteikto augsti prioritāro un prioritāro mērķa valstu skaits. Katrā no šīm valstīm būtu nepieciešams papildus piesaistīt vismaz 3-10 personas.	Ekonomikas ministrija	2012.-2013.gada laikā
9.	B. Investoru ieinteresēšana	Mārketingi	ĀTI piesaistes mārketinga stratēģiju negatīvi iespaido atraktīvas un lietotājam ērtas interneta vietnes neesamība.	Nepieciešams uzlabot Latvijas kā investīcijām pievilcīgas vides interneta vietni. Lai gan LIAA mājas lapā saturiski informācija ir pietiekamā apmērā, to nepieciešams pasniegt vieglāk uztveramā veidā, izmantojot vairāk attēlu, video un interaktīvu elementu. Veicot mājas lapas uzlabojumus, būtu jāņem vērā labākie citu valstu piemēri ⁶ , piemēram, Zviedrija (www.investsweden.se), Dānija (www.investindk.com), Šveice (www.invest-in-switzerland.com), Apvienotā karaliste (www.ukti.gov.uk).	LIAA	2012.gada laikā
10.	B. Investoru ieinteresēšana	Mārketingi	ĀTI piesaistes mārketinga stratēģiju negatīvi iespaido atraktīvas un lietotājam ērtas interneta vietnes neesamība.	Nepieciešams izveidot atsevišķu mājas lapu, kas būtu veltīta investoru piesaistei, un ko nepieciešamības gadījumā varētu sasaistīt ar LIAA mājas lapu. Pārējo divu Baltijas valstu interneta vietnes, kas attiecas uz ĀTI piesaisti	LIAA	2012.gada laikā

⁶ Inward Foreign Direct Investment Performance Index: <http://www.conferenceboard.ca/hcp/Details/Economy/Inward-FDI-Performance.aspx>

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
				www.investinestonia.com un www.investlithuania.com) ir viegli/intuitīvi atrodamas un saprotamas. Šo mājas lapu nosaukumi pēc formas ir līdzīgi tam, kādu izmanto daudzas citas valstis.		
11.	B. Investoru ieinteresēšana	Informācijas sniegšana par investīciju iespējām Latvijā	Necaurspīdīga valsts pārvalde var raisīt neuzticību ārvalstu investoru acīs.	Līdzīgi kā Ontārio provincē Kanādā Latvijā nepieciešams izveidot publiski pieejamu un viegli pārskatāmu kompetenču karti, kurā būtu apkopota galvenā informācija par Latvijā pieejamajiem <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resursiem; ▶ izglītības iestādēm; ▶ Infrastruktūru; ▶ pieejamajiem industriāli apbūvējamajiem zemes gabaliem; ▶ uzņēmumiem u.tml. aspektiem, kas varētu būt nozīmīgi potenciālajiem ārvalstu investoriem. <p>Šāda karte, ņemot vērā caurspīdīguma principu tās izveides pamatā, radītu augstāku uzticību Latvijas valstij ārvalstu investoru acīs.</p>	LIAA, Ekonomikas ministrija	2013.-2015.gadam
12.	B. Investoru ieinteresēšana	Sadarbība starp LIAA un pašvaldībām	Valsts līmenī nav pieejams strukturāls ietvars, kas stimulētu pašvaldības vairāk pievērsties investīciju piesaistei, lai gan LIAA un VARAM ir īstenojušas informatīvus pasākumus saistībā ar ĀTI lomu pašvaldību attīstībā.	Papildus VARAM un LIAA īstenojami informatīvajiem pasākumiem par ĀTI lomu pašvaldību attīstībā nodrošināt regulārus (reizi pusgadā) seminārus pašvaldību pārstāvjiem par praktiskiem ĀTI piesaistes procesa jautājumiem un investīciju piesaistes metodēm.	LIAA	Sākot ar 2012.gadu
13.	B. Investoru ieinteresēšana	Mārketinga	Latvijas tēls ārvalstu investoru acīs ir salīdzinoši slikts.	Nepieciešams sasaitīt Latvijas konkurētspējas priekšrocības ar veiksmes stāstiem – pēdējos gados ienākušiem nozīmīgiem ārvalstu investoriem ar labu reputāciju. Šo informāciju pasniegt gan tikšanos ar ārvalstu uzņēmējiem laikā, gan iestrādāt LIAA interneta vietnē.	LIAA	2012.gada laikā
14.	B. Investoru ieinteresēšana, C. Investoru apkalpošana	Prioritāšu īstenošana	Netiek īstenojama konsekventa politika attiecībā uz prioritātēm, kas noteiktas plānošanas dokumentos.	Augsti prioritārajās mērķa valstīs nepieciešams nodrošināt ekonomisko pārstāvniecību darbību. Stratēģijā un POLARIS procesa metodikā identificētajām prioritārajām valstīm un mērķa nozarēm ĀTI jomā ir jābūt saistītām ar pasākumiem, kas apliecina pastiprinātu valsts interesi ĀTI piesaistē. Šajā ziņā, piemēram, ir nepieciešams izveidot ekonomiskās pārstāvniecības Somijā un ASV, ņemot vērā, ka šīs valstis ir iekļautas augsti prioritāro valstu grupā attiecīgi 5 un 3 mērķa nozarēs.	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012.-2013.gada laikā
15.	C. Investoru apkalpošana	Sadarbība starp LIAA un citiem ĀTI piesaistes procesa dalībniekiem	LIAA ne vienmēr no ārvalstīm saņemtos informācijas pieprasījumus, ko aģentūra pati nevar apkalpot, pārsūta uzņēmumiem, kas var sniegt attiecīgo atbalstu potenciālajam investoram.	Apzināt nevalstiskās organizācijas un uzņēmumus (konsultāciju kompānijas), kas sniedz atbalstu tiem ārvalstu uzņēmējiem, kuri vēlas investēt nozarēs, kurām LIAA nevar pievērst pastiprinātu uzmanību. <p>Šajā ziņā nepieciešams apkopot informāciju par attiecīgo organizāciju/uzņēmumu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Darbības sfērām; 	LIAA	2012.gada laikā

7 <http://www.sse.gov.on.ca/medt/investinontario/en/Pages/SiteSelectionTool.aspx>

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
				<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sniegtajiem pakalpojumiem; ▶ Pakalpojumu aptuveno samaksu; ▶ Aptuveno pakalpojumu sniegšanas ilgumu; ▶ Kontaktinformāciju. 		
16.	C.Investoru apkalpošana	Informācijas apmaiņa/sadarbība starp LIAA un pašvaldībām	Pašvaldības nesaņem informāciju no LIAA par to, kas tālāk notiek ar tiem investīciju pieprasījumiem, kuriem tās ir sniegušas savu piedāvājumu, bet kuri nav vēlāk sazinājušies ar pašvaldību pārstāvjiem.	LIAA vajadzētu periodiski (1-2 reizes gadā) sniegt informāciju pašvaldībām par to, kādā statusā ir tie projekti, kuru investīciju pieprasījumiem pašvaldības ir sniegušas informāciju un ar kuriem attiecīgie investori vai to pārstāvji vēlāk nav tikušies.	LIAA	2012.gada laikā
17.	C.Investoru apkalpošana	Informācijas apmaiņa/sadarbība starp LIAA un pašvaldībām	Pašvaldību pārstāvji netiek informēti par iemesliem, kas bijuši pamatā tam, ka investori neizvēlas tās apmeklēt klātienē un pārrunāt situāciju un sadarbības iespējas uz vietas.	LIAA būtu nepieciešams apkopot informāciju un ziņot pašvaldībām par tiem iemesliem, kuru dēļ konkrētās pašvaldības nav tikušas izvēlētas par vietu investīciju veikšanai. Šāda procesa ieviešana ļautu pašvaldībām gūt lielāku priekšstatu par to, ko tās var darīt, lai uzlabotu investīciju vidi. Šādas informācijas sniegšana varētu tikt piedāvāta tām pašvaldībām, kas izrādījušas interesi ĀTI piesaistē, slēdzot sadarbības līgumus ar LIAA. Tajā pat laikā, LIAA vajadzētu informēt visas Latvijas pašvaldības par iespēju slēgt šādu sadarbības līgumu.	LIAA	2012.gada laikā
18.	C.Investoru apkalpošana	Sadarbība starp LIAA un pašvaldībām	Nereti LIAA nosūtītie informācijas pieprasījumi pēc satura neatbilst pašvaldību prioritātēm vai iespējām. Piemēram, pašvaldībām, kurās nav ne attiecīgās infrastruktūras, ne kvalificēta darba spēka, ne citu nozares attīstībai vajadzīgo elementu, nevajadzētu saņemt informācijas pieprasījumus par potenciāliem investīciju projektiem farmācijas nozarē.	LIAA sadarbībā ar pašvaldībām vajadzētu noskaidrot, pašvaldību „specializāciju” un pieejamos resursus, ko tās var piedāvāt. Pašvaldībām vajadzētu norādīt prioritārās nozares, kuru uzņēmumos tās vēlas, un nozares, kurām tās nevar piedāvāt pietiekamu infrastruktūru, darba spēku u.tml. Šādi prioritizējot iekšējo piedāvājumu, tiktu panākta efektīvāka ieinteresēto investoru apkalpošana. Šo informāciju visefektīvāk būtu apkopot atsevišķā informācijas sistēmā, ko varētu atjaunināt pašas pašvaldības un tā varētu tikt izmantota arī augstāk ieteiktās investoru informēšanas kartes (par Latvijā pieejamajiem resursiem) pamatam.	LIAA, pašvaldības	2012.gada laikā
19.	C.Investoru apkalpošana	Mārketinga instrumentu efektivitātes novērtēšana	Netiek veikts sistemātisks Latvijas mārketinga instrumentu un informācijas kanālu novērtēšanas process.	LIAA nepieciešams ieviest mehānismu, ar kura palīdzību varētu nepārtraukti veikt monitoringu par Latvijas pielietoto mārketinga instrumentu efektivitāti un investoru izmantotajiem informācijas kanāliem, kas tiek izmantoti, lai sazinātos ar LIAA. Šāds mehānisms var būt institucionalizēta procedūra (jautājums par to, kā investors ieguva informāciju par LIAA), kas jāveic LIAA darbiniekiem katru reizi, kad ar tiem pirmo reizi sazinās potenciālais ārvalstu investors. Šajā sakarā būtu nepieciešams arī izdarīt attiecīgus papildinājumus „Investīciju projekta novērtējuma formā” (<i>Investment Project Assessment Form</i>), kas pieejama LIAA mājas lapā.	LIAA	2012.gada laikā
20.	C.Investoru apkalpošana,	Nepiesaistīto investīciju projektu analīze	Lielākā daļa investoru, kuru informācijas pieprasījumi tiek apstrādāti, neturpina interesēties par Latviju, tādēļ būtu nepieciešams noskaidrot viņu viedokli	Nepieciešams sistemātiski apzināt potenciālo investoru vērtējumu par Latviju kā investīciju veikšanai piemērotu valsti, LIAA servisa kvalitāti un iemesliem, kādēļ attiecīgie investori nolēmuši neveikt ieguldījumus Latvijā.	LIAA	Nepārtraukti

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
			gan par LIAA nodrošināto servisu, gan vērtējumu par Latvijas investīciju vidi kopumā.			
21.	C.Investoru apkalpošana, D.Investīciju projektu īstenošana, E.Pēcprojektu apkalpošana	Klientu serviss	Netiek nodrošināts sistemātisks klientu servisa kvalitātes uzlabošanas process	LIAA vajadzētu ieviest klientu apmierinātības uzlabošanas procesu (<i>customer satisfaction improvement process</i>), kas ļautu sistemātiski nodrošināt atgriezenisko saiti ar klientiem un uzlabot LIAA piedāvāto pakalpojumu kvalitāti.	LIAA	2012.gada laikā
22.	E.Pēcprojektu apkalpošana	ĀTI piesaistes pieeja	Efektīvāk ir piesaistīt ĀTI no jau Latvijā esošiem ārvalstu uzņēmumiem, nekā tērēt resursus jaunu investoru meklēšanai. Esošie uzņēmumi, vērtējot pozitīvi valsts centienus uzlabot uzņēmējdarbības vidi, varētu izlemt paplašināt savu darbību Latvijā vai dalīties šajā pieredzē ar kolēģiem ārvalstīs. Tas veicinātu ĀTI piesaisti vairāk nekā gadījumā, ja lielākā daļa resursu tiktu koncentrēti proaktīvai ĀTI piesaistei, meklējot pavisam jaunus investorus.	Nepieciešams veļtīt vairāk resursu investīciju projektu pēcapkalpošanai. Nodrošinot jau esošu ārvalstu uzņēmumu attīstībai labvēlīgu vidi, būtu iespējams efektīvāk piesaistīt ĀTI. Šajā ziņā jāpalielina to darbinieku skaits (2012.gadā vismaz par 3), kas varētu koncentrēties uz pēcapkalpošanu, jo LIAA pašreizējā kapacitāte to neļauj veikt pietiekamā apmērā.	Ekonomikas ministrija, LIAA, pašvaldības, ministrijas un citas valsts un pašvaldību institūcijas	Nepārtraukti
23.	E.Pēcprojektu apkalpošana	Komunikācija ar investoriem, kas ieguldījuši Latvijā	Līdzšinējā pēcapkalpošanas prakse nav bijusi pietiekami sistemātiska, apzinot, kā notikusi ĀTI piesaistes rezultātā īstenoto projektu ieviešana un turpmākā attīstība un ar kādiem šķēršļiem ārvalstu investori saskārušies.	Nemot vērā, ka investīciju piesaisti daudz efektīvāk var nodrošināt, atvieglojot uzņēmējdarbības veikšanu jau esošajiem uzņēmumiem, nepieciešams nodrošināt regulāru saikni ar pēdējo gadu laikā piesaistīto ĀTI rezultātā izveidoto uzņēmumu pārstāvjiem, regulāri tiekoties vienu vai divas reizes gadā un uzklausot šo uzņēmēju viedokli. Šādas tikšanās būtu papildinājums valdības tikšanās ar ĀIPL, un šo tikšanos mērķis būtu fokusēties ne tikai uz uzņēmējdarbības vidi kopumā, bet tieši nesen ienākušo investoru skatu punktu uz Latviju kā investīcijām pievilcīgu valsti un šķēršļiem, kurus ir iespējams mazināt.	LIAA	2012.gada laikā un turpmāk
24.	E.Pēcprojektu apkalpošana	Pēcapkalpošana s īstenošana un kontrole	Nav skaidru mehānismu, kas notiek ar pēcapkalpošanā gūto informāciju, tā netiek nepārtraukti sistematizēta.	Nepieciešams izstrādāt procedūru, kurā noteiktas darbības, kas tiek veiktas ar pēcapkalpošanā gūto informāciju – kā informācija tiek apkopota un izvērtēta, kādi soļi jāveic, lai risinātu identificētās problēmas. Pēcapkalpošanas efektivitātes panākšanai nepieciešams ieviest elektronisku uzskaiti, kas būtu pieejama atsevišķiem ĀTI piesaistes procesa dalībniekiem (piemēram, LIAA un Investīciju padomē pārstāvēto institūciju amatpersonām) un kurā būtu apkopota informācija par tikšanās ar investoriem un viņu identificētajām problēmām. Pie katras no problēmām būtu norādīts tās risināšanas statuss – kas ir ticis izdarīts, kurai institūcijai ir jāpieņem lēmums, vai attiecīgā institūcija ir uzsākusi risināt problēmu un kad tā varētu pieņemt nepieciešamos lēmumus problēmas risināšanai.	LIAA	2012.gada laikā un turpmāk

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
25.	Process kopumā	Institūciju resursi	LIAA biežā kadru mainība Investīciju projektu departamentā mazina aģentūras efektivitāti.	Nepieciešams ieviest motivējošu atalgojuma sistēmu, kas būtu saistīta ar piesaistītajām ĀTI un kas būtu konkurētspējīga ar privāto sektoru. Šādas izmaiņas būtu jāveic paralēli ar atgriezeniskās saites (<i>feedback</i>) procesa ieviešanu, kā ietvaros regulāri tiktu vērtēta potenciālo investoru pieredze sadarbībā ar LIAA un konkrētiem aģentūras darbiniekiem. Papildus nepieciešams izvērtēt, cik liela loma ir citiem faktoriem (bez atalgojuma), kas ietekmē darbinieku mainību LIAA, ņemot vērā, ka tā kopš 2006.gada saglabājusies augstā līmenī (vidēji 25%), augstāko punktu sasniedzot 2009.gadā, kad nomainījās 40% ar ĀTI piesaisti saistīti darbinieki.	Ministru kabinets, LIAA, Ekonomikas ministrija	2012.gada laikā
26.	Process kopumā	Institūciju resursi	LIAA biežā kadru mainība Investīciju projektu departamentā negatīvi ietekmē aģentūras „institucionālo atmiņu”.	Lai mazinātu darbinieku mainības iespējamās negatīvās sekas, ko atstāj sākotnējā darba vides un apstākļu iepazīšana, būtu nepieciešams pēc iespējas ātrāk panākt efektīvu darba izpildi. Ņemot vērā Rietumeiropas investīciju aģentūru piemēru, būtu nepieciešams izveidot ērti lietojamu un pārskatāmu metodisko materiālu darbiniekiem, kas nodarbojas ar investīciju piesaisti. Šādā materiālā būtu jāiekļauj svarīgākā informācija par ĀTI piesaistes procesu un regulējumu, sadarbības institūcijām un to kontaktpersonām, kā arī dažiem darbā ar potenciālajiem investoriem biežāk sastopamajiem scenārijiem un darbinieku ieteicamo rīcību tajos.	LIAA, Ekonomikas ministrija	2012.gada laikā
27.	Process kopumā	Institūciju resursi	LIAA resursi, kas tiek atvēlēti investīciju piesaistei (aptuveni 14% no kopējiem izdevumiem ir attiecināmi uz ĀTI piesaisti), ir nepietiekami, salīdzinot ar citām aģentūras funkcijām.	Ņemot vērā to, ka ĀTI piesaiste ir viena no LIAA un valsts pēdējo gadu prioritātēm, nepieciešams lielāku daļu aģentūras resursu novirzīt investīciju piesaistei, panākot ievērojamu finansējuma pieaugumu attiecībā pret aģentūras kopējo budžetu tieši investīciju piesaistes funkcijai. Šādā gadījumā iespējams apsvērt ES fondu administrēšanas funkcijas nodrošināšanu nodot citām institūcijām, rūpīgi izvērtējot šādas rīcības ietekmi uz aģentūru, lai atbrīvotu LIAA iekšējos resursus par labu ĀTI piesaistīšanai. Tomēr jebkurā gadījumā Latvijā ir būtiski saglabāt un attīstīt institūciju, kuras primārā funkcija ir saistīta ar ĀTI piesaisti.	LIAA, Ekonomikas ministrija	2012.gada laikā
28.	Process kopumā	Informācijas apmaiņa starp LIAA, EM un ĀM	Pašreiz lietotā CRM datu bāze netiek pilnībā izmantota tās sarežģītības, nepilnību un atsevišķu darbinieku laika trūkuma dēļ, kā rezultātā datu bāzē netiek uzkrāta kvalitatīva informācija.	LIAA, EM un ĀM savstarpējās informācijas apmaiņas veicināšanai un informācijas par ĀTI piesaisti uzglabāšanas nodrošināšanai būtu jāuzlabo pašreizējā CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) sistēma. Sistēmu nepieciešams padarīt ērtāk lietojamu. Viens no uzlabojumiem, piemēram, varētu būt automātiska e-pasta izsūtīšana tiem datu bāzes lietotājiem, kuri ir saistīti ar konkrētu klientu-potenciālo investoru vai konkrētu mērķa valsti/ nozari.	LIAA, Ekonomikas ministrija, Ārlietu ministrija	2012.-2013.gada laikā
29.	Process kopumā	Informācijas apmaiņa starp LIAA, EM un ĀM	CRM datu bāzes iespējas neļauj pilnvērtīgi atspoguļot aktuālo projektu statusu un nepieciešamās tālākās darbības, lai projekts izdotos.	Nepieciešams uzlabot datu bāzi tā, lai būtu iespējams viegli atainot informāciju par konkrētiem projektiem. Informācijai vajadzētu būt nepārtraukti aktualizētai tā, lai datu bāze atspoguļotu projektu statusu – kas ir ticis izdarīts līdz šim, kurā ĀTI piesaistes fāzē ir projekts, kādu iemeslu dēļ projekts ir šajā fāzē un kas nepieciešams, lai tas veiksmīgi pārietu nākamajā posmā.	LIAA, Ekonomikas ministrija, Ārlietu ministrija	2012.-2013.gada laikā

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
30.	Process kopumā	Informācijas apmaiņa starp LIAA, EM un ĀM un citām institūcijām	CRM datu bāzē netiek pildīta informācija par atsevišķiem projektiem, kuri ir konfidenciali. Šāda situācija no vienas puses negatīvi ietekmē ĀTI piesaistes uzskaiti, no otras puses – rada risku ĀTI piesaistei, jo par konkrētu klientu zina tikai atsevišķas personas LIAA vadībā.	<p>Nepieciešams uzlabot CRM sistēmu, ieviešot vairāku pakāpju piekļuves mehānismu, kas nošķirtu visus ĀTI piesaistes projektus no konfidencialajiem projektiem. Konfidencialo projektu gadījumā arī ir nepieciešams uzskaitīt ar tiem saistītās aktivitātes (piemēram, investora izcelsmes valsti, nozari, sarunu/tikšanos datumus, citas aktivitātes)</p> <p>Jānosaka ierobežots personu skaits, kam būtu piekļuve CRM sistēmā konfidencialo projektu statusa aplūkošanai (lai panāktu sensitīvas informācijas drošību, šāds statuss paredzētu pielaidi darbam ar klasificētu informāciju). Personu loks varētu būt ļoti ierobežots (piemēram, LIAA vadība, Ministru prezidents, ekonomikas ministrs un Ekonomikas ministrijas valsts sekretārs), tomēr tas nedrīkstētu būt tikai vienas institūcijas ietvaros.</p>	LIAA, Ekonomikas ministrija, Ārlietu ministrija	2012.-2013.gada laikā
31.	Process kopumā	Informācijas apmaiņa starp LIAA, EM un ĀM	CRM datu bāzes aizpildīšanai nav ieviestas iekšējās kontroles procedūras.	<p>Ieviešot attiecīgas institūciju iekšējās kontroles procedūras, nepieciešams panākt, ka ĀTI piesaistes procesā iesaistītie darbinieki regulāri pilda informāciju datu bāzē, lai būtu iespējams gan sekot līdzi projektu attīstībai, gan vieglāk novērtēt ĀTI piesaistes procesu.</p> <p>CRM sistēmas aktualizēšanu jānosaka par obligātu iesaistītajiem darbiniekiem pēc tam, kad veikti nepieciešamie sistēmas funkciju un lietojamības uzlabojumi. Uzlabojumu izstrādē nepieciešams iesaistīt tos darbiniekus, kam tieši jāstrādā ar šo sistēmu.</p>	LIAA, Ekonomikas ministrija, Ārlietu ministrija	2012.-2013.gada laikā
32.	Process kopumā	Sadarbība valsts institūciju starpā	<p>Pašreiz esošajos uz ĀTI piesaisti attiecināmajos sadarbības mehānismos ministrijas (izņemot EM un ĀM) ir nepietiekami iesaistītas.</p> <p>Investīciju padome kā sadarbības mehānisms ar vertikālu varas elementu (padomes sēdes notiek Ministru prezidents vadībā) ir efektīvs mehānisms atsevišķu gadījumu risināšanai, tomēr nepieciešama arī pastāvīga ministriju sadarbība horizontālā līmenī.</p>	<p>ĀTI piesaistes procesā vajadzētu aktīvāk iesaistīt citas ministrijas, ārpus EM un ĀM, kuras šobrīd veiksmīgi sadarbojas šajā jomā. Būtiska nozīme ĀTI piesaistē ir reformām, kas ir VARAM, Satiksmes ministrijas, Tieslietu ministrijas, kā arī Izglītības un zinātnes ministrijas kompetencē, tādēļ būtu nepieciešams institucionalizēt horizontālu sadarbības mehānismu visu iepriekšminēto ministriju starpā.</p> <p>Citu ministriju iesaiste būtu jānodrošina, nemainot šobrīd veiksmīgi darbošos trīspusējās sadarbības mehānismu starp ĀM, EM un LIAA.</p>	EM, ĀM, VARAM, SM, TM, IZM, citas ministrijas	2012.gada laikā
33.	Process kopumā	Sadarbība starp LIAA un ĀM	Iespējama esošās sadarbības uzlabošana.	<p>Vajadzētu uzlabot sadarbību starp diplomātisko personālu un LIAA, kā arī uzņēmējiem, neskatoties uz to, ka līdzšinējā sadarbība ir bijusi samērā laba.</p> <p>Nemot vērā diplomātu slodzi un citus pienākumus, kas tiem jāveic, būtu lietderīgi, ja LIAA sadarbībā ar ĀM centrālo biroju sagatavotu svarīgāko informāciju par Latvijas konkurētspējas priekšrocībām un iespējamiem projektiem, kas varētu interesēt konkrētas valsts uzņēmējus.</p> <p>Prezentāciju vai tikšanos laikā, kas paredzētas tikai par ĀTI piesaistes jautājumiem, vēstnieki varētu pieaicināt konkrētu projektu pārstāvjus, lai tie prezentētu savu piedāvājumu un nepieciešamības gadījumā varētu detalizēti atbildēt uz jautājumiem. Uzņēmēju piesaistīšanā būtu nepieciešama ne tikai LIAA un ĀM sadarbība, bet arī skaidru kritēriju izmantošana, pirms konkrēti projekti tiek tālāk virzīti kopā ar vēstniekiem.</p>	LIAA, Ārlietu ministrija, Latvijas uzņēmēji	Nepārtraukti

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leiecināmās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
				Lai uzlabotu informācijas apriti starp LIAA un ĀM vajadzētu noteikt atsevišķus „informācijas centrus”, kas varētu būt struktūrvienības persona katrā no institūcijām, kurai būtu pieejama aktuālā informācija par sadarbību šo institūciju starpā. To varētu panākt, nosakot, ka savstarpējā elektroniskajā sarakstē, kas saistīta ar ĀTI piesaisti, vajadzētu „cc” nosūtīt arī attiecīgajai par institūciju sadarbību atbildīgajai personai.		
34.	Process kopumā	Sadarbība starp LIAA un ĀM	Iespējama esošās sadarbības uzlabošana.	Nepieciešams aktīvāk koordinēt LIAA pārstāvniecību un vēstniecību sadarbību, lai efektīvi īstenotu proaktīvu ĀTI piesaisti. Sadarbība īpaši attiecas uz gadījumiem, kad LIAA pārstāvniecību darbiniekiem būtu jāpiesaista vēstnieki nozīmīgām tikšanās ar ārvalstu uzņēmumu augstāko vadību.	LIAA, Ārlietu ministrija	Nepārtraukti
35.	Process kopumā	Informācijas uzskaitē	ĀM netiek īstenota sistemātiska informācijas uzskaitē, kas būtu saistīta ar ĀTI piesaisti.	Nepieciešams ieviest uz ĀTI piesaisti attiecināmu aktivitāšu (identificētie potenciālie investori, tikšanās/telefona sarunas ar investoriem u.tml.) uzskaiti. Šo jautājumu varētu atrisināt kontekstā ar kopīgas ĀTI piesaistes procesa sadarbības platformas izveidi, kas papildinātu vai aizstātu CRM sistēmu.	Ārlietu ministrija	2012.gada laikā
36.	Process kopumā	Informācijas apmaiņas mehānisms iesaistīto institūciju starpā	Efektīvas komunikāciju platformas trūkums mazina institūciju savstarpējās sadarbības efektivitāti.	Nepieciešams ieviest ar ĀTI piesaisti saistītu informācijas apmaiņas platformu internetā. Šāda platforma varētu atvieglot iesaistīto institūciju starpā nepieciešamo informācijas apmaiņu, kā arī glabāt aktuālu informāciju par konkrētu projektu statusu. Tā varētu būt foruma tipa platforma ar vairāku līmeņu piekļuvi (bez un ar reģistrāciju), kurā publiski pieejamā līmenī informācijas apmaiņā varētu tikt iesaistīti arī privātā sektora pārstāvji.	LIAA	2012.-2013.gada laikā

4.2.3 Nepieciešamās izmaiņas investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošanai

Šajā sadaļā ietvertas 17 rekomendācijas, kas attiecas uz investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. Rekomendācijas ir saistītas ar uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu attīstīšanu, ar nodokļu maksāšanu un būvniecības procesu saistīto birokrātisko procedūru analīzes nepieciešamību (ar mērķi padarīt šos procesus efektīvākus), darbaspēka pieejamības jautājumu risināšanu, efektīva infrastruktūras nodrošināšanas mehānisma izveidi, šķēršļtīkļu sistēmas sakārtošanu, zemes zonējuma maiņas mehānisma efektīvizēšanu un citiem aspektiem.

Tabula Nr. 4. Rekomendācija saistībā ar investīciju un uzņēmējdarbības vidi.

Nr	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	Atbalsta instrumenti	Pašreiz pieejamo valsts atbalsta instrumentu un ES fondu līdzekļu pieejamība ir pārāk ierobežojša. ES fondu līdzekļi ir ierobežoti noteiktā laika periodā, kas liedz atbalstīt tautsaimniecībai nozīmīgus projektus ārpus ES fondu programmās noteiktajiem termiņiem.	Nepieciešams radīt valsts atbalsta instrumentu – infrastruktūras atbalsta fondu, kuru būtu iespējams izmantot jebkurā brīdī lieliem un nozīmīgiem investīciju projektiem. Tas jāveic atbilstoši ES regulējumam par ES fondu izmantošanu. Šāds instruments būtu izmantojams tikai gadījumos, kad jāatbalsta īpaši nozīmīgs investors ar labu starptautisku reputāciju un kura ienākšana Latvijā veicinātu eksportu, kā arī radītu vairāk nekā simts jaunu darba vietu.	Finanšu ministrija, Pārresoru koordinācijas centrs	Laikā, kurā tiek plānots fondu sadalījums nākamajam plānošanas periodam
2.	Atbalsta instrumenti	Pašreiz pieejamo ES fondu līdzekļu pieejamība ir pārāk ierobežota. Piemēram, Eiropas Reģionālās attīstības fonda aktivitāte „Augstas pievienotās vērtības investīcijas” paredz 3 milj. latu minimumu iesniegto projektu attiecināmajām izmaksām.	Nepieciešams padarīt ES fondu pieejamību elastīgāku, paplašinot laika rāmi, kurā ir pieejams finansējums vai arī radot laikā neierobežotu atbalsta instrumentu tiem uzņēmumiem, kuri ražo preces eksportam vai piedāvā ārpus Latvijas pieprasītus pakalpojumus ar augtu pievienoto vērtību. Papildus nepieciešams veikt izvērtējumu par optimālu nepieciešamo minimālo attiecināmo izmaksu sliekšni ES fondu aktivitātēm. Piemēram, aktivitātes „Augstas pievienotās vērtības investīcijas” minimālo attiecināmo izmaksu summu vajadzētu ievērojami samazināt, ņemot vērā, ka vidēja līmeņa uzņēmumiem darbības paplašināšanai vai jaunu iekārtu iegādei var pietikt arī ar summu līdz 300 tūkst. latu. Atstājot minimālo attiecināmo izmaksu summu 3 milj. latu apmērā no vienas puses pastāv risks neapgūt šo ES fondu naudu, no otras puses – nav skaidrs, vai izdevīgāk ir atbalstīt dažus lielus projektus, vai arī vairāk vidēja līmeņa projektus ar attīstības potenciālu.	Finanšu ministrija	2012.-2013.gada laikā
3.	Birokrātiskās procedūras	Nodokļu maksāšanas process ir pārāk sarežģīts.	Nepieciešams veikt nodokļu maksāšanas procesa novērtējumu, kas identificētu iespējas atvieglot/samazināt ar nodokļu maksāšanu saistītās procedūras, ieviešot efektīvu un uz klientu vajadzībām vērstu procesu.	Finanšu ministrija, Valsts ieņēmumu dienests	2012.-2013.gada laikā
4.	Birokrātiskās procedūras	Būvniecības process ir pārāk neefektīvs.	Nepieciešams veikt ar būvniecību saistīto birokrātisko procesu novērtējumu, lai identificētu iespējas pēc būtības atvieglot/samazināt nepieciešamās procedūras, ieviešot efektīvu un uz klientu vajadzībām vērstu procesu	Ekonomikas ministrija, iesaistītās institūcijas	2012.-2013.gada laikā
5.	Darbaspēka pieejamība	Darbaspēka pieejamība ir viens no būtiskākajiem faktoriem ĀTI izvietojšanai.	Nepieciešams sasaistīt esošo arodizglītības un augstākās izglītības sistēmu ar valsts prioritārajām nozarēm, koncentrējot vairāk resursu uz atsevišķām jomām.	Izglītības un zinātnes	2012.-2013.gada laikā

Nr	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
		tomēr pašreizējā izglītības sistēma nenodrošina pietiekamu skaitu nepieciešamo speciālistu nozarēs, kurās valsts vēlas piesaistīt investīcijas.	Šāda pieeja tiktu īstenota, ņemot vērā to, ka Latvijai kā mazai valstij daudz efektīvāk ir sagatavot konkurētspējīgu un kvalificētu darbaspēku dažās nozarēs, nevis censties sagatavot Eiropas un pasaules līmenī nekonkurētspējīgus darbiniekus daudzās nozarēs.	ministrija	laikā
6.	Darbaspēka pieejamība	No Latvijas izbraukušie jaunieši, kas iegūst augstāko izglītību ārvalstīs, vairumā gadījumu neatgriežas Latvijā.	Nepieciešams atbalstīt jauniešu, kas ieguvuši izglītību ārvalstīs, atgriešanos Latvijā. Viens no mehānismiem varētu būt nodokļu atlaizu piemērošana uzņēmumiem, kas īsteno prakšu programmas vai arī ES fondu līdzekļu izmantošana prakšu vietu subsidēšanai.	Izglītības un zinātnes ministrija	2012.-2013.gada laikā
7.	Infrastruktūras pieejamība	Nepietiekams industriālo parku skaits, kuri būtu aprīkoti ar nepieciešamo infrastruktūru un kuros būtu pieejama brīva vieta uzņēmumiem nepieciešamo ēku būvniecībai.	Nepieciešams ieviest atbalsta mehānismu specializētu tehnoloģisko un/vai industriālo parku izveidei, kuros būtu nodrošināta visa nepieciešamā infrastruktūra vairākiem attiecīgās sfēras uzņēmumiem. Šādu projektu atbalstam varētu paredzēt noteiktu daļu no ES fondu līdzekļiem, kas paredzēti infrastruktūras uzlabošanai.	Finanšu ministrija	2012.-2013.gada laikā
8.	Infrastruktūras pieejamība	Infrastruktūras trūkums uzņēmējdarbībai/rūpnieciskai darbībai paredzētās teritorijās. Viena no būtiskākajām problēmām, ar ko saskaras ārvalstu investori, ir saistīta ar elektroenerģijas pieslēgumu izveidi. Investori nevēlas ieguldīt savus līdzekļus infrastruktūras izveidē (piemēram, apakšstaciju būvniecībā).	Nepieciešams izstrādāt mehānismu, kas noteiktu atbildību sadalījumu elektroenerģijas pieslēgumu un cita veida infrastruktūras izveidē. Tāpat nepieciešams nodrošināt valsts atbalsta instrumentu pieejamību (piemēram, īpaša fonda vai garantiju veidā) šādas infrastruktūras izveidei, ko varētu izmantot pašvaldības.	Ekonomikas ministrija, Finanšu ministrija	2012.-2013.gada laikā
9.	Lēmumu pieņemšanas atklātība un prognozējamība	Valsts pārvaldes institūciju un pašvaldību darbam un lēmumu pieņemšanai jābūt atklātākai.	Nepieciešams nodrošināt informācijas atklātību attiecībā uz lēmumu pieņemšanas procesiem visos valsts pārvaldes un pašvaldību līmeņos. Īpaši tas attiecas uz lēmumiem par teritoriju plānojumiem pašvaldībās, būvniecības atļauju piešķiršanu un citām procedūrām, kas tieši ietekmē gan ārvalstu, gan vietējos uzņēmējus.	Valsts pārvaldes institūcijas	
10.	Pašvaldību pārstāvju motivācija ĀTI piesaistē	Liela daļa pašvaldību pārstāvju/vadītāju nav motivēti <i>proaktīvai</i> (atsevišķos gadījumos arī <i>reaktīvai</i>) rīcībai ĀTI piesaistes ziņā. Viens no iemesliem pašvaldību pārstāvju nepietiekamajai motivācijai ir saistīts ar pašvaldību ienākumu avotu, kas tieši nav saistīts ar uzņēmumu darbību to teritorijā. Pašvaldību budžetu veido daļa no iedzīvotāju, kas deklarēti attiecīgajā pašvaldībā, ienākumu nodokļa, kā arī no nekustamā īpašuma nodokļa.	Būtu nepieciešams apsvērt iespēju ieviest izmaiņas nodokļu politikā, paredzot pašvaldību budžetā novirzīt daļu no to teritorijā esošo uzņēmumu ienākumu nodokļa. Šādas izmaiņas motivētu pašvaldību vadītājus veicināt uzņēmējdarbību un, līdz ar to, ĀTI piesaisti to teritorijā.	Finanšu ministrija	2012.-2013.gada laikā
11.	Publiskā un privātā partnerība	Zems skaits īstenotu nozīmīgu publiskās un privātās partnerības projektu.	Nepieciešams izvērtēt publiskās un privātās partnerības līdzšinējos rezultātus un iemeslus, kuru dēļ Latvijā šī iniciatīva nav tikusi īstenota pietiekami veiksmīgi.	Finanšu ministrija	2012.gada laikā
12.	Šķīrējtiesas	Liela daļa šķīrējtiesu tiek izmantotas investoru un vietējo uzņēmumu aprūpšanai, kā rezultātā tiek diskreditēts	Nepieciešams sakārtot šķīrējtiesu sistēmu Latvijā, ieviešot skaidrāku regulējumu, kā arī ierobežojot šķīrējtiesu skaitu.	Tieslietu ministrija	2012.-2013.gada laikā

Nr	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
		Šķīrējtiesu institūts.			
13.	Teritoriju plānojums	Pašreiz spēkā esošais regulējums, kas attiecas uz izmaiņām zemes zonējumā nav pietiekami elastīgs, kas tādējādi mazina iespējas īstenot investīciju projektus.	Nepieciešams ieviest efektīvu mehānismu zemes zonējuma maiņai pašvaldību teritorijās, kas varētu tikt izmantotas rūpniecisku projektu attīstīšanai. Izmaiņām būtu jāietver atvieglotu izmaiņas procedūru, bet tajā pat laikā tām būtu jānosaka skaidrus kritērijus, kuros gadījumos zonējumu varētu un nevarētu mainīt.	VARAM	2012.gada laikā
14.	Tiesu sistēma	Lietu izskatīšana tiesās ir pārāk ilga. Investori nav ieinteresēti gaidīt skaidru lēmumu vairāku gadu garumā.	Nepieciešams uzlabot tiesu sistēmas efektivitāti, it īpaši attiecībā uz civillietu izskatīšanas laiku.	Tieslietu ministrija	2012.-2013.gada laikā
15.	Valsts institūciju lēmumu prognozējamība	Nepietiekami tiek izmantots „uzziņas par savām tiesībām” institūts.	Nepieciešams uzlabot tiesību institūta „uzziņa par savām tiesībām” ⁸ ieviešanu, izvērtējot līdzšinējo ieviešanas praksi. Latvija ir viena no retajām valstīm Eiropā, kurā ir ieviests šis tiesību institūts (angliski: <i>procedure of advance ruling</i>), kas nodrošina skaidrību konkrētā juridiskā situācijā, saņemot situācijas vērtējumu no iestādes, kuras kompetencē ir jautājuma izšķiršana pēc būtības. Stiprinot un padarot efektīvāku šī tiesību institūta piemērošanu, kā arī veicot papildu pasākumus valsts pārvaldes darbības caurspīdības un pakalpojumu nodrošināšanā, Latvija kā vienu no konkurētspējas priekšrocībām varētu piedāvāt potenciālajiem ārvalstu investoriem ātru valsts institūciju pakalpojumu sniegšanu.	Tieslietu ministrija, citas valsts pārvaldes institūcijas	2012.-2013.gada laikā
16.	Valsts politikas prognozējamība	Atjaunojamo energoresursu enerģijas likumprojekts joprojām ir saskaņošanas stadijā un nav pieņemts.	Nepieciešams pēc iespējas ātrāk pieņemt likumu, kas regulē atjaunojamās enerģijas jomu, ņemot vērā, ka „zaļās tehnoloģijas” ir viena no Polaris procesā identificētajām prioritārajām nozarēm. Tas nepieciešams, lai mazinātu neskaidrību šajā nozarē un, līdz ar to, lai varētu efektīvi strādāt ar ĀTI piesaisti.	Ekonomikas ministrija	2012.gada laikā
17.	Vīzas, uzturēšanās atļaujas Latvijā	Pārāk stingri noteikumi attiecībā uz iebraukšanu un uzturēšanos Latvijā, kas mazina Latvijas kā investīcijām pievilcīgas valsts tēlu.	Jāatvieglo ārvalstu investoru, kuriem pieder kapitāla daļas Latvijā esošos uzņēmumos, (un to ģimenes locekļu) iebraukšanai un uzturēšanās atļauju saņemšanai nepieciešamo formalitāšu kārtošana.	Ārlietu ministrija	2012.gada laikā

⁸ Administratīvā procesa likuma 98.-101.pants.

4.2.4 Rekomendācijas, kas izriet no gadījumu analīzes

Šajā sadaļā ir ietvertas rekomendācijas, kas radušās sešu – trīs īstenotu un trīs neīstenotu – investīciju projektu gadījumu analīzes rezultātā. Trīs īstenotie investīciju projekti ir saistīti ar SIA „Axon Cable” kabeļu ražotnes izveidi Daugavpilī, SIA „Bucher Schoerling Baltic” ielu tīrāmo mašīnu ražotnes izveidi Ventspilī un AS „Valmieras stikla šķiedra” uzņēmuma procesu un iekārtu modernizēšanu. Pārējie trīs gadījumi ir Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu būvniecības projekts Ikšķilē, futbola akadēmijas projekts un IT nozares uzņēmuma projekts. Saistībā ar šiem gadījumiem kopumā ir sniegta 41 rekomendācija. Visbiežāk minētās problēmas un rekomendācijas ir saistītas ar infrastruktūras izveides/uzlabošanas mehānismu, darbaspēka pieejamību, valsts atbalsta instrumentu uzlabošanu, kā arī lielākās daļas pašvaldību intereses trūkumu ĀTI piesaistes jomā.

Tabula Nr. 5. Rekomendācijas no „Axon Cable” SIA gadījuma analīzes.

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Investīciju izvietojuma dislokācijas vieta	Daudzi ārvalstu investori neatšķir Baltijas valstis vienu no otras, kā arī vispār daudz par Latviju nezina.	Tiešs darbs ar institūcijām (piemēram, kamerām), kas ārvalstīs strādā ar investoriem. Darbinieku skaita/ kapacitātes palielināšana LIAA pārstāvēniecībās ārvalstīs. Kopīgu projektu veikšana kopā ar pārējām Baltijas valstīm.	LIAA, pašvaldības	2012.-2013.gada laikā
2.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte B.Investoru ieinteresēšana	Infrastruktūra	Latvijas autoceļu kvalitāte samazina produktivitāti un ievērojami apgrūrina loģistiku	Stratēģisko maģistrāļu izbūvēšana Latvijā ar iespējām tām pieslēgt mazākas nozīmes ceļus laika gaitā – ņemot vērā pieejamo finansējumu.	SM sadarbībā ar citām iesaistītajām institūcijām	2012.-2020. gada laikā
3.	B.Investoru ieinteresēšana	Infrastruktūra	Pašvaldībām nepietiek līdzekļu sakārtot industriālo ražošanas vietu infrastruktūru, kā arī pašvaldības nedrīkst sakārtot tām nepiederošu infrastruktūru.	Paredzēt normatīvajos aktos kārtību, kā pašvaldības var nodrošināt privātpašumā esošas infrastruktūras sakārtošanu, nodrošinot samērīgumu ar interešu konflikta jautājumu risināšanu šādos gadījumos. Paredzēt īpašas ES fondu programmas infrastruktūras sakārtošanā pašvaldībās investoru piesaistīšanai, veicot grozījumus nepieciešamajos normatīvajos aktos.	VARAM sadarbībā ar TM, LIAA, FM	2012.-2013. gada laikā
4.	B.Investoru ieinteresēšana	Infrastruktūra	Daudzas privātpersonām piederošas ražošanas ēkas ir avārijas stāvoklī, taču īpašnieki neko nedara, lai situāciju risinātu, kā arī attiecīgie objekti nav pieejami iespējami ieinteresētajiem investoriem.	Pilnveidot normatīvajos aktos nekustamo īpašumu atsavināšanas/ kompensāciju izmaksas sistēmu gadījumos, kad objekts ir nepieciešams stratēģisku investīciju nodrošināšanai.	VARAM sadarbībā ar TM, LIAA	2012.-2013. gada laikā
5.	B.Investoru ieinteresēšana	Darbaspēka pieejamība	Lielākoties mācību programmas Latvijas augstskolās neatbilst faktiski nepieciešamajam kvalifikācijas līmenim ražošanas sektorā.	Darba kvalifikācijas programmu izstrāde būtu jāveic atbilstoši vidēja termiņa un ilgtermiņa darba tirgus prognozēm. Jānodrošina uzņēmēju iesaistīšana/ aptaujāšana par tirgus nepieciešamībām, strādājot pie kvalifikācijas celšanas vai pārkvalifikācijas programmu izstrādes. Jānodrošina kompetenču teritoriāla konsolidācija, nodrošinot spēcīgus izcilības centrus izglītībā, šādi paaugstinot valsts attīstības potenciālu, kā arī investīciju piesaistes potenciālu.	IZM, EM un LIAA sadarbībā ar IZM padotībā esošajām iestādēm, augstskolām, koledžām, pašvaldību profesionālajām skolām	2012.-2013. gada laikā
6.	B.Investoru ieinteresēšana	Nodokļu atlaides	Kvalifikācijas līmenis uzņēmuma ienākuma nodokļa atlaidēm	Jāizvērtē, vai minētais sliekšnis nevarētu tikt pazemināts un vai šādi pazemināšanai varētu būt pozitīva ietekme uz piesaistītajām investīcijām ar	FM sadarbībā ar EM un	2012.-2013. gada laikā

Nr.	ATI piesaistes procesa posms	ATI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
			lielajiem investīciju projektiem – vismaz LVL 3 000 000 – ir pārāk augsts.	iespēju uz piesaistīto investīciju rēķina laika gaitā atgūt nenopelnīto valsts līmeni.	citām iesaistītajām institūcijām	
7.	C. Investoru apkalpošana D. Investīciju projektu īstenošana,	Atbalsta instrumentu izmantošanas iespējas	Garš administratīvais process, piesakoties un ieviešot ES fondu līdzfinansētās programmas uzņēmējdarbības attīstīšanai.	Jāizvērtē ES fondu finansējuma apgušanas riski ar mērķi noteikt iespēju vienkāršot procedūras, tajā pašā laikā ņemot vērā ES normatīvus un iespējamās krāpšanās riskus procedūru vienkāršošanas gadījumā.	FM sadarbībā ar EM, LIAA, PKC	2012.-2013. gada laikā
8.	D. Investīciju projektu īstenošana,	Sadarbība ar partneriem, piegādātājiem	Trūkst vienota avota par iespējām uzzināt, kādi Latvijā ir ražošanas faktori, kādi ir uzņēmumi, ar ko var sadarboties u.tml.	Jāapsver iespēja izveidot vienotu katalogu (vēlams - elektronisku) par investoru iespējām Latvijā.	LIAA	2012. gada laikā

Tabula Nr. 6. Rekomendācijas no SIA „Bucher Schoerling Baltic” gadījuma analīzes.

Nr.	ATI piesaistes procesa posms	ATI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	A. Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Investīciju stratēģiskās prioritātes	Nepietiekama pašvaldību autoritāte un elastība lēmumu pieņemšanā.	Izvērtēt iespējas atbilstoši normatīvajiem aktiem piešķirt lielākas tiesības pašvaldībām noteikt to attīstības prioritātes.	VARAM	2012.-2013. gada laikā
2.	A. Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte B. Investoru ieinteresēšana	Pašvaldības loma investīciju piesaistē	Pašvaldības redzējuma/ ieinteresētības trūkums par investīciju piesaisti.	Nepieciešams skaidrojošais darbs par investīciju piesaistīšanas ieguvumiem tieši pašvaldībām. Pašvaldību darbinieki būtu jāapmāca, kā strādāt ar ārvalstu investoriem.	EM sadarbībā ar LIAA	2012. gada laikā
3.	A. Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte B. Investoru ieinteresēšana	Infrastruktūra	Elektroenerģijas pieslēgumu izmaksas un pieslēgšanas ātrums atbaida vai kavē investīciju ieplūdi.	Nepieciešams izvērtēt, cik pamatotas ir prasības elektroenerģijas pieslēgumu izveidošanai – gan par pieslēguma izveidošanas termiņiem, gan par izmaksām - lai konstatētu iespējas situāciju uzlabot.	EM sadarbībā ar Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisiju	2012. gada laikā
4.	B. Investoru ieinteresēšana D. Investīciju projektu īstenošana	Darbaspēka pieejamība	Kvalificēta darbaspēka trūkums	Pārskatīt Nodarbinātības valsts aģentūras bezdarbnieku pārkvalifikācijas programmas ar mērķi tās padarīt pēc iespējas praktiski pielietojamākas. Veikt profesionālās izglītības reformu, lai uz tās bāzes būtu spēcīgu kompetenču sistēmu.	Izm sadarbībā ar LM un EM	2012.-2013. gada laikā
5.	B. Investoru ieinteresēšana D. Investīciju projektu	Atbalsta instrumenti	Pārāk augsts investīciju sliekšnis programmā Augstas pievienotās vērtības investīcijas.	Izvērtēt pamatojumu augsta investīciju sliekšņa noteikšanai programmā Augstas pievienotās vērtības investīcijas. Veikt uzņēmēju aptauju/datu modelēšanu ar mērķi izprast, kādi būtu ieguvumi un zaudējumi no sliekšņa pazemināšanas – lai noteiktu tā optimālo līmeni.	FM sadarbībā ar EM un LIAA	2012. gada laikā

Nr.	ATI piesaistes procesa posms	ATI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
6.	Istenošana D. Investīciju projektu īstenošana	Atbalsta instrumenti	Pārāk īsi termiņi ES fondu projektu uzsaukumiem, nedodot laiku sagatavot visus dokumentus oficiālajā kārtībā.	Ņemot vērā ES un vietējo normatīvo bāzi, izvērtēt iespēju sludināt ES fondu projektu uzsaukumus regulāri, kā arī pēc iespējas nodrošināt kritēriju nemainību, lai maksimāli būtu iespējams laikus gatavoties projekta pieteikšanai, kas sarežģītu projektu gadījumos var būt ilgs laika posms.	FM sadarbībā ar EM un citām nozaru ministrijām, LIAA	2012.-2013. gada laikā
7.	D. Investīciju projektu īstenošana E. Pēcprojektu apkalpošana	Atbalsta instrumenti	Nepietiekamā LIAA kapacitāte gan ES fondu finansējuma administrēšanā, gan investīciju piesaistē.	Izvērtēt iespēju nodalīt investīciju piesaistes daļu no ES fondu finansējuma administrēšanas, šādi optimizējot un labāk sadalot resursus starp šīm divām pastarpināti (stimulu veidā) saistītajām funkcijām.	EM, LIAA	2012. gada laikā
8.	Process kopumā	Nodokļu sistēma	Diskriminācija PVN likmes piemērošanā speciālajās ekonomiskajās zonās starp vietējiem un ārvalstu piegādātājiem.	Precizēt Likumu „Par nodokļu piemērošanu brīvostās un speciālajās ekonomiskajās zonās”, paredzot, ka preces, kuras ir paredzētas tādu produktu ražošanai, kuri tālāk tiek paredzēti eksportam un kurus licencētai kapitālsabiedrībai, SEZ kapitālsabiedrībai, SEZ pārvaldei vai brīvostas pārvaldei piegādā ar PVN apliekamā persona, vietējais ražotājs Latvijā neapliek ar pievienotās vērtības nodokli. Šādas izmaiņas veicinātu iekšzemes tirdzniecību, atbalstītu vietējos ražotājus, kā arī palielinātu iekšzemes kopproduktu, vienlaicīgi ievērojot un nepārkāpjot direktīvas 2006/112/EK prasības.	FM sadarbībā ar EM, LIAA	2012.-2013. gada laikā
9.	Process kopumā	SEZ priekšrocības	Speciālo ekonomisko zonu iespējamā darbības izbeigšanās 2017.gadā un ar to saistītās sekas.	Laikus (šogad) jāizvērtē iespēja pagarināt speciālo ekonomisko zonu darbības termiņu pēc 2017.gada. Nepieņemot lēmumu laikus, tiek radīts papildus kavēšanās un nenoteiktības kritērijs attiecībā uz ārvalstu investīciju piesaisti.	FM, EM, TM	2012. gada laikā
10.	Process kopumā	Nekustamā īpašuma pirkšanas iespējas	Investori nepedalās pašvaldību izsolēs par to teritorijā esošo brīvo zemju nomas tiesībām.	Jāpārskata normatīvais regulējums, paredzot citas iespējas šādiem nomas gadījumiem, izvirzot kritērijus to piešķiršanai	TM sadarbībā ar VARAM	2012. gada laikā

Tabula Nr. 7. Rekomendācijas no AS „Valmieras Stikla šķiedra” gadījuma analīzes.

Nr.	ATI piesaistes procesa posms	ATI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	A. Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Investoriem pievilcīga valsts profila trūkums	Sobrīd investīciju izvietošanas iemesli Latvijā nav tik pašsaprotami kā deviņdesmito gadu sākumā, kad būtisks iemesls bija pieejamie	Investīciju piesaistes procesā jāizstrādā konkrēts, uz faktu un datu analīzi balstīts Latvijas kā investīcijām pievilcīgas vietas profils, norādot pieejamos resursus (gan cilvēkresursus, gan ražošanas resursus), pieejamās teritorijas, pieejamo infrastruktūru u.c. Šāds materiāls ne tikai nodarētu ārvalstu	Ekonomikas ministrija, LIAA	2012

⁹ Saskaņā ar likuma par „Par nodokļu piemērošanu brīvostās un speciālajās ekonomiskajās zonās” 1.panta otrās daļas 12.punktā un 3.panta otrajā daļā noteiktajām prasībām.

Nr.	ATI piesaistes procesa posms	ATI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
			cilvēkresursi un lētā enerģija.	investoru piesaistē, bet arī nacionālās attīstības plānošanā. Šāda materiāla izstrādāšana varētu tikt skatīta Polaris procesa ietvaros, izvērtējot iespējas tādu izstrādāt un iegūt no šāda materiāla esamības.		
2.	B.Investoru ieinteresēšana	Energoresursu izmaksas	Sobrīd investīciju izvietojuma iemesli Latvijā nav tik pašsaprotami kā deviņdesmito gadu sākumā, kad būtisks iemesls bija pieejamie cilvēkresursi un lētā enerģija.	Jāievēro saprātīguma princips „zaļās” enerģijas izmantošanā, sabalansējot „zaļās” enerģijas īpatsvaru kopējā energobilancē ar konkurētspējas kritumu elektroenerģijas tarifu paaugstināšanās rezultātā. Izvērtēt, vai radušies ieguvumi no „zaļās” enerģijas izmantošanas stiprina uzņēmējdarbības vidi un sniedz vēlamo efektu tautsaimniecībai kopumā, kā arī vai uzņēmumu, kas darbojas Latvijā, izmantojot „zaļo” enerģiju, starptautiskā konkurētspējas, kas tiek samazināta „zaļās” enerģijas obligātā iepirkuma rezultātā, piemērojot elektroenerģijas tarifus, samazināšanās ir pieļaujama arī turpmāk.	Ekonomikas ministrija	2014
3.	A.Piedāvājuma gatavošana/priekšizpēte B.Investoru ieinteresēšana	Informācijas trūkums par investīciju piesaistes stratēģisko nozīmīgumu	Iedzīvotāju nepietiekamā informētība par ražošanas projektu izvietojumu tuvu apdzīvotām vietām, kādēļ tiek atlikti tautsaimniecībai būtiski projekti.	Skaidrojošais darbs par ražošanas nozīmīgumu jebkuras tautsaimniecības attīstībā. Profesionālu iesaistīšana novērtējumos un skaidrojumos tajos gadījumos, kad investīciju projekti ir sarežģīti un nepieciešams neatkarīgs novērtējums. Izstrādāt Latvijas kā investīcijām pievilcīgas valsts profilu (skat. Nr.1), tajā arī identificējot iespējamās alternatīvas, ja kāda investīciju projekta īstenošanas vieta izrādās nepieejama vai neatbilstoša.	EM sadarbībā ar LIAA	2012
4.	B.Investoru ieinteresēšana D.Investīciju projektu īstenošana	Mācību programmu neatbilstība darba tirgus vajadzībām	Valstī trūkst inženieru un eksakto zinātnu absolventu ar darba tirgum atbilstošām zināšanām un prasmēm. Izglītības sistēmas radītais piedāvājums neatbilst darba tirgus vajadzībām.	Eksakto zinātnu un profesionālās tehniskās izglītības popularizēšana ar mērķi piesaistīt vairāk mācīties un attīstīties gribošu cilvēku. Ciešāka sadarbība ar uzņēmējiem, nosakot kvalifikācijas iegūšanas un pārkvalifikācijas programmu izstrādi.	IZM sadarbībā ar EM	2012-2016
5.	B.Investoru ieinteresēšana D.Investīciju projektu īstenošana	Nekustamā īpašuma nomas iespējas	Sobrīd spēkā esošās normas, kas paredz, ka pašvaldībai obligāti ir jārīko izsole par vakantajiem īpašumiem nomai var radīt situāciju, kurā investors neiegūst īpašumu, jo to pārsola kāda cita puse, kura neplāno izveidot darba vietas atšķirībā no investora.	Izvērtēt iespēju likumdošanā iestrādāt mehānismu, ka pašvaldība drīkst iznomāt īpašumu bez izsoles, ja ar ieguvumu-izdevumu metodes palīdzību tā var uzskatāmi pierādīt, ka teorētiskais īstermiņa zaudējums, neiznomājot īpašumu par, iespējams, augstāku vērtību kā to, kas ir noteikts bez izsoles, tiek pārlicenoši kompensēts ar investīciju procesā radītajām darba vietām (nomaksātajiem nodokļiem, nodarbinātības) u.tml.	FM sadarbībā ar EM, LIAA un LPS	2012-2013
6.	B.Investoru ieinteresēšana D.Investīciju projektu īstenošana	Nekustamā īpašuma nomas iespējas	Sobrīd maksimālais nomas termiņš, ko pašvaldība var piešķirt tās īpašumu iznomāšanai, ir 12 gadi, kas var nebūt pietiekams lielu investīciju gadījumā.	Izvērtēt, kāds ir optimālais investīciju izvietojuma termiņš no investora skatu punkta un vēsturiski, lai lemtu par nepieciešamo maksimālā nomas termiņa paaugstināšanu pašvaldības īpašumu iznomāšanas gadījumos.	EM sadarbībā ar FM, LIAA un LPS	2012
7.	E.Process kopumā	Horizontālais un vertikālais institucionālais sadarbības un komunikāciju modelis	Nesaprotams investīciju piesaistes process – nesaprotama institūciju (LIAA, Ekonomikas ministrija, Valsts prezidenta kanceleja, Ārlietu ministrija, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija u.c.) iesaiste investīciju piesaistes	Funkciju optimizēšana investīciju piesaistes procesā, izstrādājot vienotu investīcijas piesaistes procesu, nosakot visu iesaistīto institūciju sadarbības modeli, vienlaicīgi identificējot iesaistītās puses un to pienākumus un darbības šajā procesā. Polaris procesa popularizēšana, skaidrojot iesaistīto pušu tiesības un pienākumus. Komunikācijas platformas izveidošana procesā iesaistītajām pusēm,	EM sadarbībā ar Valsts prezidenta kanceleju, VARAM, ĀM un LIAA un LPS	2012

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
			procesā un reizēm pat – savstarpēja konkurence (piemēram, LIAA un Valsts prezidenta kanceleja) par stratēģisko investīciju projektu piesaisti un īstenošanu.	nodrošinot vismaz informācijas apmaiņu.		
8.	E.Process kopumā	Nodokļu sistēma	Nodokļu sistēmas nepastāvība, kas nereti ir sliktāk kā konkrētas nodokļu likmes, jo nepastāvības gadījumā investori nevar droši plānot to tālāko darbību.	Ar nodokļu politiku saistītu lēmumu pieņemšana ilgākam termiņam – lēmumu „iesaldēšana”, nodrošinot pastāvību. Jāizvērtē iespēja slēgt līgumus ar investoriem, kas plāno īstenot valstij stratēģiski nozīmīgu projektu, par atsevišķu plānošanas faktoru nemainību laika gaitā (nodokļu likmes, nodokļu atlaides u.tml.) – rast iespēju elastīgākai pieejai tautsaimniecībai stratēģiski svarīgu („īpašu”) projektu gadījumos.	FM sadarbībā ar EM un LIAA	2012-2013

Tabula Nr. 8. Rekomendācijas no „Saint-Gobain” SIA gadījuma analīzes.

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	Ieteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Stratēģiskās investīciju projektu prioritātes	Nav skaidrs, kādi investīciju projekti Latvijā ir gaidīti, ja tāds projekts kā šajā gadījumā analizē apskatītais tiek noraidīts.	Noteikt stratēģiskā investīciju projekta definīciju. Noteikt kritērijus, saskaņā ar kuriem var tikt sniegts atbalsts stratēģiskajam investīciju projektam.	EM, LIAA sadarbībā ar Valsts kanceleju un nozaru ministrijām	2012. gada laikā
2.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte B.Investoru ieinteresēšana	Sadarbība institūciju vidū un saskaņota koordinācija	Nepietiekami koordinēts darbs investīciju piesaistē – lai arī daudzām iesaistītajām pusēm bija liela ieinteresētība redzēt šo projektu Latvijā – koordinācija un atbalsts nenostādāja pat pie augstāko amatpersonu informēšanas un iesaistīšanas lobēšanas aktivitātēs.	Polaris procesa lietošana ne tikai konkrētu problēmu risināšanas gadījumos, bet arī sistēmas problēmu risināšanai – arī gadījumos, kad uz problēmām nenorāda tieši kāds investors.	EM, LIAA, iesaistītās nozaru ministrijas un pašvaldības	Sākot ar 2012. gadu
3.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte B.Investoru ieinteresēšana	Pašvaldību attieksme	Pašvaldību ieinteresētības trūkums investīciju piesaistē.	Skaidrojošais darbs ar pašvaldībām, kādi ir to ieguvumi no investīciju piesaistes. Jāturpina jau uzsāktā vienošanos slēgšana ar pašvaldībām par dalību Polaris procesā. Jāturpina pašvaldības izglītojošais darbs par investīciju piesaistes nozīmīgumu.	VARAM, EM, LIAA sadarbībā ar Latvijas Pašvaldību savienību	Sākot ar 2012. gadu
4.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte B.Investoru ieinteresēšana	Horizontālā un vertikālā institucionālā sadarbība	Pārklājas atbildības starp ministrijām investīciju piesaistes procesā – elektrība, ceļi u.tml.	Polaris procesa pilnvērtīga izmantošana gan problēmu risināšanai, gan sistēmiskās sadarbības pilnveidošanai.	EM, LIAA, iesaistītās nozaru ministrijas un pašvaldības	Sākot ar 2012. gadu

Tabula Nr. 9. Rekomendācijas no Futbola akadēmijas gadījuma analīzes

Nr.	ATI piesaistes procesa posms	ATI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Pašvaldību loma	Pašvaldības neieinteresētība investīciju piedāvājuma izskatīšanā	Intensificēta iespēja risināt jautājumus augstā līmeņa Polaris padomē arī nelielu investīciju gadījumos.	EM, LIAA sadarbībā ar pašvaldībām	No 2012. gada
2.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte B.Investoru ieinteresēšana	Loģistika	Autoceļu tehniskais stāvoklis ir vājš, pie kā ir jāstrādā, ja Latvijai būtisks bizness ir tranzīts un Latvija var būt kā Eiropas durvis uz Krieviju	Primāri nodrošināt stratēģisko autoceļu sakārtošanu. Veikt autoceļu sakārtošanu, vispirms veicot potenciālo ieguvumu-izdevumu analīzi (finanšu, ekonomiskā un sociālā analīze), lai noteiktu ekonomiski izdevīgākos sakārtojamās ceļus.	SM sadarbībā ar VAS „Latvijas Valsts ceļi”	2012.-2020. gada laikā
3.	B.Investoru ieinteresēšana	Darbaspēka pieejamība	Latvijā attieksme pret darbu nav veicinoša – un tā pasliktinās, pasliktinoties cilvēku sociālajam stāvoklim. Cilvēki strādā atbilstoši saņemtajiem uzdevumiem, nevis mērķiem. Ir būtiski jūtams Padomju mantojums – nerūpēšanās par rezultātiem, peļņu u.tml. Latvijai ir būtiskas iespējas pilnveidoties šajā jomā. Latvijā būtu nepieciešams pievērsties rezultātu maksimizēšanai, nevis ieguldījumu minimizēšanai/ samazināšanai.	Nepieciešams veidot uzņēmējdarbības vadības kursu/ mācību priekšmetus jau vidusskolās, lai tajos runātu par attieksmi pret darbu un strādāšanu pēc rezultātu, nevis ieguldījumu filozofijas.	IZM sadarbībā ar pašvaldību profesionālajā vidusskolām	2012.-2013. gada laikā
4.	D.Investīciju projektu īstenošana	Noieta tirgus	Latvijā un pat Baltijā kopā ir pārāk neliels vietējais tirgus, kas nav pievilcīgi. Taču apkārt ir lieli tirgi, kuru potenciāls netiek izmantots.	Kopīgu Baltijas līmeņa aktivitāšu/ projektu plānošana. Sadarbība Baltijas jūras reģiona valstu iniciatīvās. Mērķtiecīga strādāšana pie Krievijas tirgus apkalpošanas, pozicionējot valsti kā izejas punktu uz Krieviju.	EM sadarbībā ar LIAA	Sākot ar 2012.gadu
5.	D.Investīciju projektu īstenošana	Projekta idejas īstenošanas iespējamība	Šobrīd Latvijā nav iespējams izveidot vispārējās izglītības iestādi ar mācību valodu, kas nav latviešu valoda.	Ir jāizvērtē šī gadījuma būtība no Valodas likuma viedokļa un no izglītības sistēmas pārmaiņu viedokļa, izdarot secinājumus par nepieciešamību saglabāt esošo situāciju vai arī mainīt likumdošanu tā, lai līdzīgi projekti (vai pat šis projekts) Latvijā būtu īstenojami. Iepriekš minētais ir jāskata kontekstā ar faktu, ka Latvijā kā viens no attīstības pīlāriem tiek minēts eksports. Tā kā pakalpojumu eksports ir daļa no eksporta struktūras – nepieciešams sakārtot jautājumus, kas ir saistīti ar iespēju Latvijā izveidot FA idejiski līdzīgus projektus, ja nākotnē interese pēc tādiem parādītos, lai normatīvā vide būtu gatavota. Plašāk raugoties, ir jāpaskatās uz vēlamajām jomām eksportspējas radīšanā un jāidentificē arī citi nepieciešamie uzlabojumi normatīvajā regulējumā, ņemot vērā, ka grozījumu gatavošana normatīvajos aktos un to pieņemšana ir laikietilpīgs process.	IZM sadarbībā ar EM, LIAA	2012.-2013. gada laikā
6.	D.Investīciju	Atbalsta	Nepietiekama elastība ES fondu	Jāizvērtē iespēja „atlikt/ rezervēt” zināmu finansējumu projektiem, kas atbilst	FM sadarbībā	2012.-2013.

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leiteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
	projektu īstenošana	instrumenti	finansējuma piešķiršanā inovatīviem vai kā citādi īpašiem/ netipiskiem projektiem.	valsts noteiktajām prioritātēm (piemēram, eksportam). Šādus projektus būtu jābūt iespējams iesniegt regulāri un tiem būtu jātiek regulāri vērtēti, piemēram, reizi mēnesī vai reizi ceturksnī. Ja īpaši izveidota komisija uzskatītu projektu par atbalstāmu, tam varētu piešķirt līdzfinansējumu no atliktajiem/ rezervētajiem fondiem. Šādi tiktu nodrošināta iespēja atlasīt un atbalstīt labus projektus, kā arī nodrošināt šādu atbalstu pastāvīgi, kas arī ir būtiski.	ar EM, LIAA	gada laikā

Tabula Nr. 10. Rekomendācijas no IT uzņēmuma ienākšanas Rīgā gadījuma analīzes.

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leiteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
1.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Valsts starptautiskā atpazīstamība	Starptautiskā līmenī nav zināmas Latvijas konkurētspējas priekšrocības.	Stratēģiskā līmenī ir jāvienojas par dažiem Latvijas reklamēšanas postulātiem, pie kuru izplatīšanas pēc tam jāstrādā investīciju procesā iesaistītajām pusēm. Minētie postulāti ir primāri jāsecina no projekta stadijā esošā Latvijas konkurētspējas novērtējuma.	AM sadarbībā ar EM, LIAA, Latvijas institūts	2012. gada laikā
2.	A.Piedāvājuma gatavošana/ priekšizpēte	Uzņēmējdarbības vide	Vienīgi investīciju vides sakārtošana nevar būt par pamatu lielam investoru pieplūdumam pilsētā vai valstī.	<p>Nepieciešams visaptverošs/ holistisks skatījums uz pilsētu vai valsti, kas ir investīcijām labvēlīga – vai šajā valstī ir izdevīgi veidot biznesu, vai tajā ir patīkami strādāt un vai tajā ir patīkami dzīvot.</p> <p>Iepriekš minētie trīs faktori ir svarīgi, domājot par investīciju piesaisti arī turpmāk, jo investīcijas ir grūti piesaistīt, ja tiek izpildīts tikai kāds atsevišķs faktors. Detalizētāka faktoru analīze varētu būt, piemēram, šāda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Izdevīgi veidot biznesu: nodokļu sistēmas paredzamība, nodokļu likmes valsts līmenī, nodokļu likmes pašvaldības līmenī, nodokļu avansa maksājumu neesamība, uzņēmumu nodokļa atlaistu piemērošanas iespējas ilgtermiņā, uzņēmējdarbības infrastruktūra, loģistikas iespējas, izmantojot publisko infrastruktūru, darbaspēka piesaistīšanas iespējas, apzinot mācību iestādes, mācību programmas, kurās tiek sagatavoti nozarei atbilstošie darbinieki, sakari ar citām valstīm u.tml.; ▶ Patīkami strādāt: vai ārvalstu investori tiek gaidīti, attieksme pret ārzemju vadītājiem/darbiniekiem, vai nav diskriminācijas sociālekonomiskajā vidē, tai skaitā sociālajās garantijās starp vietējiem un ārvalstniekiem u.tml.; ▶ Patīkami dzīvot: kultūras infrastruktūra, fiziskā un informācijas drošība, mūžizglītības iespējas, interešu kopas, izklaides infrastruktūra, viesnīcas, dzīvojamais fonds, restorāni u.tml. 	EM, VARAM, citas nozaru ministrijas LIAA, pašvaldības	Sākot ar 2012.gadu

Nr.	ĀTI piesaistes procesa posms	ĀTI piesaistes aspekts	Problēmas skaidrojums	leiteicamās izmaiņas	Atbildīgā institūcija	Ieviešanas laiks
3.	A.Piedāvājuma gatavošana/priekšizpēte	Lielo pilsētu atpazīstamība	Nepietiekams Rīgas mārketingš.	Apsvērt iespēju reklamēt Rīgu kā Baltijas centru un iespēju Rīgu pozicionēt kā Latvijas "dzinēju". Par šo jautājumu pirms kāda laika jau ir veikts Saimona Anholta pētījums ¹⁰ par iespēju veicināt Rīgas atpazīstamību.	LIAA, Rīgas dome, Latvijas institūts	2012. gada laikā
4.	B.Investoru ieinteresēšana C.Investoru apkalpošana	Atbalsta instrumenti	Latvija, salīdzinot ar Poliju, Ungāriju u.c. valstīm, ir samērā vāja jautājumos, kas saistīti ar ES fondu atbalstu ienākošajiem investoriem. Investori un to konsultanti meklē valstis, kas var piedāvāt atbalstu ienākošajiem investoriem.	Jāizskata iespēja ES fondu līdzekļu ietvaros izveidot programmas, kas varētu atbalstīt ienākošās produktīvās investīcijas, piemēram, līdzfinansēt būvniecības procesu vai arī daļēji subsidēt no jauna radītās darba vietas, investoram uzsākot darbību valstī. Jāizskata citu valstu labākā pieredze šī jautājuma risināšanā un jāizvērtē iespējas pārņemt labāko praksi.	FM sadarbībā ar EM	2012. gada laikā
5.	D.Investīciju projektu īstenošana	Noietā tirgus	Latvijas vietējais tirgus ir mazs. Līdzīgs ir vietējais tirgus arī Lietuvā un Igaunijā. Attiecīgi varētu mēģināt veikt kopīgas aktivitātes Baltijas valstu līmenī, kas gan šobrīd netiek pietiekami darīts.	Vispirms ir jādefinē potenciālie interešu saskares punkti Baltijas valstu līmenī. Pēc saskares punktu definēšanas ir jāizmanto tās iespējas, kuras Baltijas valstīm sniedz to atrašanās vieta, kā arī atrašanās Baltijas jūras reģionā.	Valsts prezidenta kanceleja, Ministru prezidenta birojs, Valsts kanceleja, citas iesaistītās institūcija	2012. gada laikā

¹⁰

http://www.li.lv/images_new/files/pdf/strategy_latvia.pdf

4.3 Ar investīciju piesaistes politikas attīstību saistītie mērķi un sasniedzamie rezultāti, kas definēti politikas plānošanas dokumentos

Šajā nodaļā analizēti ar ĀTI piesaisti saistīti politikas plānošanas dokumenti, kā arī Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011. – 2017.gadam un POLARIS procesa metodika. Nodaļas sākumā ir uzskaitīti aplūkoti dokumenti un analīzes pieeja, bet Tabula Nr. 11 ietver informāciju par uz ĀTI attiecināmajiem mērķiem, uzdevumiem un darbības virzieniem politikas plānošanas un īstenošanas dokumentos.

4.3.1 Analīzē iekļautie dokumenti

Lai veiktu ar investīciju piesaistes politikas attīstību saistīto mērķu analīzi un to savstarpējo saistību, nepieciešams analizēt šādus Konkursa nolikumā iekļautos dokumentus (skat. 13.1 nodaļu):

- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010. – 2016.gadam;
- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010. – 2011.gadam;
- ▶ Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011. – 2017.gadam;¹¹
- ▶ POLARIS procesa metodika.¹²

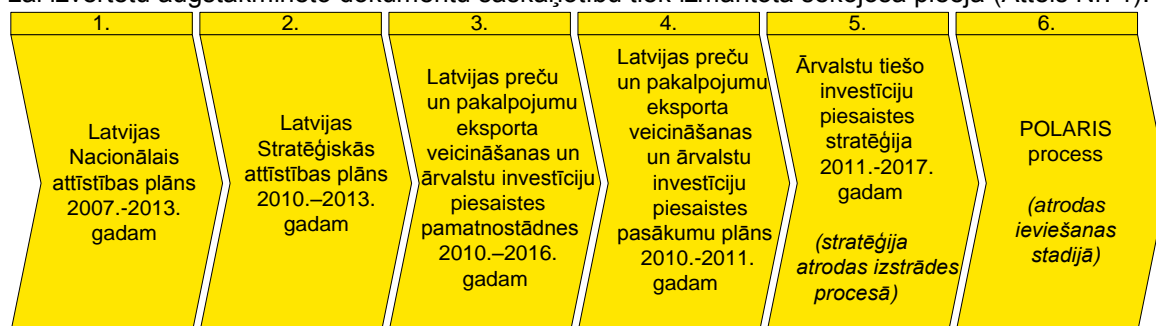
Papildu augstāk minētajiem dokumentiem analīzē ir iekļauti arī šādi politikas plānošanas dokumenti:

- ▶ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. – 2013.gadam;
- ▶ Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010. – 2013.gadam.

Tā kā ĀTI piesaistes nepieciešamību būtu nepieciešams vērtēt, raugoties no plašāka konteksta, šie dokumenti, saskaņojot ar Pasūtītāju, iekļauti analīzē, jo tie ietver plašāku valsts rīcībpolitiku dienaskārtību.

4.3.2 Analīzes pieeja

Lai izvērtētu augstākminēto dokumentu saskaņotību tiek izmantota sekojoša pieeja (Attēls Nr. 1):



Attēls Nr. 1. Dokumentu analīzes pieeja.

Dokumenti, pirmkārt, ir sarindoti, sākot ar hierarhiski augstākā līmeņa dokumentu (šajā gadījumā – Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam jeb NAP). Katrā no dokumentiem tiek

¹¹ Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija nav oficiāli pieņemts politikas plānošanas dokuments, lai gan daļa no šī dokumenta ir apstiprināta Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomē.

¹² POLARIS process nav oficiāli apstiprināts politikas plānošanas dokuments, bet institūciju savstarpējās sadarbības metodoloģija, par kuru nav publiski pieejams konkrēts dokuments, kurā būtu ietverts visaptverošs, sistemātisks un izsmeljošs POLARIS procesa metodikas apraksts. Publiski pieejamā informācija par procesu nav pietiekamā apmērā pieejama ne LIAA mājas lapā, ne www.polarisprocess.com, ne citos avotos. Nav arī skaidri identificējami konkrēti organizatoriski elementi, ar kuriem būtu saistīti novērtējami metodikas rezultāti. Šajā analīzē izmantota tā informācija par POLARIS procesu, kas iekļauta ĀTI piesaistes Stratēģijas dokumentā. Tomēr jāatzīmē, ka 4.6.5.nodaļā, kas veltīta POLARIS procesa izvērtējumam, esošajā Tabula Nr. 22 (87.lpp.) ir identificēti dažādi metodikas darbības virzieni dažādos avotos, kas neliecina par konsekventu un pilnībā izstrādātu metodoloģiju.

identificētas šādas satura sadaļas, kas ir Tabula Nr. 11 sastāvā:

- ▶ Mērķis;
- ▶ Apakšmērķi;
- ▶ Pamatprincipi, uz kuriem balstīta dokumenta izstrāde;
- ▶ Sasniedzamie rezultāti (atbilstoši dokumenta mērķim);
- ▶ Darbības virzieni/prioritātes;
- ▶ Pasākumi ĀTI piesaistei (atsevišķu rīcības virzienu ietvaros).

Analizētajos dokumentos nav iekļautas visas augstāk minētās satura sadaļas. Atbilstošajā Tabula Nr. 11 iedaļā ar „x” atzīmēts konkrētās sadaļas trūkums dokumentā. Padziļināta dokumentu mērķu un citu elementu savstarpējā saistība ir analizēta 4.4 nodaļā.

Dokumentos iekļauto uzdevumu un darbības virzienu atlase ir veikta, pamatojoties uz to, vai tajos ir konkrēta atsauce uz ārvalstu (tiešajām) investīcijām. Lai gan daudzu pasākumu paredzēšana, piemēram, valsts uzņēmējdarbības vides uzlabošanai vai Latvijas uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai arī ietekmē ĀTI ieplūšanu, šādi pasākumi tomēr ir daudz plašāki un nav tieši vērsti uz ĀTI piesaisti. Jāatzīmē, ka šie pasākumi nosaka ĀTI piesaistes kontekstu, ko potenciālie investori ņem vērā, izvēloties valsti, kur ieguldīt.

Ar tiešiem uz ĀTI piesaisti vēršiem pasākumiem šīs analīzes ietvaros tiek saprasta *proaktīvā* vai *reaktīvā* sadarbība ar potenciālajiem investoriem. *Reaktīvās* sadarbības gadījumā tiek nodrošināti pasākumi, kas vērsti uz investoriem, kas paši izrādījuši interesi ieguldīt Latvijā. *Proaktīvā* ĀTI piesaiste ietver pasākumus, kas vērsti uz jaunu potenciālo investoru ieinteresēšanu ieguldīt Latvijā, kā arī tā saucamos pēcapkalpošanas („*follow-up*”) pasākumus, kas saistīti ar valsts vai pašvaldību institūciju izrādītu iniciatīvu attiecībā pret īstenotajiem ārvalstu investoru projektiem.

Tabula Nr. 11, kuras sākums ir nākamajā lapā, ietver mērķus, darbības virzienus un citus pamatelementi, kas raksturo attiecīgos augstāk minētos dokumentus. Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011. – 2017.gadam, kā arī POLARIS process tabulā atzīmēti citādāk, tādējādi norādot, ka novērtējuma veikšanas brīdī tie nav oficiāli pieņemti politikas plānošanas dokumenti.

Tabula Nr. 11. Uz ĀTI attiecināmie mērķi, uzdevumi un darbības virzieni politikas plānošanas un īstenošanas dokumentos.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Dokumenta satura sadaļa	Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam	Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.-2013.gadam	Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.-2016.gadam	Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam.	Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam <i>(stratēģija atrodas izstrādes procesā)</i>	POLARIS process <i>(ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas stadijā)</i>
Mērķis	Sekmēt līdzsvarotu un ilgtspējīgu valsts attīstību un nodrošināt Latvijas konkurētspējas paaugstināšanu citu valstu vidū.	Kāpināt valsts konkurētspēju.	Palielināt un diversificēt Latvijas preču un pakalpojumu eksportu.	Veicināt komersantu eksporta konkurētspēju, sniedzot eksporta atbalsta pakalpojumus, kā arī sekmēt ārvalstu tiešo investīciju piesaisti.	ĀTI piesaiste uz ārējo pieprasījumu orientētās nozarēs, lai nodrošinātu nepieciešamo finanšu resursu pieejamību Latvijas ekonomikas attīstībai un sasniegtu augstāko produktivitātes līmeni starp Baltijas valstīm.	Padarītu investīciju piesaisti aktīvāku, plānveidīgu un efektīvāk izlietotu pieejamos, ierobežotos finanšu līdzekļus.
Apakšmērķi	x	x	1. Sekmēt preču un pakalpojumu ar augstu pievienoto vērtību īpatsvara pieaugumu eksportā; 2. Radīt labvēlīgu vidi ārvalstu investīciju piesaistei augsto un vidēji augsto tehnoloģiju nozarēs un piesaistīt uz ražošanu un eksportu vērstas ārvalstu investīcijas; 3. Veicināt Latvijas komersantu konkurētspēju globālajos tirgos.	x	x	x
Pamatprincipi	x	x	<ul style="list-style-type: none"> ▶ mērķtiecīga un kompleksa eksporta veicināšanas instrumentu izmantošana atbilstoši globalizācijas izaicinājumiem; ▶ Latvijas komersantu konkurētspējas paaugstināšana, veidojot gan vietējiem eksportētājiem, gan ārvalstu investoriem labvēlīgu saimnieciskās 	x	<p>1) Uz ārējā tirgus paplašināšanu vērsta politika – prioritāri nodrošināt tirdzniecības līgumus ar valstīm, kas veicinātu uz eksportu orientētas ĀTI, un valstīm, no kurām ir lielākās ĀTI;</p> <p>2) Valsts priekšrocību akcentēšana un attīstīšana, skatoties kā iespējām kopumā, tā specifiski nozaru griezumā;</p> <p>3) Netiešo ilgtermiņa ieguvumu no ĀTI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ saskaņota ministriju, pašvaldību, infrastruktūras uzņēmumu un valsts iestāžu rīcība stratēģiski nozīmīgu vietējo un ĀTI investīciju projektu īstenošanā. Šajā kontekstā ir izveidota Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome;

Dokumenta satura sadaļa	1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam	2. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.-2013.gadam	3. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.-2016.gadam	4. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam.	5. Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam <i>(stratēģija atrodas izstrādes procesā)</i>	6. POLARIS process <i>(ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas stadijā)</i>
			<p>darbības vidi, kā arī nodrošinot tirdzniecības barjeru novēršanu ārējos tirgos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ efektīva valsts un privātā sektora sadarbība, nosakot galvenos rīcības virzienus ārējās konkurētspējas uzlabošanai. 		<p>veicināšana, kas saistās ar tehnoloģiju pārneses (spillover) modeļu izstrādi, no valsts izejošo ĀTI pieaugumu, ko veicina valstī ienākošās ĀTI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ sadarbības ar privātā un akadēmiskā sektora pārstāvju īstenošana, nodrošinot nepieciešamo informāciju ārvalstu investoru ieinteresēšanai par investīciju iespējām Latvijā, kā arī esošo šķēršļu identificēšanā.
Sasniegtie rezultāti (atbilstoši dokumenta mērķim)	x	<p>1. sasniegt pozitīvu izaugsmi 2011.gadā (2,3%), 2012.gadā (vismaz par 3%) un 2013.gadā (vismaz par 5%);</p> <p>2. samazināt bezdarba līmeni līdz 13% (2013.gadā).</p>	<p>Uzkrāto investīciju īpatsvara pieaugums līdz 2016.gadam augsto un vidēji augsto tehnoloģiju nozarēs vidēji 10% gadā no visām ārvalstu tiešajām investīcijām Latvijā.</p>	x	<p>Ilgtermiņā:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ produktivitātes līmenis tautsaimniecībā kopumā salīdzinot ar ES vidējo (2009.gadā – 52,9%, 2020.gadā – 70%) (Iekšzemes kopprodukts uz vienu strādājošo pēc pirktspējas paritātes standartiem). <p>Vidējā termiņā:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ strukturālās izmaiņas Latvijas tautsaimniecībā par labu tirgojamām nozarēm (uz ārējo pieprasījumu orientēto nozaru pievienotās vērtības īpatsvars kopējā pievienotajā vērtībā 2010.gadā – 29,3%, 2015.gadā – 35%); ▶ produktivitātes līmenis apstrādes rūpniecībā salīdzinot ar ES vidējo (2009.gadā produktivitāte apstrādes 	x

Dokumenta satura sadaļa	1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam	2. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.-2013.gadam	3. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.-2016.gadam	4. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam.	5. Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam <i>(stratēģija atrodas izstrādes procesā)</i>	6. POLARIS process <i>(ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas stadijā)</i>
					<p>rūpniecībā Latvijā – 27,5% no vidējā ES-27 līmeņa, 2015.gadā – 40%).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ienākošo ĀTI īpatsvars kopējās nefinanšu investīcijās (2010.gadā – 8,1%, 2015.gadā – 20%) un ienākošo ĀTI īpatsvars uz ārējo pieprasījumu orientētās nozarēs (apstrādes rūpniecībā) (2010.gadā – 18%, 2015.gadā – 70%). ▶ Eksporta īpatsvars tautsaimniecībā (2010.gadā – 53,4% no IKP, 2015.gadā – 60% no IKP). <p>Īstermiņā:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ straujāks ĀTI plūsmu pieaugums tirgojamās nozarēs nekā vidēji tautsaimniecībā (2012.gadā – par 2 procentu punktiem, 2013.gadā – par 3 procentu punktiem, 2015.gadā – par 3 procentu punktiem). 	
Darbības virzieni/ prioritātes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Izglītots un radošs cilvēks; ▶ Uzņēmumu tehnoloģiskā izcilība un elastība; ▶ Zinātnes un pētniecības attīstība. 	<p>1) Ekonomiskās izaugsmes veicināšana;</p> <p>2) Sociālā drošība;</p> <p>3) Publiskās pārvaldes reformas.</p>	<p>1) Konkurētspējas paaugstināšana;</p> <p>2) Līgumtiesiskais nodrošinājums;</p> <p>3) Atbalsta instrumenti.</p>	<p>1) Eksporta konkurētspējas veicināšana;</p> <p>2) Atbalsta instrumenti;</p> <p>3) Līgumtiesiskais nodrošinājums.</p>	<p>Stratēģiskie darbības virzieni investīciju vides uzlabošanai</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Uzņēmējdarbības vides uzlabošana; ▶ Izglītības sistēmas pilnveidošana un atbilstoša darbaspēka nodrošināšana; ▶ Uzņēmējdarbības 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mērķa nozaru analīze; ▶ Latvijas mārketinga instrumentu sagatavošana; ▶ Piedāvājuma sagatavošana investoriem; ▶ Potenciālo investoru

Dokumenta satura sadaļa	1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam	2. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.-2013.gadam	3. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.-2016.gadam	4. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam.	5. Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam (stratēģija atrodas izstrādes procesā)	6. POLARIS process (ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas stadijā)
					<p>infrastruktūras pieejamība;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiesu sistēma un tiesvedības procesi; ▶ Investīciju stimulu nodrošināšana. <p>Darbības virzieni ĀTI piesaistei</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ POLARIS process; ▶ Mārketinga aktivitātes; ▶ Ārpakalpojumu izmantošana ĀTI piesaistē; ▶ Valsts augstāko amatpersonu vizītes ĀTI piesaistes jomā; ▶ Reaģēšana uz signāliem par ĀTI piesaistes iespējām; ▶ ĀTI piesaistes process 2011.-2013.gadam; ▶ LIAA darbības pilnveidošana. 	<p>uzrunāšana;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Atbalsts jaunu investīciju projektu ieviešanai; ▶ Pēcprojektu apkalpošana („follow-up”).
<p>Pasākumi ĀTI piesaistei (atsevišķu rīcības virzienu ietvaros)</p>	<p>Sekmēt jaunu tehnoloģiju absorbciju un pārnesi uz Latvijas uzņēmumiem no ārvalstīm, veicinot ārvalstu investīciju piesaisti tehnoloģiju intensīvās nozarēs</p> <p><i>(Uzņēmumu tehnoloģiskā izcilība un</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Izstrādāt un īstenot Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plānu 2010.-2011.gadam; ▶ Izstrādāt privāto investīciju piesaistes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Radīt ārvalstu tiešo investīciju piesaistei labvēlīgu vidi ikgadējo Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākuma plānu ietvaros <p><i>(Konkurētspējas paaugstināšana)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Īstenot ārvalstu tiešo investīciju piesaistes pasākumus <p><i>(Atbalsta instrumenti)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas pieprasījumu apstrāde (informācijas sagatavošana) potenciālajiem investīciju projektiem, potenciālo ārvalstu investoru vizīšu organizēšana uz Latviju, organizatoriskais atbalsts investoriem projekta uzsākšanai Latvijā; ▶ Integrētā mārketinga kampaņa investīciju piesaistei un eksporta veicināšanai definētos sektoros, daļība izstādēs un konferencēs, tai skaitā Polaris metodoloģijas ietvaros; ▶ Priekšizpēte potenciāli nozīmīgiem investīciju, it īpaši starpnozaru, kā arī importu aizvietojošiem projektiem un to virzīšana ieviešanai, jaunu ražotņu izveidei, atbalsts uz intelektuālo īpašumu balstītiem Latvijas zinātnisko institūciju un inovatīviem komersantu projektiem, to tālākai virzīšanai, "proof of concept", tipa atbalsts, atbalsts tiesību nostiprināšanā un aizsardzībā, palīdzība partneru 	<p>Stratēģijā atbilstoši katram virzienam ir norādīta virkne veicamo uzdevumu un par tiem atbildīgās institūcijas. Institūciju vidū ir gan valsts pārvaldes institūcijas (ministrijas, aģentūras), gan pašvaldības, gan arī kapitālsabiedrības ar valsts daļību to kapitālā.</p> <p>Šis tabulas papildinājumā 1.Pielikumā uzskaitīts 31 uzdevums investīciju vides uzlabošanai, kas ietverts Stratēģijā.</p>	<p>Ar POLARIS procesa ieviešanu saistīto pasākumu plānā, kas ietverts Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģijas 2011.-2017.gadam 3.pielikumā, norādīts 31 pasākums (skat. šis tabulas papildinājumu 1.Pielikumā).</p> <p>Atbilstoši katram pasākumam minētas atbildīgās institūcijas,</p>

Dokumenta satura sadaļa	1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam	2. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.–2013.gadam	3. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam	4. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam.	5. Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam <i>(stratēģija atrodas izstrādes procesā)</i>	6. POLARIS process <i>(ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas stadijā)</i>
	<i>elastība).</i>	stratēģiju. (Sagatavots MP rīkojums un izveidota augsta līmeņa darba grupa, kurā izvērtēta investīciju piesaistes stratēģija, lai nodrošinātu sekmīgu investīciju piesaisti.) <i>(Svītrots ar MK 17.11.2011. rīkojumu Nr.609)</i> (<i>Ekonomiskās izaugsmes veicināšana</i>)		<p>un investoru piesaistīšanā šādiem projektiem;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aktīvas investīciju projektu piesaistes metodoloģijas formulēšana, informācijas un marketinga materiālu sagatavošana. Konsultantu pakalpojumi nozaru informācijas apkopošanai un sagatavošanai piedāvājumiem potenciālajiem investoriem (Polaris metodoloģija); ▶ Atbalsts inovatīvo biznesa ideju autoriem un augstas pievienotās vērtības uzņēmējdarbības stimulēšana, veidojot jaunas eksportspējīgas komercsabiedrības: <ul style="list-style-type: none"> ▶ konsultācijas par idejas noformulēšanu, biznesa modeļa izveidošanu un finansējuma iegūšanu; ▶ konsultācijas par prezentāciju sagatavošanu un projektu prezentācijām investoriem, ▶ jaundibināmo uzņēmumu ideju tālāka virzīšana un investīciju meklēšana; ▶ Investīciju vai tirdzniecības veicināšanas semināru organizēšana/dalība. ▶ Latvijas diplomātisko pārstāvniecību ārvalstīs atbalsts ārvalstu investīciju piesaistē. <p><i>(Atbalsta instrumenti)</i></p> <p><i>*Atbilstoši pasākumiem plānā ir noteiktas arī atbildīgās institūcijas, izpildes termiņi, sagaidāmie rezultāti un paredzamais finansējums.</i></p>		izpildes regularitāte vai termiņš, sasniedzamie rezultāti, kā arī nepieciešamais finansējuma apjoms.

4.4 Politikas plānošanas dokumentu savstarpējā atbilstība un saistība

Šajā nodaļā zemāk esošā Tabula Nr. 12 ietver analīzi par 4.1 nodaļā aplūkoto dokumentu (Tabula Nr. 11) savstarpējā sasaiste atbilstoši metodoloģijas 13.1. punktā noteiktajam. Salīdzinot dokumentus, tiek noteikti šādu dokumentu aspektu savstarpējā atbilstība vai neatbilstība:

- ▶ Mērķis un apakšmērķi;
- ▶ Pamatprincipi;
- ▶ Sasniedzamie rezultāti (atbilstoši dokumenta mērķim);
- ▶ Darbības virzieni/prioritātes;
- ▶ Pasākumi ĀTI piesaistei (atsevišķu rīcības virzienu ietvaros).

Kopumā ar ĀTI piesaisti saistīto mērķu kaskadēšana politikas plānošanas un īstenošanas dokumentos ir balstīta uz valsts konkurētspējas celšanu. Dokumentos ietvērto mērķu un uzdevumu salīdzinājums rāda, ka kopš NAP pieņemšanas valsts pārvaldes attieksme pret ĀTI ir mainījusies. Sākotnēji (NAP) ĀTI tika uztvertas kā instruments Latvijas uzņēmumu modernizācijai, pateicoties tehnoloģijas pārnesi no ienākušo ārvalstu uzņēmumiem uz citiem vietējiem uzņēmumiem. Ņemot vērā ekonomikas lejupslīdi un ar to saistīto iekšējā patēriņa kritumu, SAP un Pamatnostādņēs tika iezīmēta jauna pieeja ĀTI – tās tiek uztvertas kā instruments valsts ekonomiskās struktūras pārveidei, veicinot eksporta pieaugumu.

Pamatnostādņu dokumentā galvenais uzsvars ir uz eksporta veicināšanu, tās kontekstā iekļaujot arī ĀTI piesaisti. Tomēr ĀTI piesaistei nepieciešams attīstīt atsevišķu pieeju, kas arī ir uzsākta līdz ar Stratēģijas un POLARIS procesa izstrādi.

Tabula Nr. 12. Uz ĀTI attiecināmo politikas plānošanas un īstenošanas dokumentu savstarpējās sasaistes analīze.

Dokumenta satura sadaļa	Novērotās <u>atbilstības</u> analizēto dokumentu starpā	Novērotās <u>neatbilstības</u> analizēto dokumentu starpā	Secinājumi un komentāri
Mērķis un apakšmērķi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Starp NAP un SAP pastāv tieša atbilstība, jo abu mērķi norāda uz nepieciešamību paaugstināt Latvijas konkurētspēju. ▶ Pamatnostādņu un Pasākumu plāna sasaistes pamatā ir eksporta veicināšana. Jāatzīmē, ka viens no Pamatnostādņu apakšmērķiem norāda uz nepieciešamību veicināt ar augstajām tehnoloģijām saistītas ĀTI, kas vērstas uz ražošanu un eksportu. ▶ Pasākumu plāna un Stratēģijas mērķi ietver tiešu atsauci uz ĀTI piesaisti, kas NAP un SAP netika minēta. ▶ POLARIS metodikas mērķis ir tieši pakārtots Stratēģijai un uzsver ĀTI piesaistes procesa efektīvizēšanu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pasākumu plāna, kas izveidots atbilstoši Pamatnostādņēm, mērķi ietvertā atsauce uz ĀTI atšķiras no tās, kas minēta Stratēģijā. Pirmajā gadījumā ĀTI ir uzlūkota kā daļa no eksporta veicināšanas, kamēr Stratēģijas mērķis uzsver ĀTI lomu Latvijas uzņēmumu produktivitātes celšanā un finanšu resursu nodrošināšanā valsts ekonomikas attīstībai. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pamatā dokumentos ietvertie mērķi tiek kaskadēti atbilstoši galvenajam NAP uzstādījumam, kas attiecas uz konkurētspējas paaugstināšanu un valsts ilgtspējīgu attīstību. ĀTI piesaiste tiek vērtēta kā instruments valsts konkurētspējas paaugstināšanai un eksporta veicināšanai, tādēļ galvenokārt tiek likts uzsvars uz tādām ĀTI, kuras ir saistītas ar augstas pievienotās vērtības produktu vai pakalpojumu radīšanu. Turklāt šiem produktiem un pakalpojumiem jābūt pieprasītiem ārpus Latvijas.
Pamatprincipi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pamatnostādņu un Stratēģijas pamatprincipi saistīti ar pastiprinātas valsts ārējās ekonomiskās sadarbības īstenošanu tajās valstīs, kuras var sekmēt Latvijas uzņēmumu eksportu un/vai ĀTI piesaisti. ▶ Pamatnostādņēs ietvertais politikas princips, kas balstīts uz labvēlīgas saimnieciskās darbības vides gan vietējiem uzņēmējiem, gan ārvalstu investoriem veidošanu atbilst POLARIS procesa pamatprincipam, ka tiek iesaistīti privātā un akadēmiskā sektora pārstāvji investīciju vides šķēršļu identificēšanai. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stratēģijas pamatprincipos ietverti pārējos dokumentos neaplūkoti aspekti – valsts priekšrocību attīstīšana un akcentēšana, kā arī netiešo ilgtermiņa ieguvumu veicināšana, kas saistīta ar tehnoloģiju pārneses modeļu izveidi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ NAP, SAP un Pasākumu plānā nav minēti pamatprincipi, kas ir šo dokumentu ieviešanas pamatā.
Sasniedzamie rezultāti (atbilstoši dokumenta mērķim)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pamatnostādņu un Stratēģijas mērķi ietver atsauces uz ĀTI pieaugumu. ▶ SAP sasniedzamie rezultāti ir identificēti plašākā mērogā (izaugsmes palielināšanās un bezdarba samazināšanās), kuriem kopumā atbilst Pamatnostādņu un 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lai gan Pamatnostādņu un Stratēģijas paredzamajos rezultātos ir atsauces uz ĀTI pieaugumu, šajos dokumentos nav saskaņotas pieejas attiecībā uz to, par kāda veida ĀTI pieaugumu ir 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ NAP, Pasākumu plānā un POLARIS metodoloģijā nav minēti šo dokumentu kopējie sasniedzamie rezultāti, lai gan Pasākumu plānā ir noteikti katra atsevišķā pasākuma izpildes rezultāti.

Dokumenta satura sadaļa	Novērotās <u>atbilstības</u> analizēto dokumentu starpā	Novērotās <u>neatbilstības</u> analizēto dokumentu starpā	Secinājumi un komentāri
	Stratēģijas noteiktie rezultāti.	runa. Pamatnostādnēs ir minēts uzkrāto ĀTI pieaugums augsto un vidēji augsto tehnoloģiju nozarēs, savukārt Stratēģijā ir minēts gan ĀTI īpatsvars nefinanšu investīcijās, gan uz ārējo pieprasījumu orientētās nozares (attiecas uz vidēja termiņa rezultātiem), gan tirgojamās nozares kopumā (attiecas uz rezultātiem īstermiņā).	▶ Atsevišķos Stratēģijas rezultātu punktos ir atsevišķi izcelta viena no uz ārējo pieprasījumu orientētajām nozarēm – apstrādes rūpniecība, lai gan citos punktos tiek runāts par vairākām nozarēm. Lai padarītu stratēģijas sagaidāmos rezultātus skaidrākus, būtu nepieciešams atsaukties vai nu tikai uz apstrādes rūpniecību, vai uz ārējo pieprasījumu orientētajām nozarēm kopumā (tās atsevišķi arī definējot).
Darbības virzieni/ prioritātes	<p>▶ Tā kā Pasākumu plāns ir veidots pamatojoties uz Pamatnostādnēm, tad abu dokumentu darbības virzieni kopumā sakrīt. Vienīgā atšķirība ir tā, ka Pamatnostādņu darbības virzienam „Konkurētspējas paaugstināšana” atbilstošais virziens Pasākumu plānā ir minēts kā „Eksporta konkurētspējas veicināšana”.</p> <p>▶ Stratēģija ietver konkrētākus darbības virzienus nekā Pasākumu plāns. Šo dokumentu galvenā sasaiste ir uz Pasākumu plāna divu virzienu – Eksporta konkurētspējas veicināšana un Atbalsta instrumenti – pamata. Stratēģijā ir noteikti vairāki darbības virzieni investīciju vides uzlabošanai, no kuriem Pasākumu plānā ietvertajam Atbalsta instrumentu virzienam atbilstošākais ir „Investīciju stimulu nodrošināšana”.</p>	<p>▶ NAP viena no prioritātēm ir uzņēmumu tehnoloģiskā izcilība. SAP darbības virziens ir ekonomiskās izaugsmes veicināšana, bet viens no Pamatnostādņu virzieniem – konkurētspējas paaugstināšana. Katrs no šiem virzieniem savā būtībā prioritizē kaut ko citu. NAP gadījumā tā ir nepieciešamība palielināt to uzņēmumu skaitu, kas piedāvā preces vai pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību. Tas var nozīmēt veikt ilgtermiņa investīcijas nozarēs, kuras īsā laikā nesniegs vēlamu ekonomisko atdevi. Savukārt SAP, ņemot vērā, ka tas ir ticis radīts ekonomiskā krīzes iespaidā, norāda uz pēc iespējas straujāku izaugsmes atgūšanu. Šāda rīcības virziena ietvaros var tikt veicinātas tās nozares, kurām jau ir izaugsmei nepieciešamais potenciāls.</p> <p>▶ Konkurētspējas paaugstināšana, kas ir viens no Pamatnostādņu rīcības virzieniem, norāda, līdzīgi kā NAP, uz nepieciešamību investēt ilgtermiņa un vidēja termiņa risinājumos, kas nesniedz drīzu rezultātu, kas nepieciešams SAP gadījumā.</p>	▶ Ekonomiskās krīzes apstākļos Latvijas valdībai bija jāpieņem konkrētiem apstākļiem atbilstoša stratēģija, kuras pamatā vajadzēja būt sociālās drošības saglabāšanai, strukturālajām reformām valsts pārvaldē un ekonomiskās izaugsmes atjaunošanai. Šādos apstākļos NAP rīcības virziens, kas norāda uz ilgtermiņa investīcijām augstas pievienotās vērtības tehnoloģijās (un ar tām saistītām ĀTI), nevarēja tikt īstenots.
Pasākumi ĀTI piesaistei (atsevišķu rīcības virzienu ietvaros)	<p>▶ ĀTI piesaiste līdz ar SAP un Pamatnostādnēm kļuva par vienu no elementiem Latvijas eksportspējas veicināšanai. Šie abi dokumenti norāda uz nepieciešamību izstrādāt un īstenot Pasākumu plānu 2010.-2011.gadam.</p> <p>▶ Stratēģijas izveide tika paredzēta SAP, taču tā ir cieši saistīta arī ar citiem uz ĀTI piesaisti attiecināmiem plānošanas dokumentiem. Pamatnostādnēs kā viens no pasākumiem ir minēta investīciju vides uzlabošana ikgadējo Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākuma plānu ietvaros. Stratēģijā četru rīcības virzienu ietvaros ir identificēti vairāki uzdevumi un pasākumi investīciju vides uzlabošanai, kuru vidū ir arī minētais Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas</p>	▶ NAP ietvertie pasākumi ĀTI piesaistē neatbilst pilnībā tiem pasākumiem, kas ir citos politikas plānošanas dokumentos. NAP tika norādīts uz nepieciešamību piesaistīt ĀTI „tehnoloģiju intensīvās nozarēs”, kamēr pārējos dokumentos šāda veida investīcijas netiek precizētas, bet tiek minētas uz ārējo pieprasījumu vērstas ĀTI.	▶ Latvijas ekonomikas lejupslīde, kas aizsākās 2008.gadā, dramatiski samazināja iekšējo pieprasījumu, kas radīja nepieciešamību atjaunot valsts izaugsmi ar eksporta apjomu palielināšanas palīdzību. SAP pamatā tika ietverti risinājumi, kas būtībā paredz valsts ekonomikas struktūras izmaiņas, pārējot uz ārējā pieprasījuma balstītu izaugsmi. Šajā kontekstā ĀTI piesaiste ir instruments, lai kāpinātu eksportu, kas sevī ietver (bet nav ierobežots ar) tehnoloģiski augsti attīstītu ārvalstu uzņēmumu ienākšanu Latvijā. <p>▶ Būtisku daļu no Stratēģijas veido POLARIS process jeb ĀTI piesaistes metodika, kuras</p>

Dokumenta satura sadaļa	Novērotās <u>atbilstības</u> analizēto dokumentu starpā	Novērotās <u>neatbilstības</u> analizēto dokumentu starpā	Secinājumi un komentāri
	<p>pasākumu plāns. Pasākumu plānā ietvertā norāde uz POLARIS metodoloģijas izstrādāšanas nepieciešamību nodrošina šī plāna sasaisti ar Stratēģiju un attiecīgi arī ar pašu POLARIS procesa metodiku. Virkne pasākumu, kas ietverti Pasākumu plānā, Stratēģijā un POLARIS procesā, pārklājas, lai gan Stratēģijā uz ĀTI piesaisti attiecināmo pasākumu skaits ir lielāks. Stratēģija no vienas puses ietver Pasākumu plānā noteiktos rīcības virzienus un pasākumus, bet no otras puses – papildina tos ar jauniem pasākumiem un uzdevumiem. Stratēģija papildus proaktīvajiem un reaktīvajiem ĀTI pasākumiem atsevišķi ietver arī investīciju vides uzlabošanas pasākumus, kas papildina Pamatnostādnēs paredzēto ikgadējo Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu.</p>		<p>ieviešana ir sākusies paralēli Stratēģijas izstrādes procesam. POLARIS process ietver pasākumus, kas attiecas gan uz reaktīvo un proaktīvo ĀTI piesaistes pieeju, gan – uz investīciju vides uzlabošanu. Viens no soļiem šajā virzienā ir 2010.gada augustā (10.08.2010. MK noteikumi Nr.774) izveidotā Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome, lai „nodrošinātu saskaņotu starpresoru sadarbību sekmīgai investīciju projektu īstenošanai Latvijas valsts interesēs.” Investīciju padome 2011.gada 25.augustā nolēma (Protokols Nr.9) Stratēģijas 4.sadaļu „Stratēģiskie rīcības virzieni investīciju vides uzlabošanai” iestrādāt citos politikas plānošanas dokumentos, tādējādi nodrošinot to savstarpējo sasaisti.</p>

4.5 Investīciju piesaistes īstenošanā iesaistīto institūciju plānošanas dokumentos noteikto mērķu atbilstība politikas plānošanas dokumentiem

Šajā nodaļā saskaņā ar metodoloģijas 13.2 punktā noteikto ir analizēta investīciju piesaistes īstenošanā iesaistīto institūciju plānošanas/darbības dokumentos noteikto mērķu atbilstība politikas plānošanas dokumentiem, kas ietverti 4.1 nodaļā (Tabula Nr. 11).

Raugoties no konkrētu politikas plānošanas dokumentu un tajos ietverto pasākumu skatu punkta, hierarhiski augstāki plānošanas dokumenti (NAP un SAP) ĀTI ziņā visvairāk ir saistīti ar trīs institūcijām – LIAA, EM un ĀM. Vislielākā atbilstība institūciju plānošanas un darbības dokumentos tika konstatēta ar Pamatnostādņēs ietvertajiem pasākumiem, kas saistīti ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. Vismazākā atbilstība tika konstatēta saistībā ar specifiskiem uz ĀTI piesaisti vērstiem pasākumiem, kas minēti Pasākumu plānā (šāda situācija atbilst situācijai, kurā LIAA kā galvenajai par ĀTI piesaisti atbildīgajai institūcijai ir noteikti konkrēti, specifiski definēti darba uzdevumi).

Iesaistīto institūciju dokumentos ietvertie mērķi, darbības virzieni un uzdevumi ir apkopoti 2.Pielikumā. Institūciju stratēģijām šajā apkopojumā ir būtiska loma. Lai gan lielākajai daļai valsts institūciju pēdējo darbības stratēģiju (2007.-2009.gadam) attiecināmais termiņš ir noslēdzies, to darbības laiks nav beidzies, ņemot vērā to, ka jaunas darbības stratēģijas nav tikušas izstrādātas.

Šajā nodaļā dokumentu savstarpējās atbilstības analīze ir veikta zemāk esošajā tabulā (Tabula Nr. 13). Tajā salīdzināta politikas plānošanas dokumentos identificēto uz ĀTI piesaisti attiecināmo pasākumu atbilstība ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju plānošanas un darbības dokumentos. Šajā sadaļā netiek analizēta institūciju dokumentu saistība ar Stratēģijas un POLARIS procesa pasākumiem, ņemot vērā to, ka gan Stratēģija, gan POLARIS metodika šī novērtējuma rakstīšanas brīdī ir ieviešanas procesā, līdz ar to daudzas institūcijas vēl var nebūt paspējušas pielāgot tiem savus plānošanas/darbības dokumentus. Tomēr 4.6 nodaļā iekļautā Tabula Nr. 14 ietver ĀTI piesaistes procesa posmiem atbilstošus nozīmīgākos pasākumus, kuru vidū ir arī POLARIS metodikā iekļautās aktivitātes.

Dokumentu atbilstība tiek vērtēta pēc trīs kritērijiem, kuri ir norādīti ar atbilstošu simbolu attiecīgajās tabulas šūnās:

✓ – Tieši atbilst.

Konkrētās institūcijas plānošanas vai darbības dokumentos ir atsauces, kas saistītas ar politikas plānošanas dokumentā minēto pasākumu.

≈ – Tieši neatbilst, bet ir saistīts.

Konkrētās institūcijas plānošanas vai darbības dokumentos nav tiešu atsauču, bet institūcijas dokumentos ietvertie mērķi vai uzdevumi norāda uz netiešu saikni ar politikas plānošanas dokumentā minēto pasākumu.

x – Neatbilst.

Konkrētās institūcijas plānošanas vai darbības dokumentos nav tiešu atsauču vai netiešu norādījumu, kas norādītu uz saikni ar politikas plānošanas dokumentā minēto pasākumu.

Tabula Nr. 13 kolonnā „Pasākums” iekļauti šādi ĀTI piesaisti saistīti pasākumi, kas ietverti politikas plānošanas dokumentos:

1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam
 - 1.1. Sekmēt jaunu tehnoloģiju absorbciju un pārnesi uz Latvijas uzņēmumiem no ārvalstīm, veicinot ārvalstu investīciju piesaisti tehnoloģiju intensīvās nozarēs
2. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.–2013.gadam
 - 2.1. Izstrādāt un īstenot Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plānu 2010.-2011.gadam;
 - 2.2. Izstrādāt privāto investīciju piesaistes stratēģiju. (Sagatavots MP rīkojums un izveidota augsta līmeņa darba grupa, kurā izvērtēta investīciju piesaistes stratēģija, lai nodrošinātu sekmīgu investīciju piesaisti.)
3. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam

- 3.1. Radīt ārvalstu tiešo investīciju piesaistei labvēlīgu vidi ikgadējo Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākuma plānu ietvaros
- 3.2. Īstenot ārvalstu tiešo investīciju piesaistes pasākumus
4. Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam.
- 4.1. Informācijas pieprasījumu apstrāde (informācijas sagatavošana) potenciālajiem investīciju projektiem, potenciālo ārvalstu investoru vizīšu organizēšana uz Latviju, organizatoriskais atbalsts investoriem projekta uzsākšanai Latvijā;
- 4.2. Integrētā mārketinga kampaņa investīciju piesaistei un eksporta veicināšanai definētos sektoros, dalība izstādēs un konferencēs, tai skaitā Polaris metodoloģijas ietvaros;
- 4.3. Priekšizpēte potenciāli nozīmīgiem investīciju, it īpaši starpnozaru, kā arī importu aizvietojošiem projektiem un to virzīšana ieviešanai, jaunu ražotņu izveidei, atbalsts uz intelektuālo īpašumu balstītiem Latvijas zinātnisko institūciju un inovatīviem komersantu projektiem, to tālākai virzīšanai, "proof of concept", tipa atbalsts, atbalsts tiesību nostiprināšanā un aizsardzībā, palīdzība partneru un investoru piesaistīšanā šādiem projektiem;
- 4.4. Aktīvas investīciju projektu piesaistes metodoloģijas formulēšana, informācijas un marketinga materiālu sagatavošana. Konsultantu pakalpojumi nozaru informācijas apkopošanai un sagatavošanai piedāvājumiem potenciālajiem investoriem (Polaris metodoloģija);
- 4.5. Atbalsts inovatīvo biznesa ideju autoriem un augstas pievienotās vērtības uzņēmējdarbības stimulēšana, veidojot jaunas eksportspējīgas komercsabiedrības:
- 4.5.1. konsultācijas par idejas noformulēšanu, biznesa modeļa izveidošanu un finansējuma iegūšanu;
- 4.5.2. konsultācijas par prezentāciju sagatavošanu un projektu prezentācijām investoriem,
- 4.5.3. jaundibināmo uzņēmumu ideju tālāka virzīšana un investīciju meklēšana;
- 4.6. Investīciju vai tirdzniecības veicināšanas semināru organizēšana/dalība.
- 4.7. Latvijas diplomātisko pārstāvniecību ārvalstīs atbalsts ārvalstu investīciju piesaistē.

Tabula Nr. 13. Politikas plānošanas un institūciju plānošanas/darbības dokumentu savstarpējā atbilstība.

Dokuments	Pasākums	EM	ĀM	LIAA	SM	ZM	ĀIPL	LDDK	LTRK	MASOC
NAP	1.1.	≈	✓	✓	≈	X	X	X	X	≈
SAP	2.1.	✓	≈	✓	X	X	X	X	X	X
	2.2.	✓	≈	✓	X	X	X	X	X	X
Pamatnostādnes	3.1.	✓	✓	✓	≈	X	✓	✓	✓	✓
	3.2.	✓	✓	✓	✓	X	≈	≈	✓	≈
Pasākumu plāns	4.1.	✓	✓	✓	≈	X	X	X	✓	X
	4.2.	≈	≈	✓	✓	X	X	X	X	X
	4.3.	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
	4.4.	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
	4.5.	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
	4.5.1.	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
	4.5.2.	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
	4.5.3.	X	X	✓	X	X	X	X	X	X
	4.6.	✓	✓	✓	✓	X	≈	≈	≈	≈
4.7.	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	

- ✓ – Tieši atbilst.
- ≈ – Tieši neatbilst, bet ir saistīts.
- X – Neatbilst.

Secinājumi

Izvērts dokumentu atbilstības vai daļējas atbilstības apraksts ir iekļauts 3.Pielikumā.

Kopumā visvairāk atbilstību politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem pasākumiem ir ar mērķiem un uzdevumiem, kas iekļauti LIAA plānošanas un darbības dokumentos. Tāpat novērojama samērā

liela atbilstība EM un ĀM dokumentos, vairāk saistīta ar vispārīgiem uzstādījumiem politikas plānošanas dokumentos. Aplūkotajos ZM darbības dokumentos netika atrasta saistība ar ĀTI piesaisti, savukārt SM dokumentos bija gan tiešas, gan netieša norādes kopumā uz pieciem pasākumiem, kas saistīti ar ĀTI.

Raugoties no konkrētu politikas plānošanas dokumentu un tajos ietverto pasākumu skatu punkta, hierarhiski augstāki plānošanas dokumenti (NAP un SAP) ĀTI ziņā visvairāk ir saistīti ar trīs institūcijām – LIAA, EM un ĀM. Vislielākā atbilstība institūciju plānošanas un darbības dokumentos tika konstatēta ar Pamatnostādnēs ietvertajiem pasākumiem, kas saistīti ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. Vismazākā atbilstība tika konstatēta saistībā ar specifiskiem uz ĀTI piesaisti vēršiem pasākumiem, kas minēti Pasākumu plānā (šāda situācija atbilst situācijai, kurā LIAA kā galvenajai par ĀTI piesaisti atbildīgajai institūcijai ir noteikti konkrēti, specifiski definēti darba uzdevumi). Izņēmums šajā ziņā ir 4.6.punkts, kas attiecas uz investīciju vai tirdzniecības veicināšanas semināru organizēšanu vai dalību tajos. Ar šo pasākumu tieša vai netieša saikne tika konstatēta gan lielākajā daļā valsts institūciju, gan nevalstisko organizāciju dokumentos.

4.6 Investīciju piesaistes procesa institucionālais ietvars, procesa organizācija un iesaistīto institūciju sadarbības mehānisms

Šajā nodaļā sniegtā analīze ir saskaņā ar 13.3, 13.4, 13.5 un 13.6 nodaļās izklāstīto metodiku. Galvenie informācijas avoti ir trīs fokusgrupu diskusijas (skat. 4.8 nodaļu), kā arī 7 padziļinātās intervijas ar šādiem valsts un nevalstisko institūciju pārstāvjiem:

- ▶ **Ekonomikas ministrijas** Valsts sekretārs Juris Pūce;
- ▶ **Ekonomikas ministrijas** Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktore Ilze Beināre un Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktores vietnieks Kristaps Soms;
- ▶ **LIAA** direktors Andris Ozols un direktora vietnieks Māris Ēlerts;
- ▶ **Ārlietu ministrijas** Ekonomisko un divpusējo attiecību direkcijas vadītājs un vēstnieks Jānis Mažeiks un Ekonomisko attiecību un attīstības sadarbības politikas departamenta Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas vadītāja Līgita Davidova;
- ▶ **Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras** Ārlietu daļas vadītājs Sergejs Davidovs;
- ▶ **Ārvalstu investoru padomes Latvijā** izpilddirektors Ģirts Greiškalsns;
- ▶ **Liepājas pilsētas domes** Attīstības pārvaldes vadītāja vietnieks Mārtiņš Ābols.

Šī nodaļa ir iedalīta piecās apakšnodaļās:

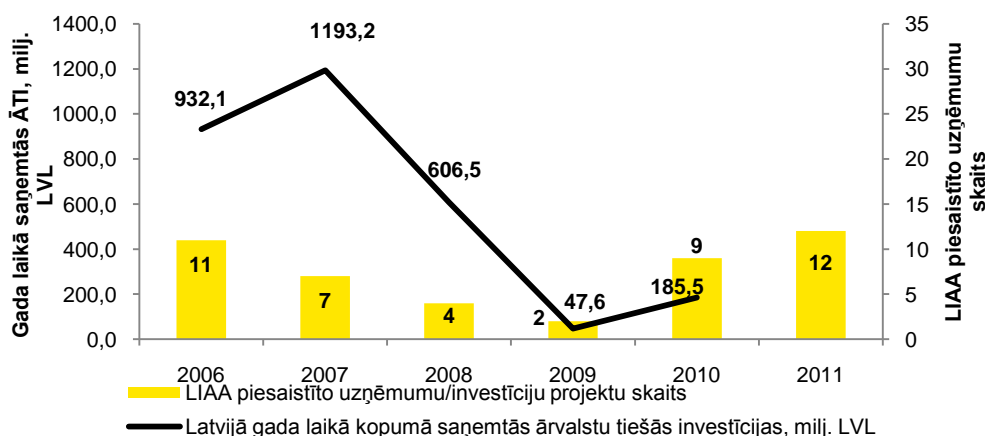
- 1) ĀTI piesaistes sistēmas izmaksu un rezultātu novērtējums;
- 2) Investīciju piesaistes organizācija;
- 3) ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisms;
- 4) ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma efektivitāte;
- 5) POLARIS procesa izvērtējums.

4.6.1 ĀTI piesaistes sistēmas izmaksu un rezultātu novērtējums

Šī pētījuma ietvaros kopējās ĀTI piesaistes sistēmas izmaksu un rezultātu novērtējuma veikšanu ierobežoja vairāki apsvērumi:

- ▶ Privātā un nevalstiskā sektora dalībnieki neveic detalizētu informācijas uzskaiti par piesaistītajām investīcijām vai darbinieku patērēto laiku investīciju piesaistei;
- ▶ Ārlietu ministrija novērtējuma gaitā nesniedza informāciju, kas saistīta finanšu un laika resursiem, kas attiecināmi uz investīciju piesaisti;
- ▶ Ārlietu ministrija neveic detalizētu informācijas uzskaiti par piesaistītajām investīcijām vai darbinieku patērēto laiku investīciju piesaistei.

Nemot vērā to, ka valsts un pašvaldību institūcijas veic informācijas apmaiņu par ĀTI piesaistes iespējām, par pamatu valsts investīciju piesaistes sistēmas kopējam novērtējumam var ņemt LIAA uzkrāto informāciju. Jāatzīmē, ka attiecībā uz piesaistītajiem investīciju projektiem LIAA neveic detalizētu informācijas uzkrāšanu par katrā projektā īstenotajiem sadarbības gadījumiem ar citiem ĀTI piesaistes sistēmas dalībniekiem.

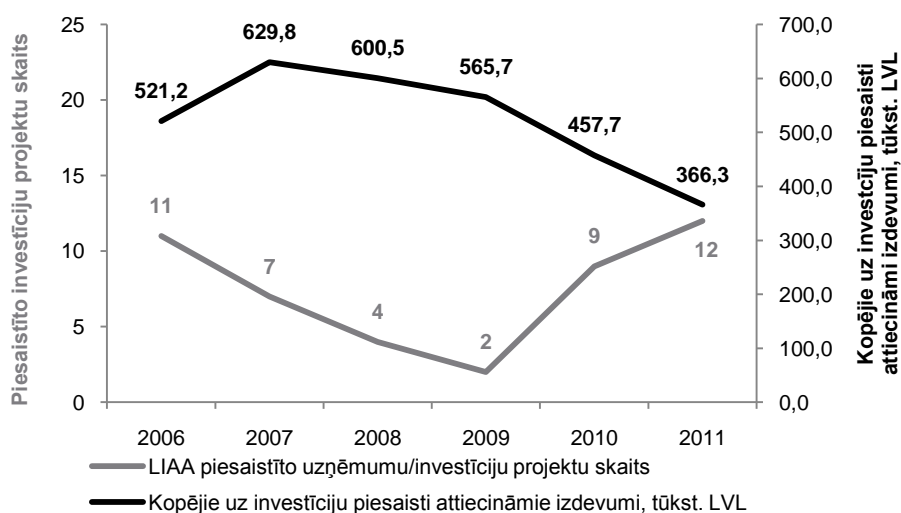


Attēls Nr. 2. LIAA piesaistīto uzņēmumu/investīciju projektu skaits un gada laikā Latvijā kopumā saņemtās ĀTI
Avots: CSP, LIAA

Kopumā Latvijā saņemto ĀTI apjoms kopš 2006.gada ir strauji samazinājies, sasniedzot zemāko punktu 2009.gadā, kad Latvijā ĀTI tika veiktas 47,6 milj. latu apmērā (Attēls Nr. 2). Lielākā daļa no Latvijā kopumā ienākušajām ĀTI nav bijušas novirzītas jaunu eksportspējīgu ražošanas uzņēmumu izveidē, bet novirzītas uz uzņēmumiem, kas veic operācijas ar nekustamajiem īpašumiem, finanšu starpniecību vai darbojas vairumtirdzniecības/mazumtirdzniecības jomās.

Valsts institūciju (galvenokārt LIAA) darbība ir vērsta uz tādu ĀTI piesaisti, kas veicina eksportu. Kopš 2006.gada LIAA, sniedzot konsultatīvu atbalstu, ir piesaistījusi investīcijas 45 investīciju projektos, no kuriem lielākā daļa LIAA piesaistīto projektu (18) ir saistīti ar dažāda veida ražošanu¹³, IT jomu (6) un metālapstrādi (4). Lielākā daļa projektu saistīti ar vidējas vai augstas pievienotās vērtības radīšanu. Piesaistīto uzņēmumu ražotajiem produktiem ir potenciāls tikt eksportētiem. Padziļināta analīze par LIAA un citu institūciju lomu un darbības rezultātiem ir sniegta 4.6.2.5 nodaļā (70.lpp.), bet institūciju resursu novērtējums (t.sk. izmaksas) attiecībā uz ĀTI piesaisti ir sniegts 4.7 nodaļā (89.lpp.).

Izmaksu novērtējuma veikšanu par ĀTI piesaistes sistēmu kopumā apgrūtinā fakts, ka tikai LIAA un EM ir sniegušas analīzei nepieciešamo informāciju. ĀM precīzu informāciju par uz ĀTI attiecināmajām izmaksām nesniedza tā iemesla dēļ, ka tās darbinieki bez investīciju piesaistes veic daudz citus pienākumus, turklāt netiek veikta uzskaitē par katra uzdevuma izpildei veltīto laiku.



Attēls Nr. 3. LIAA piesaistīto uzņēmumu/projektu skaits un ar ĀTI piesaisti saistītās kopējās LIAA un EM izmaksas
Avots: LIAA, EM

Nemot vērā kopējās LIAA un EM izmaksas, kas attiecināmas uz ĀTI piesaisti, jāsecina, ka kopš 2006.gada piesaistīto investīciju projektu skaits nav bijis tieši saistīts ar ĀTI piesaisti atvēlēto finanšu līdzekļu apjomu. Lielāka loma varētu būt tādiem faktoriem, kā investora paša vēlme un gatavība īstenot investīciju projektu Latvijā (nevis LIAA vai valsts augstāko amatpersonu pārliecināšanas spējas), Latvijas makroekonomiskā situācija un uzņēmējdarbības vide. Investīciju projektu „piesaistīšana” šajā ziņā attiecas atbalsta vai konsultāciju sniegšanu investoriem, kas izrādījuši interesi ieguldīt Latvijā. Daļa no šiem investoriem sākotnēji ir komunicējuši ar citām ĀTI piesaistē iesaistītajām pusēm, piemēram, Latvijas vai ārvalstu vēstniecībām, ārvalstu tirdzniecības kamerām, kuras tālāk informējušas par to, ka LIAA var sniegt konsultatīvu un praktisku atbalstu.

4.6.2 Investīciju piesaistes organizācija

Investīciju piesaistes procesa organizācija Latvijā tiek koordinēta, izmantojot vairākus institūciju

¹³ Metālizstrādājumu, kartona, moduļu māju, instrumentu/ iekārtu, ķīmisko vielu, pusvadītājmateriālu, granulu, auto detaļu/piederumu u.c. produktu ražošana.

sadarbības formātus. Galvenie ĀTI piesaistes organizācijas formāti ir:

- ▶ **Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome.**
Kopš tās izveides 2010.gada 10.augustā investīciju padomi vada Ministru prezidents, savukārt ekonomikas ministrs pilda priekšsēdētāja vietnieka pienākumus. Padomes sastāvā iekļauti finanšu ministrs, vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrs, satiksmes ministrs, izglītības un zinātnes ministrs, ārlietu ministrs un zemkopības ministrs. LIAA veic padomes sekretariāta funkcijas.
- ▶ **Trīspusējā sadarbības padome.**
Padomē ietilpst ĀM, EM un LIAA, kas darbojas, uz 15.05.2005. noslēgtās „Starpresoru vienošanās par sadarbību starp Latvijas Republikas Ekonomikas ministriju, Latvijas Republikas Ārlietu ministriju un Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru, pārstāvot Latvijas ekonomiskās intereses ārvalstīs” pamata.
- ▶ **Piecpusējā sadarbības padome.**
Padomē ietilpst ĀM, EM, LIAA, LTRK un LDDK. Par šo, plašāko sadarbības formātu, iesaistītās puses vienojās, parakstot saprašanās memorandu 2011.gada 9.augustā, bet 2012.gada 5.janvārī tās nolēma veidot Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padomi.

Plašāka informācija par to, kādi jautājumi tiek risināti šajos sadarbības formātos, kā arī kādi citi sadarbības formāti pastāv, ir sniegta 4.6.3 sadaļā.

Šajā daļā:

- ▶ Pirmkārt, ir aplūkoti ĀTI piesaistes procesa dalībnieki, kas tika identificēti novērtējuma laikā;
- ▶ Otrkārt, ir aplūkots ĀTI piesaistes process, identificējot galvenos pasākumus un institūcijas, kas tos veic, katrā no procesa posmiem. Šajā ziņā tiek salīdzināta arī procesa sasaiste ar politikas plānošanas dokumentiem.
- ▶ Treškārt, ir minētas galvenās izmaiņas, kas notikušas pēdējo 5 gadu laikā saistībā ar ĀTI piesaistes procesu;
- ▶ Ceturtkārt, par katru no posmiem ir sniegti secinājumi attiecībā uz novērtējuma laikā identificētajām nepilnībām;
- ▶ Piektkārt, aprakstīta sešu ĀTI piesaistes procesa dalībnieku loma šajā procesā (LIAA, EM, ĀM, pašvaldību, LTRK un ĀIPL).

4.6.2.1 ĀTI piesaistes procesa dalībnieki

Investīciju piesaistes procesā ir iesaistīti vairāki dalībnieki. Pētījuma gaitā veikto fokusgrupu un interviju rezultātā tika identificētas vairākas iesaistītās puses (Attēls Nr. 4). Pašvaldības vai atsevišķu pašvaldību teritorijā esošās speciālās ekonomiskās zonas (SEZ) ir teritorijas, kurās fiziski darbojas uzņēmumi, kas radušies vai paplašinājuši savu darbību ĀTI piesaistes rezultātā, tādēļ tās ir atainotas kā ĀTI piesaistes procesa „galapunkts”.

Šajā attēlā atainoti trīs kanāli, caur kuriem potenciālais investors var tikt uzrunāts vai arī iegūt informāciju par ĀTI iespējām Latvijā:

- ▶ tas var būt tiešs kontakts ar pašvaldību/SEZ vai konkrētu uzņēmumu pārstāvjiem;
- ▶ tā var būt komunikācija ar valsts institūciju pārstāvjiem;
- ▶ tā var būt komunikācija ar privātā sektora, NVO vai ārvalstu diplomātu pārstāvjiem.

Atsevišķi procesa dalībnieki veic ne tikai ar informācijas apmaiņu saistītus pasākumus, bet arī citas ĀTI piesaistei būtiskas aktivitātes.

ĀTI piesaistes procesā tiek izmantoti visi šie kanāli, tomēr to intensitāte atšķiras, tāpat kā atšķiras iesaistīto institūciju loma un pienākumi. Tomēr galvenais uzdevums ĀTI piesaistē iesaistīto pušu dalībniekiem ir atbalstīt vai panākt, ka potenciālais investors iegulda kādā konkrētā uzņēmumā Latvijas teritorijā.

Tabula Nr. 14. ĀTI piesaistes procesa posmiem atbilstoši nozīmīgākie pasākumi un ar tiem saistītās institūcijas.

Galvenie soļi/pasākumi, kas saistīti ar ĀTI piesaisti	Pasākums pol.plān. dokumentos	LIAA	EM	ĀM	Citas ministrijas	Premjera birojs	Investīciju padome	Prezidenta kanceleja	Pašvaldības	LTRK	ĀIPL	Nozaru asociācijas	Ārvalstu tirdzniecības kameras	Ārvalstu vēstniecības Latvijā	Konsultāciju kompānijas
A. Piedāvājuma gatavošana/priekšizpēte															
A1. Mērķa nozaru un valstu analīze		✓	✓												
A2. Latvijas mārketinga instrumentu apzināšana, mārketinga plānu un materiālu sagatavošana	4.4.	✓													
A3. Priekšizpēte par potenciāliem investīciju projektiem ¹⁴	4.3.	✓						✓							✓
A4. Latvijas investīciju projektu piedāvājuma sagatavošana un atjaunošana		✓					✓	✓							
B. Investoru ieinteresēšana															
B1. Integrētā mārketinga kampaņa investīciju piesaistes un eksporta veicināšanai	4.2.	✓													
B2. Prezentāciju/informācijas sniegšana potenciālajiem ārvalstu investoriem par investīciju un uzņēmējdarbības vidi Latvijā		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B3. Politiska līmeņa vizītes ārvalstīs, kurās ārvalstu uzņēmējiem tiek izteikti aicinājumi ieguldīt Latvijā		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓						
B4. Izstāžu, semināru, konferenču organizēšana/dalība tajās ārvalstīs	4.2., 4.6.	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓
B5. Izstāžu, semināru, konferenču organizēšana/dalība tajās Latvijā	4.2., 4.6.	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B6. Ārvalstu delegāciju/organizāciju/uzņēmēju vizīšu un tikšanos ar Latvijas uzņēmējiem organizēšana		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	
B7. Latvijas uzņēmēju delegāciju vizīšu/tirdzniecības misiju ārvalstīs valsts amatpersonu vizīšu ietvaros organizēšana		✓	✓			✓		✓							
C. Investoru apkalpošana															

¹⁴ Prezidenta kanceleja veic projektu apzināšanu, kamēr gan LIAA, gan konsultāciju kompānijas sniedz atsevišķiem Latvijas uzņēmumiem atbalstu, veicot tā saucamās *pre-feasibility studies*.

Galvenie soļi/pasākumi, kas saistīti ar ĀTI piesaisti	Pasākums pol.plān. dokumentos	LIAA	EM	ĀM	Citas ministrijas	Premjera birojs	Investīciju padome	Prezidenta kanceleja	Pašvaldības	LTRK	ĀIPL	Nozaru asociācijas	Ārvalstu tirdzniecības kameras	Ārvalstu vēstniecības Latvijā	Konsultāciju kompānijas
C1. Investoru informācijas pieprasījumu apstrāde/potenciālajam investoram interesējošas informācijas sniegšana	4.1.	✓		✓					✓	✓			✓	✓	✓
C2. Atsevišķu informācijas pieprasījumu novirzīšana uz LIAA			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
C3. Potenciālo sadarbības partneru meklēšana Latvijā		✓								✓			✓	✓	✓
C4. Investīcijām piemērotas vietas (pašvaldības un/vai nekustamā īpašuma) meklēšana		✓							✓	✓			✓	✓	✓
C5. Ieinteresēto investoru vizīšu uz Latviju gatavošana un rīkošana	4.1.	✓		✓						✓			✓	✓	✓
D. Investīciju projektu īstenošana															
D1. Pagaidu ofisa telpu piedāvāšana		✓													
D2. Atbalsts dažādu dokumentu iesniegšanai, formalitāšu kārošanai valsts un pašvaldību institūcijās	4.1.	✓													✓
D3. Cita veida atbalsts atkarībā no investora vajadzībām		✓			✓		✓		✓						✓
E. Pēcprojektu apkalpošana („follow-up”)															
E1. Īstenoto projektu izvērtēšana, novērtējot izdevušos un neveiksmīgos projekta ieviešanas aspektus		✓													
E2. Kontakta uzturēšana ar investoriem, kas īstenojuši investīciju projektus, ar mērķi panākt turpmāku papildu investīciju izvietojumu Latvijā		✓													
E3. Investīciju piesaistes rezultātā izveidoto kompāniju viedokļu apzināšana attiecībā uz investīciju un uzņēmējdarbības vidi		✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E4. Investīciju piesaistes rezultātā izveidoto kompāniju identificēto problēmu risināšana		✓	✓		✓		✓		✓						

Zemāk esošā Tabula Nr. 15 ietver plašākus secinājumus un komentārus par ĀTI piesaistes procesu. Šīs nodaļas beigās (Tabula Nr. 16) ir uzskaitītas ĀTI piesaistes procesa nepilnības, kas tika identificētas novērtējuma ietvaros rīkotajās fokusgrupās un veiktajās intervijās ar procesā iesaistīto institūciju pārstāvjiem.

Tabula Nr. 15. Secinājumi par ĀTI piesaistes procesā iesaistīto institūciju īstenotajiem pasākumiem.

Secinājumi par ĀTI piesaistes procesā iesaistīto institūciju īstenotajiem pasākumiem	
A. Piedāvājuma gatavošana/priekšizpēte	
▶	Šajā posmā iekļautie pasākumi mērķtiecīgi ir iekļauti ĀTI piesaistes procesā līdz ar POLARIS procesa izveidošanu, un par tiem galvenokārt atbild LIAA. EM šajā procesā ir saistīta ar prioritāro nozaru un mērķa valstu noteikšanu;
▶	Valsts prezidenta kanceleja 2011.gada laikā ir aktivizējusi savu darbību attiecībā uz ĀTI piesaisti, rīkojot forumus un citus pasākumus, lai identificētu piedāvājumus, kurus varētu iekļaut investīciju portfelī, ko piedāvāt ārvalstu uzņēmējiem.
B. Investoru ieinteresēšana	
▶	Šajā posmā iekļautos pasākumus īsteno vislielākais skaits aplūkoto institūciju. Šie pasākumi pārsvarā saistīti ar dalību (vai rīkošanu) semināros par ĀTI piesaisti, kā arī tikšanās ar ārvalstu amatpersonām un/ vai potenciālajiem investoriem;
▶	Visvairāk institūciju ir iesaistītas informācijas sniegšanā ārvalstu investoriem par uzņēmējdarbības vidi Latvijā. Tas tiek veikts gan dažādu pasākumu ietvaros (piemēram, LIAA sniegtas prezentācijas), vai arī kā atsevišķas konsultācijas par, kurām attiecīgā institūcija saņem atlīdzību (piemēram, LTRK vai konsultāciju kompānijas);
▶	Arī šajā posmā visus pasākumus īsteno LIAA, kas ir galvenā valsts institūcija ĀTI piesaistes ziņā. LIAA ir arī vienīgā institūcija, kas īsteno integrētas mārketinga kampaņas ārvalstīs investīciju piesaistes un eksporta veicināšanai.
C. Investoru apkalpošana	
▶	Šajā posmā ir vērojama izteikta dažu institūciju iesaiste. Bez LIAA, investoru apkalpošanu veic arī konsultāciju kompānijas, ārvalstu tirdzniecības kameras un vēstniecības Latvijā, kā arī LTRK. Šīs institūcijas veic gan potenciālo sadarbības partneru meklēšanu Latvijā, gan ieinteresēto investoru vizīšu uz Latviju organizēšanu, gan konkrētas investoram interesējošas informācijas sniegšanu, gan, nepieciešamības gadījumos, informācijas pieprasījumu novirzīšanu LIAA.
D. Investīciju projektu īstenošana	
▶	Investīciju projektu īstenošanā visbiežāk ir iesaistīta LIAA, kā arī konsultāciju kompānijas. LIAA sniegtie pakalpojumi lielākoties ir bez maksas. Aģentūra pakalpojumu sniegšanā ir elastīga – tiek sniegts atbalsts gan formalitāšu kārtēšanā, gan telpu meklēšanā;
▶	Lai risinātu problēmas, kas rodas lielu un nozīmīgu investīciju projektu īstenošanā, Ministru prezidenta pakļautībā ir izveidota Investīciju padome, kas risina jautājumus, kuros nepieciešama koordinēta vairāku pušu (ministriju, pašvaldību, infrastruktūras uzņēmumu) rīcība;
▶	Vairumā gadījumu, pēc investora piesaistīšanas, investīciju projektus investors veic pats, sadarbojoties ar pašvaldību, kuras teritorijā tiek uzsākta vai paplašināta attiecīgā uzņēmuma darbība.
E. Pēcprojektu apkalpošana („follow-up”)	
▶	Šajā posmā visvairāk institūciju ir iesaistītas ārvalstu uzņēmēju viedokļu apzināšanā par uzņēmējdarbības vidi Latvijā;
▶	Par identificēto problēmu risināšanu atbild ministrijas un pašvaldības, kā arī jaunizveidotā Investīciju padome, kas risina atsevišķu nozīmīgu investīciju projektu jautājumus;
▶	LIAA līdz ar POLARIS procesa izstrādāšanu ir izveidojusi sistemātiskāku pieeju pēcprojektu apkalpošanai, tomēr nepieciešams to konsekventi īstenot.

4.6.2.3 Galvenās izmaiņas kopš 2007.gada

ĀTI piesaistes process pēdējo piecu gadu laikā ir kļuvis aktīvāks un mērķtiecīgāks. Procesā iesaistīto dalībnieku sadarbība ir kļuvusi ciešāka, par ko liecina vairāku sadarbības līgumu noslēgšana (skat. 4.6.3.nodaļu).

Kopš 2007.gada ĀTI piesaistes procesā nav notikušas daudz institucionāla rakstura izmaiņu. Būtiskākā izmaiņa ir Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes jeb Investīciju padomes, kuru vada Ministru prezidents, izveidošana 2010.gada augustā.

Kopš 2007.gada ir pieņemti atsevišķi ĀTI piesaisti regulējoši politikas plānošanas dokumenti:

- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam;
- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam.

Papildu šiem dokumentiem tiek izstrādāta Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam, kas aptver gan POLARIS metodiku, gan investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumus.

4.6.2.4 Secinājumi un identificētās ĀTI piesaistes procesa nepilnības

Lai gan ĀTI piesaistes procesā kopumā piedalās ne tikai valsts institūcijas un pašvaldībās, bet arī privātās un nevalstiskā sektora pārstāvji, kā arī ārvalstu diplomātiskās pārstāvniecības, valsts izstrādātā rīcībpolitika ĀTI jomā ietekmē galvenokārt valsts institūcijas, kas iesaistītas ĀTI piesaistē. Tādēļ Tabula Nr. 16 ietver secinājumus un identificētās nepilnības, kas galvenokārt attiecas uz valsts institūcijām, kuras iesaistītas ĀTI piesaistes procesā.

Tabula Nr. 16. Interviju un fokusgrupu laikā identificētās ĀTI piesaistes procesa nepilnības.

Procesa aspekts	Interviju un fokusgrupu laikā identificētās ĀTI piesaistes procesa nepilnības
A. Piedāvājuma gatavošana/priekšizpēte	
Latvijas konkurētspējas priekšrocības	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Līdz šim nav tikusi veikta padziļināta Latvijas konkurētspējas priekšrocību identificēšana, salīdzināšana ar citām reģiona valstīm (Stratēģijā, kas ir izstrādes procesā, ir iestrādes šajā virzienā) un attiecīgi politiskā līmenī virzīta konkurētspējas priekšrocību tālāka attīstīšana; ▶ Objektīvas salīdzinošas un koncentrēti apkopotas informācijas pieejamība atvieglotu gan diplomātu un Latvijas Ārējo ekonomisko pārstāvniecību darbinieku, gan citu institūciju pārstāvju komunikāciju ar potenciālajiem investoriem, pārliecinot tos par priekšrocībām ieguldīt Latvijā.
Investīciju portfelis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investīciju portfeļa jeb investīciju projektu piedāvājuma ārvalstu uzņēmējiem sagatavošanas procesā netiek piemēroti pietiekami skaidri un sistemātiski kritēriji, kas nodrošinātu augstāko iespējamo projektu piedāvājumu. Tomēr investīciju portfeļa kvalitāti ietekmē arī tas, ka ne vienmēr piedāvājums no Latvijā esošiem uzņēmumiem ir pietiekošs jaunu investīciju projektu piesaistei.
B. Investoru ieinteresēšana	
Latvijas tēls ārvalstīs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Latvijas tēls ārvalstu investoru acīs ir viens no sliktākajiem reģionā, kā pamatā biežāk ir nevis objektīvi fakti, bet valsts institūciju nespēja izcelt tos aspektus, kas veido Latvijas konkurētspējas priekšrocību.
Politiskā rīcība	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valsts līmenī nav visaptverošas konsekventas rīcības prioritāro nozaru atbalstīšanā, neskatoties uz to, ka vairākus gadus teorētiski pastāv prioritāro nozaru saraksts.
Skaidra ĀTI stratēģija	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trūkst skaidras valsts kopējās stratēģijas ĀTI piesaistes jomā (pašreiz izstrādes procesā un Investīciju padomē daļēji apstiprinātā Stratēģija risina šo problēmu);
LIAA atpazīstamība ārvalstīs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LIAA atpazīstamība Eiropā ir samērā zema, salīdzinot, piemēram, ar Polijas investīciju aģentūru, kura ļoti cieši sadarbojas ar Polijas diplomātiem citās valstīs. Ārvalstu investoriem nav skaidrs, ka LIAA ir pirmais komunikācijas kanāls, ar kuru tiem vajadzētu sazināties, ja tie vēlas ieguldīt Latvijā. Šis lielā mērā ir resursu jautājums – mārketinga aktivitātēm nepieciešami ievērojami finanšu ieguldījumi.
C. Investoru apkalpošana	
Potenciālo investor viedokļu monitorings	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Netiek piemērota sistemātiska un neatkarīga apkalpoto potenciālo investoru viedokļu noskaidrošana par sniegtajiem pakalpojumiem, kas varētu uzlabot to kvalitāti. Lielākā daļa investoru, kuru informācijas pieprasījumi tiek apstrādāti, neturpina interesēties par Latviju, tādēļ būtu nepieciešams noskaidrot viņu viedokli gan par LIAA nodrošināto servisu, gan vērtējumu par Latvijas investīciju vidi kopumā.

Procesa aspekts	Interviju un fokusgrupu laikā identificētās ĀTI piesaistes procesa nepilnības
D. Investīciju projektu īstenošana	
Uzņēmējdarbības vide	<p data-bbox="395 322 1228 398"><i>Šajā posmā ārvalstu investors saskaras ar uzņēmējdarbības vidi Latvijā. Šeit minētas galvenās uzņēmējdarbības vides nepilnības, kas tika identificētas gan interviju, gan fokusgrupu diskusiju laikā:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="395 421 1228 474">▶ Pašvaldību teritoriālo plānojumu nepilnības un infrastruktūras trūkums uzņēmējdarbībai/rūpnieciskai darbībai paredzētās teritorijās; <li data-bbox="395 474 1228 551">▶ Nepietiekams industriālo parku skaits, kuri būtu aprīkoti ar nepieciešamo infrastruktūru un kuros būtu pieejama brīva vieta uzņēmumam nepieciešamo ēku būvniecībai; <li data-bbox="395 551 1228 600">▶ Elektroenerģijas apgādes jautājums – rūpniecībai paredzētās teritorijās ne vienmēr ir pieejamas jaudas pietiekamā apmērā; <li data-bbox="395 600 1228 649">▶ Nepastāv valsts atbalsta mehānisms elektroenerģijas pieslēgumu un/vai apakšstaciju būvniecībai; <li data-bbox="395 649 1228 725">▶ Pašvaldību iespējas formālu iemeslu dēļ kavēt vai apturēt investīciju projektu gadījumos, kad ir izpildītas visas nepieciešamās prasības (t.sk. ietekmes uz vidi novērtējums); <li data-bbox="395 725 1228 842">▶ Valsts atbalsta instrumentu pieejamība ir pārāk ierobežota, piemēram, ES fondu līdzekļi ir ierobežoti noteiktā laika periodā. Atsevišķās programmās projektu pieteikumu minimālajam apmēram jābūt 3 milj. latu, kas ir pārāk augsta barjera lielai daļai ražošanas uzņēmumu, kas finansējumu varētu izmantot darbības paplašināšanai; <li data-bbox="395 842 1228 913">▶ Darbaspēka pieejamība ir viens no būtiskākajiem faktoriem ĀTI izvietojšanai, tomēr pašreizējā izglītības sistēma nenodrošina pietiekamu skaitu nepieciešamo speciālistu nozarēs, kurās valsts vēlas piesaistīt investīcijas.
E. Pēcprojektu apkalpošana („follow-up”)	
Projektu apzināšana	▶ Līdzšinējā pēcapkalpošanas prakse nav bijusi pietiekami sistemātiska, apzinot, kā notikusi projektu ieviešana un turpmākā attīstība un ar kādiem šķēršļiem ārvalstu investori saskārušies.
Prioritātes	▶ Lielākā daļa valsts resursu tiek veltīti jaunu investīciju projektu piesaistīšanai, lai gan efektīvāka būtu esošo investoru noturēšana un tādu apstākļu radīšana, kas sekmē esošo uzņēmumu darbības paplašināšanu vai kapacitātes paaugstināšanu.
Uzņēmējdarbības vides pasākumu ieviešana	▶ Pašvaldības un nozaru ministrijas neievieš pietiekami aktīvi uzņēmējdarbības vides sakārtošanas pasākumus, neskatoties uz to, ka tie ir bijuši identificēti jau vairākus gadus.

Novērtējuma laikā veikto interviju un fokusgrupu dalībnieku galvenais secinājums par ĀTI piesaistes procesu ir, ka procesa dalībnieku savstarpējā sadarbība un izveidotie mehānismi ir salīdzinoši labi. Galvenais piesaistes procesa jautājums ir saistīts koordinētu politisku rīcību attiecībā uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu tās plašākajā nozīmē.

4.6.2.5 Iesaistīto institūciju loma.

ĀTI piesaistes institucionālā ietvara galvenie dalībnieki ir EM, kas atbild par politikas izstrādi, LIAA, kas īsteno attiecīgo ĀTI piesaistes politiku, kā arī ĀM, kas savas kompetences ietvaros iesaistās ĀTI piesaistē, sadarbojoties ar pārējām divām valsts institūcijām. Papildus šīm institūcijām ir virkne citu valsts institūciju, kas tiek iesaistītas ĀTI piesaistē – gan Ministru prezidenta birojs un Valsts prezidenta kanceleja, gan nozaru ministrijas. Nozīmīga loma ir pašvaldībām, kuras konkurē savā starpā par investīciju izvietojumu to teritorijā. Dažādus pasākumus ĀTI piesaistes jomā īsteno arī privātie uzņēmumi, ārvalstu diplomātiskās pārstāvniecības, kā arī vietējās un ārvalstu nevalstiskās organizācijas (Tabula Nr. 14).

Šajā sadaļā aplūkota šādu institūciju loma ĀTI piesaistes procesā:

- ▶ LIAA;
- ▶ Ekonomikas ministrija;
- ▶ ĀM;
- ▶ Pašvaldības;
- ▶ LTRK;
- ▶ ĀIPL.

LIAA

LIAA ir galvenā institūcija valstī, kas nodarbojas ar ĀTI piesaisti. Saskaņā ar Valsts aģentūras "Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra" nolikumu (MK 23.12.2003 noteikumi Nr.746) LIAA darbības mērķis ir sekmēt uzņēmējdarbības attīstību, veicinot ārvalstu investīciju apjoma pieaugumu un palielinot Latvijas uzņēmēju konkurētspēju Latvijā un starptautiskajos tirgos. Viena no LIAA funkcijām ir iesaistīt Latvijas ekonomikā ārvalstu investīcijas un ar to saistītā funkcija - īstenot pasākumus uzņēmējdarbības vides uzlabošanā. Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu funkciju 2009.gadā savā kompetencē pārņēma Ekonomikas ministrija.

Lai īstenotu iepriekšminētās funkcijas ĀTI piesaistei, LIAA uzdevumi ir

- ▶ veicināt investīciju projektu izstrādi un atbalstīt konkurētspējīgus projektus
- ▶ izstrādāt priekšlikumus valsts atbalsta programmām, kas paredzētas privāto uzņēmēju atbalstam;
- ▶ analizēt uzņēmējdarbības vidi un izstrādāt priekšlikumus tās uzlabošanai (2009. gadā savā kompetencē pārņēma Ekonomikas ministrija);
- ▶ īstenot aģentūras pārstāvniecību darbību (Latvijas Ārējās ekonomiskās pārstāvniecības);
- ▶ sniegt informatīvus, konsultatīvus, juridiskus un citus publiskos pakalpojumus valsts un pašvaldību iestādēm, kā arī fiziskajām un juridiskajām personām, t.sk. ārvalstu investoriem.

ĀTI piesaistei LIAA īsteno pasākumu kopumu ārvalstu investīciju projektu piesaistei un ieviešanai Latvijā saskaņā ar POLARIS procesa metodoloģiju, kas sevī ietver:

- ▶ informācijas sniegšanu potenciālajiem ārvalstu investoriem, kā arī privātajām un publiskajām institūcijām ārvalstīs par Latvijas tautsaimniecību, nozarēm, uzņēmējdarbības vidi un biznesa iespējām;
- ▶ potenciālos ārvalstu investīciju projektu apkalpošanu, sniedzot padziļinātu informāciju pēc katra konkrētā projekta īpašnieka pieprasījuma, organizējot vizītes un tikšanās Latvijā, kā arī sniedzot organizatorisko atbalstu sadarbībai ar publiskajām un privātajām institūcijām Latvijā gan projektu īstenošanas gaitā, gan arī pēc to īstenošanas;
- ▶ mārketinga aktivitāšu veikšanu ārvalstu investīciju piesaistei;
- ▶ investīciju vides monitoringa nodrošināšanu un investīcijām labvēlīgas uzņēmējdarbības vides attīstības veicināšanu;
- ▶ sadarbības veicināšanu starp valsts pārvaldes iestādēm, zinātniskajām institūcijām, komersantiem un uzņēmējus pārstāvošajām nevalstiskajām organizācijām ar mērķi veicināt ārvalstu investīciju piesaisti; atbalstu Latvijas komersantu, komersantu grupu, kā arī fizisku personu biznesa projektu priekšizpētei un attīstībai ar mērķi veidot projektu plūsmu riska kapitāla fondiem, privātiem investoriem un ārvalstu investoriem.

LIAA darbības rezultāti

Informācija par LIAA darbību un piesaistītajām investīcijām ir iegūta no izsūtītās informācijas pieprasījuma formas (skat. 15.Pielikumu) un atbildēm uz interviju jautājumiem, kas ietverti 13.Pielikumā. Kopš 2006.gada LIAA ir piedalījies vai īstenojusi aptuveni 1 500 aktivitātes vairāku

pasākumu, kas vērsti uz ĀTI piesaisti, ietvaros (skat. 4.Pielikumu). Nedaudz vairāk kā puse jeb 835 aktivitāšu tika veiktas ārvalstīs, kamēr pārējās tika īstenotas Latvijā.

Latvijā laika posmā no 2006.gada līdz 2011.gada septembrim (ieskaitot) visbiežāk tika veikti šādi pasākumi:

- ▶ Noorganizētas potenciālo ārvalstu investoru vizītes Latvijā – 512;
- ▶ Ārvalstu delegāciju/organizāciju/uzņēmēju vizīšu un tikšanos ar Latvijas uzņēmējiem organizēšana – 65;
- ▶ Sniegtas prezentācijas par uzņēmējdarbības iespējām Latvijā citu institūciju organizētām delegācijām – 16.

Ārvalstīs laika posmā no 2006.gada līdz 2011.gada septembrim (ieskaitot) visbiežāk tika veikti šādi pasākumi:

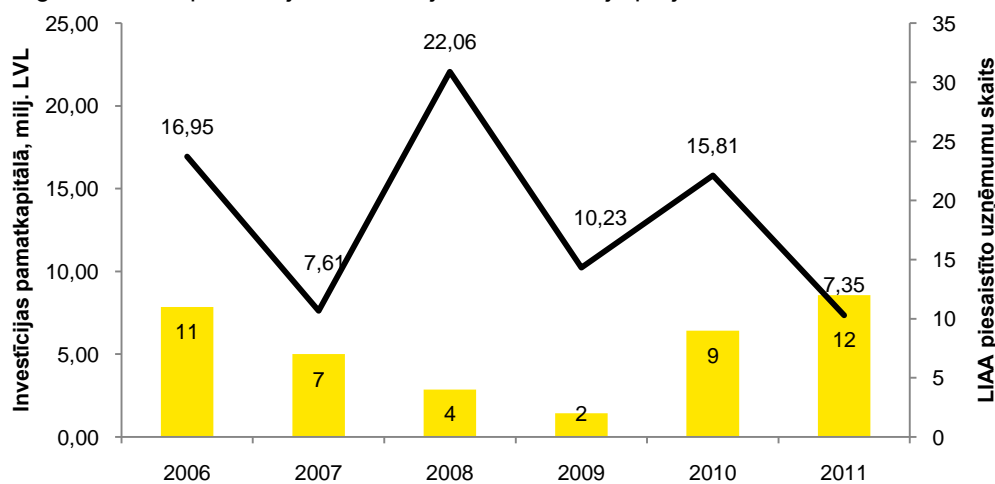
- ▶ Dalība investīciju veicināšanas semināros, izstādēs vai forumos ārvalstīs – 398;
- ▶ Vizītes pie vai tikšanās ar potenciālajiem investoriem ārvalstīs – 181;
- ▶ Organizēti un/vai nodrošināta dalība investīciju un starptautiskās tirdzniecības vecināšanas semināros ārvalstīs – 150;
- ▶ Latvijas uzņēmēju delegāciju vizītes/tirdzniecības misijas ārvalstīs valsts amatpersonu vizīšu ietvaros – 66.

Gan Latvijā, gan ārvalstīs notiekošo pasākumu laikā LIAA organizēja Latvijas un ārvalstu uzņēmēju kontaktbiržas un uzņēmēju tikšanās (gan individuālās, gan divpusējās). Kopumā laika posmā no 2006.gada līdz 2011.gada septembrim (ieskaitot) tika īstenotas 39 uzņēmēju tikšanās un 34 kontaktbiržas, kuras visbiežāk notika šādu pasākumu ietvaros:

- ▶ Latvijā: Ārvalstu delegāciju/organizāciju/uzņēmēju vizīšu un tikšanos ar Latvijas uzņēmējiem organizēšanas laikā – 11 kontaktbiržas / 14 uzņēmēju tikšanās;
- ▶ Latvijā: Forumu organizēšana Latvijas uzņēmējiem ar LIAA pārstāvniecību (Latvijas Ārējo ekonomisko pārstāvniecību) vadītājiem/darbiniekiem – 10 kontaktbiržas;
- ▶ Ārvalstīs: Organizēti un/vai nodrošināta dalība investīciju un starptautiskās tirdzniecības vecināšanas semināros ārvalstīs – 5 kontaktbiržas;
- ▶ Ārvalstīs: Latvijas uzņēmēju delegāciju vizītes/tirdzniecības misijas ārvalstīs valsts amatpersonu vizīšu ietvaros – 7 kontaktbiržas / 21 uzņēmēju tikšanās.

Piesaistītās ĀTI

Kopš 2006.gada LIAA ir piesaistījusi investīcijas 45 investīciju projektos.



— LIAA piesaistīto uzņēmumu/ investīciju projektu skaits
 — Investīcijas pamatkapitālā, ko veikuši uzņēmumi, kas ienākuši Latvijā kopš 2006.gada, milj. LVL

Attēls Nr. 6. LIAA kopš 2006.gada piesaistīto uzņēmumu skaits un investīcijas to pamatkapitālā ¹⁵.
 Avots: LIAA

Attēls Nr. 6 atspoguļo gan piesaistīto uzņēmumu skaitu kopš 2006.gada, gan kopējo šo uzņēmumu

¹⁵ Reālais ienākošo investīciju apjoms pārsniedz ieguldījumus pamatkapitālā, tomēr to ir grūtāk identificēt.

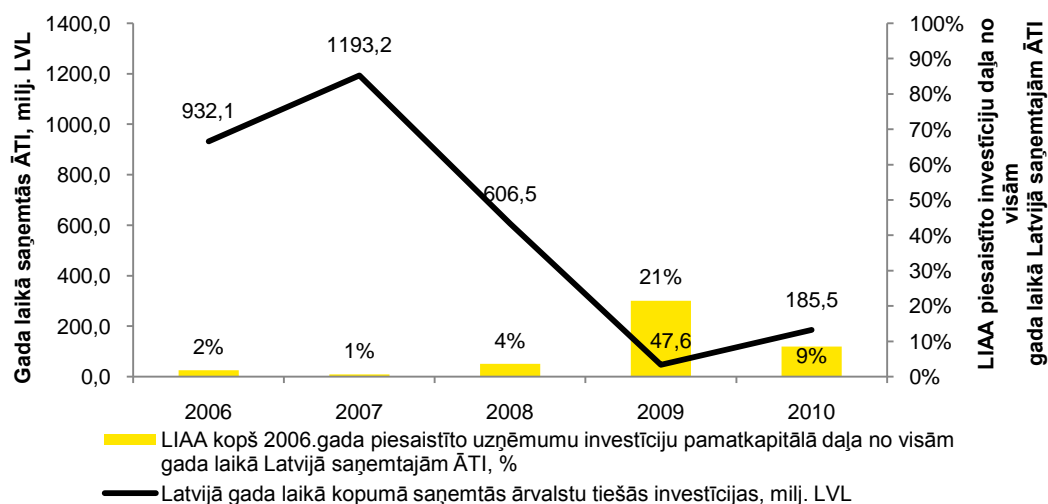
ieguldījumu to pamatkapitālā. Lai gan vismazāk jaunu uzņēmumu ienāca Latvijā 2008. un 2009.gadā, nevar novērot savstarpēju saistību starp ienākušajiem uzņēmumiem un investīciju apjomu pamatkapitālā tā iemesla dēļ, ka agrāk (2006. un 2007.gadā) ienākušie uzņēmumi turpināja ieguldīt pamatkapitālā papildu līdzekļus.

Projektu, kuri kopš 2006.gada Latvijā ienākuši ar LIAA atbalstu, ietvaros piesaistīto investīciju apjomu var vērtēt gan pēc uzņēmumu ieguldījuma pamatkapitālā, gan ilgtermiņa ieguldījumiem attiecīgajos uzņēmumos.

Investīcijas šo uzņēmumu pamatkapitālā pēc Lursoft datiem ir 80 006 119 lati. Savukārt (lielākie) ilgtermiņa ieguldījumi pēc Lursoft datiem, kas veikti šajos uzņēmumos kopš 2006.gada, kopumā bija 129 894 670 lati.

Visiem 45 minētajiem projektiem LIAA ir sniegusi konsultatīvu atbalstu projektu realizācijā, bet 7 projekti saņēmuši arī LIAA administrēto ES fondu atbalstu. 6.Pielikumā ir uzskaitītas visu 45 LIAA piesaistīto uzņēmumu darbības nozares un investoru izcelsmes valstis.¹⁶ Lielākā daļa LIAA piesaistīto projektu (18) ir saistīti ar dažāda veida ražošanu¹⁷, IT jomu (6) un metālapstrādi (4). Lielākā daļa projektu saistīti ar vidējas vai augstas pievienotās vērtības radīšanu. Piesaistīto uzņēmumu ražotajiem produktiem ir potenciāls tikt eksportētiem. Visvairāk investīciju projektu kopš 2006.gada LIAA piesaistījusi no šādām valstīm:

- ▶ Norvēģija – 7;
- ▶ Zviedrija – 6;
- ▶ Nīderlande – 5;
- ▶ Vācija – 5;
- ▶ Krievija – 4.



Attēls Nr. 7. LIAA piesaistītās investīcijas, salīdzinot ar gada laikā Latvijā kopumā saņemtajām ĀTI.
Avots: CSP, LIAA

LIAA kopš 2006.gada piesaistīto investīciju apjoms (piesaistīto uzņēmumu ieguldījumi to pamatkapitālā) veido samērā nelielu daļu no Latvijā kopumā piesaistītajām ĀTI (Attēls Nr. 7). 2009. un 2010.gadā šis apjoms bija lielāks – attiecīgi 21% un 9%, bet no 2006. līdz 2008.gadam, kad saņemto ĀTI apjoms pārsniedza 600 milj. latu, LIAA piesaistīto investīciju apjoms no kopējā ĀTI apjoma bija mazāks par 5%. Jāņem vērā, ka saņemto ĀTI forma var būtiski atšķirties. Lielākā daļa ĀTI netiek novirzītas jaunu eksportspējīgu ražošanas uzņēmumu izveidei.

¹⁶ No šo 45 investīciju projektu rezultātā izveidotajiem uzņēmumiem 4 ir likvidēti.

¹⁷ Metālizstrādājumu, kartona, moduļu māju, instrumentu/ iekārtu, ķīmisko vielu, pusvadītājmateriālu, granulu, auto detaļu/piederumu u.c. produktu ražošana.

Pēc CSP datiem trīs jomas, kurās no 2006. līdz 2010.gada beigām ir lielākais uzkrātā ĀTI apjoma pieaugums Latvijas uzņēmumu pamatkapitālā, ir

- ▶ Finanšu starpniecība (939,9 milj. latu);
- ▶ Operācijas ar nekustamo īpašumu (480,8 milj. latu);
- ▶ Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; auto, moto, sadzīves priekšmetu un aparatūras remonts (180,11 milj. latu).

Rūpniecībā šajā periodā kopumā uzkrāto ĀTI apjoms Latvijas uzņēmumu pamatkapitālā ir palielinājies par 148 milj. latu. Kopumā uzkrāto ĀTI palielinājums Latvijas uzņēmumu pamatkapitālā bija 2,1 miljards latu.

LIAA kopš 2006.gada piesaistīto ĀTI struktūra (pēc piesaistītā investīciju apjoma) līdzinās tai, kas ir novērojama valstī kopumā. Investīciju apjoma ziņā lielāko daļu - 59,1 milj. latu jeb 74% - veidoja viena investīciju projekta ietvaros ieguldīti līdzekļi uzņēmuma, kas darbojas finanšu starpniecības nozarē, pamatkapitālā. LIAA piesaistīto investīciju projektu skaita ziņā lielākā daļa - nedaudz mazāk kā 70% - ir saistīti ar rūpniecību.

Gadījumu analīzē identificētā LIAA loma

LIAA loma investīciju piesaistē lielākoties ir izpaudusies kā nepieciešamās informācijas un konsultāciju sniegšana, tikšanās ar potenciālajiem sadarbības partneriem rīkošana, kā arī cita veida organizatorisks atbalsts.

Šajā sadaļā (Tabula Nr. 17) ir apkopota gadījumu analīzē identificētā informācija, kas attiecas uz LIAA lomu sešos ĀTI piesaistes gadījumos. Pilna gadījumu analīze ir ietverta 4.11 nodaļā (110.lpp.).

Galvenie secinājumi par LIAA lomu sešos ĀTI piesaistes gadījumos:

- ▶ Analizētajos gadījumos LIAA loma ir bijusi reaktīva, nevis proaktīva, proti, aģentūra pati nebija identificējusi un pārliecinājusi šos sešus uzņēmumus par to, lai tie īstenotu investīciju projektus Latvijā. Konkrētie uzņēmumi jau bija nolēmuši veikt ieguldījumus un to vēlme, sazinoties ar LIAA, bija iegūt papildu konsultācijas, organizatorisku atbalstu, kā arī informāciju par pieejamajiem atbalsta mehānismiem;
- ▶ Vairumā gadījumu LIAA ir sniegusi informāciju par investīciju iespējām Latvijā, par uzņēmējdarbības vidi, kā arī par iespējām izmantot ES fondu finansējumu vai citus atbalsta instrumentus;
- ▶ Četros gadījumos LIAA ir bijusi iesaistīta investīciju piesaistes sākumposmā, vienā gadījumā LIAA bija piesaistīta, lai gūtu atbalstu jau notiekošās sarunās ar investoriem;
- ▶ Četros gadījumos LIAA sniedza atbalstu, meklējot sadarbības partnerus un rīkojot ar tiem tikšanās;
- ▶ Divos gadījumos investors sazinājās ar LIAA pats, divos gadījumos investora un LIAA sadarbība tika uzsākta, pateicoties ārvalstu tirdzniecības/rūpniecības kamerai vai vēstniecībai Latvijā, bet vienā gadījumā ar LIAA sazinājās investoru pārstāvoša konsultāciju kompānija, kuras birojs atrodas ārvalstīs;
- ▶ Tiešas pretenzijas pret LIAA darbu saistībā ar pakalpojumu kvalitāti gadījumu analīzē netika konstatētas;
- ▶ Vienā gadījumu analīzē tika aktualizēts jautājums par nepieciešamību LIAA veikt gan investīciju piesaistes, gan ES fondu administrēšanas funkcijas, kas, iespējams, negatīvi ietekmē aģentūras kapacitāti pilnvērtīgi veikt tās pienākumus;
- ▶ Divos gadījumos tika konstatēts, ka investori vēlētos lielāku LIAA lomu investīciju piesaistē, piemēram, paplašinot tās rīcībā esošo atbalsta instrumentu klāstu.

Tabula Nr. 17. Gadījumu analīzē identificētā LIAA loma investīciju piesaistē

Gadījumu analīze	Iesaistītie ĀTI piesaistes dalībnieki	Uzņēmuma sākotnējā saziņa ar LIAA	LIAA sniegtais atbalsts	Identificētās nepilnības
1 SIA „Axon Cable”	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Francijas vēstniecība Latvijā ▶ LIAA ▶ Daugavpils pašvaldība 	Uzņēmuma tikšanās ar LIAA un nokļūšanu Latvijā organizēja Francijas vēstniecība Latvijā	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nodrošināja investoram nepieciešamo informāciju par iespējamajām dislokācijas vietām, infrastruktūru u.c. ▶ Meklēja nepieciešamās iesaistītās puses, sadarbības partnerus 	▶ Tiešas pretenzijas pret LIAA darbību netika konstatētas, bet investors norādīja uz negatīvo pieredzi ar ES fondu atbalsta programmām, kuras nebija pieejamas celtniecības

Gadījumu analīze	Iesaistītie ĀTI piesaistes dalībnieki	Uzņēmuma sākotnējā saziņa ar LIAA	LIAA sniegtais atbalsts	Identificētās nepilnības	
			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sniedza informāciju par pieejamajām atbalsta programmām un saņemšanas nosacījumiem 	vajadzībām, kas investoram bija prioritāte, ienākot Latvijā.	
2	SIA „Bucher Schoerling Baltic”	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vācijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera ▶ LIAA ▶ Ventspils brīvostas pārvalde ▶ Ventspils pašvaldība 	Vācijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera atveda investoru uz Ventspili. LIAA sākotnēji netika iesaistīta, bet vēlāk aģentūra nodrošināja nepieciešamo informāciju par Latviju, kas tika izmantota sarunās ar investoru..	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analīzē tika konstatēts, ka būtu nepieciešams izvērtēt, vai LIAA nepieciešams īstenot gan investīciju piesaistes, gan ES fondu administrēšanas funkcijas, jo tas negatīvi ietekmē aģentūras kapacitāti ▶ Analīzē tika konstatēts, ka investors vēlētos, lai LIAA varētu sniegt vairāk nekā tikai konsultatīvu atbalstu, jo pašreiz aģentūras rīcībā nav reālu un tiešu atbalsta mehānismu, kā ietekmēt investīciju piedāvājuma konkurētspēju; 	
3	AS „Valmieras stikla šķiedra”	<ul style="list-style-type: none"> ▶ VAS „Privatizācijas aģentūra” 	Uzņēmumam nav bijis sadarbības ar LIAA investīciju piesaistes procesā, jo uzņēmumā investīcijas ir tikušas veiktas no pašu naudas plūsmas un kredītiem. Tāpat arī LIAA neiesaistījās uzņēmuma privatizācijas procesā. Taču vēlāk LIAA uzņēmumam ir sniegusi konsultācijas un atbalstu uzņēmuma paplašināšanās gaitā, nodrošinot informāciju par pieejamajiem ES atbalsta instrumentiem.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LIAA uzņēmumam ir sniegusi konsultācijas un atbalstu uzņēmuma paplašināšanās gaitā, nodrošinot informāciju par pieejamajiem ES atbalsta instrumentiem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analīzē tika konstatēts, ka LIAA nepietiekami skaidroja kompetenču centru izveides būtību, kā arī iespējas tajos iesaistīties.
4	Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu rūpnīcas būvniecības projekts Ikšķilē	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ogres pašvaldība ▶ Ikšķiles pašvaldība ▶ LIAA ▶ Ministru Prezidents ▶ ĀIPL 	Uzņēmums 2006.gadā uzsāka komunikāciju ar LIAA, lai uzzinātu par iespējām investēt Latvijā, par investīciju un biznesa vidi, kā arī potenciālo dislokācijas vietu.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sniedza sākotnējās konsultācijas par investīciju iespējām un iespējamo vietu projekta īstenošanai ▶ Sniedza papildu informāciju par uzņēmējdarbības vidi ▶ Problēmu risināšanā iesaistījās LIAA augstākā vadība, uzņemoties vidutēja lomu starp valsts augstākajām amatpersonām un uzņēmuma vadību 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Šis gadījums aktualizēja ĀTI piesaistē iesaistīto institūciju skaidra sadarbības mehānisma nepieciešamību, it īpaši lielu investīciju projektu gadījumos ▶ Analīzē tika konstatēts, ka investors vēlētos, lai LIAA ir lielāka loma ĀTI piesaistē (piemēram, vairāk pieejamu atbalsta instrumentu).
5	Futbola akadēmijas projekts	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LIAA 	Investors izrādīja interesi par iespējām investēt Latvijā un sazinājās ar LIAA.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analīzes gaitā netika konstatētas citu iesaistīto pušu pretenzijas pret LIAA darbību. 	
6	Starptautiskas konsultāciju kompānijas Polijas biroja klients – IT nozares uzņēmums	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LIAA 	Investoru pārstāvošas starptautiskas audīta/konsultāciju kompānijas Polijas birojs uzsāka komunikāciju ar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analīzes gaitā netika konstatētas citu iesaistīto pušu pretenzijas pret LIAA darbību. 	
			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sniedza informāciju par uzņēmējdarbības vidi Latvijā, kā arī ar projektu saistītu normatīvo aktu prasībām ▶ Sniedza informāciju par konkrētām vietām, kur iespējams īstenot investīciju projektu ▶ Uzzināja pašvaldības un citus sadarbības partnerus 		
			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sniedza nepieciešamo informāciju par Latviju un tās uzņēmējdarbības vidi ▶ Organizēja tikšanās ar iesaistītajām pusēm un potenciālajiem sadarbības partneriem 		

Gadījumu analīze	Iesaistītie ĀTI piesaistes dalībnieki	Uzņēmuma sākotnējā saziņa ar LIAA	LIAA sniegtais atbalsts	Identificētās nepilnības
		LIAA par iespējām īstenot investīciju projektu Rīgā.		

Ekonomikas ministrija

Atbilstoši MK 23.03.2010. noteikumu Nr.271 „Ekonomikas ministrijas nolikums” (turpmāk – nolikums) 4.punktam Ekonomikas ministrijas funkcija ir izstrādāt ekonomikas politiku, kuras ietvaros, atbilstoši noteikumu 5.punktam, ministrijas uzdevumus ir izstrādāt un īstenot eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes politiku, kā arī koordinēt Latvijas Republikas ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla izveidi un to darbību. Atbilstoši nolikuma 6.punktam ministrija izstrādā nozari reglamentējošos aktu un attīstības plānošanas dokumentu projektu un nodrošina nozares politikas īstenošanu ministrijas padotībā esošajās valsts pārvaldes iestādēs.

Atbilstoši 2009.gada 1.jūnija Ekonomikas ministrijas reglamenta 10.punktam Ekonomikas ministrijā ir izveidots Uzņēmējdarbības konkurētspējas departaments ar Uzņēmējdarbības, ārvalstu investīciju piesaistes un eksporta nodaļu, Inovāciju nodaļu, Tūrisma nodaļu. Atbilstoši Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta reglamenta 2.punktam, departamenta galvenie uzdevumi ārvalstu investīciju piesaistes jomā ir politikas izstrāde un īstenošana, budžeta finansējuma pieprasījuma sagatavošana politikas ieviešanas nodrošināšanai, valsts atbalsta instrumentu izstrāde un pilnveidošana.

Ekonomikas ministrijas darbības rezultāti

Ministrija investīciju piesaistes procesā iesaistās četros veidos: 1) uzraugot galvenās ĀTI piesaistes institūcijas – LIAA – darbu; 2) reklamējot investīciju iespējas amatpersonu (ministra un valsts sekretāra) tikšanos laikā ar ārvalstu amatpersonām un uzņēmējiem; 3) izstrādājot ĀTI piesaisti regulējošus politikas plānošanas dokumentus un citus normatīvos aktus; 4) izstrādājot uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu un uzraugot tā ieviešanu.

Kopš 2006.gada ekonomikas ministra un valsts sekretāra ārvalstu vizītēs, kā arī ienākošajās ārvalstu vizītēs (tai skaitā, tiekoties ar investoriem), ir aktīvi reklamēta Latvija kā ārvalstu investoriem pievilcīga valsts un uzsvērtas attiecīgās priekšrocības atbilstoši konkrētās vizītes/tikšanās specifikai. Ikgadējo uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu ietvaros veikti pasākumi, lai sekmētu uzņēmējdarbībai un investīcijām labvēlīgu vidi. Iesniegti investīciju projektu piedāvājumi amatpersonu vizīšu laikā Ķīnai, Vācijai, Azerbaidžānai, Krievijai.

Šajā laika posmā ir tikuši izstrādāti politikas plānošanas dokumenti, kas saistīti ar ĀTI piesaisti - Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam, Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam, kā arī Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam, kura daļēji atbalstīta Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomē.

Ekonomikas ministrija arī ir izstrādājusi ikgadējus uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānus. Pēdējā gada laikā īstenoto reformu rezultātā Latvija Pasaules Bankas pētījumā „Doing Business”¹⁸, kas apkopo vairākus uzņēmējdarbības vidi raksturojošus rādītājus, 2012.gada reitingā (publiskots 2011.gada oktobrī) Latvija ir ierindojusies 21.vietā, kas ir augstāk par 10 pozīcijām, salīdzinot ar iepriekšējo gadu. Jāatzīmē, ka šis reitings atspoguļo tikai nelielu daļu no uzņēmējdarbības vidi raksturojošiem rādītājiem.

Ārlietu ministrija

Investīciju piesaiste ir viena no funkciju komponentēm, kas iekļaujas kopējā ĀM uzdevumu blokā saistībā ar ārējās ekonomiskās politikas īstenošanu.

¹⁸ <http://www.doingbusiness.org/>

Galvenais ĀM uzdevums investīciju piesaistē, kas ne vienmēr ir matemātiski novērtējams, ir veicināt Latvijas atpazīstamību, sniegt informāciju par investīciju vidi un tautsaimniecības nozaru attīstību, kā arī perspektīvajām biznesa nišām. Diplomāti piedalās dažādos forumos, konferencēs, izstādēs, biznesa klubu sanāksmēs, kur tiek popularizēta gan Latvija, gan tiek stāstīts par uzņēmējdarbības un investīciju vidi un biznesa iespējām Latvijā, vēstnieki regulāri sniedz intervijas vietējos masu mēdijos tiekas ar rezidences valsts uzņēmējiem, organizē individuālās un uzņēmēju grupu braucienus uz Latviju, veic citas aktivitātes, lai radītu interesi ārvalstu uzņēmējiem par sadarbību ar Latviju.

Pēc indikāciju saņemšanas par interesi, uzņēmējs tiek virzīts uz LIAA, lai saņemtu praktisko atbalstu. Nepieciešamības gadījumos, kad ir vajadzīgs politiskais atbalsts, potenciālā investora vizītes uz Latviju ietvaros tiek organizētas arī tikšanās ar Valsts prezidentu, Ministru prezidentu, Ārlietu ministru, Ekonomikas ministru vai citām valsts amatpersonām.

Tāpat diplomāti identificē un *proaktīvi* uzrunā potenciālos investorus. Intereses gadījumā tālāk tiešā komunikācija ar investoru tiek novirzīta ar LIAA vai citiem partneriem Latvijā.

ĀM iesaistās investīciju piesaistē arī tādējādi, ka diplomāti sniedz savu vērtējumu un analīzi par attiecīgajām rezidences valstīm. Piemēram, gadījumos, kad ārvalsts vizītēs dodas valsts amatpersonas un līdzīgi tiek vesti investīciju projekti prezentēšanai uzņemošajai pusei, ĀM pārstāvji sniedz savu skatījumu investīciju projekta atbilstībai mērķa valsts specifikai, kā arī komunicē ar partneriem par šo projektu tālāko virzību. Šos investīciju piedāvājumus izstrādā LIAA un Ekonomikas ministrija. Tieša saskarsme ar investīciju piesaistes pieprasījumiem no Latvijas uzņēmēju puses nepastarpināti vēstniecībām pašām ir reta.

Ārlietu ministrijas darbības rezultāti

Ministrija neveic atsevišķu uzskaiti par specifiskām darbībām, kas saistītas ar ĀTI piesaisti. Nav pieejama precīza informācija par to, cik tieši gadījumos Latvijas diplomāti ārvalstīs ir bijuši iniciatori kāda potenciālā investora piesaistei, ar ko tālāk ir strādājusi LIAA vai pašvaldības.

No vienas puses ir problemātiski novērtēt ĀM darbību, jo tās darbinieki neuzskaita nepieciešamo informāciju, bet no otras puses – lielākoties diplomāti sniedz kvalitatīvu atbalstu, ko nevar kvantificēt un precīzi izmērīt. Piemēram, neformālo tikšanos laikā parasti tiek pārrunāta virkne jautājumu, kuru vidū var tikt iekļauti arī ar ĀTI piesaisti svarīgi aspekti.

Kā norādīts Ekonomikas ministrijas sagatavotajā 2011.gada 21.janvāra Informatīvajā ziņojumā Par Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes plāna pasākumu izpildi 2010.gadā, ĀM kopumā ir izpildījusi tai uzdotos uzdevumus, sniedzot Latvijas uzņēmējiem politiska līmeņa atbalstu ārvalstu investīciju piesaistē, veicot ārvalstu amatpersonām iesniegto investīciju projektu lobēšanu, kā arī sniedzot Latvijas uzņēmējiem nepieciešamo informatīvo un organizatorisko atbalstu ārvalstu investīciju piesaistē tajās valstīs, kur nav atvērtas Latvijas ārējās ekonomiskās pārstāvniecības.

ĀM cieši sadarbojas ar citām institūcijām dažādu ar ĀTI piesaisti saistītu pasākumu īstenošanā. Būtiska loma šajā ziņā ir valsts augstāko amatpersonu vizīšu organizēšanai, piemēram, Ministru prezidenta vizīte uz Dienvidkoreju un Honkongu 2011.gada jūnijā, kā arī ASV un Brazīliju 2011.gada jūlijā. Katru gadu notiek virkne valsts augstāko amatpersonu ienākošo un izejošo vizīšu, un lielā daļā no tām investīciju piesaistes jautājumi ieņem būtisku vietu ekonomisko jautājumu blokā.

Būtiska ir arī ĀM sadarbība ar LTRK, ar kuru regulāri notiek informācijas apmaiņa un tiek rīkoti biznesa pasākumi, piemēram, apaļā galda diskusija Rīgā par Brazīliju un tam sekojošā, jau minētā Ministru prezidenta vizīte uz Brazīliju 2011.gada jūlijā.

Pašvaldības

ĀTI piesaistes procesā būtiska ietekme ir pašvaldību vadītāju individuālai attieksmei pret ĀTI. Atsevišķās pašvaldībās, kurās tiek novērtēta labvēlīgā ekonomiskā ietekme, ko nodrošina ĀTI piesaiste, pašvaldību vadība *proaktīvi* meklē jaunus investorus, kā arī iespēju robežās nodrošina jau esošajiem investoriem pēc iespējas labvēlīgākus apstākļus. Šīs atsevišķās pašvaldības ĀTI piesaisti uztver kā vienu no prioritātēm, kam nepieciešama sistemātiska ilgtermiņa pieeja.

Daļa pašvaldību, kas aktīvi strādā ar ĀTI piesaisti, sadarbojas ne tikai ar LIAA, bet arī virkni citu procesā iesaistīto institūciju – piemēram, Ārvalstu vēstniecībām, ārvalstu tirdzniecības kamerām un Latvijas komercbankām, cenšoties iegūt informāciju par potenciāliem investoriem.

Vairumā pašvaldību investīciju piesaiste netiek uztverta kā nozīmīgs attīstību un izaugsmi veicinošs faktors. Likumdošanas līmenī pašvaldībām ir samērā liela rīcības brīvība, kas ietekmē investoru iespējas uzsākt uzņēmējdarbību to teritorijā (piem., zonējuma plānošana). Piemēri, kad divas pašvaldības ļoti līdzīgos apstākļos pieņem atšķirīgus lēmumus – par un pret atļauju investoram uzsākt darbību – negatīvi ietekmē investīciju vidi valstī.

Valsts līmenī nav pieejams strukturāls ietvars, kas stimulētu pašvaldības vairāk pievērsties investīciju piesaistei, lai gan LIAA un VARAM ir īstenojušas informatīvus pasākumus saistībā ar ĀTI lomu pašvaldību attīstībā.

Pašvaldību *proaktīvai* pieejai investīciju piesaistē ir būtiska loma, par ko liecina tas, ka atsevišķās pašvaldībās lielākā daļa investīciju tiek piesaistītas bez LIAA atbalsta (precīziem rezultātiem būtu nepieciešams veikt papildu aptauju, kas ietvertu lielāko daļu Latvijas pašvaldību). Tomēr šo pašvaldību vērtējumā sadarbība ar LIAA ir nozīmīgs resurss, kas tām palīdz arī pašām piesaistīt investīcijas.

LTRK

Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera ir viena no aktīvākajām uzņēmējus pārstāvošajām NVO Latvijā. Tās biedru vidū ir gan vietējiem, gan ārvalstu investoriem piederoši Latvijas uzņēmumi. Lai gan LTRK galvenais uzdevums nav piesaistīt ĀTI, tā sekmē ĀTI piesaistes procesu, tiekoties ar potenciālajiem ārvalstu investoriem, sniedzot tiem konsultācijas, organizējot pasākumus ar ārvalstu investoru piedalīšanos, kā arī sadarbojoties ar LIAA, ĀM, pašvaldībām un citām iesaistītajām institūcijām. LTRK arī koncentrējas uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu.

LTRK atsevišķi neuzskaita piesaistīto investīciju projektus. Gadījumos, kad potenciālajiem investoriem nepieciešams specifisks atbalsts, LTRK norāda uz citām institūcijām, kuras spēj šādu atbalstu sniegt. Piemēram, lielu klientu-potenciālo investoru intereses gadījumā LTRK iesaista LIAA, kura spēj sniegt gan nepieciešamo tehnisko atbalstu, gan operatīvi iesaistīt citas valsts pārvaldes iestādes un valdību, izmantojot Investīciju padomes iespējas. LTRK pēdējā laikā mazāk uzmanības pievērš kontaktbiržu organizēšanai, bet vairāk cenšas vest ārvalstu uzņēmējus tieši uz pašvaldībām un tajās esošajiem uzņēmumiem, kas ir efektīvāks veids, lai raisītu interesi par sadarbību un investīciju izvietojumu Latvijā.

Lai gan LTRK ir daļa no starptautiska kameru tīkla, tās galvenais sadarbības partneris ar uzņēmējiem ārvalstīs ir Latvijas diplomātiskais dienests. LTRK un ĀM tiekas vidēji 1-2 reizes mēnesī.

ĀIPL

Ārvalstu investoru padome Latvijā nestrādā ar jauniem investoriem, bet gan – ar tiem, kas jau darbojas Latvijā. Padome lielāko darbības uzvaru liek uz investoru pieredzes un viedokļu apzināšanu par jautājumiem, kas saistīti ar investīciju un uzņēmējdarbības vidi. Identificētās pozīcijas attiecībā uz nepieciešamajiem uzlabojumiem tiek nodotas Latvijas valdībai ikgadējās Augsta līmeņa sanāksmēs starp ĀIPL un valdību.

ĀIPL saistība ar ĀTI piesaisti, līdz ar to, galvenokārt ir saistīta ar esošo uzņēmēju darbības sekmēšanu, kas no vienas puses veicina papildu investīciju izvietojumu šo uzņēmumu darbības paplašināšanai, bet no otras puses – netieši ietekmē jaunu investoru ienākšanu.

ĀIPL arī piedalās LIAA, ĀM, EM vai LTRK rīkotajās sanāksmēs un konferencēs, kurās ir potenciālie ārvalstu investori. Šāda veida tikšanās ĀIPL pēdējo 5 gadu laikā piedalījusies vidēji 3-4 reizes gadā.

ĀIPL šajās tikšanās reizēs nereti prezentē padomes darba specifiku un to, kā esošie investori uztver uzņēmējdarbības vidi Latvijā. Galvenā atziņa, kas tiek pausta – uzņēmējdarbības vide Latvijā nav ideāla, bet ir iespējams panākt pozitīvas izmaiņas.

4.6.3 ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisms

Šajā apakšnodaļā ir aplūkoti LIAA un citu institūciju savstarpējās sadarbības mehānismi, kas tika identificēti novērtējuma gaitā, kā arī – apakšnodaļas beigās ir iekļauts saraksts ar identificētajām nepilnībām.

Tabula Nr. 18 ataino kopējo situāciju, parādot, kuras institūcijas sadarbojas savā starpā ar ĀTI piesaisti saistītos jautājumos. Visvairāk ar citām institūcijām ar ĀTI piesaisti saistītos jautājumos sadarbojas LIAA, pašvaldības un ĀM. Jāatzīmē, ka pašvaldību vidū ir ievērojamas atšķirības – ir ļoti aktīvas pašvaldības, kuras sadarbojas ar lielāko daļu vai visiem tabulā minētajiem ĀTI piesaistes procesa dalībniekiem, tomēr daudzās pašvaldībās ĀTI piesaiste nav prioritāte un tās nesadarbojas ĀTI piesaistes ziņā ar citām institūcijām.

Tabula Nr. 18. Ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju identificētā savstarpējā sadarbība.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
	LIAA	EM	ĀM	Premjera birojs	Prezidenta kanceleja	Pašvaldības	LTRK	ĀIPL	Ārvalstu tirdzniecības kameras	Ārvalstu vēstniecības Latvijā	Konsultāciju kompānijas
1.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.	✓		✓	✓	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A
3.	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A
4.	✓	✓	✓		N/A	✓	N/A	✓	N/A	N/A	N/A
5.	✓	N/A	✓	N/A		✓	N/A	N/A	N/A	✓	N/A
6.	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
7.	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓		✓	N/A	N/A	N/A
8.	✓	✓	✓	✓	N/A	✓	✓		N/A	N/A	✓
9.	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	N/A	N/A		✓	N/A
10.	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	N/A	N/A	✓		N/A
11.	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	✓	N/A	✓	N/A	N/A	

✓ – novērtējuma gaitā ir identificēta sadarbība pēdējo piecu gadu laikā
N/A – novērtējuma gaitā nav identificēta sadarbība pēdējo piecu gadu laikā

7.Pielikumā iekļauta informācija par konkrētiem Tabula Nr. 18 minēto institūciju sadarbības veidiem. Visbiežāk institūcijas sadarbojas gadījumos, kad tiek rīkoti ar ĀTI piesaisti saistīti pasākumi – semināri, forumi, amatpersonu vai potenciālo investoru vizītes Latvijā, kā arī tikšanās ar uzņēmējiem ārvalstīs. Otra izplatītākā sadarbības forma ir informācijas apmaiņa institūciju starpā. Plašs ĀTI piesaistes procesa dalībnieku skaits sadarbojas Investīciju padomes ietvaros, kā arī piecpusējās vienošanās ietvaros starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK.

Ņemot vērā ĀTI piesaistes procesa dalībnieku savstarpējās sadarbības intensitāti un nozīmīgumu, šajā nodaļā plašāk aplūkota sadarbība starp sekojošām institūcijām:

- ▶ LIAA un EM;
- ▶ LIAA un ĀM;
- ▶ LIAA, EM, ĀM, LDDK un LTRK;
- ▶ LIAA un Ministru prezidenta biroju;
- ▶ LIAA un ĀIPL;
- ▶ LIAA un ārvalstu uzņēmēju tirdzniecības kamerām;
- ▶ LIAA un pašvaldībām;
- ▶ LIAA un citām institūcijām, kā arī uzņēmumiem;
- ▶ Pašvaldībām un citām institūcijām, kā arī uzņēmumiem.

LIAA sadarbība ar Ekonomikas ministriju

LIAA ir Ekonomikas ministrijas padotības iestāde, t.i. LIAA īsteno Ekonomikas ministrijas izstrādātās politikas. LIAA organizēja savu darbu 2007. – 2009.gadā atbilstoši EM apstiprinātai LIAA stratēģijai, kura savukārt bija izstrādāta saskaņā ar EM darbības stratēģiju 2007. – 2009.gadam. Kopš 2010.gada EM stratēģija vairs nav atjaunota. Tā vietā ir izstrādātas Eksporta veicināšanas un investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010. – 2016.gadam un Rīcības plāns pamatnostādņu izpildei 2010. – 2011.gadam. Atbilstoši abām stratēģijām un Rīcības plānam katru gadu tiek izstrādāts Ekonomikas ministrijas saskaņots LIAA darbības plāns, par kura izpildi LIAA regulāri atskaitās Ekonomikas ministrijai.

Saskaņā ar Ekonomikas ministrijas rezolūcijām (uzdevumiem) LIAA organizē ĀTI veicināšanas pasākumus, piemēram, investīciju piesaistes seminārus un kontaktbiržas valsts amatpersonu un uzņēmēju delegāciju braucienus ietvaros ārvalstīs, kā arī ienākošajām ārvalstu biznesa delegācijām Latvijā.

Notiek regulāra komunikācija un sadarbība ministrijas un LIAA atbildīgo darbinieku līmenī ikdienas darba jautājumu risināšanā. Vērtējot izmaiņas ĀTI kontekstā jāatzīmē, ka, salīdzinot ar 2006.gadu, informācijas apmaiņa laika gaitā kļuvusi daudz fokusētāka konkrētu nozaru, uzņēmumu un valstu griezumā, kas saistīts ar proaktīvas investīciju piesaistes stratēģijas īstenošanu.

LIAA sadarbība ar Ārlietu ministriju

Laika posmā kopš 2006.gada ciešāka sadarbība LIAA ir izveidojusies ar ĀM, gandrīz visas Latvijas Ārējās ekonomiskās pārstāvniecības darbojas LR vēstniecību telpās. Abu institūciju starpā norit regulāra komunikācija. Notiek sadarbība, gatavojot informāciju par ĀTI diplomātu un valsts amatpersonu tikšanās, kā arī kopīgi tiek organizēti dažādi pasākumi.

LIAA kopš 2006.gada uz ĀTI piesaisti attiecināmu pasākumu organizēšanā visvairāk ir sadarbojusies ar ĀM – no 2006.gada līdz 2011.gada septembrim (ieskaitot) kopīgi ir tikuši organizēti 23 pasākumi, no kuriem 8 ir bijuši saistīti ar Latvijas dalību investīciju veicināšanas semināros, izstādēs vai forumos ārvalstīs, bet 11 ir bijuši saistīti ar investīciju un starptautiskās tirdzniecības veicināšanas semināru dalību vai to organizēšanu ārvalstīs.

Piemēram, LIAA apmeklējums tiek iekļauts ĀM organizēto Latvijas goda konsulu vizīšu, kā arī ārvalstu vēstnieku vizīšu programmās. Kopīgi sadarbojoties, tiek gatavoti arī biznesa pasākumi ienākošo un izejošo vizīšu ietvaros, piemēram, 2011.gadā Ministru prezidenta vizītes uz Dienvidkoreju un Honkongu, kā arī ASV, tāpat investīciju apaļais galds Rīgā Zviedrijas premjerministra vizītes laikā.

LIAA sadarbība ar EM, ĀM, LDDK un LTRK

Sadarbība starp LIAA, Ekonomikas ministriju un ĀM tiek īstenota 15.05.2005. noslēgtās „Starpresoru vienošanās par sadarbību starp Latvijas Republikas Ekonomikas ministriju, Latvijas Republikas Ārlietu ministriju un Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru, pārstāvot Latvijas ekonomiskās intereses ārvalstīs” ietvaros. LIAA pārstāvniecības ārvalstīs (Latvijas Ārējās ekonomiskās pārstāvniecības) strādā ciešā kontaktā ar LR vēstniecībām ārvalstīs sniedzot informatīvu atbalstu potenciālajiem investoriem, organizējot to vizītes Latvijā, kā arī veicot potenciālo investoru monitoringu un uzrunāšanu.

Darba koordinācija notiek regulāru iknedēļas sanāksmju veidā, kurās dalībnieki informē par visiem šo institūciju dienas kārtībā esošajiem aktuālajiem jautājumiem saistībā ar Latvijas ekonomisko interešu pārstāvību ārvalstīs. Sēdes tiek protokolētas un protokoli tiek izsūtīti visām LR vēstniecībām un Latvijas Ārējām ekonomiskajām pārstāvniecībām.

Iepriekšminētajā starpresoru sadarbības ietvarā notiek regulāra sadarbība arī ar Ministru prezidenta biroju, Valsts prezidenta kanceleju, Latvijas Darba devēju konfederāciju, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru. Minētā darba koordinācija saistīta ar konkrētu valsts amatpersonu un uzņēmēju delegāciju braucienus organizēšanu, investīciju iespēju/projektu piedāvājumu, semināru un kontaktbiržu organizēšanu ārvalstīs un Latvijā.

Starpresoru sadarbības ietvars ir paplašinājies ar Latvijas Darba devēju konfederācijas un Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras līdzdalību, kas iesaistās gan kopīga aktivitāšu plāna sastādīšanā, gan informācijas apmaiņā par pasākumu norisi un rezultātiem. 2011.gada 9.augustā tika parakstīts saprašanās memorands par sadarbību starp EM, ĀM, LIAA, LTRK, un LDDK, pārstāvēt Latvijas ekonomiskās intereses ārvalstīs. Pamatojoties uz šo memorandu, 2012.gada 5.janvārī šīs piecas institūcijas vienojās par Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padomes veidošanu, kuras mērķis būs sekmēt institūciju koordinētu sadarbību vienotas ārējās ekonomiskās politikas veidošanā, kas ietver gan ĀTI piesaisti, gan eksporta veicināšanu.

Sadarbības ietvaros tiek izstrādāts un īstenots ikgadējais starpinstitūciju (EM, LIAA, ĀM, LDDK, LTRK, kā arī Tūrisma attīstības valsts aģentūras) ārējo ekonomisko aktivitāšu plāns. Informācija par visiem pasākumiem tiek pārrunāta un aktualizēta reizi ceturksnī. Plāns pieejams visu institūciju mājaslapās.

LIAA ir izveidojusi un uztur tiešsaistes klientu vadības sistēmu (CRM jeb *Customer Relationship Management* datu bāzi), kurai ir piekļuve gan LIAA pārstāvniecību, gan EM, ĀM, gan vēstniecību darbiniekiem, kas izmantojama gan plānošanas, gan veikto aktivitāšu veikšanas un sasniegto rezultātu fiksēšanas procesā.

LIAA sadarbība ar Ministru prezidenta biroju

LIAA organizēto investīciju pasākumu, kuros piedalās Ministru prezidents, īstenošanā aģentūra sadarbojas ar Ministru prezidenta biroju. Tomēr ārvalstu vizīšu gatavošanā Ministru prezidenta birojs ir piesaistījis atsevišķu padomnieku.

Ar Ministru prezidenta biroju LIAA sadarbojas arī Lielo un stratēģiski svarīgo investīciju projektu koordinācijas padomes darbības nodrošināšanā, LIAA veic sekretariāta funkciju.

Investīciju padome risina jautājumus par investīciju piesaistes stratēģiju un veicamajām aktivitātēm, apzina problēmjautājumus, kas kavē investīciju projektu virzību, dod izdevumus atbildīgajām institūcijām to risināšanai, nodrošinot investīciju projektu sekmīgu īstenošanu. Padomes sastāvā darbojas ekonomikas, satiksmes, finanšu, ārlietu, vides, zemkopības, reģionālās attīstības un pašvaldību lietu, izglītības un zinātnes ministri, kā arī pieaicināti valsts un pašvaldību institūciju, infrastruktūras uzņēmumu, nevalstisko organizāciju pārstāvji un citi eksperti. Padomes un LIAA funkcijas nosaka 10.08.2010. MK noteikumi Nr.774 „Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes nolikums”

LIAA sadarbība ar ĀIPL

ĀIPL tika izveidota pēc Latvija Attīstības aģentūras (LIAA priekštece) un Pasaules Bankas Starptautiskās Finanšu Korporācijas Ārvalstu investīciju konsultatīvā dienesta kopīgas iniciatīvas. LIAA ir ilggadēja sadarbība ar ĀIPL kopš tās dibināšanas, gatavojot priekšlikumus ikgadējam pasākumu plānam uzņēmējdarbības vides uzlabošanai, kā ietvaros regulāri konsultējās ar Ārvalstu investoru padomi Latvijā. Kaut arī 2009. gadā šo funkciju no LIAA pārņēma Ekonomikas ministrija, sadarbība regulāri turpinās, notiek regulāras tikšanās, kur tiek apspriesti investīciju vides jautājumi, meklēti problēmu risinājumi, ko LIAA virza izskatīšanai Lielo un stratēģiski svarīgo investīciju projektu koordinācijas padomē u.c. institūcijās. LIAA regulāri piedalās ikgadējās Ārvalstu investoru padomes Latvijā un Latvijas valdības tikšanās organizēšanā, kā ietvaros notiek semināri un tikšanās par investīciju vides jautājumiem. ĀIPL piedalās LIAA organizētos pasākumos, kas saistīti ar investīciju piesaisti. ĀIPL sadarbība ar LIAA ĀTI piesaistes jautājumos nenotiek uz oficiālu vienošanos pamata.

LIAA sadarbība ar ārvalstu uzņēmēju tirdzniecības kamerām

LIAA sadarbojas arī ar ārvalstu uzņēmēju tirdzniecības palātām Latvijā dažādu investīciju piesaistes pasākumu (semināru, kontaktbiržu) organizēšanā Latvijā un ārvalstīs. Sadarbība notikusi ar Amerikas tirdzniecības kameru Latvijā, Britu tirdzniecības kameru Latvijā, Norvēģijas tirdzniecības kameru Latvijā, Vācijas – Baltijas tirdzniecības kameru u.c.

LIAA sadarbība ar pašvaldībām

Ar pašvaldībām LIAA sadarbojas gadījumos, kad tiek saņemts investīciju pieprasījums no ieinteresētiem ārvalstu investoriem. LIAA, meklējot piemērotu vietu šo investoru projektiem, izsūta īsu nepieciešamās teritorijas/infrastruktūras aprakstu vairākām pašvaldībām, kurām jāatbild, vai to rīcībā ir konkrētām prasībām atbilstoša teritorija vai infrastruktūra. LIAA sadarbojas ar pašvaldībām arī gadījumos, kad LIAA organizē potenciālo investoru izbraucienus uz pašvaldībām vai to teritorijās

esošajiem uzņēmumiem. Līdz ar POLARIS procesa uzsākšanu LIAA ir noslēgusi sadarbības līgumus par ĀTI piesaisti ar 8 Latvijas pašvaldībām:

- ▶ 13.05.2011. ar Valmieras pilsētas pašvaldību;
- ▶ 23.05.2011. ar Jūrmalas pilsētas domi;
- ▶ 03.06.2011. ar Jēkabpils pilsētas pašvaldību;
- ▶ 26.07.2011. ar Siguldas novada domi;
- ▶ 09.08.2011. ar Cēsu novada pašvaldību;
- ▶ 11.08.2011. ar Liepājas pilsētas domi;
- ▶ 17.08.2011. ar Ventpils pilsētas domi un Ventpils Brīvostas pārvaldi;
- ▶ 02.12.2011. ar Rēzeknes pilsētas domi un pašvaldību kopīgo iestādi „Rēzeknes speciālās ekonomiskās zonas pārvalde”.

LIAA sadarbība ar citām institūcijām un uzņēmumiem

LIAA ĀTI piesaistes procesā sadarbojas arī ar citām institūcijām. Šī sadarbība visbiežāk ir saistīta ar Ārvalstu delegāciju/organizāciju/uzņēmēju vizīšu un tikšanos ar Latvijas uzņēmējiem rīkošanu, kā tas laikā kopš 2006.gada ir bijis, piemēram, ar Aizsardzības ministriju, Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas asociāciju un Finanšu un kapitāla tirgus komisiju. Sadarbība notiek arī semināru un konferenču ar ārvalstu uzņēmumu piedalīšanos rīkošanā, kā tas ir bijis, piemēram, ar Latvijas Tehnoloģisko centru vai Izglītības un zinātnes ministriju. POLARIS procesa ietvaros LIAA ir noslēgusi sadarbības līgumus ar 9 zinātniskajām institūcijām:

- ▶ 10.08.2011. ar Rīgas Tehniskās universitātes Materiālzinātnes un lietišķās ķīmijas fakultātes Vispārīgās ķīmijas tehnoloģijas institūtu;
- ▶ 27.10.2011. ar Ventpils Augstskolu;
- ▶ 27.10.2011. ar Latvijas Valsts koksnes ķīmijas institūtu;
- ▶ 04.11.2011. ar Latvijas Universitātes Cietvielu fizikas institūtu;
- ▶ 04.11.2011. ar Valsts zinātnisko institūtu – atvasināto publisko personu „Elektronikas un datorzinātņu institūts”;
- ▶ 17.11.2011. ar Daugavpils Universitāti;
- ▶ 27.11.2011. ar Latvijas Universitātes aģentūru „Latvijas Universitātes Fizikas institūts”;
- ▶ 30.11.2011. ar APP „Latvijas Biomedicīnas pētījumu un studiju centrs”;
- ▶ 20.12.2011. ar Vidzemes Augstskolu.

LIAA sadarbojas gan ar Latvijā esošiem uzņēmumiem, kam nepieciešamas investīcijas darbības paplašināšanai vai uzsākšanai, gan arī ar konsultāciju kompānijām, kas arī nodarbojas ar ĀTI piesaistīšanu. LIAA, piemēram, tiek aicināta sniegt prezentācijas par uzņēmējdarbības vidi un iespējām investēt Latvijā potenciālajiem investoriem, kurus apkalpo Latvijā esošās konsultāciju kompānijas vai advokātu biroji. Tiem ārvalstu uzņēmumiem, kuriem LIAA nevar sniegt pietiekošu informāciju vai cita veida atbalstu, aģentūra piedāvā kontaktēties ar Latvijā esošiem uzņēmumiem, kas ir kompetenti attiecīgajos jautājumos. Šāda pāradresācija, piemēram, tiek veikta, ja tiek saņemts investīciju pieprasījums no uzņēmuma, kas ir ieinteresēts ieguldīt kādā no nozarēm, kas nav LIAA prioritāro nozaru sarakstā.

Pašvaldību sadarbība ar citām institūcijām un uzņēmumiem

Pašvaldības ĀTI piesaistes jomā sadarbojas gan ar valsts institūcijām, gan NVO un privātā sektora pārstāvjiem. Tās pašvaldības, kas īsteno *proaktīvus* investīciju piesaistes pasākumus, nepaļaujas tikai uz sadarbību ar LIAA, bet attīsta sadarbības saites arī ar LTRK, ĀIPL, ārvalstu tirdzniecības kamerām Latvijā, kā arī, atsevišķos gadījumos, tieši ar Latvijas diplomātiem tajās valstīs, par kuru investoriem pašvaldību vadītājiem ir īpaša interese. Sadarbība izpaužas gan kā informācijas apmaiņa, gan piedalīšanās vienas vai otras puses organizētos pasākumos, kas saistīti ar ĀTI, piemēram, uzņēmēju kontaktbiržās, vizītēs un semināros. Atsevišķas pašvaldības sadarbojas arī ar bankām, lai noskaidrotu potenciālos investorus un tiktos ar tiem banku rīkotajos korporatīvajos pasākumos.

Secinājumi un identificētās nepilnības

Izvērtējuma ietvaros bija iespējams iegūt informāciju par to, kā izpaužas minēto institūciju sadarbība, piemēram, informācijas apmaiņa vai kopīgu ĀTI pasākumu īstenošana. Sadarbības efektivitātes un rezultātu novērtēšanu nav iespējams veikt, ņemot vērā to, ka institūcijas neuzskaita izdevušos un neizdevušos investīciju projektus, kuros ir bijušas iesaistītas citas institūcijas.

Kopumā vērtējot, institūciju savstarpējā sadarbība pēdējo piecu gadu laikā ir uzlabojusies, ko atzīst arī vairums ĀTI piesaistes procesā iesaistīto pušu pārstāvji. Jāatzīmē, ka svarīgākais ĀTI piesaisti traucējošais aspekts ir nevis sadarbības trūkums, bet atbalsta instrumentu nepietiekamība un politiskās gribas trūkums būtisku uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu īstenošanā. Tabula Nr. 19 ietver secinājumus un identificētās nepilnības par atsevišķu institūciju savstarpējo sadarbību.

Tabula Nr. 19. Secinājumi un identificētās nepilnības attiecībā uz sadarbību ĀTI piesaistes procesa dalībnieku starpā.

Iesaistītās puses	Secinājumi un identificētās nepilnības attiecībā uz sadarbību ĀTI piesaistes procesa dalībnieku starpā
LIAA un ĀM	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lai gan pašreizējā sadarbība starp LIAA un ĀM ir bijusi laba, to ir iespējams vēl vairāk uzlabot. ĀM un LIAA starpā izmanto vairākus komunikāciju kanālus. Nereti vēstnieki komunicē tieši ar atsevišķiem LIAA darbiniekiem. Nav atsevišķu vienotu „informācijas centru”, kam būtu pieejama aktuāla informācija par sadarbību starp ĀM un LIAA.
ĀM, EM, un LIAA	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas apmaiņas ziņā starp ĀM, EM, un LIAA izmantotā CRM jeb klientu vadības datu bāze ne vienmēr tiek aizpildīta programmas sarežģītības, laika trūkuma vai investoru konfidencialitātes dēļ.
LIAA un pašvaldības	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pašvaldības nesaņem informāciju no LIAA par to, kas tālāk notiek ar tiem investīciju pieprasījumiem, kuriem tās ir sniegušas savu piedāvājumu, bet kuri nav vēlāk sazinājušies ar pašvaldību pārstāvjiem. Pašvaldību pārstāvji netiek informēti par iemesliem, kas bijuši pamatā tam, ka investori neizvēlas ierasties un pārrunāt situāciju un sadarbības iespējas uz vietas.
LIAA un citas institūcijas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Novērtējuma gaitā tika noskaidrots, ka LIAA ne vienmēr no ārvalstīm saņemtos informācijas pieprasījumus, ko aģentūra pati nevar apkalpot, pārsūta uzņēmumiem, kas var sniegt attiecīgo atbalstu potenciālajam investoram.
Pašvaldību sadarbība ar citām institūcijām	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liela daļa pašvaldību neapzinās ĀTI nozīmi to attīstības veicināšanā, kā rezultātā aktīvi neīsteno pasākumus, kas vērsti uz investīciju piesaisti.
Prezidenta kanceleja un citas institūcijas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ĀTI piesaistes jomā pēdējā laikā aktīvi ir iesaistījusies Valsts prezidenta kanceleja Stratēģiskās attīstības komisijas ietvaros. Šīs aktivitātes netiek koordinētas pietiekamā mērā ar citām ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām valsts institūcijām, it īpaši – LIAA. Vairāku institūciju vienlaicīgs un nekoordinēts darbs par līdzīgiem jautājumiem var atstāt negatīvu ietekmi uz valsts kopējo tēlu. Koordinēta un aktīva rīcība turpretim nozīmētu efektīvāku resursu izmantošanu.
Citas institūcijas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Šobrīd sadarbība ar ĀTI piesaisti saistītu jautājumu kontekstā valsts institūciju starpā ārpus LIAA, EM un ĀM nav pietiekama. Lai gan pēdējo gadu laikā tā ir būtiski uzlabojusies, piemēram, ar FM, VARAM, ZM un Satiksmes ministriju, joprojām sadarbība nav pietiekama ar citām ministrijām. Lai gan Investīciju padome ir viena no plašākas valsts institūciju sadarbības formām, tā ir „vertikāls” instruments. Horizontālās saites plašākā valsts institūciju lokā attiecībā uz ĀTI piesaistes jautājumiem ir samērā vājas, jo vairums valsts institūciju, kas tieši nenodarbojas ar ĀTI piesaisti, to neuzskata par būtisku jautājumu, lai gan šo institūciju darbība būtiski ietekmē ĀTI piesaisti. Tas attiecas gan uz investīciju un uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, gan kvalificēta darbaspēka nodrošināšanu, gan citiem ar ĀTI piesaisti saistītiem aspektiem.

4.6.4 ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma efektivitāte

Sadarbības mehānisma izvērtējums saskaņā ar metodiku 13.4 nodaļā ir balstīts uz kvalitatīvo pētījumu metodi.

- ▶ Saskaņā ar šo 2.darba soli efektivitātes izvērtējuma pamatā ir informācija, kas gūta strukturētajās intervijās, fokusgrupu diskusijās un gadījumu analīzes ietvaros;
- ▶ Efektivitāte tiek noteikta, identificējot
 - ▶ Institūciju starpā noslēgtos sadarbības līgumus, kopīgi sagatavotos/īstenotos projektus, kā arī citus sadarbības pasākumus;
 - ▶ šķēršļus vai problēmas, kas ietekmējušas institūciju savstarpējo sadarbību.

4.6.3 nodaļā veiktā analīze, t.sk. 7.Pielikums, kurā ir atspoguļota analīze par savstarpējās sadarbības veidiem ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju starpā, ļauj izdarīt vairākus secinājumus:

- ▶ Prezidenta kancelejas un LIAA paralēli veiktās aktivitātes investīciju projektu apzināšanā netiek koordinētas un atstāj negatīvu iespaidu uz ĀTI piesaistes sistēmas efektivitāti;
- ▶ LIAA efektivitāte sadarbībā ar daļu no pašvaldībām ir zema – nenotiek pietiekama informācijas apmaiņa, nav noslēgti sadarbības līgumi, netiek rīkoti kopīgi uz ĀTI piesaisti vērsti pasākumi;
- ▶ LIAA efektivitāte sadarbībā ar daļu no pašvaldībām ir augsta – ir noslēgti savstarpējās sadarbības līgumi POLARIS procesa ietvaros, tiek nodrošināta regulāra informācijas apmaiņa;

- ▶ LIAA, EM un ĀM sadarbība ir aktīva, tomēr ne pietiekami efektīva, kas galvenokārt attiecas uz informācijas apmaiņu – netiek pietiekami izmantota CRM datu bāze, nav izveidots vienots informācijas apmaiņas kanāls;

Ņemot vērā kvalitatīvo vērtēšanas metodiku, ir veikts efektivitātes novērtējums (Tabula Nr. 20), pamatojoties uz 4.6.3 nodaļā veikto analīzi starp atsevišķām ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām institūcijām.

Šajā sadaļā plašāk aplūkota sadarbības efektivitāte starp šādām institūcijām:

Tabula Nr. 20. ĀTI piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma efektivitātes novērtējums.

Iesaistītās puses	Efektivitātes novērtējums			Komentārs
	zema	vidēja	augsta	
LIAA un EM			x	LIAA kā EM padotības iestāde īsteno ministrijas izstrādātās politikas un regulāri atskaitās par darba rezultātiem. Līdz ar POLARIS procesa uzsākšanu sadarbība kļuvusi efektīvāka un informācijas apmaiņa fokusētāka.
LIAA un ĀM			x	Sadarbības efektivitāte ir augsta, ņemot vērā gan noslēgtos savstarpējos līgumus trīspusējā un piecpusējā sadarbības formāta ietvaros, gan kopīgi rīkotos ĀTI piesaistes pasākumus (kopš 2006.gada – 23), gan regulāro informācijas apmaiņu un vēstniecību un Ārējo ekonomisko pārstāvniecību darbību vienās telpās.
LIAA, EM, ĀM, LDDK un LTRK		x		2011.gada augustā, parakstot saprašanās memorandu par sadarbību, tika institucionalizēts jauns sadarbības formāts. Pēc aptuveni pusgada (2012.gada 5.janvārī) puses vienojās par Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padomes veidošanu. Šībrīža sadarbības iestrādes ir sākuma stadijā. Turpmākie sadarbības rezultāti liecinās par to, vai šī formāta efektivitāte ir pietiekoši augsta.
LIAA un Ministru prezidenta birojs		x		Sadarbība galvenokārt izpaužas Investīciju padomes darbības nodrošināšanā, kā arī dažādu investīciju pasākumu, kuros piedalās Ministru prezidents, plānošanā un īstenošanā.
LIAA un ĀIPL		x		ĀIPL sadarbība ar LIAA ĀTI piesaistes jautājumos nenotiek uz oficiālu vienošanos pamata. Interviju laikā tika identificētas iespējas uzlabot sadarbības efektivitāti, proti, šobrīd netiek nodrošināta atgriezeniskā saite (<i>feedback</i>) par to, cik veiksmīgi/neveiksmīgi ir rīkoti ĀTI piesaistes pasākumi.
LIAA un ārvalstu uzņēmēju tirdzniecības kameras		x		Sadarbības efektivitāte vērtējama kā vidēja. Lai arī tiek rīkoti kopīgi pasākumi un ārvalstu tirdzniecības kameras nereti novirza potenciālos investorus pie LIAA, netiek uzturēta sistemātiska informācijas apmaiņa.
LIAA un pašvaldības		x		Sadarbības efektivitāte ir izteikti atšķirīga individuālos gadījumos – ar daļu pašvaldību tā ir zema, ar daļu – augsta. Līdz 2011.gada beigām LIAA bija noslēgti līgumi par sadarbību ĀTI jomā ar 8 pašvaldībām, tomēr paredzams, ka šis skaits palielināsies 2012.gada laikā.
Pašvaldības un citas institūcijas, kā arī uzņēmumi		x		Pašvaldību sadarbības efektivitāte ar citām institūcijām un uzņēmumiem ĀTI piesaistes ziņā ir atšķirīga individuālos gadījumos. Lai iegūtu pilnīgu priekšstatu par visu Latvijas pašvaldību iesaisti un aktivitātēm ĀTI piesaistēs jomā, būtu nepieciešams papildus veikt kvantitatīvu pētījumu.

Rekomendācijas, kas attiecas uz institūciju savstarpējo sadarbības mehānismu, ir ietvertas ziņojuma sākumā 4.2.2 nodaļā „Nepieciešamās izmaiņas investīciju piesaistes procesa organizatoriskajā struktūrā un procesa norisē” (28.lpp.).

4.6.5 POLARIS procesa izvērtējums

Šajā sadaļā ir veikts POLARIS procesa metodikas ieviešanas izvērtējums, izmantojot dokumentu analīzi, kā arī informāciju, kas iegūta šī novērtējuma ietvaros īstenotajās intervijās un fokusgrupu diskusijā. POLARIS procesa metodika paredz koordinētu un mērķtiecīgu investīciju piesaisti, sadarbojoties valsts institūcijām, pašvaldībām, infrastruktūras uzņēmumiem, izglītības iestādēm un citiem ĀTI piesaistes sistēmas dalībniekiem. Sadaļas sākumā ir sniegts īss ieskats par iemesliem POLARIS procesa izveidei, kā arī metodikas izstrādei izlietotajiem finanšu līdzekļiem, piesaistot ārējos ekspertus. Metodikas faktiskās īstenošanas izvērtējums ir ietverts Tabula Nr. 22, savukārt tai sekojošā Tabula Nr. 23 ietver pētījuma gaitā identificētās POLARIS procesa nepilnības un rekomendācijas to novēršanai.

POLARIS metodikas īstenošanas iemesli un finansējums

2009.gada 20.augustā, LIAA darbības plānā tika veikti grozījumi, kuru rezultātā plānā bija iekļauts 3.11.7.punkts, kas paredzēja veikt 7 sektoru izpēti. Konkrētā aktivitāte bija izteikta šādā redakcijā:

„Tautsaimniecības nozaru pētījumi un konkurētspējas analīze salīdzinājumā ar pārējām Baltijas valstīm, Poliju un Čehiju un citiem tiešajiem konkurentiem investīciju piesaistei un eksporta veicināšanai, tai skaitā stratēģijas izstrādei, mērķtiecīgai investīciju un eksporta projektu identificēšanai un virzībai, priekšlikumu izstrādei ekonomikas izaugsmes veicināšanai.”¹⁹

Šī punkta izpildei Ekonomikas ministrija bija piešķīrusi papildu līdzekļus. Ņemot vērā to, ka par pētījuma pabeigšanas termiņu tika noteikts 2009.gada 31.decembris, LIAA nolēma nerīkot atklātu konkursu, bet piemērot sarunu procedūru, „pamatojoties uz Publisko iepirkumu likuma 63. panta pirmās daļas 3.punktu, jo pasūtītājam pastāvēja no tā neatkarīgi objektīvi apstākļi (finansējuma piešķiršanas termiņš un līguma izpildes termiņš), kuru dēļ nebija iespējams piemērot sarunu procedūru, iepriekš publicējot paziņojumu par līgumu.” Saskaņā ar Iepirkumu uzraudzības biroja informāciju,²⁰ attiecīgo pakalpojumu līgumu LIAA noslēdza ar Spānijā reģistrēto stratēģisko konsultāciju kompāniju Bloom Consulting par 89 000 latu.

Šī kompānija izstrādāja POLARIS procesa metodikas pamatu, kā arī veica 7 sektoru analīzi. Kompānijas sniegto pakalpojumu apjomu un kvalitāti nav iespējams novērtēt, jo padziļināti veiktie pētījumi nav publiski pieejami – ir pieejamas atsevišķas LIAA prezentācijas, kas ietver POLARIS procesa metodoloģijas shematisku attēlojumu, kā arī POLARIS procesa apraksts, kas iekļauts ĀTI piesaistes Stratēģijā. Papildus ir pieejams informatīvs, bet īss POLARIS izklāsts jaunizveidotā interneta vietnē www.polarisprocess.com. LIAA mājas lapā nav pieejama informācija par Bloom Consulting sniegto pakalpojumu nodevumu skaitu, apjomu vai kvalitāti.

Aģentūras mājas lapā zem sadaļas „Publiskie iepirkumi” apakšsadaļā „Noslēgtie līgumi” ir informācija par līgumiem, kas noslēgti no 2010.gada 23.jūnija līdz 2011.gada 31.decembrim. Ņemot vērā šo informāciju, kā arī augstāk minēto Bloom Consulting līgumu ar LIAA, aģentūra no 2009. līdz 2011.gada beigām ir iepirkusi ārējo ekspertu pakalpojumus, kas saistīti ar POLARIS procesu, par 110 929,80 latu (Tabula Nr. 21). Šajā summā ietilpst trīs iepirkumi, no kuriem divi ir saistīti ar kompāniju Bloom Consulting un viens – ar SIA „Exportway”. POLARIS procesa metodikas pamatā ir pētījums, kas veikts saistībā ar iepirkumu 2009.gadā, savukārt vēlākie iepirkumi ir saistīti ar POLARIS procesa publiskā tēla veidošanu un informācijas atjaunošanu.

¹⁹ http://www.liaa.gov.lv/uploaded_files/00JAUNIE00/KVNN/Darbibas_plans_2009_PL_grozij_nr5-pielik-Nr1.pdf

²⁰ <http://www.iub.gov.lv/pvs/show/101873>

Tabula Nr. 21. Ar ārējiem pakalpojumiem saistītas POLARIS procesa izveides/atjaunošanas izmaksas kopš 2009.gada.

Nr	Līguma priekšmets	Iepirkuma identifikācijas numurs	Paziņojuma publikācijas datums IUB mājas lapā	Pieteikumu/piedāvājumu iesniegšanas termiņš	Piegādātāja nosaukums	Līgumcena (bez PVN)	Līguma izpildes termiņš
1.	Informācijas apkopošana un atjaunošana septiņos nozaru informatīvajos materiālos ²¹	Saskaņā ar Publisko iepirkumu likuma regulējumu paziņojuma publikācija nav paredzēta			Exportway, SIA	2 954,09 LVL	22.12.2011.
2.	Satura un dizaina izstrāde prezentāciju materiāliem, ar kuriem tiek sniegta informācija par Latviju, POLARIS procesu, uzņēmējdarbības vidi un investīciju veicināšanas pasākumiem ²²	LIAA 2010/62	Uzaicinājuma vēstule tika nosūtīta 01.12.2010.	07.12.2010.	Bloom Consulting S.L.	EUR 27 000,00 jeb 18 975,71 ²³ LVL	27.12.2010.
3.	Tautsaimniecības konkurētspējas analīze salīdzinājumā ar pārējām Baltijas valstīm, Poliju un Čehiju un citiem tiešajiem konkurentiem investīciju piesaistei un eksporta veicināšanai, tai skaitā stratēģijas izstrādei, mērķtiecīgai investīciju un eksporta projektu identifikēšanai un virzībai, priekšlikumu izstrādei ekonomikas izaugsmes veicināšanai ²⁴	LIAA 2009/55	Atklāts konkurss netika rīkots. Tika piemērota sarunu procedūra, pamatojoties uz Publisko iepirkumu likuma 63. panta pirmās daļas 3.punktu.	Lēmums pieņemts 14.10.2009.)	Bloom Consulting S.L.	89 000,00 LVL	31.12.2009.
KOPĀ:						110 929,80 LVL	

Metodikas izvērtējums

Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plānā 2010.-2011.gadam uz POLARIS procesu attiecināmi divi galvenie pasākumi, kas ir saistīti gan ar metodoloģijas ietvaros nepieciešamās informācijas apkopošanu un sagatavošanu par atsevišķām nozarēm, gan mārketinga aktivitātēm – dalību izstādēs un konferencēs.

Zemāk esošajā tabulā (Tabula Nr. 22) ietverts POLARIS procesa izvērtējums, analizējot metodikas mērķu, pamatprincipu, darbības virzienu, kā arī plānošanas dokumentos paredzēto ĀTI piesaistes pasākumu faktisko īstenošanu.

²¹ Valsts aģentūras "Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra" noslēgto līgumu saraksts par periodu no 01.01.2011. - 31.12.2011.

http://www.liaa.gov.lv/uploaded_files/00JAUNIE00/IEPIRKUMI/Noslegtie_ligumi/nosl%C4%93gtie%20%C4%ABgumi%20par%20laika%20periodu%20no%2001%2001%202011%20-%2031%2012%202011.xls

²² Valsts aģentūras "Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra" noslēgto līgumu saraksts par periodu no 23.06.2010. - 31.12.2010.

http://www.liaa.gov.lv/uploaded_files/00JAUNIE00/IEPIRKUMI/Noslegtie_ligumi/Kopija%20no%20noslegtie_ligumi_23%2006%202010_31%2012%202010.xls

²³ Pēc Latvijas Bankas valūtas kursa 01.12.2010. (EUR 0,702804).

²⁴ <http://www.iub.gov.lv/pvs/show/101873>

Tabula Nr. 22. POLARIS metodikas ieviešanas izvērtējums.

Dokumenta satura sadaļa	Sadaļas izklāsts	Izvērtējums
Mērķis	Padarīt investīciju piesaisti aktīvāku, plānveidīgu un efektīvāk izlietotu pieejamos, ierobežotos finanšu līdzekļus.	POLARIS metodikā nav definēti sasniedzamie rezultāti, kas būtu tieši saistīti ar metodikas mērķi un kurus būtu iespējams izmērīt. Sasniedzamie rezultāti ir minēti POLARIS procesa ieviešanas plānā, kas iekļauts ĀTI piesaistes Stratēģijas 3.pielikumā. Būtu nepieciešams izvērtēt POLARIS procesa definētos mērķus saistībā ar pieejamo finansējumu un ieviešanas mehānismiem. Šāds izvērtējums šajā pētījumā netika īstenots.
Pamatprincipi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ saskaņota ministriju, pašvaldību, infrastruktūras uzņēmumu un valsts iestāžu rīcība stratēģiski nozīmīgu vietējo un ĀTI investīciju projektu īstenošanā. ▶ sadarbības ar privātā un akadēmiskā sektora pārstāvju nepieciešamo informāciju ārvalstu investoru ieinteresēšanai par investīciju iespējām Latvijā, kā arī esošo šķēršļu identificēšanā. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pēc Ministru prezidenta iniciatīvas 2010.gada augustā (10.08.2010. MK noteikumi Nr.774) tika izveidota Lielo un stratēģiski nozīmīgu investīciju projektu koordinācijas padome, lai „nodrošinātu saskaņotu starpresoru sadarbību sekmīgai investīciju projektu īstenošanai Latvijā valsts interesēs.” Šī Investīciju padome risina jautājumus, kas saistīti ar konkrētu investīciju projektu īstenošanu un investīciju vides uzlabošanu. ▶ Investīcijas padome līdz šim ir darbojusies ar mainīgām sekmēm. Pozitīvi vērtējams ir fakts, ka šīs padomes sēdēs piedalās visas iesaistītās puses, kas saistītas ar konkrētiem projektiem – gan infrastruktūras uzņēmumi, gan pašvaldības, gan valsts institūcijas. Investīciju padomes formāts ļauj ātri noskaidrot visu iesaistīto pušu pozīcijas un kopīgi lemt par nepieciešamajiem soļiem. ▶ Kopumā Investīciju padomes izveide vērtējama pozitīvi, tomēr nepieciešams skaidrāk definēt to jautājumu loku, kas ir tās kompetencē. Šādai padomei vajadzētu būt ārkārtas situāciju risinājumu platformai, pārējos jautājumus, kas attiecas uz ĀTI piesaisti un investīciju vides uzlabošanu, risinot regulāra (ikdienas) lēmumu pieņemšanas mehānisma ietvaros.
Darbības virzieni	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mērķa nozaru analīze; ▶ Latvijas mārketinga instrumentu sagatavošana; ▶ Piedāvājuma sagatavošana investoriem; ▶ Potenciālo investoru uzrunāšana; ▶ Atbalsts jaunu investīciju projektu ieviešanai; ▶ Pēcprojektu apkalpošana („follow-up”). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diemžēl nav pieejams pilnībā izstrādāts POLARIS procesu raksturojošs dokuments. Par šo metodoloģiju pieejamā informācija dažādās vietās atšķiras attiecībā uz POLARIS procesa posmiem, kas rada neskaidrības par to, vai šī metodoloģija ir līdz galam izstrādāta. <p>Blakus minētie seši darbības virzieni jeb POLARIS procesa posmi šādā redakcijā ir minēti ĀTI piesaistes Stratēģijā. LIAA mājas lapā ²⁵ internetā ir minēti četri POLARIS procesa posmi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Noteikt investīciju mērķa nozares; ▶ Apkopot un aktualizēt Latvijā pieejamās zināšanās; ▶ Piedāvāt ārvalstu investoriem projektus; ▶ Koordinēt sadarbību. <p>Savukārt „Ārvalstu investīciju piesaistīšanas metodikas „POLARIS process” rīcības plāns” ²⁶, kas detalizētāk nosaka iesaistīto pušu pienākumus, POLARIS procesu iedala vēl citās sešās stadijās:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ perspektīvo nozaru analīze; ▶ piedāvājuma sagatavošana investoriem; ▶ potenciālo investoru uzrunāšana; ▶ atbalsts jaunu investīciju projektu ieviešanai; ▶ šķēršļu novēršana investīciju projektu īstenošanā; ▶ pēcprojektu apkalpošana („follow-up”). <p>Internetā publiski pieejama LIAA 2010.gada prezentācija par POLARIS procesu, kurā tā posmi ir izteikti citādāk nekā visi augstāk minētie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Perspektīvie sektori; ▶ Tradicionālie sektori; ▶ Zināšanu veidošana; ▶ Jaunu projektu izveide un attīstīšana; ▶ Projektu ieviešana; ▶ Kontrole un novērtēšana. <ul style="list-style-type: none"> ▶ Iespējams, ka atšķirīgie POLARIS procesa posmu apraksti norāda uz metodoloģijas pilnveidošanu laika gaitā, tomēr šāda informācija nav sniegta/apstiprināta ne LIAA mājas lapā, ne ĀTI piesaistes Stratēģijā.
Pasākumi ĀTI	Ar POLARIS procesa ieviešanu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Galvenie ieviestie POLARIS metodoloģijas elementi, kas radījuši

²⁵ <http://www.liaa.gov.lv/lv/investicijas/polaris/>

²⁶ Darba redakcija (15.04.2011.)

Dokumenta satura sadaļa	Sadaļas izklāsts	Izvērtējums
piesaistei	saistīto pasākumu plānā, kas ietverts Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģijas 2011.-2017.gadam 3.pielikumā, norādīts 31 pasākums (skat. 1.Pielikumu).	<p>izmaiņas LIAA iepriekšējā darbībā ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Investīciju padomes izveide, kas ļauj augstākajā līmenī efektīvāk koordinēt jautājumus, kas attiecas uz valstiski nozīmīgu investīciju projektu īstenošanu (Šī padome tika izveidota pēc Ministru prezidenta iniciatīvas. POLARIS procesa sākuma stadijā šādas padomes izveide netika paredzēta); ▶ Mērķa nozaru izpēte un identificēšana, nosakot septiņas prioritārās nozares ĀTI jomā (ĀTI piesaistes Stratēģija iekļauta arī 8.nozare – pārtikas rūpniecība): <ul style="list-style-type: none"> ▶ Metālapstrāde un mašīnbūve; ▶ Transports un loģistika; ▶ Informācijas tehnoloģijas; ▶ Dzīvības zinātnes (<i>Life sciences</i>); ▶ Veselības aprūpe; ▶ Kokrūpniecība; ▶ Zaļās tehnoloģijas (<i>Greentech</i>). <p>Ņemot vērā LIAA ierobežotos resursus, aģentūra savā ikdienas darbā pilnā mērā fokusējas uz uzņēmumiem, kas ietilpst kādā no šīm prioritārajām nozarēm. Investoriem, kam interesē citas nozares, tiek sniegta tikai pamata informācija. Pētījuma gaitā, veicot intervijas un fokusgrupu diskusijas, tika noskaidrots, ka LIAA pretēji aģentūras paustajam ne vienmēr šādus investorus informē par citiem ĀTI piesaistes dalībniekiem (piemēram, konsultāciju kompānijām), kas tiem varētu palīdzēt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbības līgumu slēgšana par informācijas apmaiņu POLARIS procesa ietvaros ar 8 Latvijas pašvaldībām un 9 zinātniskajām institūcijām; ▶ Turpmākai POLARIS procesa veiksmīgai darbībai nepieciešams: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Novērtēt līdzšinējo izmaksu efektivitāti un apzināt kopējo POLARIS procesa ieviešanai nepieciešamo finanšu apjomu; ▶ Definēt POLARIS procesa ieviešanai nepieciešamos cilvēkresursus; ▶ Izstrādāt precīzu POLARIS procesa darbības mehānismu; ▶ Paplašināt sadarbību ar pašvaldībām un zinātniskajām institūcijām, t.i. palielināt iesaistīto institūciju loku; ▶ Ieviest efektīvu investoru pēcpalpošanu, kas šobrīd ir viens no vajākamiem POLARIS procesa un ĀTI piesaistes sistēmas posmiem, kā uz to ir norādījuši vairāki šī pētījuma ietvaros intervētie uzņēmumu pārstāvji; ▶ Pēc skaidra POLARIS ieviešanas mehānisma izstrādes, īstenot efektīvu mārketinga kampaņu, informējot potenciālos investorus par POLARIS procesa priekšrocībām; ▶ Panākt, ka Investīciju padome izskata virkni būtisku problēmjautājumu ne tikai attiecībā uz individuāliem projektiem, bet saistībā ar sen zināmiem uzņēmējdarbības vides jautājumiem, uz kuriem ir norādījuši gan uzņēmēji, gan to pārstāvētās organizācijas (vairums no joprojām aktuāliem būtiskākajiem ieteikumiem ir ietverti 37.lpp esošajā Tabula Nr. 4. Rekomendācija saistībā ar investīciju un uzņēmējdarbības vidi.).

Identificētās nepilnības un rekomendācijas

Pamatojoties uz šī pētījuma ietvaros veikto dokumentu analīzi, kā arī intervijām un fokusgrupu diskusijām, zemāk esošajā tabulā (Tabula Nr. 23) apkopota informācija par galvenajām identificētajām nepilnībām, kas saistītas ar POLARIS procesa metodiku. Attiecīgi ir sniegtas rekomendācijas to novēršanai. Galvenās nepilnības ir saistītas ar

- ▶ pretrunīgu informāciju par POLARIS procesa posmiem dažādos šai metodikai veltītos materiālos;
- ▶ informācijas trūkumu par visiem Bloom Consulting sniegtajiem pakalpojumiem, kas ir saistīti ar POLARIS procesa izstrādi un ĀTI piesaistes analīzi;
- ▶ jautājumu, vai un kā Valsts prezidenta kanceleja tiks iesaistīta jau izveidotajā ĀTI piesaistes mehānismā.

Tabula Nr. 23. POLARIS procesa nepilnības un rekomendācijas to novēršanai.

Nr.	Identificētās nepilnības	Rekomendācija
1.	Informācija par kompānijas Bloom Consulting sniegto pakalpojumu nodevumu skaitu, apjomu vai kvalitāti nav	Iekļaut Bloom Consulting veikto analīzi par pārējo Baltijas valstu, Polijas un Čehijas (kā arī citu tiešo

Nr.	Identificētās nepilnības	Rekomendācija
	<p>publiski pieejama.</p> <p>Lai gan POLARIS procesa stratēģija un nozaru apraksti ir pieejami dažādos formātos, t.sk. www.polarisprocess.com mājas lapā, nav skaidrs, vai konsultāciju kompānija ir veikusi „konkurētspējas analīzi salīdzinājumā ar pārējām Baltijas valstīm, Poliju un Čehiju un citiem tiešajiem konkurentiem investīciju piesaistei un eksporta veicināšanai” kā ir minēts Iepirkumu uzraudzības biroja mājas lapā.</p> <p>Ja šāda analīze tomēr ir veikta, nav skaidrs, kādēļ tik noderīga informācija nav iekļauta ĀTI piesaistes Stratēģijas dokumentā.</p>	<p>Latvijas konkurentu) investīciju piesaistes sistēmu ĀTI piesaistes Stratēģijas dokumentā.</p>
2.	<p>Lēmumos par ārējo ekonomisko pārstāvniecību izvietojumu netiek pietiekamā mērā ņemtas vērā prioritātes ĀTI piesaistes jomā.</p> <p>Piemēram, neskatoties uz to, ka Somija gan ĀTI piesaistes Stratēģijā, gan POLARIS metodikā ir atzīmēta kā augsti prioritāra valsts ĀTI piesaistē 5 no 8 mērķa nozarēm un pārējās trīs nozarēs tā ir iekļauta prioritāro valstu sarakstā, šobrīd Somijā nav ekonomiskās pārstāvniecības, un politikas plānošanas dokumentos arī nav paredzēts tādu izveidot.</p>	<p>Augsti prioritārajās mērķa valstīs nepieciešams nodrošināt ekonomisko pārstāvniecību darbību. POLARIS procesa metodikā identificētajām prioritārajām valstīm un mērķa nozarēm ĀTI jomā ir jābūt saistītām ar pasākumiem, kas apliecina pastiprinātu valsts interesi ĀTI piesaistē. Šajā ziņā, piemēram, ir nepieciešams izveidot ekonomiskās pārstāvniecības Somijā un ASV, ņemot vērā, ka šīs valstis ir iekļautas augsti prioritāro valstu grupā attiecīgi 5 un 3 mērķa nozarēs.</p>
3.	<p>Šobrīd pieejamā informācija par POLARIS procesa metodiku nav pieejama koncentrētā veidā, kurā būtu izvērstas visas metodikas apraksts. Ir izveidota mājas lapa www.polarisprocess.com un vispārīgi sniegta informācija LIAA mājas lapā (http://www.liaa.gov.lv/lv/investicijas/polaris/). Papildus ir pieejamas atsevišķas prezentācijas, un daļēji metodika ir iekļauta ĀTI piesaistes Stratēģijas dokumentā.</p> <p>Turklāt atšķirīgos POLARIS procesa aprakstos informācija par metodoloģijas ieviešanas posmiem atšķiras.</p>	<p>Nepieciešams izstrādāt atsevišķu publiski pieejamu dokumentu, kurā būtu pieejams izvērsti izklāsts par POLARIS procesa metodiku, ar ko tā atšķiras no līdzšinējās investīciju piesaistes un kādas aktivitātes ir paredzētas tās ietvaros.</p> <p>Precīzi jānorāda, kurš ir aktuālais POLARIS metodikas variants.</p>
4.	<p>Pētījumā gaitā veiktajās fokusgrupās un padziļinātajās intervijās ar pašvaldībām, kā arī nevalstiskā un privātā sektora pārstāvjiem tika konstatēts, ka par spīti POLARIS procesa ieviešanai, daudzi ĀTI piesaistē iesaistītie dalībnieki neuzskata, ka pašreizējā ĀTI piesaistes sistēma un tajā ietilpstošo institūciju pienākumu sadalījums ir skaidrs un saprotams. No vienas puses aktuāls ir jautājums par paša POLARIS procesa reklamēšanu un nepieciešamība pārliecināt sabiedrību, ka tas ir kaut kas līdz šim nebijis. No otras puses – būtisks ir jautājums, vai Valsts prezidenta kanceleja turpmāk darbosies atsevišķi, vai tiks iesaistīta jau izveidotajā ĀTI piesaistes mehānismā.</p>	<p>Nepieciešama optimizēšana investīciju piesaistes procesā, izstrādājot vienotu investīcijas piesaistes procesu, nosakot visu iesaistīto institūciju sadarbības modeli, vienlaicīgi identificējot iesaistītās puses un to pienākumus un darbības šajā procesā. Izmantojot par pamatu POLARIS procesu, uz starptautiskajiem vienošanās pamata būtu nepieciešams noteikt Valsts prezidenta kancelejas lomu ĀTI piesaistes sistēmā.</p> <p>Nepieciešama POLARIS procesa popularizēšana, skaidrojot iesaistīto pušu tiesības un pienākumus. Tāpat vajadzētu izveidot komunikācijas platformu procesā iesaistītajām pusēm, nodrošinot efektīvu informācijas apmaiņu.</p>
5.	<p>POLARIS procesa ietvaros noslēgto līgumu skaits ir pārāk neliels. (Līdz 2011. gada beigām LIAA bija noslēgti līgumi par sadarbību ĀTI jomā ar 8 pašvaldībām.) Nav skaidrs, pēc kādiem principiem LIAA ir sazinājies ar konkrētajām pašvaldībām, jo novērtējuma gaitā tika noskaidrots, ka ne visas Latvijas pašvaldības (t.sk. salīdzinoši lielas un tādas pašvaldības, kuras iepriekš izrādījušas iniciatīvu ĀTI piesaistē) ir saņēmušas no LIAA uzaicinājumu iesaistīties POLARIS procesā.</p>	<p>Nepieciešams informēt visas pašvaldības par iespēju iesaistīties POLARIS procesā, vienlaikus saglabājot esošo praksi par individuālu līgumu starp LIAA un pašvaldību slēgšanu, kas ir viens no veidiem, kā pārliecināties par pašvaldību vēlmi aktīvi iesaistīties ĀTI piesaistes procesā.</p>
6.	<p>Kritēriju trūkums par Investīciju padomes darba kārtībā iekļaujamiem jautājumiem var mazināt šīs institūcijas efektivitāti.</p>	<p>Nepieciešams precizēt, kas raksturo „lielu un stratēģiski nozīmīgu” investīciju projektu, kā arī Investīciju padomes nolikumā minēto „Latvijas ekonomikai būtisku investīciju projektu”, lai būtu skaidri kritēriji, pēc kuriem var noteikt, vai attiecīgu jautājumu nepieciešams skatīt Investīciju padomē.</p>

4.7 Ar investīciju piesaisti saistīto resursu novērtējums

Šajā nodaļā ir aplūkots trīs galveno ĀTI piesaistes procesā iesaistīto valsts institūciju – LIAA, EM un ĀM – uz ĀTI piesaisti attiecināmo resursu novērtējums saskaņā ar metodikas 13.5 un 13.7 punktu. Šīs nodaļas analīzes pamatā ir institūciju sniegtā informācija.

Katras institūcijas uz ĀTI piesaisti attiecināmo resursu novērtējums iedalīts šādās daļās :

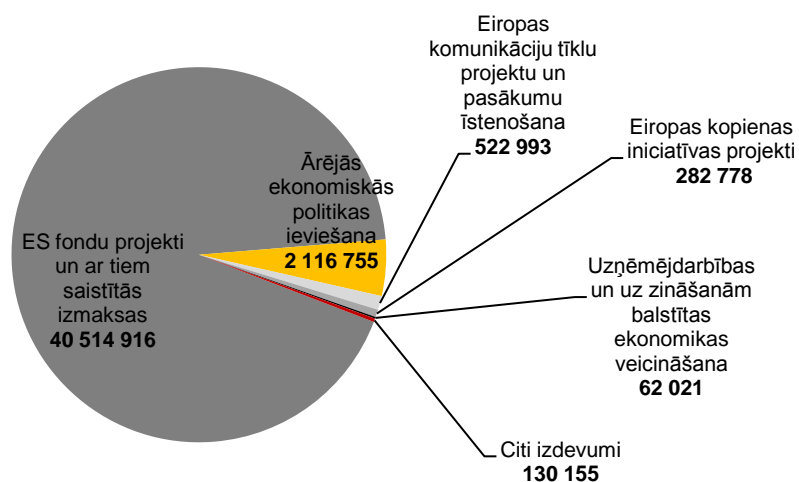
- ▶ Izmaksu novērtējums (t.sk. salīdzinājums ar sasniegtajiem rezultātiem);
- ▶ Darbinieku pienākumi un atbildība;
- ▶ Darbinieku skaits, mainība un rotācija;
- ▶ Darbinieku kvalifikācija;
- ▶ Darbinieku motivācija.

Attiecībā uz LIAA jāsecina, ka nepastāv tieša saikne starp LIAA daļību dažādās ar ĀTI piesaisti saistītās aktivitātēs un izmaiņām aģentūras izdevumos, kas attiecināmi uz ĀTI piesaisti. Tāpat nav novērojama savstarpējā saistība starp uz ĀTI piesaisti attiecināmajiem LIAA izdevumiem un piesaistītajiem investīciju projektiem, kas liecina par ārēju apstākļu nozīmīgu ietekmi uz LIAA spējām piesaistīt ĀTI. Saistībā ar aģentūras iekšējo resursu pārdali jāsecina, kopš 2006.gada ES fondu administrēšana un ieviešana ir ieņēmusi arvien lielāku lomu LIAA darbībā – ir palielinājis administrēto aktivitāšu skaitu un finansējuma apjomu. Kopš 2006.gada investīciju piesaistes jomā vidēji ir nodarbināti 15-18 jeb 15% darbinieku no kopējā LIAA darbinieku skaita. Aģentūrā ir novērojama salīdzinoši augsta darbinieku, kas saistīti ar ĀTI piesaisti, mainība – kopš 2006.gada vidēji 25%. Darbinieku mainības augstākais punkts bija 2009.gadā, kad nomainījās gandrīz 40% darbinieku, kas atbildīgi par investīciju piesaisti. Kopumā attiecībā uz LIAA personālu jāsecina – lai gan LIAA piemēro salīdzinoši ar privāto sektoru daudz dažādu motivācijas elementu, aģentūras darbinieku vidējais atalgojums ir ievērojami zemāks nekā privātajā sektorā strādājošajiem. Attiecībā uz EM jāsecina, ka kopš 2006.gada gan ministrijas kopējās, gan uz ĀTI piesaisti attiecināmās izmaksas kopumā ir strauji samazinājušās. Lielāko daļu no uz ĀTI attiecināmajiem izdevumiem veido darbinieku atalgojums. Kopš 2009.gada ĀTI piesaistes jautājumi ietilpst tikai viena darbinieka tiešajos pienākumos.

Attiecībā uz ĀM jāsecina, ka investīciju piesaiste ministrijas darbiniekiem ir tikai viens no darba uzdevumiem – piemēram, diplomātiem ir jāveic gan konsulārie un reprezentatīvie pienākumi, gan administratīvie pienākumi vēstniecību darbības nodrošināšanai. Vērtējot ĀM darbinieku laika resursu sadalījumu pa attiecīgajiem ĀTI piesaistes procesa posmiem, visvairāk jeb 70% laika tiek patērēts investoru ieinteresēšanai. Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļā investīciju piesaistes jautājumi tiešā vai netiešā veidā aizņem vidēji 30% no katra darbinieka laika, kas tiek veltīts ĀTI piesaistes procesam.

4.7.1 LIAA LIAA resursu sadale

Vērtējot LIAA resursus valsts budžeta izdevumu programmu un apakšprogrammu griezumā, jāsecina, ka lielākā daļa ir novirzīti ES fondu projektu īstenošanai un administrēšanai (Attēls Nr. 8).



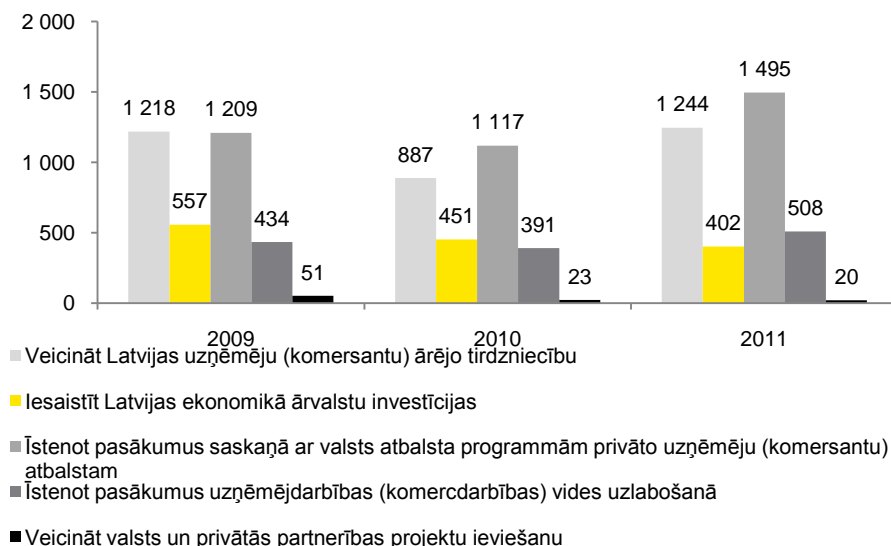
Attēls Nr. 8. LIAA valsts budžeta izdevumi 2010.gadā sadalījumā pa programmām un apakšprogrammām
Avots: LIAA 2010.gada publiskais pārskats

No kopējiem 43,6 milj. latu, kas LIAA bija atvēlēti 2010.gadā valsts budžeta programmu ietvaros lielākā daļa ir tikuši izmantoti ar ES fondiem saistītām aktivitātēm²⁷. Ārējās ekonomiskās politikas ieviešanai, kurā ietilpst eksporta veicināšana un ĀTI piesaiste, ir atvēlēti aptuveni 5% jeb 2,1 milj. latu no visiem resursiem (daļa ES fondu līdzekļu tiek novirzīti arī ĀTI piesaistei). Kopumā šāds izdevumu sadalījums liecina par nelielu ĀTI piesaistes lomu LIAA darbībā, salīdzinot ar citām tās funkcijām, kuru vidū ir:

- 1) veicināt Latvijas uzņēmēju (komersantu) ārējo tirdzniecību;
- 2) iesaistīt Latvijas ekonomikā ārvalstu investīcijas;
- 3) īstenot pasākumus saskaņā ar valsts atbalsta programmām privāto uzņēmēju (komersantu) atbalstam;
- 4) īstenot pasākumus uzņēmējdarbības (komercdarbības) vides uzlabošanā;
- 5) veicināt valsts un privātās partnerības projektu ieviešanu²⁸.

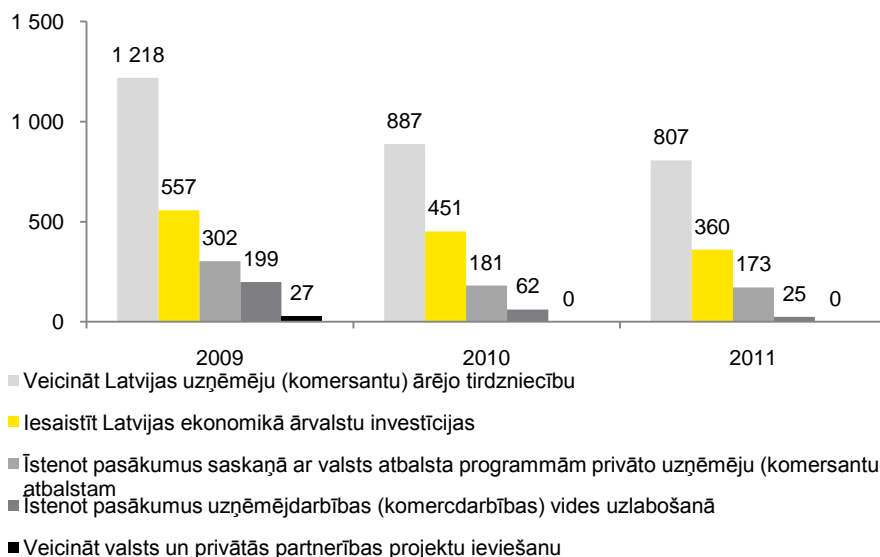
²⁷ Šo ES fondu sadalījumu nenosaka LIAA.

²⁸ Šī LIAA funkcija attiecas uz attiecīgās programmas administrēšanu, nevis kopumā PPP projektu ieviešanu.



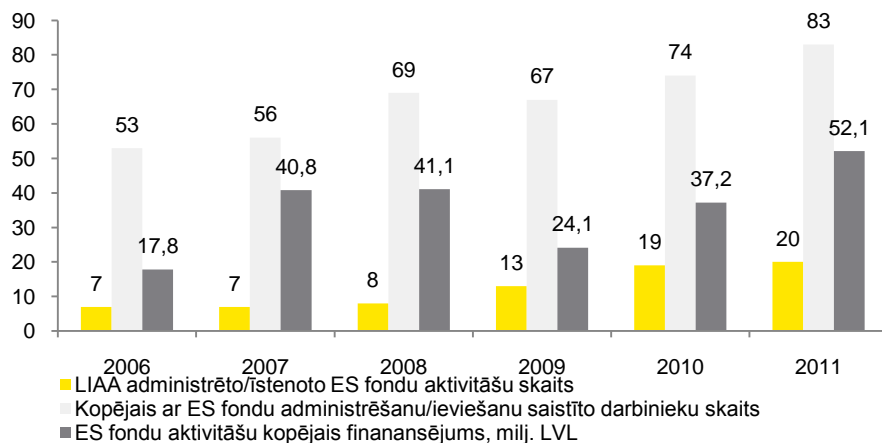
Attēls Nr. 9. Kopējais finansējuma sadalījums pa LIAA funkcijām (gan no valsts budžeta, gan citiem finanšu avotiem, t.sk. ES fondiem), tūkst. LVL.
Avots: LIAA

Vērtējot kopējā (ietverot gan valsts budžeta, gan ES fondu līdzekļus) LIAA finansējuma sadalījumu (Attēls Nr. 9) attiecībā uz aģentūras veicamajām funkcijām, finansējums ĀTI piesaistei ir samazinājies no 557 tūkst. latu 2009.gadā līdz 402 tūkst. latu 2011.gadā. No pārējām LIAA funkcijām vēl vienīgi PPP paredzētais finansējums ir samazinājies šajā periodā.



Attēls Nr. 10. Finansējuma (tikai no valsts budžeta) sadalījums pa LIAA funkcijām, tūkst. LVL.
Avots: LIAA

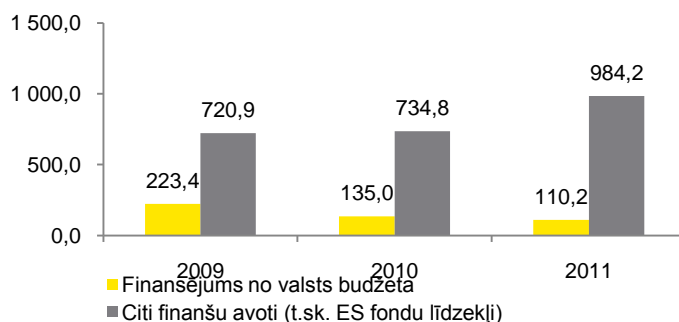
Aplūkojot LIAA finansējumu pa funkcijām tikai no valsts budžeta perspektīvas (izslēdzot ES fondu un citu ārējo finansējumu), ir redzams, ka finansējums ir ticis samazināts visām LIAA funkcijām (Attēls Nr. 10). Līdz ar to, LIAA finansējuma palielināšanās atsevišķām funkcijām (Attēls Nr. 9) notika saistībā ar ES fondu (un citu ārējo finanšu avotu) līdzekļu palielināšanos aģentūras budžetā.



Attēls Nr. 11. ES fondu loma LIAA darbībā.
Avots: LIAA

Kopš 2006.gada EM plānošanas rezultātā ES fondu administrēšana un ieviešana ir ieņēmusi arvien lielāku lomu LIAA darbībā (Attēls Nr. 11). No 2006.gada līdz 2011.gadam pakāpeniski ir palielinājies ES fondu aktivitāšu skaits – no 7 līdz 20, kas attiecīgi ir ietekmējis arī ES fondu apjomu. LIAA administrēto/īstenoto ES fondu aktivitāšu kopējais apjoms palielinājies no 17,8 milj. latu 2006.gadā līdz 52,1 milj. latu 2011.gadā. Lai nodrošinātu arvien lielāku ES fondu apjomu sekmīgu administrēšanu/ieviešanu, LIAA darbinieku skaits, kas saistīts ar ES fondu administrēšanu/ieviešanu, ir pakāpeniski palielināts no 53 2006.gadā līdz 83 2011.gadā, kas procentuālā izteiksmē nozīmē kāpumu no 26% līdz 41% no kopējā aģentūras darbinieku skaita. Kopš 2006.gada ar ES fondu administrēšanu/ieviešanu ir nodarbojušies vidēji 33% no kopējā LIAA darbinieku skaita.

Lai gan daļa no ES fondu aktivitātēm ir saistīta ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu (4.Pielikumā ietverts saraksts ar LIAA administrētajām/īstenotajām ES fondu programmu aktivitātēm), būtu nepieciešams izvērtēt, kuras no ES programmām atstāt LIAA pārziņā un kuras novirzīt citām ES fondu līdzekļu administrējošām institūcijām.

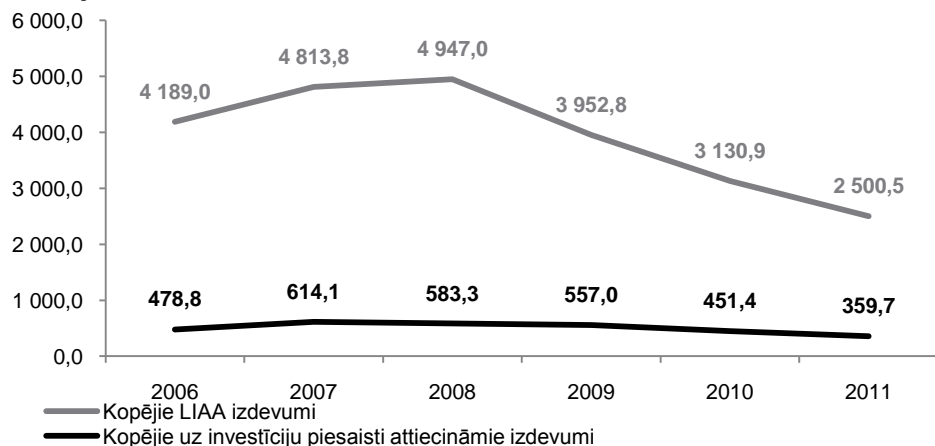


Attēls Nr. 12. LIAA budžeta sadalījums attiecībā uz ES fondu aktivitāšu uzraudzību/ieviešanu, tūkst. LVL
Avots: LIAA

Vērtējot valsts finansējuma un ES fondu finansējuma (piemēram, Tehniskās palīdzības aktivitātes ietvaros) sadalījumu LIAA budžetā attiecībā uz ES fondu aktivitāšu uzraudzību un/vai ieviešanu, jāsecina, ka lielākā daļa finanšu resursu šajā ziņā nāk no ES fondiem un citiem ārējo finanšu avotiem (Attēls Nr. 12).

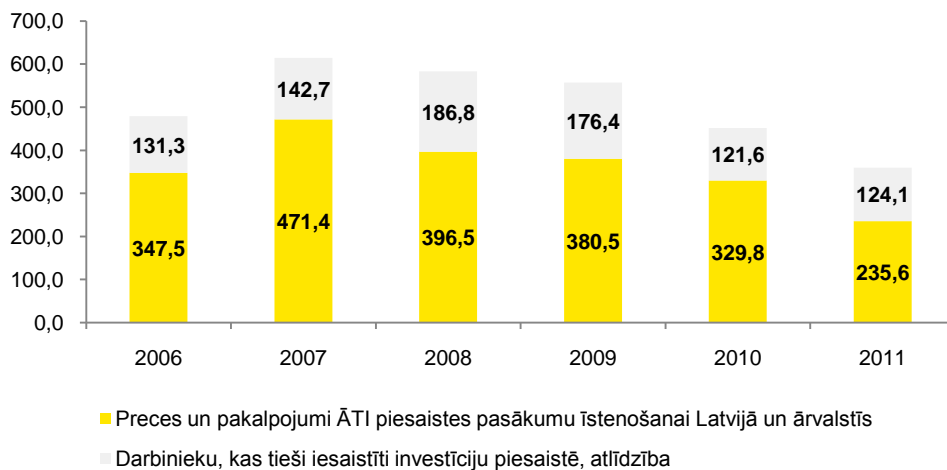
Turpmākajā nodaļā analizēts aģentūras pašas kopējo izdevumu sadalījums (informāciju par to tika iegūta no informācijas pieprasījuma anketas, ko aizpildījuši LIAA pārstāvji) un informācija, kas attiecas uz ar investīciju piesaisti saistītajiem darbiniekiem. Saskaņā ar sniegto informāciju, kopš 2006.gada izlietotie finanšu resursi investīciju piesaistei veido no 11 līdz 14% no kopējā LIAA budžeta, savukārt ar investīciju piesaisti LIAA vidēji ir saistīti 15% no kopējo darbinieku skaita.

Izmaksu novērtējums



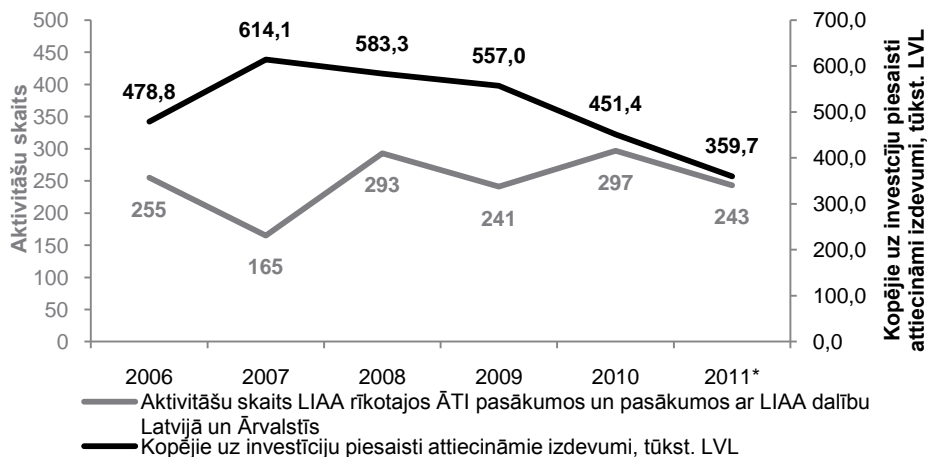
Attēls Nr. 13. LIAA kopējo un uz ĀTI piesaisti attiecināmo izmaksu izmaiņas kopš 2006.gada, tūkst. LVL
Avots: LIAA

Lai gan LIAA izmaksas, kas saistītas ar investīciju piesaisti, no 2006.gada līdz 2007.gadam nedaudz palielinājās, no 2007.gada līdz 2011.gadam tās ir samazinājušās par 41% jeb no 614,1 tūkst. latu līdz 359,7 tūkst. latu šajā periodā, sasniedzot zemāko rādītāju kopš 2006.gada (Attēls Nr. 13). ĀTI piesaistei nepieciešamo finanšu resursu samazināšanās notika līdz ar kopējā LIAA budžeta samazināšanu – no 2008.gada līdz 2011.gadam tas tika samazināts par 49% jeb no 4,9 milj. latu 2008.gadā līdz 2,5 milj. latu 2011.gadā.



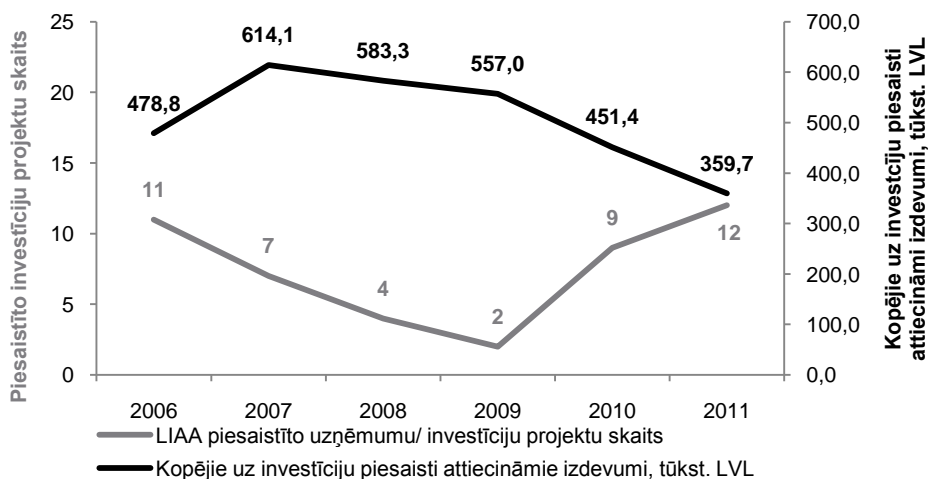
Attēls Nr. 14. Ar ĀTI piesaisti saistīto izmaksu, t.sk. darbinieku atlīdzības, izmaiņas kopš 2006.gada, tūkst.LVL
Avots: LIAA

Ar ĀTI piesaisti saistīto LIAA darbinieku atlīdzībai atvēlētie finanšu resursi tika palielināti no 131,3 tūkst. latu 2006.gadā līdz 186,8 tūkst. latu 2008.gadā (Attēls Nr. 14). No 2008.gada atlīdzības kopējās izmaksas tika pakāpeniski samazinātas līdz 124,1 tūkst. latu. Atlīdzība šo gadu laikā vidēji ir veidojusi 29% no kopējām uz ĀTI attiecināmajām izmaksām. Pārējās LIAA izmaksas ir saistītas ar precēm un pakalpojumiem ĀTI piesaistes pasākumu īstenošanai Latvijā un ārvalstīs, kuru vidū ietilpst publikāciju un mārketinga materiālu sagatavošana, kā arī Latvijas Ārējo ekonomisko pārstāvniecību darbības nodrošināšana, kas veido aptuveni pusi šīm izmaksām.



Attēls Nr. 15. LIAA kopējo ar ĀTI piesaisti saistīto aktivitāšu skaits un ar ĀTI piesaisti saistītās kopējās izmaksas
 Avots: LIAA
 *2011.gada aktivitāšu skaits ietver informāciju par aktivitātēm par pirmajiem 9 mēnešiem

Atsevišķu institūciju efektivitāti ĀTI piesaistes jomā nav iespējams viennozīmīgi izmērīt, jo investora lēmumu par investīciju projekta veikšanu ietekmē vairāki apstākļi. Viens no rādītājiem, kas varētu atainot LIAA efektivitāti, ir saistība starp aģentūras daļību dažādās ar ĀTI piesaisti saistītās aktivitātēs un tās kopējiem uz ĀTI piesaisti attiecināmajiem izdevumiem (Attēls Nr. 15). Attēlā redzams, ka nepastāv tieša saikne starp LIAA daļību dažādās ar ĀTI piesaisti saistītās aktivitātēs un izmaiņām aģentūras izdevumos, kas attiecināmi uz ĀTI piesaisti. Tomēr šos rādītājus var ietekmēt dažādi ārēji apstākļi, piemēram, ekonomiskā krīze būtiski ietekmēja ārvalstu uzņēmēju interesi par investīciju veikšanu gan Austrumeiropā, gan Latvijā. Kā redzams attēlā, LIAA īstenoto aktivitāšu skaits, neskatoties uz finansējuma samazinājumu uz ĀTI piesaisti attiecināmajiem izdevumiem, būtiski nav samazinājies laikā no 2008.gada līdz 2011.gadam. Vidēji tas pat ir bijis augstāks, salīdzinot ar „pirmskrīzes” periodu.



Attēls Nr. 16. LIAA piesaistīto uzņēmumu/projektu skaits un ar ĀTI piesaisti saistītās kopējās izmaksas
 Avots: LIAA

Vēl mazāka savstarpējā saistība ir novērojama starp uz ĀTI piesaisti attiecināmajiem LIAA izdevumiem un piesaistītajiem investīciju projektiem (Attēls Nr. 16), kas liecina par ārēju apstākļu nozīmīgu ietekmi (piemēram, izmaiņām Latvijas makroekonomiskajā vidē) uz LIAA spējām piesaistīt ĀTI. Tomēr, lai uzlabotu LIAA efektivitāti un piemērotu papildu kritēriju, attiecībā pret kuru izvērtēt aģentūras darbību, būtu nepieciešams ieviest klientu apmierinātības uzlabošanas procesu (*customer satisfaction improvement process*).

Darbinieku pienākumi un atbildība

LIAA ar investīciju piesaisti nodarbojas vairāku struktūrvienību darbinieki.

Investīciju piesaiste ietilpst šādu struktūrvienību darbinieku tiešajos pienākumos:

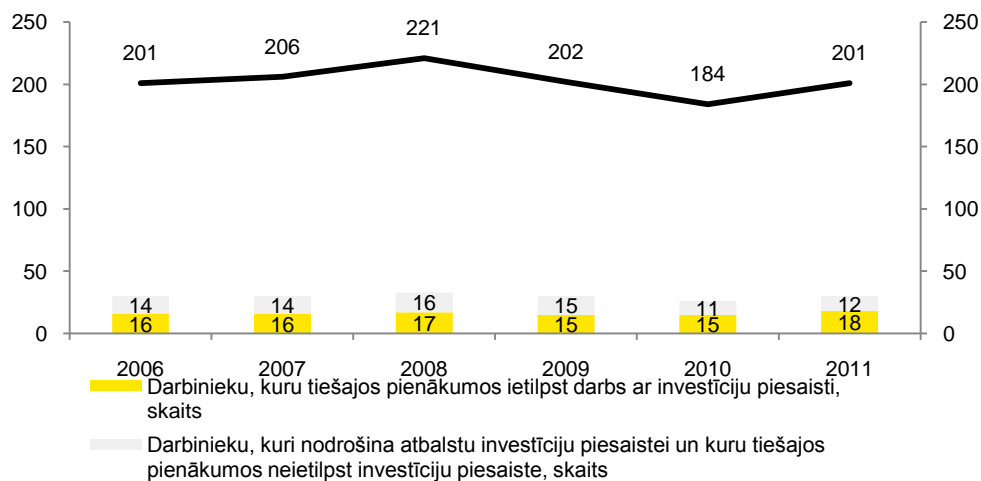
- ▶ Investīciju piesaistes nodaļa;
- ▶ Ārējās ekonomiskās pārstāvniecības (1/2 no laika);
- ▶ Investīciju projektu departamenta direktors (1/2 no laika);
- ▶ LIAA direktors (1/2 no laika)
- ▶ LIAA direktora padomnieks/vietnieks (1/2 no laika).

Atbalstu nodrošina šādas LIAA struktūrvienības, kuru tiešajos pienākumos neietilpst investīciju piesaiste:

- ▶ Projektu attīstības nodaļa (1/2 no laika);
- ▶ Biznesa informācijas nodaļa (1/2 no laika);
- ▶ Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas nodaļa (2006. – 2009.gada jūlijs);
- ▶ ZINIS (Zināšanu un inovācijas sistēmas departaments) (1/2 no laika) (jūlijs 2006 – jūlijs 2009);
- ▶ Eksporta veicināšanas nodaļa (1/4 no laika).

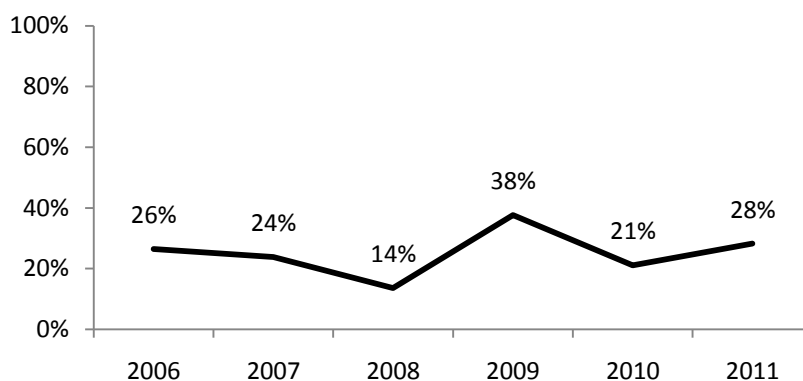
Ar investīciju piesaisti saistītajiem darbiniekiem ir jāsniedz konsultācijas ārvalstu uzņēmumiem par investīciju iespējām LV, atbildes uz detalizētiem jautājumiem investīciju projektu ietvaros, jāveic vizīšu, tikšanos organizēšana ar projektā iesaistītajām pusēm, kā arī pēcapkalpošana. 2011.gadā šiem pienākumiem tika pievienots potenciālo investoru monitorings, atlase un uzrunāšana, kā arī Latvijas investīciju projektu apkopošana un piedāvāšana potenciālajiem investoriem. Darbinieki ir atbildīgi par sniegtās informācijas precizitāti un visa nepieciešamā atbalsta sniegšanu, lai nodrošinātu investīciju projektu uzsākšanu un īstenošanu LV.

Darbinieku skaits un mainība



Attēls Nr. 17. Vidējais LIAA darbinieku skaits pa gadiem.
Avots: LIAA

LIAA darbinieku skaits tajās struktūrvienībās, kuru tiešajos pienākumos ietilpst darbs ar ĀTI piesaisti, kopš 2006.gada vidēji gadā ir svārstījies no 15 līdz 18 (Attēls Nr. 17). Nedaudz mazāks skaits (vidēji 11 līdz 16) šajā periodā ir to darbinieku, kuri ir snieguši atbalstu investīciju piesaistes procesā, lai gan to tiešie pienākumi ir citi. Kopš 2006.gada investīciju piesaistes jomā vidēji ir nodarbināti 15% darbinieku no kopējā LIAA darbinieku skaita.

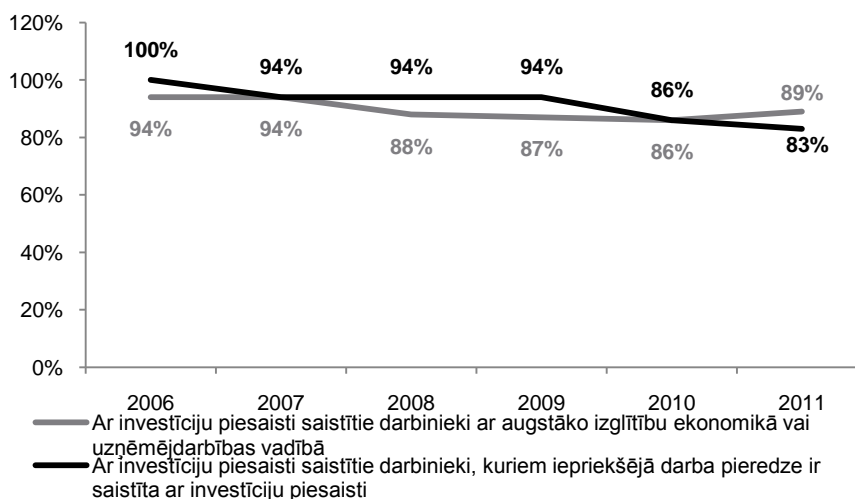


Attēls Nr. 18. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku mainība, %
Avots: LIAA

Darbinieku, kuri LIAA nodarbojas ar investīciju piesaisti, mainība²⁹ laikā no 2006. līdz 2012. gadam vidēji ir bijusi 25% (Attēls Nr. 18). Darbinieku mainības augstākais punkts bija 2009. gadā, kad nomainījās gandrīz 40% darbinieku, kas atbildīgi par investīciju piesaisti. Šo augsto mainības rādītāju dēļ var tik negatīvi ietekmēta aģentūras darbība, ņemot vērā to, ka LIAA ir institūcija, kurai jāsadarbomas ar daudz ĀTI piesaistes procesā iesaistītām pusēm. Efektīvai starpinstitūciju sadarbībai, kā arī ilgstošu investīciju projektu veiksmīgai realizācijai nepieciešami darbinieki ar ilgāku pieredzi šajās jomās un jau izveidotiem sadarbības kanāliem.

Kopš 2006. gada notikusi 10 darbinieku rotācija. Darbinieku rotācija ir notikusi no citām LIAA struktūrvienībām (Klientu apkalpošanas nodaļa, Struktūrfondu uzraudzības departaments, Plānošanas un kontroles nodaļa, Juridiskā nodaļa, Ārējās ekonomiskās pārstāvniecības u.c.) uz Investīciju piesaistes nodaļu sakarā ar darbinieku motivāciju uzņemties jaunus izaicinājumus, spēju izmantot savu pieredzi un zināšanas (piemēram, svešvalodas) un apgūt jaunu pieredzi, kā arī, atsevišķos gadījumos, ģimenes apstākļu dēļ.

Darbinieku kvalifikācija



Attēls Nr. 19. LIAA darbinieku, kas saistīti ar investīciju piesaisti, kvalifikācija
Avots: LIAA

Līdz ar samērā augsto darbinieku mainību kopš 2006. gada ir novērojama tendence samazināties darbiniekiem ar iepriekšēju pieredzi investīciju piesaistē, kā arī darbiniekiem ar augstāko izglītību ekonomikā vai uzņēmējdarbības vadībā (Attēls Nr. 19).

²⁹ Aprēķināta pēc formulas, kas pieejama 15. Pielikumā – „Norādījumi formas aizpildīšanai” 2.3. punktā.

Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku vidū ir augstas svešvalodu zināšanas. No 2006. līdz 2008.gadam (ieskaitot) LIAA darbinieki kopumā pārvaldīja 10 svešvalodas (angļu, vācu, krievu, japāņu, norvēģu, franču, spāņu, zviedru, dāņu, nīderlandiešu). 2010. un 2011.gadā LIAA darbinieki kopumā pārvaldīja visas iepriekšminētās valodas, izņemot spāņu valodu.

Darbinieku motivācija

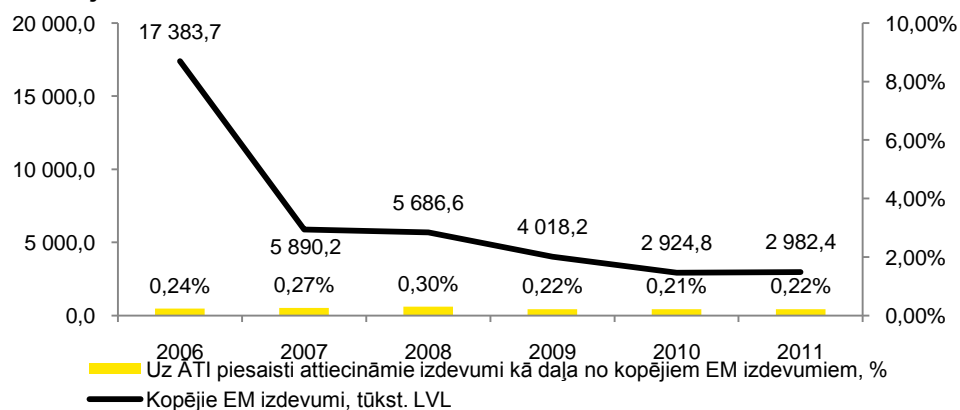
LIAA vadības vērtējumā investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku motivācija ir balstīta uz iespēju veikt nozīmīgu un interesantu darbu un iegūt unikālu pieredzi. Pēdējos gados, kad ir ierobežota darbinieku motivēšanas sistēma (zems, ar privāto sektoru nekonkurējošs atalgojums, ja darbiniekam nav darba pieredzes valsts pārvaldes institūcijās, neskatoties uz to, ka investīciju piesaistei būtiska ir tieši pieredze privātajā sektorā, kā arī noteiktais maksimālais piemaksas apjoms 20%), ir ļoti grūti nodrošināt darbiniekiem konkurētspējīgu atalgojumu, kā rezultātā ir vērojama augsta darbinieku mainība.

Salīdzinot LIAA darbinieku vidējo atalgojumu ar privāto sektoru, jāsecina, ka tas ir aptuveni divas reizes zemāks nekā privātajā sektorā strādājošajiem. Piemēram, LIAA centrālā biroja (netiek iekļauti ārvalstu pārstāvniecībās strādājošie) darbinieku vidējais atalgojums 2011.gada decembrī bija 662,4 lat³⁰, kamēr aptuvenais vidējais atalgojums tā saucamajās „Lielā četrinieka” audita/konsultāciju kompānijās (*Ernst & Young, PriceWaterhouse Coopers, Deloitte, KPMG*) Latvijā 2011.gada decembrī bija aptuveni 1 300 latu.

Salīdzinot LIAA un privātā sektora konsultāciju kompāniju motivēšanas sistēmas, jāsecina, ka ļoti lielu atšķirību tajās nav. 8.Pielikumā ir atainoti motivācijas elementi, kas ir pieejami LIAA darbiniekiem un darbiniekiem vienā no „Lielā četrinieka” konsultāciju kompānijām. Privātajā konsultāciju uzņēmumā lielāks uzsvars ir uz darbinieku atbalstu mācību/attīstības un transporta ziņā, kā arī dažādu organizācijas pasākumu organizēšanā. Turpretī LIAA salīdzinoši vairāk piemēro darbinieku motivējošus elementus saistībā ar darba laiku, kā arī sniedz finansiālu pabalstu dzīves/darba jubilejās un tuvinieku nāves gadījumā.

Kopumā jāsecina – lai gan LIAA piemēro salīdzinoši ar privāto sektoru daudz dažādu motivācijas elementu, aģentūras darbinieku vidējais atalgojums ir ievērojami zemāks nekā privātajā sektorā strādājošajiem.

4.7.2 Ekonomikas ministrija Izmaksu novērtējums

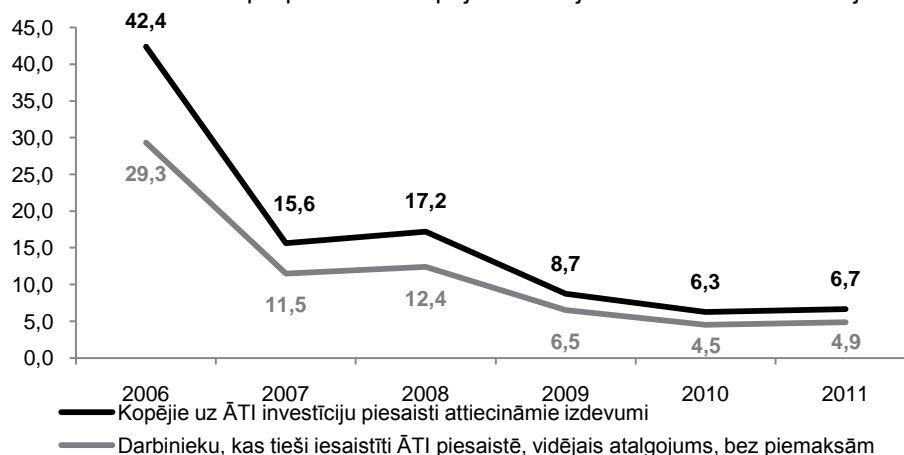


Attēls Nr. 20. EM kopējo un uz ĀTI piesaisti attiecināmo izmaksu izmaiņas kopš 2006.gada
Avots: Ekonomikas ministrija

Kopš 2006.gada Ekonomikas ministrijas izmaksas kopumā ir strauji samazinājušās (Attēls Nr. 20) – no 17,38 milj. latu 2006.gadā līdz 2,98 milj. latu 2011.gadā. Uz ĀTI piesaisti attiecināmo izmaksu

³⁰ LIAA Amatpersonu atalgojums 2011.gada decembrī:
http://www.liaa.gov.lv/lv/par_liaa/amatpersonu_atalgojums/

apjoms lielā mērā ir samazināts proporcionāli kopējo ministrijas izdevumu samazinājumam.



Attēls Nr. 21. EM uz ĀTI piesaisti kopējo attiecināmo izmaksu un ar ĀTI piesaisti saistīto darbinieku atalgojuma izmaiņas kopš 2006.gada, tūkst. LVL.

Avots: Ekonomikas ministrija

Lielāko daļu no uz ĀTI attiecināmajiem izdevumiem veido darbinieku atalgojums (Attēls Nr. 21). Darbinieku atalgojums kopš 2006.gada ir samazinājies līdz ar darbinieku skaita samazinājumu, kas aplūkots zemāk. Kopš 2009.gada ar ĀTI piesaisti tieši saistīts viens EM darbinieks, un izdevumi, kas paredzēti šī darbinieka atlīdzībai samazināti no 6,5 tūkst. latu 2009.gadā līdz 4,9 tūkst. latu 2011.gadā. No pārējām izmaksām lielāko daļu veido izdevumi, kas saistīti ar darbinieku sociālā nodokļa samaksu, kā arī izdevumi par sakaru pakalpojumiem, kancelejas precēm un komunālajiem pakalpojumiem.

Darbinieku pienākumi un atbildība

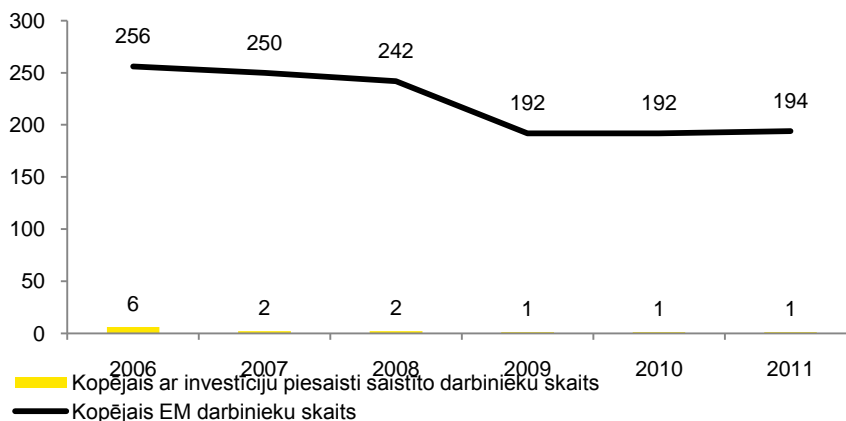
Darbinieku tiešajos pienākumos investīciju piesaiste ietilpst vienā ministrijas struktūrvienībā - Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta Uzņēmējdarbības, ārvalstu investīciju piesaistes un eksporta nodaļā.

Šīs nodaļas darbiniekam šādi pienākumi:

- ▶ Izstrādāt politikas plānošanas dokumentus un tiesību aktu projektus ārvalstu investīciju piesaistes jomā;
- ▶ Izvērtēt Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras ikgadējo darbības plānu īstenošanu un sniegt priekšlikumus turpmākajai darbībai ārvalstu investīciju piesaistes jomā;
- ▶ Nodrošināt sadarbību ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru, kā arī citām institūcijām ārvalstu investīciju piesaistes jautājumos
- ▶ 2. Izstrādāt Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plānu 2010.-2011.gadam un izpildes koordināciju;

Papildus šim jautājumam laiku velta Uzņēmējdarbības, ārvalstu investīciju piesaistes un eksporta nodaļas vadītājs, attiecīgā departamenta vadītājs un tā vietnieks, kā arī valsts sekretārs un valsts sekretāra vietnieks.

Darbinieku skaits, mainība un rotācija



Attēls Nr. 22. Ekonomikas ministrijas darbinieku, kas tieši saistīti ar investīciju piesaisti, skaits.
Avots: Ekonomikas ministrija

Ministrijas darbinieku skaits, kas tieši saistīti ar investīciju piesaisti, kopš 2006.gada ir būtiski samazināts (Attēls Nr. 22). Jau 2007. un 2008.gadā tie bija 2 darbinieki (salīdzinot ar 6 2006.gadā), bet kopš 2009.gada ar ĀTI piesaisti nodarbojies viens darbinieks.

Ministrijā pēdējo trīs gadu laikā nav notikusi ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku rotācija.

Darbinieku kvalifikācija

Kopš 2006.gada visi ar ĀTI piesaisti saistītie darbinieki ir bijuši ar augstāko izglītību un latviešu un angļu valodas zināšanām.

2006.gadā 3 darbinieki bija ar augstāko izglītību vadībzinātnē, 2 – ekonomikā, 1 – politikas zinātnē. Gan 2007., gan 2008.gadā 1 darbinieks bija ar augstāko izglītību vadībzinātnē un 1 – ekonomikā. Kopš 2008.gada vienīgais ar ĀTI piesaisti tieši saistītais darbinieks ir ar augstāko izglītību ekonomikā un vairāk nekā 4 gadu pieredzi darbā ar ĀTI piesaistes jautājumiem.

Darbinieku motivācija

Nav atšķirību investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku un pārējo ministrijas darbinieku motivācijā. Tomēr jāatzīmē, ka Krīzes laikos kā jebkurā valsts iestādē tika veiktas būtiskas izmaiņas gan darbinieku skaitā, gan atalgojumā un motivācijas instrumentos.

4.7.3 Ārlietu ministrija

Ārlietu ministrija šī pētījuma ietvaros nesniedza pilnu informāciju par investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku skaitu, mainību, kvalifikāciju, kā arī par investīciju piesaistes procesa izmaksām (skat.15.Pielikumā esošo Informācijas pieprasījuma formu).

Izmaksu novērtējums

Lai gan teorētiski varētu izrēķināt izdevumus, kas saistīti ar Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas darbinieku nodarbināšanu, kā arī Latvijas vēstniecību ekonomisko diplomātu nodarbināšanu, tomēr pastāv iemesli, kādēļ šādi aprēķini nevarētu palīdzēt izvērtēt ar ĀTI piesaisti saistīto izmaksu efektivitāti. Pirmkārt, investīciju piesaiste kā vienā, tā otrā gadījumā ir tikai viens no darba uzdevumiem – diplomātiem ir jāveic gan konsulārie un reprezentatīvie pienākumi, gan administratīvie pienākumi vēstniecību darbība nodrošināšanai. Otrkārt, ikdienā ar investīciju piesaisti kaut kādā mērā nodarbojas plašāks ministrijas darbinieku loks. Piemēram, divpusējās (politiskās) nodaļas gatavo tēzes un informāciju valsts augstākajām amatpersonām, ministrijas vadība (no nodaļas vadītāja līdz ministram) skar investīciju piesaistes jautājumus divpusējo tikšanos, vizīšu un biznesa forumu laikā, atsevišķās vēstniecībās (ne visās – piemēram, Gruzija, Uzbekistānā nē) investīciju piesaistes jautājumi caurvij ikdienas darbu.

Darbinieku pienākumi un atbildība

Ārlietu ministrijas darbinieku pienākumu saistībā ar ĀTI piesaisti vidū ir

- ▶ radīt interesi par Latviju kā investīcijām pievilcīgu valsti;
- ▶ sniegt informāciju par Latvijas investīciju vidi;

- ▶ sadarbībā ar partneriem rīkot un/vai piedalīties biznesa semināros un forumos, kas vērsti uz investīciju piesaisti;
- ▶ iesniegt un/vai prezentēt konkrētus investīciju projektus potenciālajiem ārvalstu investoriem;
- ▶ veidot kontaktus starp Latvijas un ārvalstu valsts, pašvaldību un privātā sektora pārstāvjiem;
- ▶ sadarbībā ar kompetentajām institūcijām risināt ar investīciju piesaisti saistītos problēmjautājumus;
- ▶ sniegt priekšlikumus ar investīciju piesaisti saistīto dokumentu izstrādes procesā;
- ▶ sekot līdzi tendencēm izejošo investīciju jomā ārvalstīs un ārvalstu uzņēmumu investīciju plāniem.

Ar ĀTI piesaisti saistīti tiešie pienākumi attiecas uz darbiniekiem Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļā, kā arī darbiniekiem visās Latvijas vēstniecības ārvalstīs.

Investīciju piesaistei atbalstu nodrošina šādas ĀM struktūrvienības, kuru tiešajos pienākumos neietilpst ĀTI piesaiste:

- ▶ Divpusējās (politiskās) nodaļas;
- ▶ Starptautiskās tirdzniecības un investīciju nodaļa;
- ▶ Ministra birojs;
- ▶ Valsts sekretāra birojs;
- ▶ Politiskā direktora birojs.

Vērtējot ĀM darbinieku laika resursu sadalījumu pa attiecīgajiem ĀTI piesaistes procesa posmiem, visvairāk jeb 70% laika tiek patērēts investoru ieinteresēšanai. Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļā investīciju piesaistes jautājumi tiešā vai netiešā veidā aizņem vidēji 30% no katra darbinieka laika. Jāatzīmē, ka darbinieki bieži strādā ilgāk par 8 stundām dienā.

Darbinieku skaits, mainība un rotācija

Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļā strādā 6 darbinieki. Latvijai ir 35 divpusējās vēstniecības, kurās ir vismaz 1 diplomāts, kas nodarbojas ar ekonomiskajiem jautājumiem, taču, kā minēts iepriekš, lielākoties ĀTI piesaiste ir tikai daļa no šo diplomātu darba uzdevumiem.

ĀM darbības specifika nosaka darbinieku rotāciju galvenokārt nevis centrālā aparāta ietvaros, bet gan no centrālā aparāta uz vēstniecībām un otrādi. Vēstniecībās strādājošo darbinieku rotācijas cikls parasti ir 3-4 gadi. Darbiniekiem ministrijas centrālajā aparātā rotācija var notikt gan pēc īsāka laika (ja darbinieks vēlas mainīt nodaļu), gan arī pēc ilgāka laika (ja darbinieks kaut kādu apstākļu dēļ neplāno rotāciju ārvalstīs).

Darbinieku kvalifikācija

ĀM darbinieki, kas nodarbojas ar ĀTI piesaisti, ir ar labām svešvalodu zināšanām un augstāko izglītību. Tomēr ne vienmēr darbinieku, t.sk. vēstnieku, izglītība ir saistīta ar ekonomiku. Biežā rotāciju sistēma ministrijas iekšienē nozīmē to, ka darbiniekiem individuāli ilgtermiņā ir ierobežotas iespējas uzkrāt padziļinātu pieredzi ar ĀTI piesaistes jautājumiem.

Darbinieku motivācija

Darbinieku motivāciju lielā mērā nosaka tieši iekšējie (interese par veicamo darbu, orientēšanās uz rezultātu, gandarījums par paveikto u.tml.), nevis ārējie faktori (atalgojums, atzinības raksts utml.), jo darbinieki ir bijuši informēti par ĀM atalgojuma sistēmu pirms darba uzsākšanas. Motivācija var atšķirties atkarībā no konkrētā darbinieka izpratnes par uzticēto uzdevumu izpildi un personiskas ieinteresētības, jo ir darbinieki, kas uz ĀTI piesaisti attiecas formāli, kamēr citi tai velta pastiprinātu uzmanību, strādājot mērķtiecīgi un radoši strādājot, lai sekmētu ĀTI piesaisti Latvijai.

4.8 Apkopojums par fokusgrupu diskusiju norisi un rezultātiem

Saskaņā ar metodikas 13.8 punktā noteikto, pirms visu trīs fokusgrupu diskusiju rīkošanas, Pakalpojuma sniedzējam bija jā sagatavo un ar Pasūtītāju jā saskaņo dalībnieku saraksts, kā arī diskusijas jautājumu/tēmu loks. 9.Pielikumā ir atrodama fokusgrupu diskusijas organizēšanas metodika, kura tika saskaņota ar Pasūtītāju. Šajā sadaļā īsumā ir aprakstīts gatavošanās process pirms diskusijām.

Detalizēts visu trīs fokusgrupu diskusiju norises un rezultātu apkopojums ir iekļauts attiecīgi 10.Pielikumā, 11.Pielikumā un 12.Pielikumā. Diskusiju apkopojumā ir iekļauta informācija par diskusiju norises laiku, vietu un dalībniekiem, kas faktiski piedalījās diskusijās. Apkopojums tika balstīts uz apspriesto tēmu blokiem, atspoguļojot paustos argumentus, pretargumentus, kā arī aspektus, kur diskusiju dalībnieku viedokļi sakrita. Trešā diskusija norisinājās angļu valodā, tādēļ ziņojumā ir iekļauts apkopojums gan angļiski, gan tulkojums latviešu valodā. Katras atsevišķās fokusgrupas apkopojums tika nosūtīts attiecīgo fokusgrupu dalībniekiem.

Fokusgrupu diskusijas tika rīkotas šādos datumos:

1. Fokusgrupas diskusija ar pašvaldību pārstāvjiem: 2012.gada 3.janvārī;
2. Fokusgrupas diskusija ar valsts institūciju un NVO pārstāvjiem: 2012.gada 4.janvārī;
3. Fokusgrupas diskusija ar LIAA, uzņēmējiem un to pārstāvošām organizācijām: 2012.gada 5.janvārī;

1.Fokusgrupas diskusija ar pašvaldību pārstāvjiem

Metodikas 13.8 punktā bija noteiktas pilsētas (kuras pārstāv Latvijas plānošanas reģionus – Kurzemi, Latgali, Zemgali, Rīgu), kuru pārstāvjus vajadzētu aicināt piedalīties diskusijā. Gatavošanās gaitā dalību apstiprināja un ieradās šādu pilsētu pašvaldību pārstāvji, kuru darbs saistīts ar ĀTI piesaisti:

- ▶ Cēsis;
- ▶ Daugavpils;
- ▶ Jelgava;
- ▶ Rēzekne;
- ▶ Rīga;
- ▶ Ventspils.

Šīs diskusijas norises un rezultātu apkopojums ir pieejams 10.Pielikumā.

2.Fokusgrupas diskusija ar valsts institūciju un NVO pārstāvjiem

Šajā fokusgrupas diskusijā piedalījās visu metodikas 13.8 punktā noteikto valsts institūciju un NVO pārstāvji:

- ▶ ĀM;
- ▶ ĀIPL;
- ▶ EM;
- ▶ LDDK;
- ▶ LIAA;
- ▶ LTRK.

Šīs diskusijas norises un rezultātu apkopojums ir pieejams 11.Pielikumā.

3.Fokusgrupas diskusija ar LIAA, uzņēmējiem un to pārstāvošām organizācijām

Šī diskusija bija paredzēta 2012.gada 5.janvārī. metodikas 13.8 punktā tika noteikts, ka diskusijā jābūt pārstāvjiem no:

- ▶ LIAA;
- ▶ Ar investīciju piesaisti saistīta uzņēmuma;
- ▶ Ar investīciju piesaisti saistīta uzņēmuma;
- ▶ Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācijas;
- ▶ Ārvalstu uzņēmumus pārstāvošas biedrības;
- ▶ Ārvalstu uzņēmumus pārstāvošas biedrības.

Zemāk esošā Tabula Nr. 24 ietver šīs fokusgrupas diskusijas dalībnieku atlases kritērijus, informāciju

par to, kuru organizāciju un uzņēmumu pārstāvjiem tika piedāvāts piedalīties un kuri piekrita dalībai diskusijā.

Tabula Nr. 24. Fokusgrupu diskusiju dalībnieku atlases kritēriji un uzrunātie uzņēmumu/organizāciju pārstāvji.

Diskusijas dalībnieks	Kritēriji	Kritēriju skaidrojums/mērķis	Uzņēmumu/organizāciju saraksts, kurām tika piedāvāts piedalīties diskusijā
Ar investīciju piesaisti saistīts uzņēmums	<ol style="list-style-type: none"> 1) uzņēmums, kura ienākšana Latvijā ir bijusi saistīta ar LIAA atbalstu; 2) uz eksportu orientēts uzņēmums (vēlams – ražošanas, bet var būt arī pakalpojumu sfērā); 3) uzņēmums, kurš darbojas kādā no sekojošajām pilsētām: Rīga, Liepāja, Ventspils, Jelgava, Rēzekne, Daugavpils, Cēsis; 4) pēc iespējas lielāks uzņēmums; 5) darbību uzsācis pēc iespējas nesenāk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) tā kā LIAA ir galvenā institūcija, kas nodarbojas ar ĀTI piesaisti, ir nepieciešams uzklaut uzņēmumu, kuram ir bijusi tieša saskare ar šo aģentūru; 2) šis kritērijs saistīts ar valsts ĀTI plānošanas dokumentu mērķi piesaistīt tādas investīcijas, kas rada pievienoto vērtību un veicina eksportu; 3) šis kritērijs ir saistīts ar 1.fokusgrupas diskusiju (un attiecībā uz Liepāju – interviju), kurā ir pārstāvēti šo pašvaldību pārstāvji; 4) šis kritērijs ir vēlams, bet nav pats svarīgākais, jo fokusgrupas mērķis ir noskaidrot jautājumus, kas skar gan lielus, gan mazus ārvalstu investorus; 5) lai arī mērķis ir uzrunāt pēc iespējas nesenāk ienākušus ārvalstu investorus, tomēr pirmie 3 kritēriji ir būtiskākie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Axon Cable ▶ BAU-HOW ▶ Biosan ▶ Brabantia ▶ Bucher Schörling ▶ Cytec Latvia ▶ Leax Baltix ▶ Malmar Sheet Metal ▶ Statoi Fuel & Retail ▶ Syntagon Baltic ▶ Valmieras stikla šķiedra
Ar investīciju piesaisti saistīts uzņēmums	<ol style="list-style-type: none"> 1) uzņēmums, kura ienākšana Latvijā nav bijusi saistīta ar LIAA atbalstu; 2) uz eksportu orientēts uzņēmums (vēlams – ražošanas, bet var būt arī pakalpojumu sfērā) vai arī uzņēmums, kas nodarbojas ar ĀTI piesaisti vai palīdz ārvalstu investoriem ienākt Latvijā; 3) uzņēmums, kurš darbojas kādā no sekojošajām pilsētām: Rīga, Liepāja, Ventspils, Jelgava, Rēzekne, Daugavpils, Cēsis; 4) pēc iespējas lielāks uzņēmums; 5) darbību uzsācis pēc iespējas nesenāk 	<ol style="list-style-type: none"> 1) diskusijā ir nepieciešams uzzināt arī to uzņēmumu viedokli, kas nav ienākuši Latvijā ar LIAA tiešu atbalstu. Tas gan nenozīmē, ka šie uzņēmumi nav piedalījušies „investīciju piesaistes procesā”, jo šis process sevī joprojām ietver tādus būtiskus aspektus kā attiecības ar pašvaldībām un uzņēmējdarbības vide; 2) lai uzzinātu, kā ārvalstu investori raugās uz investīciju piesaistes vidi Latvijā, būtisku pienasumu var dot arī konsultāciju firmas vai citi uzņēmumi, kas palīdz ārvalstu investoriem šeit nodibināt vai paplašināt savus uzņēmumus; 3) šis kritērijs ir saistīts ar 1.fokusgrupas diskusiju (un attiecībā uz Liepāju – interviju), kurā ir pārstāvēti šo pašvaldību pārstāvji; 4) šis kritērijs ir vēlams, bet nav pats svarīgākais, jo fokusgrupas mērķis ir noskaidrot jautājumus, kas skar gan lielus, gan mazus ārvalstu investorus; 5) lai arī mērķis ir uzrunāt pēc iespējas nesenāk ienākušus ārvalstu investorus, tomēr pirmie 3 kritēriji ir būtiskākie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ActusQ ▶ Dinex ▶ GroGlass ▶ Lesjofors Springs LV ▶ NCH Advisors ▶ Rödl & Partner ▶ Scan-Plast ▶ TMMetal Baltic
Ārvalstu uzņēmumus pārstāvoša biedrība	Skandināvijas uzņēmējus pārstāvoša organizācija vai biedrība	Skandināvu valstu uzņēmēji Latvijā ir vieni no lielākajiem ieguldītājiem, līdz ar to nepieciešams apzināt viņu pieredzi saistībā ar Latvijas ĀTI piesaistes procesu.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Swedish Chamber of Commerce in Latvia</i> ▶ <i>Norwegian Chamber of Commerce in Latvia</i> ▶ <i>Danish Chamber of Commerce in Latvia</i> ▶ Swedish Trade Council
Ārvalstu uzņēmumus pārstāvoša biedrība	Citu valstu, kuru ĀTI īpatsvars Latvijas ekonomikā ir nozīmīgs, uzņēmējus pārstāvoša biedrība vai organizācija	Nepieciešams apzināt arī citu valstu, kas neietilpst Skandināvijā, uzņēmēju viedokli par ĀTI piesaistes procesu Latvijā.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vācijas-Baltijas Tirdzniecības Kamera ▶ Netherlands - Latvian Chamber of Commerce ▶ <i>American Chamber of Commerce</i>

Šīs diskusijas norises un rezultātu apkopojums ir pieejams 12.Pielikumā.

4.9 Strukturēto padziļināto klātienes interviju kopsavilkums

Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas esošās analīzes ietvaros tika veiktas ar šādu institūciju pārstāvjiem:

- ▶ **Ārlietu ministrijas** Ekonomisko un divpusējo attiecību direkcijas vadītājs un vēstnieks Jānis Mažeiks un Ekonomisko attiecību un attīstības sadarbības politikas departamenta Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas vadītāja Ligita Davidova (06.01.2012.);
- ▶ **Ārvalstu investoru padomes Latvijā** izpilddirektors Ģirts Greiškalsns (27.12.2011.);
- ▶ **Ekonomikas ministrijas** Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktore Ilze Beināre un Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktores vietnieks Kristaps Soms (22.12.2011.);
- ▶ **Ekonomikas ministrijas** Valsts sekretārs Juris Pūce (02.01.2012.);
- ▶ **Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras** Ārlietu daļas vadītājs Sergejs Davidovs (30.12.2011.);
- ▶ **LIAA** direktors Andris Ozols un direktora vietnieks Māris Ēlerts (19.12.2011.);
- ▶ **Liepājas pilsētas domes** Attīstības pārvaldes vadītāja vietnieks Mārtiņš Ābols (29.12.2011.).

Šajā nodaļā sniegts kopsavilkums par klātienes intervijām, iedalot viedokļus trīs daļās (Tabula Nr. 25). Pirmajā kolonnā ir apkopoti viedokļi, kuri lielākoties sakrīta – tos pauda vismaz četru (retāk – trīs) institūciju pārstāvji. Otrajā kolonnā ir apkopoti viedokļi, par kuriem pretējus viedokļus pauda vismaz divi pārstāvji. Trešajā kolonnā atzīmēti tie ierosinājumi vai secinājumi, ko bija izteicis viens vai divi intervējamie. Viedokļi iekļaušana šajā kolonnā nenozīmē, ka tie ir mazāk vērtīgi kā pirmajā kolonnā iekļautie, jo atšķirībā no pirmās kolonnas (kurā ir identificētas hroniskas ĀTI piesaistes procesa problēmas), trešajā kolonnā iekļautie viedokļi var būt tādi, kas līdz šim nav tikuši plaši apspriesti, piedāvājot jaunu pieeju kādai zināmai problēmai, vai tieši otrādi – identificējot līdz šim mazāk zināmu problēmu.

Tabula Nr. 25. Strukturēto padziļināto klātienes interviju kopsavilkums.

Strukturēto padziļināto interviju kopsavilkums			
Nr.	1. Viedokļi, kas lielākoties bija līdzīgi	2. Viedokļi, kas krasi atšķīrās	3. Viedoklis, ko izteica tikai viens vai divi intervējamie
Institucionālais ietvars / iesaistīto institūciju darbība un sadarbība			
1.	Kopumā esošais ĀTI piesaistes procesa institucionālais ietvars ir optimāls – nevajadzētu radīt jaunas papildu institūcijas, bet nodrošināt esošās struktūras maksimāli efektīvu darbību.		
2.	Nepieciešams veicināt sadarbību horizontālā līmenī ministriju starpā, paplašinot šobrīd veiksmīgi darbojošos sadarbību starp ĀM, EM un LIAA.		
3.	Investīciju padome tiek vērtēta pozitīvi kā potenciāli efektīvs instruments, risinot aktuālas ar ĀTI piesaisti saistītas problēmas, tomēr tiek uzsvērts, ka nevajadzētu balstīt visu ĀTI piesaistes sistēmu uz šādu „ārkārtas” instrumentu. Nepieciešams ieviest efektīvi darbojošos ĀTI piesaistes sistēmu, lai Investīciju padome nekļūtu par ikdienišķu jautājumu risināšanas vietu		
4.			Latvijas vēstniekiem vajadzētu izvirzīt skaidrākus mērķus. Kā pozitīvs piemērs tika minēta Dānija, kurā katrai vēstniecībai

Nr.	Strukturēto padziļināto interviju kopsavilkums		
	1. Viedokļi, kas lielākoties bija līdzīgi	2. Viedokļi, kas krasi atšķirās	3. Viedoklis, ko izteica tikai viens vai divi intervējamie
			ir noteikts kvantitatīvais mērķis naudas izteiksmē, norādot ĀTI apjomu, kas jāpiesaista.
5.	CRM sistēma, kam var piekļūt LIAA, ĀM un EM darbinieki, nav efektīvs komunikācijas instruments, jo tajā netiek pietiekami bieži ievadīta attiecīgā informācija dažādu iemeslu dēļ (laika trūkums, iespēja nepildīt-nav nekādu sankciju, konfidencialu klientu informācija arī netiek ievadīta, sistēma ir sarežģīta un lietotājiem nav ērti lietojama).		
6.			Tika atzīmēts, ka nepieciešams regulāri (reizi pusgadā vai ceturksnī) izvērtēt piesaistīto ĀTI projektu progresu un statusu, rīkojot tikšanos gan ar ĀTI piesaistē iesaistītajām institūcijām, gan projektu īstenotājiem.
7.	Būtisks ĀTI piesaistes aspekts ir pašvaldību pārstāvju subjektīvā attieksme pret ĀTI piesaisti, kā rezultātā Latvijā ir dažas ļoti aktīvas pašvaldības investīciju piesaistes jomā, kamēr lielākā daļa nepievērš ĀTI piesaistei uzmanību, neizprotot investīciju nozīmi vai nevēloties piesaistīt ārvalstu investīcijas savtīgu interešu dēļ.		
8.	Tika uzsvērts, ka Valsts prezidenta kancelejas aktivitātes rada neizpratni citu ĀTI piesaistes procesa dalībnieku vidū. Tika uzteikts fakts, ka tiek izrādīta iniciatīva, ko varētu efektīvi izmantot, koordinējot pasākumus ar citiem ĀTI piesaistes procesa dalībniekiem. No otras puses, tika uzsvērts, ka šādas aktivitātes var graut valsts tēlu		
9.	Lai gan tika atzīts, ka vēstnieku loma ĀTI piesaistē nav neierobežota, lielākā daļa intervējamo atzina, ka diplomāti var sniegt būtisku atbalstu, gan uzrunājot potenciālos investorus, gan nodrošinot „durvju atvērēju lomu” Latvijas uzņēmējiem ārzemēs.		
POLARIS			
10.	Ir pozitīvi, ka LIAA ir nākusi klajā ar POLARIS metodikas iniciatīvu, tādējādi apliecinot ieinteresētību ĀTI piesaistes sistēmas pilnveidošanā.		
11.		No vienas puses, POLARIS process tiek uzvertts kā labs PR instruments, apšaubot tā efektivitāti reālu risinājumu rašanā. No otras puses – tas tiek uzsvērts, kā „vienīgais” līdzeklis, kas pašreizējā situācijā var sniegt vajadzīgo impulsu nozīmīgu ĀTI projektu īstenošanā.	
12.		POLARIS sakarā iezīmējās atšķirības intervējamo vidū. Daļa puda uzskatu, ka tas ir praktiski tikai LIAA instruments ĀTI piesaistei, kamēr citi uzsvēra, ka tajā lielākā loma ir tieši politikājiem Investīciju padomes ietvaros. Būtībā šāda viedokļu dažādība atspoguļo neizpratni par POLARIS procesu, kura veiksmīgai īstenošanai ir nepieciešama abu minēto pušu aktīva rīcība.	

Nr.	Strukturēto padziļināto interviju kopsavilkums		
	1. Viedokļi, kas lielākoties bija līdzīgi	2. Viedokļi, kas krasi atšķirās	3. Viedoklis, ko izteica tikai viens vai divi intervējamie
ĀTI piesaistes pieeja			
13.	Pēcapkalpošanai jāvelta daudz lielāka uzmanība, jo tas ir arī efektīvāks veids kā piesaistīt investīcijas. Tajā pat laikā, tiek atzīts – lai efektīvi īstenotu pēcapkalpošanu, nepieciešama politiskā griba ieviest reālas reformas, kas atvieglotu esošo uzņēmumu darbību.		
14.		Intervējamo vidū atšķīrās viedokļi par to, uz kurām valstīm Latvijai vajadzētu koncentrēt savus resursus, mēģinot piesaistīt ĀTI. Lielākā daļa uzsvēra, ka ĀTI ieplūdi Latvijā īstermiņa un vidējā termiņā var palielināt tikai no valstīm, ar kurām jau ir attīstīta sadarbība (Skandināvijas valstis, citas Eiropas valstis) tajās nozarēs, kurās Latvijai jau ir izveidota pietiekama zināšanu un tehnoloģiju bāze, piemēram, metālapstrāde, kokrūpniecība, farmācija. Tomēr bija arī pretējs viedoklis – nevajadzētu koncentrēties tikai uz Eiropu, bet vajadzētu pievērsties arī BRIC valstīm un citām attīstības valstīm, kurām ir izaugsmes potenciāls, pat ja šobrīd sadarbība nav pietiekami nozīmīga.	
15.			Tika minēts, ka ĀTI piesaistīšanai, piemēram, no Ķīnas (tranzīta jomā), Baltijas valstīm vajadzētu sadarboties, lai konkurētu ar Poliju, Vāciju un citām lielākām Eiropas valstīm.
16.	Praktiski visi intervējamie uzsvēra „mājas darba” sagatavošanas nepieciešamību veiksmīgas ĀTI piesaistes nodrošināšanai. Ar to domājot gan uzņēmējdarbības vides sakārtošanu (piemēram, jautājumus par zemes zonējumu), gan skaidru uzstādījumu formulējumu (ko var piedāvāt investoram, kādas ir Latvijas konkurētspējas priekšrocības).		
17.	Lielākā daļa no dalībniekiem atzina, ka kontaktbiržu rīkošana nav ļoti efektīva, jo tajās tiek lielākoties konkrētu nozaru uzņēmumu pārstāvji, kas visbiežāk nav ar konkrētu interesi par ĀTI veikšanu Latvijā.		
18.	Tika uzsvērts, ka Latvija ĀTI piesaistes ziņā atpaliek ne tikai no Igaunijas, bet nu jau arī no Lietuvas, kas īsteno mērķtiecīgu, ar valsts augstāko amatpersonu operatīvu iesaisti un atbalstu saistītu ĀTI piesaistes stratēģiju. Tika minēts, ka Lietuva valstiskā līmenī reaģē daudz ātrāk ĀTI piesaistei būtisku lēmumu pieņemšanas brīžos.		
19.			Valsts pārvaldi un lēmumu pieņemšanu tajā vajadzētu padarīt pēc iespējas vairāk caurspīdīgu. ĀTI piesaistes jomā varētu tikt ņemts piemērs no Ontārio provinces Kanādā, kas internetā interaktīvas kartes veidā publicējusi informāciju par provincē pieejamajiem resursiem, infrastruktūru, darba spēku utt.
Investīciju vide un atbalsta instrumenti			
20.	Būtisks ir elektroenerģijas pieslēgumu jautājums, jo lielākā daļa investoru nav apmierināti ar pašreizējo situāciju, kad		

Nr.	Strukturēto padziļināto interviju kopsavilkums		
	1. Viedokļi, kas lielākoties bija līdzīgi	2. Viedokļi, kas krasi atšķirās	3. Viedoklis, ko izteica tikai viens vai divi intervējamie
	<p>investoriem no saviem līdzekļiem jāsedz infrastruktūras izmaksas, kuras pēc tam valstij piederoši uzņēmumi izmanto peļņas gūšanai.</p> <p>Šajā situācijā jārod risinājums, kas būtu vismaz tikpat labs, kāds ir Latvijas kaimiņvalstīm.</p>		
21.		<p>No vienas puses tiek uzsvērts atbalsta programmu elastības palielināšana, gan piešķiršanas kritēriju ziņā, gan termiņu ziņā – nepieciešams finansējums, kas būtu pieejams nepārtraukti, nevis tikai „uzsaukumu” brīdī.</p> <p>No otras puses, intervējamie atgādināja par Latvijai ierobežoti pieejamajiem finanšu resursiem, kā arī par to, ka ES fondu naudas „uzdāvināšana” (grantu veidā) dažādu projektu kontekstā būtu jāmazina, jo 1) tā mazina konkurenci (uzņēmums primāri domā par ES naudas iegūšanu, nevis par konkurētspējas celšanu); 2) tās rezultātā fondu nauda nereti nonāk krāpnieku rokās. Alternatīvs risinājums būtu ES fondu līdzekļu piešķiršana netiešā veidā – kredīta garantijas, kredīta dzēšana, ja tiek sasniegti konkrēti mērķi (piem., noteikta skaita darba vietu radīšana), kredīta procentu apmaksa u.tml.</p>	
22.	Daudz jautājumu, kas saistīti ar uzņēmējdarbības vidi, ir aktuāli ne tikai ārvalstu investoriem, bet arī vietējiem uzņēmējiem. Piemēram, būvniecības procesa efektīva funkcionēšana, tiesu sistēmas efektivitāte u.tml.		
23.	Būtu nepieciešams radīt valsts atbalsta mehānismu pašvaldībām infrastruktūras izveidei.		
24.			Tika izteikts ierosinājums veicināt pašvaldību ieinteresētību uzņēmējdarbības veicināšanā un aktīvākā ĀTI piesaitē, mainot nodokļu sistēmu, jo pašreizējā situācijā pašvaldības ir ieinteresētas dzīvojamās teritorijās, nevis industriālo teritoriju attīstīšanā. Iemesls tam ir nekustamā īpašuma un iedzīvotāju ienākumu nodokļa daļas novirzīšana pašvaldību budžetā. Uzņēmumu ienākumu nodoklis turpretī netiek daļēji novirzīts pašvaldību budžetos.

4.10 Labās prakses piemēri, kas veicina investīciju piesaisti, un kopējie secinājumi no gadījumu analīzes

Veicot gadījumu analīzi (skat. 4.11. nodaļu), atsevišķos gadījumos tika identificēti jautājumi, kas tieši neattiecas uz pašu gadījumu analīzi, taču varētu būt saistoši un noderīgi no vispārējā analītikas viedokļa. Tādēļ šajā materiālā tiks apkopoti atsevišķi ieteikumi, labās prakses piemēri, kā arī biežāk minētās tēmas, kas pārklājas vairākās gadījumu analīzēs.

Īstenoto ĀTI piesaistes labās prakses (veiksmīgie) piemēri:

- ▶ Daugavpils – Lokomotīvu remonta rūpnīca, kas pieder Igaunijas investoriem;
- ▶ Daugavpils – Latvijas maiznieks (Eesti Pagar), kurš investējis 2 gadu laikā EUR 4 000 000, kā arī plāno vēl līdzīgi investēt 2012.- 2013.gada laikā;
- ▶ Ventspils – Bucher Schoerling Baltic;
- ▶ Ventspils – Malmar Sheet Metal (sinerģija ar Bucher Schoerling Baltic);
- ▶ Aizkraukle – Jeld-Wen Latvija;
- ▶ Cytec SIA;
- ▶ Statoil Fuel & Retail SIA;
- ▶ Cemex;
- ▶ Brabantia.

Sliktās prakses (neveiksmīgie) piemēri:

- ▶ Daugavpils – kā neveiksmīgus piemērus var uzskatīt Daugavpils ķīmiskās šķiedras rūpnīcas investīciju projektus (privatizācijas kārtā). Sākumā uzņēmumu iegādājās investori no Bangladešas, bet pēc tam – no Francijas. Taču investori nespēja nodrošināt ķīmiskās šķiedras kvalitāti atbilstoši standartiem, kā arī konkurēt ar ķīniešu produkcijas sliktu kvalitāti un zemu cenu. Tāpat arī ķīmiskās šķiedras rūpnīcas privatizācijas procesā atklājās ārvalstu investors, kurš falsificēja informāciju par savām funkcionālajām iespējām informatīvajos bukletos, piemēram, uzrādot fotomontāžas veidā iegūtu attēlu ar faktiski neesošu vērpšanas iekārtu. Rezultātā izrādījās, ka šāds uzņēmums neeksistē. Taču tas netraucēja šim uzņēmumam iegūt rūpnīcu, no kuras 1998.-1999.gadā izvest iekārtas un pēc tam atbrīvoties no telpām, faktiski sagraujot veselu industriju pilsētā.
- ▶ Daugavpils – vēl viens neveiksmīgs piemērs bija Daugavpils elektroinstrumentu rūpnīca, kurā tās sākotnējie investori pārtrauca īstenot investīciju projektu, jo nespēja saražot ne: (1) pietiekami kvalitatīvus produktus, ne arī (2) pietiekami lētus produktus. No šīm īpašībām vismaz viena ir obligāti nepieciešama mūsdienās, lai varētu tirgū rast noietu elektroinstrumentiem;
- ▶ Ventspils – Bau How SIA pētījuma veikšanas laikā ir maksātnespējas procesā, kas saistīts ar Norvēģijā esošā mātes uzņēmuma finanšu problēmām.

Vispārēji secinājumi:

- ▶ daudzos gadījumos tika minēts Lietuvas piemērs, kā šajā valstī ir sakārtota ES fondu apguves sistēma, radot iespēju piesaistīt ES fondu finansējumu papildus Latvijā tik ierastajiem uzsaukumiem. Tiek minēts atbalsts trīs galvenajos blokos, kas gan esot primāri atkarīgs no tā, cik prioritārs ir projekts. Citiem vārdiem sakot – Lietuvā esot atrastas iespējas, kā ārpus kārtas atbalstīt valsts tautsaimniecībai stratēģiski svarīgus projektus no ES fondu finansējuma. Lai arī domas dalās, kā ES fondu apguves sistēma Lietuvā strādā praksē, nenoliedzams ir fakts, ka daudzi intervējamie par šādām iespējām ir dzirdējuši, kas vien jau kalpo par labu investīciju piesaistīšanai Lietuvā. Attiecīgi varam secināt, ka pozitīvais valsts mēroga mārketinga vismaz atsevišķos aspektos strādā un ka Latvija no tā varētu mācīties;
- ▶ lai piesaistītu investīcijas valstij/ pilsētai, nepietiek vienīgi ar nodokļu sistēmas sakārtošanu vai atbalsta mehānismu izveidošanu. Kā rāda gan pētījumi, gan arī min respondenti – vietai ir jābūt tādai, lai cilvēki tur gribētu strādāt/ nodarboties ar uzņēmējdarbību, dzīvot, nodrošināt labvēlīgus apstākļus ģimeni u.tml. Citiem vārdiem sakot – lai vieta piesaistītu investīcijas, tai ir jābūt perspektīvai un progresīvai vairāk nekā tikai divdimensionāli vērsta uz tieši veicamām aktivitātēm;
- ▶ ļoti būtisks ir pašvaldības atbalsts investīciju piesaistes un noturēšanas procesā. Pašvaldība var gan palīdzēt, gan neiejaukties, gan arī traucēt investoram strādāt, jo – kā zināms – dažādi lēmumi ir manipulējami – laikā, saturā u.tml. Attiecīgi pirms uzsākt strādāt pie investīciju projekta kādā pašvaldībā ir būtiski saprast, cik ļoti pašvaldībai šāds investīciju projekts ir nepieciešams;

- ▶ infrastruktūras jautājums arī ir būtisks. Pārsvārā investori nenāk būvēt ražotnes „zaļā plāvē” – bez komunikācijām u.tml. Savukārt, izbūvēt visas komunikācijas par savām izmaksām bieži neatmaksājas. Tādēļ ir jābūt atbalsta instrumentiem un tiesībām infrastruktūras stratēģiskai izbūvēšanai;
- ▶ izglītības jautājums – gan augstākās, gan profesionālās, to kvalitatīvie aspekti – ir aktuāls temats lielākajā daļā diskusiju. Tiek minēta nepieciešamība beidzot izveidot kompetenču centrus, lai valsts varētu izglītību attīstīt koncentrēti, efektīvi izmantojot to nelielo resursu kopu, kas valstij ir pieejama;
- ▶ stabilitāte dažādās sistēmās (nodokļu, maksājumu u.c.) tiek minēta kā būtiskāka par pašām likmēm vai citiem monetāriem nosacījumiem šajās sistēmās. Tas ir tādēļ, ka labākus vai sliktākus, toties stabilus nosacījumus ir iespējams iekļaut budžetā, lai secinātu, vai investīciju ir vēlams veikt, vai nē. Taču, piemēram, nodokļu neparedzētās izmaiņas nav iespējams ietvert budžetā. Attiecīgi atsevišķos šādos gadījumos, balstoties uz risku izvērtējumu, potenciālais investors var nolemt par labu neinvestēšanai;
- ▶ nepieciešamība atrast līdzsvaru starp birokrātisko procedūru, administratīvā sloga samazināšanu un efektīvu valsts procesu īstenošanu, vienlaicīgi mazinot vai pārdalot to ietekmējošos riskus, piemēram, ES fondu vadības procesu un apguves procesu kvalitatīvu un produktīvu īstenošanu, mazinot riskus, jo sevišķi krāpniecības un neefektīva finansējuma izlietošanas riskus. Šis jautājums ir, visticamāk, risināms kompleksi ar gadījumu precedentu iedibināšanu tiesvedībā un lietas izskatīšanu pēc būtības, nevis tikai, formāli;
- ▶ jāsakārto pašvaldību atbalsta sniegšanas sistēma, lai tām būtu iespējams palīdzēt attīstīties uzņēmējiem – attiecībā uz infrastruktūras, tai skaitā nekustamā īpašuma tiesību jautājumu sakārtošanu, piemēram, zemes, kas pieder privātpašniekiem – ja šādā gadījumā tiek sekmēta ražošana, eksports, importa aizvietošana u.tml.;
- ▶ Latvenergo un elektrības pieslēgumi ir aktuāli gandrīz katrā diskusijā – sākot no pieslēguma laika un maksas pakalpojumiem, līdz pat godīgai tarifam noteikšanai. Atbilstoši diskusijās iegūtajai informācijai varēja secināt, ka elektrības pieslēgumu jautājums ir kļuvis ļoti aktuāls un problemātisks pat vairāk kā citas problēmas. Attiecīgi augstā līmeņa darba grupā pie Ministru prezidenta būtu jāturpina risināt tās globālās un horizontālās nozaru problēmas, kuras ir identificētas gadījumu analizēs;
- ▶ dažās gadījumu analizēs tika minēts darba kultūras trūkums – attieksme pret darbu Latvijā ir tāda, kas nav vērsta uz rezultātu sasniegšanu, bet gan, piemēram, orientēta tikai uz darba laiku, izpildot minimālo pienākumu kopumu u.tml. Tā kā Latvijā ir problēmas arī ar darbaspēka produktivitāti, iespējams, cīņa ar šo padomju mantojumu ir jāsaista kompleksi ar produktivitātes paaugstināšanas pasākumiem (t.sk. ar izglītības sistēmu);
- ▶ veicinot investīciju piesaisti, nevajadzētu pilnībā izslēgt PPP institūtu. Lai arī PPP institūts šobrīd nefunkcionē un pat uz laiku bija aizliegts, tam tomēr ir potenciāls attīstīties un piedalīties pievilcīgas investoru piesaistes politikas īstenošanā un pilnveidošanā;
- ▶ ES fondu līdzekļiem ir jābūt pieejamiem regulāri (nevis, piemēram, vienu reizi septiņos gados kā jauno produktu programmā) un jābūt zināmiem vienotiem skaidriem nosacījumiem. Tas ļautu uzņēmējiem attīstīties organiski, nevis iesniegt projektus tādēļ, ka nevar zināt, vai vēl vispār kaut kad kaut kas būs pieejams, nereti mākslīgi palielinot projekta izmaksas, lai sasniegtu minimālo kārtējā uzsaukuma sliekšni. Tāpat arī ES fondu plānošanā nepieciešama iespēja ad hoc atbalstīt valstij un tautsaimniecībai būtiskos stratēģiskos projektus;
- ▶ nevajadzētu valstī izdomāt tik stingras normas, kuras ES nav obligātas prasības, piemēram, SEZ darbības termiņu ierobežošana vai PVN 0% likmes nepiemērošana izejvielu iepirkšanai, kas paredzētas eksporta preču ražošanai no vietējiem ražotājiem, ja to pieļauj Eiropas Padomes 2006.gada 28.novembra direktīva Nr.2006/112/EK;
- ▶ ja līdz šim pārsvārā investīcijas ir ieplūdušas tādēļ, ka vienā vai otrā veidā Latvijas darbaspēks un infrastruktūra tiek „ekspluatēta” (zemākas algas, zemas nomas maksas u.tml.), tad perspektīvā būtu nepieciešams virzīties uz tādu optimālu investīciju piesaistes pieeju, kur tiek panākta investīciju piesaiste, piemēram, ļoti kvalitatīvās P&A bāzes dēļ vai klastera dēļ. Šādā gadījumā investīcija rada pavisam citu pievienoto vērtību;
- ▶ vairākos gadījumos ir dzirdēts, ka Rīgas pašvaldībai investīcijas nav vajadzīgas. Šis aspekts un pašvaldības attieksme būtu sīkāk jāpēta, jo atklātie fakti nav galvaspilsētai glaimojoši un galvaspilsētas reputācija tikai pasliktinās, kas investoru piesaistes procesu vēl vairāk sarežģīt;
- ▶ kādā no gadījumu analizēm tika identificēta iespēja izveidot vienotu katalogu, kurā būtu iekļauti piedāvājumi investoriem Latvijā. Reālistiski raugoties, šāda kataloga izveidošana ir ļoti komplicēta, kā arī ir jānodrošina tā aktualitāte. Šobrīd investoriem ir pieejami Latvijas nozaru katalogi, kurus izdod LIAA un kuros ir iekļauta informācija par nozaru uzņēmumiem, apakšnozarēm, to specifiskajām prasībām un profiliem. Iepriekšminētos katalogus aktualizē

vienu reizi divu gadu laikā. Daugavpils pilsēta, piemēram, izdeva katalogu ar saviem uzņēmumiem. Taču atšķirībā no LIAA katalogiem šis katalogs nav pieejams elektroniski, kas būtiski samazina tā pielietojamību.

4.11 Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze – gadījumu analīze

Saskaņā ar 13.9 un 13.10 nodaļās ietvertajiem nosacījumiem gadījumu analīzes metodoloģija, kritēriju atlase un intervējamo dalībnieku skaits tika saskaņots ar Pasūtītāju. Visa saskaņotā metodoloģija ir iekļauta 16.Pielikumā.

Šajā nodaļā ir ietverta attiecīgo sešu gadījumu – trīs īstenoto un trīs neīstenoto ĀTI projektu – analīze. Analizētie īstenotie ĀTI piesaistes gadījumi ir par:

- ▶ SIA „Axon Cable”;
- ▶ SIA „Bucher Schoerling Baltic”;
- ▶ AS „Valmieras stikla šķiedra”;

Analizētie neīstenotie ĀTI piesaistes gadījumi ir par:

- ▶ Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu rūpnīcas būvniecības projekts Ikšķilē;
- ▶ Futbola akadēmijas projekts;
- ▶ Starptautiskas konsultāciju kompānijas Polijas biroja klients – IT nozares uzņēmums.

Gadījumu analīzes rezultāti atspoguļoti atbilstoši sekojošai struktūrai:

- ▶ Ievads;
- ▶ Iemesli, kādēļ izvēlēta Latvija investīciju veikšanai;
- ▶ Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze;
- ▶ Investīciju piesaistes procesa analīze;
- ▶ Investora tālākā rīcība;
- ▶ Secinājumi.

Rekomendācijas, kas izriet no gadījumu analīzes, ir iekļautas 4.2 nodaļā kopā ar rekomendācijām, kas radušās esošās situācijas novērtējuma rezultātā.

4.11.1 SIA „Axon Cable”

Ievads

SIA „Axon Cable” (turpmāk šī gadījuma analīzē arī – uzņēmums) Daugavpilī sāka uzņēmējdarbību – kabeļu un kabeļu savienojumu montāžu – 2000.gadā. Uzņēmums 100% pieder Francijas mātes uzņēmumam, kā arī 100% saražotās produkcijas eksportē uz ārvalstīm.

Uzņēmums nodarbojas ar vadu un izolēto kabeļu ar teflona pārklājumu un to savienojumu ražošanu. SIA „Axon Cable” ražo produkciju telekomunikāciju, medicīnas, datortehnikas un autobūves vajadzībām, kā arī militārajai un kosmonautikas nozarei. Uzņēmuma ražotie produkti nav tieši redzami veikalos, taču tie kalpo par savienojumiem daudz dažādās precēs, piemēram, automašīnās, kurās ir elektriski paceļamie logi, olu marķējuma uzdrukās u.c.

AS „Tolaram Fibers” bija nopirkusi Daugavpils ķīmiskās šķiedras rūpnīcu, taču šis uzņēmums kļuva maksātnespējīgs Krievijas krīzes ietekmē 1998./1999.gadā, un nekustamais īpašums, tostarp ražošanas ēkas tika pakļautas privatizācijas procesam. Tika organizēta izsole, kuras rezultātā Daugavpils ķīmiskās šķiedras rūpnīcu iegādājās SIA „Rhodia Industrial Yarns”, no kuras vēlāk rūpnīcas ēkas nopirka SIA „Axon Cable”.

Sākotnēji (2000.gadā) uzņēmumā bija nodarbināti 20 darbinieki. Taču uzņēmums auga, un 2010.gadā tā apgrozījums bija LVL 10 406 468 un tajā strādāja 370 darbinieki. Uzņēmums ir strādājis ar gandrīz pusmiljona latu peļņu. 2011.gadā uzņēmuma apgrozījums ir audzis. Uzņēmumā, lielākoties, strādā sievietes, kas ir skaidrojams ar specifiski precīzo darbu, kas ir jāveic kabeļu un to savienojumu montāžā. Uzņēmums ir ieviesis labu atalgojuma politiku (vidējās algas ievērojami virs vidējās pilsētā) un uzsver sevi kā godīgu nodokļu maksātāju. Uzņēmums uzskata, ka godīga nodokļu nomaksa un attiecīgi sociālo garantiju nodrošināšana darbiniekiem ir viens no tā „trumpjiem” labu darbinieku piesaistīšanā un noturēšanā.

Pirms pieņemt lēmumu par darbības uzsākšanu Latvijā – Axon Cable Francijā saprata, ka ir jāsāk meklēt iespējas izvērsties ārpus uzņēmuma „dzimtās” vietas, jo šajā konkrētajā vietā sāka trūkt darbaspēka. Sākotnēji uzņēmums pētīja valstis, uz kurām tas varētu izplesties, balstoties uz valodu, kurās tur tiek runāts. Attiecīgi vispirms tika apsvērtas tādas valstis kā Maroka un Tunisija, kur pamatā tiek lietota franču valoda. Pēc tam uzņēmums izskatīja iespēju strādāt Slovākijā, jo tur bija zināms kāds cilvēks, kurš varētu palīdzēt ienākt šajā valstī, kā arī šajā valstī ir labas ražošanas tradīcijas un tur atrodas citi franču ražotāji, piemēram, Peugeot. Tad uzņēmums uzzināja, ka Slovākijā zināmais cilvēks uzturas Latvijā. Šādi uzņēmums uzzināja par Latviju.

Kopējo investīciju apjomu precīzi novērtēt ir sarežģīti, jo atsevišķas ražošanas iekārtas pieder SIA „Axon Cable”, bet vēl citas – Francijas mātes uzņēmumam. Līdz ar to kopējais investīciju apjoms ir ap EUR 10 000 000 (kas gan ir ļoti aptuvenš), no tiem EUR 2 500 000 ir ieguldījumi ēkās.

Uzņēmumā ir ieviesta, uzturēta un sertificēta kvalitātes vadības sistēma atbilstoši ISO 9001:2008 standartam „Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības.”, kā arī uzņēmums ievēro kvalitātes standartus militārajā sfērā, jo daļa uzņēmuma produkcijas ir saistīta tieši ar šo nozari.

Tā kā kabeļu ražošanai nepieciešama plastmasa, tad nākotnē ir plānots izveidot arī plastmasas ražotni. Līdz ar to paplašinoties, uzņēmums pierāda, ka plāno turpināt savu uzņēmējdarbību tieši Daugavpilī.

Kādēļ tieši Latvija?

Domājot par uzņēmējdarbības uzsākšanu Latvijā, uzņēmuma Francijas vadība devās uz Rīgu, lai izprastu un izpētītu, kādas ir investīciju iespējas Latvijā. Francijas vēstniecība Latvijā organizēja tikšanos ar LIAA un palīdzēja uzņēmumam nokļūt Latvijā un uzsākt uzņēmējdarbību, kā arī sniedza atbildīgo institūciju par investīciju piesaisti darbinieku kontaktinformāciju Latvijā. Lai apzinātu investīciju iespējas, uzņēmuma vadība tikās ar tā laika Daugavpils mēru, kurš bija pieņēmis lēmumu darīt visu iespējamo, lai piesaistītu Francijas investoru, jo arī pašvaldībai tas bija izdevīgi. Daugavpils

dome izrādīja labvēlīgu un pretimnākošu attieksmi un piedāvāja ēkas, kurās uzņēmums varētu uzsākt savu darbību. Attiecīgi uzņēmums pieņēma lēmumu par ražošanas uzsākšanu Latvijā un aprīkot telpas ar ražošanai nepieciešamo tehniku.

Runājot ar uzņēmuma vadību Latvijā, tika pausts uzskats, ka liela priekšrocība investīciju piesaistē tieši Daugavpilī ir labais pašvaldības mārketingš, kā arī operatīvā reakcija, nodrošinot investoru ar konkrētu dislokācijas vietu, kas atbilst biznesa vajadzībām.

Lētais un kvalificētais darbspēks veicināja SIA „Axon Cable” investēt tieši Daugavpilī. Pozitīvi ir tas, ka ir izmantojams vietējais darbspēks un ir atlasāmi profesionāli un nozarei atbilstoši darbinieki, tajā skaitā inženieri.

Rezumējot iepriekš minēto, uzņēmumam ienākot Latvijā, uzņēmuma vadības viedoklis ir, ka Latvijai bija divas galvenās priekšrocības:

- ▶ atbilstoši kvalificēts un algu ziņā pieejams darbspēks;
- ▶ piemērotas telpas, kas bija pieejamas ātri, kā arī pašvaldības atbalsts procesā.

Tajā pašā laikā uzņēmuma vadība min, ka daudzi ārvalstu investori (piemēram, no Francijas) neatšķir Baltijas valstis vienu no otras, nereti vienīgi nojauš, ka tās atrodas Eiropas ziemeļos. Tādējādi nepieciešams intensīvāk reklamēt Latviju, lai pasaulē citas valstis uzzinātu par Latviju pēc iespējas vairāk, kā arī redzētu Latvijas atšķirības no citām valstīm. Francijas investori vairāk izpētījuši un pārzina, piemēram, Slovēniju un Slovākiju, jo ar šīm valstīm tai ir ilgstošāka sadarbība, tās atrodas tuvāk, kā arī tajās jau darbojas franču uzņēmēji.

Sarunā ar rūpnīcas vadītāju tika minēti vairāki iemesli, kādēļ izvēlēties Latviju, un tie nav bijuši tieši saistīti ar lēmumu izvietot projektu Latvijā. Pie šādiem iemesliem ir minami:

- ▶ uzņēmuma ienākumu nodokļa atvieglojumi lielajiem investoriem (virs LVL 5 000 000);
- ▶ ostu operatīvā darbība, kā arī autoceļu tīkls (diemžēl ne to kvalitāte) ir piemērots loģistikai;
- ▶ ir viegli atrast darbiniekus, un darbspēks ir salīdzinoši lēts;
- ▶ ir viegli atrast vidēja līmeņa vadītājus – kvalificētus speciālistus ražošanas uzņēmumiem, ko Francijā, Krievijā un Lielbritānijā būtu daudz grūtāk izdarīt;
- ▶ ir svarīgi, ka ir iespējams ātri atrast ražotnei piemērota izmēra ēkas un ka ražotne atrodas tuvu pilsētai;
- ▶ Lidostā Rīga pieejami izdevīgi lidojumi uz Eiropu un citām valstīm, kas ir ļoti būtiski. Lietuvas un Igaunijas lidostā salīdzinājumā ar lidostu Rīga ir mazāks lidojumu klāsts. Rīgas sasniedzamība sekmē Rīgas kā Baltijas centra vietu;
- ▶ Krievijas tuvums, kuru varētu izmantot daudzi uzņēmumi, kas vēlas strādāt ar Krieviju, taču jebkādu iemeslu dēļ nevēlas strādāt pašā Krievijā.

Latvijā varētu tikt attīstīts industriālais tūrisms, kas nozīmē, ka ir iespējams apskatīt industriālās ražošanas objektus un iepazīt ražošanas procesus. Šādā veidā tūristi, kas nereti ir uzņēmēji/ vadoši darbinieki/ studenti, ceļojot cauri Latvijai, varētu ieraudzīt iespējas un nodot tālāk vai paši izmantot informāciju par uzņēmējdarbības vidi un iespējām izvietot investīcijas Latvijā. Šī ir niša, kas gan ienes tūlītējus ienākumus, tas ir, ienākumu no tūrisma veidā, gan arī var ģenerēt tālejošus ienākumus piesaistītu interesentu un investīciju ziņā.

Tajā pašā laikā rūpnīcas vadītājs minēja arī vairākas lietas, par kurām Latvijā būtu jāpiedomā:

- ▶ sliktās kvalitātes ceļi Latvijā (lai arī tīklojums ir pietiekams), kuri ir slikti piemēroti kravu transportēšanai, nepiesista investorus. Lēnās transporta plūsmas nozīmē produktivitātes zudumus. Līdz ar to būtu nepieciešams uzlabot Latvijas ceļu kvalitāti, ja tiek runāts par attīstību reģionos, kā arī ja runā par Latviju kā tranzīta valsti;
- ▶ laikā, kad gada inflācija Latvijā bija robežās no 15 līdz 20% - daudzi uzņēmumi bija noraizējušies par to produkcijas tālāko konkurētspēju, ievērojot šādu izmaksu pieaugumu. Šis gan šobrīd nav aktuāls jautājums, taču atmiņā ir palicis;
- ▶ lielākoties mācību programmas Latvijas augstskolās neatbilst faktiski nepieciešamajam kvalifikācijas līmenim ražošanas sektorā;
- ▶ ES fondu programmas „Augstas pievienotās vērtības investīcijas”, kā arī citu ES fondu programmu līdzekļu saņemšana ir ļoti apgrūtināta, jo projekta pieteikuma sagatavošana specifiskā rūpniecības nozarē vien būtu apmēram viens gads un arī projekta apstiprināšana un īstenošana būtu laikietilpīgs, apgrūtināošs process, kā rezultātā varētu pazaudēt tirgus daļu. Tāpat arī iepirkumu jomu reglamentējošie normatīvie akti paildzina ražošanas iekārtu

iepirkumu veikšanas ātrumu un tās veikšanas elastību (iespēju izvēlēties piegādātāju), kas, savukārt, kavētu ražošanas procesu. Pārāk ilgās procedūras nemotivē izmantot citkārt pat ievērojamā apjoma finanšu līdzekļu piesaisti;

- ▶ lielākā daļa stratēģiski svarīgo institūciju atrodas Rīgā, kas ir dārga pilsēta salīdzinājumā ar citām Latvijas pilsētām. Tāpēc investoriem vispārēji var rasties priekšstats, ka Latvija ir valsts, kurā ir augstas cenas. Arī atalgojums Rīgā ir augstāks nekā citos Latvijas reģionos, jo arī dzīves dārdzība ir lielāka. Taču, ja investors dotos tālāk no Rīgas, piemēram, uz Latgali, tad būtu redzams, ka cenas kļūst diferencētas – daudz zemākas. Ja investori salīdzina Latviju ar, piemēram, Rumāniju, tad var konstatēt, ka Rumānijā cenas ir būtiski mazākas, tāpēc investoriem tieši šī valsts šķiet pievilcīgāka uzņēmējdarbības uzsākšanai. Ja šādu salīdzinājumu veiktu nevis par Latviju spriežot tikai pēc Rīgas, bet arī pēc citiem Latvijas reģioniem, piemēram, Latgales – varbūt šāds secinājums nemaz netiktu izdarīts un, piemēram, Rumānijas vietā izvēle tiktu izdarīta par labu Latvijai.

Runājot par investīciju piesaisti pašvaldībā, tika pausts uzskats, ka šobrīd pārāk maz uzmanības tiek veltīts nacionālajiem – vietējiem – investoriem. Arī mazie uzņēmumi ir radošām idejām bagāti, un laika gaitā tie var paplašināties. Raugoties uz Daugavpili, 20 gadu laikā ārvalstu investori ir ieguldījuši ap LVL 66 000 000³¹, no kuriem daļa ir nevis jaunu ražotņu un darba vietu radīšana, bet esošo pārpirkšana. Atsevišķos gadījumos – lai tās aizvērtu. Attiecīgi var secināt, ka, pievēršot lielāku uzmanību vietējo investoru aktivizēšanai un apkalpošanai, būtu iespējams piesaistīt būtiskus līdzekļus attīstībai, kā arī ļaut attīstīties vietējam kapitālam.

Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze

Veikto interviju laikā tika pausti viedokļi, ka attiecībā uz SIA „Axon Cable” investīcijām Daugavpilī tiesību normu faktiskā piemērošana ir uzskatāma par adekvātu – bez īpašiem starpgadījumiem šajā jomā. Uzņēmums ievēro visus normatīvus, kas ir saistīti ar uzņēmējdarbību vispār, kā arī tieši specifiski ar uzņēmuma darbības jomu.

Pašvaldībā tika minēts, ka pašvaldībai nepietiek līdzekļu sakārtot industriālās ražošanas vietas, kuras varētu piedāvāt potenciālajiem investoriem. Tajā pašā laikā, ievērojot normatīvos aktus, pašvaldības nav tiesīgas ieguldīt līdzekļus nekustamajos īpašumos, kas nepieder pašvaldībām, infrastruktūras uzlabošanā, piemēram, ūdensvadu, elektroinstalāciju pievienošanā, pievedceļu izbūvēšanā. Savukārt, privātie īpašnieki ne vienmēr var atļauties pievilkt minētās komunikācijas. Līdz ar to Daugavpilī ir daudz zemes gabalu, kuros pašvaldībai nav iespējams izveidot infrastruktūru. Savukārt, investori nav ieinteresēti ieguldīt savus līdzekļus nekustamajos īpašumos, kuros nav nodrošināta infrastruktūra, kura nepieciešama uzņēmējdarbības veikšanai. Attiecīgi rodas sava veida „vistas un olas problēma”. Kā risinājums šai problēmai varētu tikt apskatīta iespēja izveidot speciālu ES fondu programmu pašvaldībām, kuru izmantojot tās varētu veidot infrastruktūru potenciālajiem investoriem.

Tāpat pašvaldībā tika identificēta problēma, ka 50-60% privātpersonām piederošās industriālās ēkas ir pamestas un atrodas avārijas stāvoklī. Par nolaidīgu attieksmi pret nekustamo īpašumu pašvaldības var piemērot soda naudu LVL 200 apmērā. Taču īpašnieks to vienreiz samaksā, pēc kā pašvaldībai vairs nav reālu iespēju piespiest īpašnieku rīkoties ar tā īpašumu. Rezultātā rodas daudz graustu, kas nav derīgi praktiskai izmantošanai, kā arī bojā pilsētvidi.

Nesaistīti ar šo konkrēto investīciju gadījumu, pašvaldība ir identificējusi, ka pastāvošā sistēma, kur uzņēmumu ienākumu nodokļa atlaidi var saņemt investori, kas ir investējuši vismaz LVL 5 000 000, nestrādā – tā gandrīz nav izmantota. Iespējams, būtu jāpārskata šīs atlaides saņemšanas kritēriji, lai to padarītu pieejamāku, kā arī šādi piesaistītu papildus investorus.

Vēl pašvaldība citos gadījumos ir identificējusi problēmu, kas ir saistīta ar vides aizsardzības normu pārspīlēti skrupulozu ievērošanu. Jautājumos, kas ir saistīti ar ietekmes uz vidi novērtēšanu, lēmums būtu jāpieņem profesionāļiem, balstoties uz faktiem, nevis, citām iesaistītajām pusēm, balstoties uz

³¹ Informācija no intervijas ar Daugavpils pilsētas domes Attīstības departamenta Biznesa attīstības nodaļas vadītāju.

emocijām.

Tā kā daudziem uzņēmumiem Daugavpilī ir nepieciešami darbinieki ar tehnisko izglītību, pašvaldība ir identificējusi problēmu ar attiecīga darbaspēka sagatavošanu. Nodarbinātības valsts aģentūrai, veicot pasūtījumu par pieaugušo pārkvalifikāciju, būtu jāņem vērā reālais pieprasījums darba tirgū, lai esošie bezdarbnieki netiktu pārkvalificēti par citas jomas bezdarbniekiem.

Investīciju piesaistes procesa analīze

Francijas vēstniecība Latvijā bija iniciatore gan uzņēmuma ienākšanai Daugavpilī, gan arī lai uzņēmums uzsāktu 2.attīstības kārtu, kuras ietvaros uzņēmums plāno paplašināties, kļūstot par vienu no lielākajiem darba devējiem Daugavpilī.

Uzņēmumam ienākot Latvijā, LIAA bija ļoti izpalīdzīga. Cita starpā LIAA palīdzēja atvērt daudzas durvis un sameklēt nepieciešamās iesaistītās puses, kas ir bijis ļoti noderīgi. LIAA bija pretimnākoša, nodrošinot investoru ar tam nepieciešamo informāciju – par iespējamajām dislokācijas vietām, infrastruktūru u.c. Tāpat arī LIAA sniedza informāciju par pieejamajām atbalsta programmām. LIAA ir nodrošinājusi arī pēcapkalpošanu, runājot ar uzņēmuma vadību par iespējamo darbības paplašināšanu, kā arī daloties informācijā par pieejamajām Eiropas Savienības fondu atbalsta programmām un to saņemšanas nosacījumiem. Pēdējo reizi uzņēmuma vadītājs ar LIAA pārstāvjiem tikās 2011.gada novembrī, kad LIAA viesojās Daugavpilī. Uzņēmumam gan šobrīd palīdzība no LIAA nav nepieciešama.

2008.gada laikā LIAA tikās ar uzņēmējiem un informēja par atbalsta programmām. SIA „Axon Cable” bija nepieciešama ražošanas ēkas rekonstrukcija, taču LIAA nevarēja palīdzēt, jo tobrīd nebija pieejami ES fondu līdzekļi atbalsta programmās, kas būtu noderējuši uzņēmumam ēku sakārtošanai un renovēšanai. Tobrīd bija pieejami ES fondu līdzekļi jaunu produktu ražošanai, nevis celtniecībai (varēja iegādāties iekārtas, taču nevarēja veikt būvniecību). Tāpēc pieejamo ES fondu neatbilstība uzņēmuma nepieciešamajam risinājumam būvniecības jomā, traucēja sniegt atbalstu. Šī vispār ir identificējama kā „horizontāla” problēma – par ES fondu atbalsta programmu pastāvīgu darbību (nevis retiems uzsaukumiem) un mazākiem ierobežojumiem attiecībā uz atbalstāmajām aktivitātēm. Tāpat uzņēmuma vadība uzskata, ka būtu vēlams ES fondu atbalsta programma, kuras resursi ir pieejami nepārtraukti valstī stratēģiski svarīgu projektu īstenošanai, neievērojot tikai nozaru klasifikāciju, bet gan kopējo projekta pievienoto vērtību tautsaimniecībā.

Lai labāk izprastu uzņēmējdarbības vidi Latvijā, SIA „Axon Cable” ir komunicējis arī ar Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru. Uzņēmums ir komunicējis un sadarbojies ar Daugavpils pašvaldību un ir saņēmis atbalstu, kā arī informāciju, kas palīdzētu uzņēmuma vadīšanai.

Pašos pirmsākumos, ienākot Daugavpilī, Francijas investors ar Daugavpils pārstāvjiem sākotnēji mutiski vienojās par uzņēmuma attīstībai svarīgiem jautājumiem, un varēja uzticēties iepriekšminētajai neformālajai sadarbības formai, kas vēlāk arī tika nostiprināta dokumentāri. Savstarpēja starp uzņēmēju un pašvaldību, kuras teritorijā tas strādā, attiecīgi ir būtiska investīciju izvietojuma procesā.

Tā kā uzņēmums Latvijā ir sastapies ar pozitīvu attieksmi un izpalīdzību – tas cenšas atdarīt šo labo attieksmi, un gadījumā, ja, piemēram, LIAA uzaicina uzņēmumu uzstāties kādā konferencē vai seminārā, uzņēmums vienmēr piedalās un prezentē informāciju par sava uzņēmuma labāko praksi. Šāda pozitīvā pieredzes apmaiņa abpusēji veicina sadarbību un pieredzes, kā arī labās prakses apmaiņu vairāku nozaru uzņēmumu vidū.

Investora tālākā rīcība

SIA „Axon Cable” izpilddirektors Alans Guenons (*Alain Guenon*) personīgi tiekas ar potenciālajiem investoriem un viņus uzrunā, kā arī aģitē Francijas uzņēmējus, lai viņi īsteno investīciju projektus un uzsāk uzņēmējdarbību Latvijā. Tas tiek darīts ar mērķi parādīt, kāda ir reālā investora dzīve Latvijā un ka Latvijā ir pietiekami daudz iespēju. Šādas vizītes netiek piedāvātas tiešajiem konkurentiem, taču citiem interesentiem – gan.

SIA „Axon Cable” katru gadu piedalās Latvijas ražotājiem organizētajās konferencēs, lai reklamētu

sevi un savu atrašanās vietu – Daugavpili, kā arī vienlaicīgi savu izcelsmes valsti - Franciju.

Šobrīd uzņēmums sadarbojas ar Daugavpils Universitāti un ir noslēdzis līgumu par prakses vietām, kas dod iespēju studentiem iegūt praktisko pieredzi ražošanas uzņēmumā. Tādējādi studenti uzzina par potenciālajām darba vietām ražošanas sektorā, tās reklamē, kā arī iespējams, ka pēc studijām viņi var atgriezties strādāt uzņēmumā. Uzņēmums šādi vēl vairāk nostiprina savu klātbūtni Daugavpilī.

Uzņēmuma vadītājs iesaka izveidot vienotu katalogu par investoru iespējām Latvijā, lai investoriem būtu viens resurss, kur uzzināt visu par to, ko Latvija tiem var piedāvāt un ko tā no tiem sagaida.

Kopsavilkums

Šis investīciju projekts ir uzskatāms par veiksmīgu, jo tiek īstenots joprojām. SIA „Axon Cable” stabili darbojas, ir izmaksu efektīvs uzņēmums, tāpēc pieņēma lēmumu paplašināties, saglabājot savas iestrādes tieši Latvijā – Daugavpilī. Arī no pašvaldības skatu punkta – SIA „Axon Cable” ir būtisks darba devējs Daugavpilī, kas, cita starpā, nodrošina konkurētspējīgu atalgojumu saviem darbiniekiem.

4.11.2 SIA „Bucher Schoerling Baltic”

Ievads

Bucher Schoerling ir ielu tīrāmo mašīnu tirgus līderis pasaulē ar 10 ražotnēm Eirāzijas kontinentā (galvenokārt Eiropā). Latvijas ražotnē Ventspilī pēc Augstas pievienotās vērtības I projekta realizācijas tiek nodrošināts pilns ielu tīrāmo mašīnu ražošanas cikls: krāsainā un melnā metāla metināšana, lāzergriešana, locīšana, valcēšana, frēzēšana, virsmas apstrāde un krāsošana, montāža un testēšana. Uzņēmums ir izveidojis, iespējams, pašreiz modernāko ielu tīrāmo mašīnu ražotni pasaulē, kas ir dislocēta tieši Latvijā – Ventspilī, kur vides standarti ir ievēroti augstāk nekā to prasa Latvijas Republikā spēkā esošie normatīvie akti. Šīs investīcijas apkārtējās vides un darba vides jomā uzņēmums ir veicis patstāvīgi.

Lai noturētu līderpozīcijas globālajā tirgū, bija nepieciešams izveidot ražotni tuvāk valstīm, kurās ir zemākas ražošanas izmaksas un kur var veikt ne tikai ražošanu par konkurētspējīgākām izmaksām, bet arī iepirkt izejmateriālus no vietējiem ražotājiem. Uzņēmums iepērk ielu tīrāmo mašīnu detaļas no vairāk nekā 30 dažādiem Baltijas un NVS valstu metālapstrādes un saistīto nozaru uzņēmumiem. Uzņēmuma mātes sabiedrība izvērtēja iespējas atvērt ražošanu vairākās Austrumeiropas valstīs. Ventspils pilsēta tika izvēlēta, pateicoties skaidrai ražošanas attīstības stratēģijai, kā arī pilsētas vadības pretimnākšanai un izdevīgam investīciju piedāvājumam.

Uzņēmumā kopā ir investēti ap LVL 6 000 000, un uzņēmuma attīstība ir notikusi 3 fāzēs:

- ▶ 2004.gadā tika izveidots pirmais metināšanas cehs Ventspilī;
- ▶ 2009.gadā tika izveidota jauna metināšanas un montāžas ražotne;
- ▶ 2010.-2011.gadā tika ieviests Augstas pievienotās vērtības I projekts, ar kura palīdzību iespējams nodrošināt ielu tīrāmo mašīnu pilnu ražošanas ciklu.

Latvijas uzņēmumam svarīgs kritērijs ir finanšu atdeve no darbības. Taču būtiskāks uzstādījums par finanšu investīciju atdevi ir saražot atbilstoša apjoma produkciju par konkurētspējīgu cenu, ievērojot Šveices augstās kvalitātes standartu prasības, kā arī spēt pietiekami efektīgi ieviest jaunus produktus. Sabiedrības īpašnieki ir apmierināti ar sasniegtajiem rezultātiem un redz augstu attīstības potenciālu nākotnē. Uzņēmums ir pastāvīgā pilnveidošanās procesā, attīstot un efektīvizējot savas pamatdarbības procesus.

Šogad uzņēmums pirmo reizi savā pastāvēšanas vēsturē izpilda ievērojama apjoma pasūtījumu no Maskavas, kādēļ šobrīd uzņēmums faktiski strādā 3 maiņās 24 stundas diennaktī. Uzņemoties šo izaicinājumu, uzņēmums ir saskāries ar zināmiem sarežģījumiem piesaistīt kvalificētu darbaspēku par konkurētspējīgām cenām. Paplašinot darbaspēka meklēšanas kopu, uzņēmums pat izveidoja reklāmu, kur lielā mērā uzsvars tika likts uz sieviešu-metinātāju pieņemšanu darbā, kas arī vainagojās panākumiem.

Kādēļ tieši Latvija?

Veicot intervijas ar iesaistītajām pusēm, izkristalizējās šādas Latvijas stiprās puses, kas ir bijušas būtiskas šajā analizē apskatāmā investīciju projekta piesaistei Latvijai:

- ▶ Latvija ir interesanta vieta investoriem, tās ģeogrāfiskā novietojuma dēļ, atrodoties tuvu zemu izmaksu valstīm (Austrumeiropas valstis un NVS valstis), tajā pašā laikā pietiekami politiski stabilā reģionā ar labu starptautisku infrastruktūru;
- ▶ Ventspils pilsētas vadības izstrādātā skaidrā industrializācijas attīstības stratēģija, kas ļauj potenciālajiem investoriem skaidri saprast, kāda profila investīcijas pašvaldībā ir gaidītas;
- ▶ pieejamais gan pašvaldības, gan ERAF infrastruktūras atbalsts pasaules līmeņa ražotnes izveidei, kā arī pilsētas vadības atbalsts dažādu formalitāšu kārtīšanai un LIAA atbalsts sadarbības partneru piesaistē ir bijusi nozīmīga investīciju piesaistes priekšrocība;
- ▶ darbaspēks Latvijā ir salīdzinoši lēts. Atsevišķās pozīcijās darbaspēka izmaksas Latvijā un Šveicē atšķiras pat sešas reizes;
- ▶ speciālo ekonomisko zonu pieejamība – lai arī tā, visticamāk, nav izšķiroša investora ienākšanai pašvaldībā, tā tomēr ir labs stimuls – arī uz kaimiņvalstu fona;
- ▶ Ventspils brīvostas pārvalde ir viena no retajām institūcijām, kurai ir pieejami resursi, lai nodrošinātu ražošanas ēku būvi tās teritorijā. Bez šādiem līdzekļiem ārpus Rīgas Latvijā

vispār infrastruktūras ziņā attīstība būtu ievērojami palēnināta. Attiecīgi citās pilsētās ir problēmas ar pašvaldību finansētajiem industriālajiem parkiem. Ieguvums no šādu parku esamības pašvaldības teritorijā ir tāds, ka pašvaldību industriālie parki rēķina atmaksāšanās laiku ilgtermiņā, piemēram, 15 - 20 gadi, kas nozīmē mazāku spiedienu uz uzņēmēju. Privātie industriālie parki neplāno 15 - 20 gadu atmaksāšanās periodu, kādēļ investoriem tajos darboties ir dārgāk un attiecīgi arī šie centri nav aizpildīti.

Veicot intervijas ar iesaistītajām pusēm, izkristalizējās šādas Latvijas vājās puses, kas var traucēt šajā analīzē apskatāmā investīciju projekta sekmīgai norisei Latvijā vai arī citos gadījumos – investīciju piesaistei Latvijai:

- ▶ uzņēmumiem strauji kāpinot ražošanas apjomus, aktualizējas ļoti būtiska problēma ar kvalificēta darbaspēka piesaisti, piemēram, krāsainā metāla metinātāji, programmējamo darbapalīdzēju operatori – tieši šī uzņēmuma kontekstā. Grūti atrast arī vidējā vadības līmeņa darbiniekus – speciālistus savā nozarē. Uzņēmums konstatēja, ka šī ir ļoti aktuāla problēma ne tikai Ventspilī, kur vienlaicīgi tika attīstītas vairākas ražotnes, kurās ir nepieciešami šāda profila darbinieki, bet arī visā Latvijā;
- ▶ ne visas pašvaldības un valsts iestādes saprot investīciju nozīmi pilsētas un reģiona attīstībā. Pieņemot investīciju lēmumu, investors skatās ne tikai uz pašreizējo ražošanas resursu pieejamību un izmaksām, bet arī vēlas ieraudzīt skaidru valsts un reģiona attīstības stratēģiju, kura nodrošinās uzņēmuma konkurētspēju nākotnē, pat pieaugot ražošanas resursu izmaksām. Šī stratēģija attiecas gan uz pašvaldības vai valsts pieejamo atbalstu infrastruktūras izveidē, gan uz izglītības un nodarbinātības attīstību, gan uz nodevu un nodokļu politiku, gan arī uz pašvaldības un valsts institūciju lēmumu caurskatāmību un prognozējamību. Citiem vārdiem sakot – „spēles nosacījumiem” ir jābūt skaidriem īstermiņā, vidējā termiņā un ilgtermiņā. Ja nosacījumi nav nostiprināti pietiekami, daudzi investori var par pietiekami būtisku traucējošu faktoru uzskatīt regulācijas un atbalsta neprognozējamību;

Intervijās tika minēti vairāki iemesli, kādēļ izvēlēties Latviju, un tie nav bijuši tieši saistīti ar lēmumu izvietot šo investīciju projektu Latvijā. Pie šādiem iemesliem ir minami:

- ▶ nekustamais īpašums ir ļoti svarīgs, jo tā ir būtiska izmaksu komponente;
- ▶ cilvēkresursu pieejamība un cena;
- ▶ infrastruktūras pieejamība un pašvaldības atbalsts infrastruktūras sakārtošanā;
- ▶ ieinteresēta un izpalīdzīga pašvaldība vai tās deleģēta institūcija, kas palīdz investoram garajā investīciju izvietotā un apkalpošanas procesā, kā arī kas spēj uz investoru paraudzīties holistiski, nevis tikai no kāda šaura aspekta;
- ▶ ostar tuvums (papildus faktors).

Tajā pašā laikā intervijās ir minētas arī vairākas lietas, pie kurām Latvijā būtu jāpiedomā:

- ▶ lielākā daļā pašvaldību un valsts institūciju tomēr vēl nespēj būt progresīvas, uzņemties riskus, nākotnes iespējas un izaicinājumus. Vairāki intervējamie ir minējuši Ventspils pilsētu kā piemēru arī pārējām pašvaldībām un valsts organizācijām ceļā uz klientu orientētu servisa organizāciju;
- ▶ spriežot pēc pretendentu konkurences LIAA administrētajās programmās, uzņēmējiem (gan vietējiem, gan ārvalstu) ir ļoti augsta interese investēt Latvijā, tomēr banku sektors vēl nav gatavs atbalstīt šīs idejas. Tāpat arī jāsecina, ka bieži banku sektors neatrod iespējas ne finansēt, ne līdzfinansēt ES fondu finansētos projektus. Tas ir īpaši sarežģīti uzņēmumiem, kuriem nav spēcīgas mātes organizācijas, un nav iespējams saņemt finansiālu palīdzību;
- ▶ nepieciešams izvērtēt iespēju pašvaldībām piešķirt lielākas pilnvaras un iespējas, lai varētu bez sarežģītām procedūrām veikt darbības, kas padarītu investīciju piedāvājumu pietiekami atraktīvu investoriem. Tajā pašā laikā jāņem vērā, ka ar lielākām pilnvarām un iespējām vienlaikus pašvaldībām jāuzņemas arī lielāka atbildība par minēto procesu;
- ▶ Nodarbinātības valsts aģentūras piedāvātās bezdarbnieku pārkvalifikācijas programmas nesniedz gaidīto pievienoto vērtību, darbinieku pārkvalifikācijā. Programmas ietvaros liela daļa bezdarbnieku nav motivēti strādāt, uzņēmuma vadībai nepārtraukti jāuzrauga programmas ietvaros strādājošie – vai netiek bojātas vai nozagtas ražošanas iekārtas, kā arī jācīnās ar alkohola lietošanas problēmām darba laikā. Šajā uzņēmumā no 40 darbiniekiem tikai 2 tika paturēti tālākajam darbam;
- ▶ lai arī Augstas pievienotās vērtības I un II programma ir laba un atbalstāma programma pēc būtības, minimālais investīciju sliekšnis ir noteikts pārāk augsts, kas daudziem vidēja izmēra ražojošiem uzņēmumiem neļauj kvalificēties atbalstam. Rezultātā uzņēmumi mēdz iepirkt

iekārtas kas ir dārgākas kā analogas pēc funkcionalitātes, taču dara to, lai sasniegtu minimāli noteikto investīciju sliekšni;

- ▶ speciālajās ekonomiskajās zonās eksportētājiem uzņēmumiem PVN likme 0% ir tikai importētajām precēm no citām valstīm, taču pārkot vietējās preces, tik piemērota PVN likme 22%. Šo PVN var atgūt, taču faktiski naudu var atgūt tikai pēc viena mēneša un tajā laikā finanšu līdzekļi pēc būtības ir iesaldēti;
- ▶ investīciju piesaistē būtisks ir ātrums, kādā var tikt uzceltas ēkas, kādā var tikt pievilkti pieslēgumi, kādā var tikt risinātas problēmas u.tml. Laiks ir nauda un kavēšanās ar investīciju izvietojumu nozīmē aizkavētu ražošanu/ pakalpojumu sniegšanu, kas ir negūtā peļņa, papildus izdevumi u.t.t
- ▶ nekustamo īpašumu, tostarp Padomju laikos būvēto ēku cenas ir ļoti augstas, atsevišķos gadījumos – pat augstākas kā Vācijā, kur šādi objekti ir būtiski labākas kvalitātes. Atsevišķos gadījumos investori ir norādījuši, ka Ventspilī nekustamo īpašumu cenas ir lielākas nekā Lielbritānijā, jo tur ir ~ 10 gadīgi nekustamie īpašumi, kuru izmaksas ir zemākas nekā Latvijas nekustamajiem īpašumiem;
- ▶ valsts monopoluzņēmumu, piemēram, AS „Latvenergo” loma sadarbībā ar investoriem ir tiem nedraudzīga. Investoram ir jāmaksā, piemēram, pieslēguma maksa elektrotīklam, ko Ventspils brīvostas pārvalde ir spiesta kompensēt kā mediators, nereti uzņemoties finansēt izmaksas, kuras radušās investoriem neveiksmīgas sadarbības rezultātā.

Vienā no intervijām izskanēja doma investoru pievilināšanai uz Latviju izmantot labi atstrādātu meklēšanas dzinēju optimizēšanu (SEO – *search engine optimization*), jo interneta risinājumu izmantošana investoru piesaistē ir ne tikai 21.gadsimta nepieciešamība, bet arī iespēja.

Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze

Attiecībā par pašu investīciju procesu – intervējamajiem nebija sevišķu komentāru par tiešajām nepieciešamajām izmaiņām kādos normatīvajos aktos, lai sekmētu investīciju ieplūšanu Latvijā. Ienākšanu Latvijā tiešā veidā normatīvie akti nekavēja. Taču tika minēti vairāki šķēršļi, kas šobrīd kavē ne tikai jaunu investīciju ienākšanu, bet arī esošo investoru darbību, kas ir minēts turpmāk.

Ir izveidojusies diskriminējoša situācija attiecībā uz PVN normu piemērošanu SEZ strādājošam uzņēmumam, kas ražo eksportam – atkarībā no tā, kāda ir izcelsme uzņēmumam, no kura tiek iepirkti materiāli ražošanai. Ja tie tiek iepirkti no ārvalstu komersanta, tad tie apliekas ar 0% PVN, kurpretim, ja tie tiek iepirkti no vietējā komersanta, tie apliekas ar 22% PVN. Lai arī šis PVN ir atgūstams, tas jebkurā gadījumā pirms atgūšanas atstāj negatīvu ietekmi uz ražojošā uzņēmuma naudas plūsmu. Attiecīgi šādam uzņēmumam ir izdevīgāk iegādāties materiālus no ārvalstu, nevis vietējā komersanta. Labojot radušos situāciju, varētu nodrošināt importa aizstāšanu ar vietēji ražotām precēm. Pietam – šādu iespēju paredz ES direktīva Nr. 2006/112/EK.

Speciālo ekonomisko zonu darbība likumā ir atļauta līdz 2017.gadam, taču jau šobrīd jāsāk runāt par šī termiņa iespējamo pagarināšanu, jo investoriem atrašanās speciālajā ekonomiskajā zonā ir būtiska, lai arī ne noteicoša lēmuma pieņemšanas procesā. Eiropas Savienības likumdošana nenosaka speciālo ekonomisko zonu darbības termiņa ierobežojumus, kādēļ būtu nepieciešams apsvērt to darbības termiņa neizbeigšanu ar 2017.gadu. Būtu nepieciešams pagarināt speciālo ekonomisko zonu darbības termiņu līdz 2035.gadam. Taču, piemēram, kāda ministrija nesaskaņo piedāvātas izmaiņas normatīvajos aktos, paužot neizpratni, kāpēc nepieciešams pagarināt speciālo ekonomisko zonu darbības termiņus jau šobrīd. Potenciālajiem investoriem ir būtiski zināt, ka termiņš tiks pagarināts un tiks piemēroti nodokļu atvieglojumi arī pēc tam, kad investīcijas būs izvietotas Latvijā. Taču speciālo ekonomisko zonu statuss nav bijis investoriem vienīgais izšķirošais faktors. Tajā pašā laikā tās tiek uzskatītas par vienu no pieejamajiem atbalsta veidiem, kas ir būtiski.

Normatīvo aktu izstrādes procesā strauji mainās informācija par ES fondu programmu projektu atlases principiem (kritērijiem), jo sevišķi mainīgā – kritēriju daļa. Ja projektu iesniegšanas termiņš ir 4 mēneši Augstas pievienotās vērtības programmā, tad bez neoficiālām zināšanām par programmas atvēršanas laiku un atbalsta saņemšanas kritērijiem (kas arī ir tie mainīgie) var rasties situācija, kurā investors gluži vienkārši godīgā ceļā nevar paspēt sagatavot pieteikumu finansējuma saņemšanai. Piemēram, tehniskā projekta izstrāde var aizņemt 6 mēnešus, kas nozīmē, ka, ja uzņēmējs par programmu uzzina tikai no publiskās telpas, viņš vairs pat teorētiski nevar paspēt pieteikties finansējumam.

ES fondu programmas tiek atvērtas neregulāri, kas neļauj tās izmantot kā pievilinošo faktoru labu investīciju piesaistei, jo investīciju izvietošana ir ilgstošs process, kura laikā attiecīgā programma jau būs aizvērtā un parasti nebūs informācijas, vai un kad tā atkal tiks atvērta, kā arī – uz kādiem nosacījumiem. Attiecīgi var secināt, ka ES fondu programmas nav efektīvs mehānisms investīciju piesaistei, lai arī pēc būtības ES fondu programmas varētu tikt izmantotas kā investīciju stimuls to piesaistei.

Ventspilī ir daudz brīvu zemju pašvaldības īpašumā, kuras varētu piedāvāt nomā ieinteresētajiem investoriem. Taču saskaņā ar spēkā esošo likumdošanu – par šādu zemju iznomāšanu ir jāveic izsole ar augšupejošu soli. Šādā procedūrā ārvalstu investori nav ieinteresēti piedalīties un tas attiecīgi traucē pieejamo zemju izmantošanas efektivitātes paaugstināšanai.

Investīciju piesaistes procesa analīze

Investorus uz Ventspili pašos pirmsākumos atveda Vācijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera. Tiešā kontaktpersona Ventspilī bija Ventspils brīvostas pārvaldes Mārketinga un attīstības departaments, kurš ir atbildīgs par investoru, tostarp, rūpniecisko investoru piesaisti. Lai arī LIAA tiešā veidā šajā gadījumā pirmsākumos iesaistīta nebija, LIAA gatavoja informāciju par Latviju, kas tika izmantota sarunās ar investoru.

Uzņēmums ir ļoti apmierināts ar sadarbību ar Ventspils pilsētas vadību, kura ir sniegusi nozīmīgu atbalstu uzņēmuma attīstībai Ventspilī, gan attiecībā uz ražotnes izveidi, personāla jautājumu risināšanu, un procedurālām formalitātēm. Ventspils pilsētas pārstāvji palīdz risināt jautājumus arī ar citām pašvaldību un valsts organizācijām, piemēram Nodarbinātības Valsts aģentūru par darbinieku piesaistes iespējām. Ventspils brīvostas pārvalde palīdzēja uzņēmumam pārvarēt birokrātijas radītos šķēršļus būvniecības procesos. Tāpat arī tā pildīja „gida” funkcijas, palīdzot uzņēmumam izprast visas ar ienākšanu pašvaldībā un nostiprināšanos tajā īpatnības.

Ventspils brīvostas pārvalde sākotnēji uzņēmumam nodrošināja telpu īri un izbūvēja ražošanas kompleksu, kas gan no ātruma viedokļa, gan no investīciju apjoma investoram bija ļoti būtiski. Arī tālākajās fāzēs Ventspils brīvostas pārvalde ir būtiski palīdzējusi uzņēmumam tā saimniecisko procesu izveidošanā un sakārtošanā.

Esošo procedūru ietvaros LIAA ir iespējams sniegt tikai konsultatīvu atbalstu ārvalstu investoriem par iespējām investēt Latvijā, jo LIAA rīcībā nav reālu un tiešu atbalsta mehānismu, kā ietekmēt investīciju piedāvājuma konkurētspēju. Nevienā no ERAF atbalsta programmām ārvalstu investoram nav priekšrocību attiecībā pret vietējiem uzņēmējiem, kuri investīcijām izmanto kredītresursus.

Lai arī eksistē uzlabošanas jomas, tomēr ir būtiski uzlabojusies attieksme no valsts un pašvaldību institūcijām, pēdējo 10 gadu laikā. Galvenokārt – šīs institūcijas ir nomainījušas savu statusu no „represīvām” iestādēm uz konsultatīvām un vairāk uz klientu orientētām, īpaši liels darba kvalitātes uzlabojums ir minēts par LIAA.

Runājot par pašu ES finansējuma izmantošanas procesu, tika atklāts, ka procedūras, kuras ir jāievēro, gatavojot un ieviešot ERAF līdzfinansētu projektu, ir sarežģītas, kuras apgrūtina projekta ieviešanu, tomēr uzņēmums pret tām attiecas ar izpratni. Lai arī ERAF projekta ieviešanas gaitā vairākkārt nomainījās LIAA konsultatīvais personāls, tomēr uzņēmums augstu vērtē tā profesionālismu un uz klientu orientēto attieksmi. Tāpat arī LIAA veiktās pārbaudes projekta veikšanas vietā ir bijušas pamatotas un saprātīgas. Tika novērota LIAA darbinieku pēctecība, jo vieni un tie paši darbinieki brauca pārbaudēs.

Vairāki intervējamie minēja, ka būtu jāizvērtē, vai LIAA ir nepieciešams īstenot abas darbības funkcijas – investīciju piesaisti un ES fondu administrēšanu vienlaicīgi. Intervijās tika uzsvērts, ka reizēm attiecībā uz ES fondu līdzfinansēto projektu administrēšanu LIAA pietrūkst kapacitātes savlaicīgā darbā ar projektu pieteicējiem. Šis netika minēts kā pārmetums par nekvalitatīvu darbu, bet drīzāk par nepietiekamu kapacitāti noteikto funkciju izpildei.

Tāpat tika minēts, ka LIAA būtu nepārtraukti jāseko līdzi, jāveic monitorings, identificējot, kurā pozīcijā Latvija zaudē citām valstīm investoru piesaistē. Piemēram, Igaunijā profesionālās izglītības jomā ir

bijusi reforma, atbilstoši kurai tiek attīstīti cilvēkresursi, lai iegūtu maksimālo efektu no kompetenču centru darbības. Līdzīgi LIAA būtu arī jāvērtē valsts līmeņa atbalsta instrumenti citās valstīs, aizgūstot labāko praksi un sniedzot par tiem informāciju. Balstoties uz monitoringa rezultātā iegūto informāciju, LIAA būtu jāanalizē nosacītās neveiksmes, kad investori devuši priekšroku kaimiņvalstīm vai citām valstīm. Daudz vieglāk būtu analizēt tos, kuri ir palikuši Latvijā, arī šāda veida analīze palīdzētu identificēt nepieciešamos uzlabojumus uzņēmējdarbības vidē. Investori pēc lēmuma par investīciju izvietojumu pieņemšanas, visdrīzāk, būtu atklāti un sniegtu informāciju par konstatētajām sistēmiskajām problēmām. Rezultātā tiktu iegūti konkrēti priekšlikumi, kuri būtu jāiesniedz valdībai izvērtēšanai un lēmumu par turpmāko rīcību pieņemšanai. Rezultātu apkopojuma kopsavilkumā varētu iekļaut informāciju arī par, piemēram, gadskārtējiem negatīvajiem piemēriem, tendencēm, izveidojot investoru, kuri ir izvēlējušies citu valsti TOP 10, papildus identificējot cēloņus, kādēļ pametuši Latviju. Pamatojoties uz iegūtajiem secinājumiem, būtu iespējams koriģēt investoru piesaistes politiku.

Investora tālākā rīcība

Uzņēmums uzskata, ka tā lēmums investēt Ventspilī, bija pareizs un veiksmīgs, pateicoties labai sadarbībai ar Ventspils pilsētas vadību, kā arī sadarbībai ar LIAA, piesaistot ERAF finanšu līdzekļus. Investīciju vide Ventspilī kopumā ir pietiekami atraktīva, lai uzņēmums izskatītu iespējas šeit investēt.

Uzņēmums ir sociāli atbildīgs pret reģionu, kurā tas darbojas, tāpēc labprātīgi stāsta par savu pieredzi citiem ārvalstu investoriem, kuri izskata iespējas veikt investīcijas Ventspilī. Piemēram, sakarā ar pašreiz Šveices franka augsto kursu, ir vērojama augsta interese par investīciju iespējām no Šveices investoriem.

Kopsavilkums

Šis ir veiksmīgs investīciju piemērs, jo tas ir īstenojies un ir nodarbināti darbinieki. Faktiski lielākā daļa investīciju projektu, kas ir īstenojušies, jau ir uzskatāmi par veiksmīgiem šī apsvēruma dēļ vien. Tā, piemēram, no 10 000 aptaujāto investoru, labākajā gadījumā 10 izrāda padziļinātu interesi, no tiem tikai 2-3 iespējams piesaistīt³². Ļoti mazs īpatsvars investoru šobrīd pieņem lēmumus par investīciju izvietojumu Latvijā. Daļa investoru pieņem lēmumus, balstoties uz emocijām, citi investori – pamatojoties uz aprēķiniem. Investīciju projekti var tikt uzsākti, taču var netikt īstenots pilns dzīves cikls.

Kā vienu no secinājumiem var minēt, ka investoriem ir jānodarbojas ar savu pamatbiznesu, savukārt valsts un pašvaldību institūcijām ir jādara maksimāli iespējamais, lai neapgrūtinātu investoru ar liekām procedūrām, normatīvo aktu izmaiņām, operatīvi jāreaģē uz darbaspēka pieprasījuma izmaiņām, jānodrošina atbilstoša infrastruktūra.

Ir nepieciešams komplekss (holistisks) skats uz situāciju teritorijā, lai varētu nopietni strādāt ar investīciju piesaisti. Pašvaldība izmanto šādas pieejas:

- ▶ zināmas prioritātes pašvaldība līmenī, kuru sasniegšana tiek atbalstīta – piemēram, ražošana;
- ▶ augstskola - vidēja līmeņa vadītāju un speciālistu sagatavošanai;
- ▶ tehniskā skola profesionālo speciālistu sagatavošanai;
- ▶ IT, elektro-inženierijas centrs – nodrošina specifiskas komponentes;
- ▶ inkubators Ventspils augsto tehnoloģiju parka teritorijā – kā sākotnējais atbalsts un birojs u.c.;
- ▶ brīvostas komponente ar infrastruktūras pieejamību u.c.

³² Intervijā ar Ventspils brīvostas pārvaldes pārstāvi gūtā informācija.

4.11.3 AS „Valmieras stikla šķiedra”

Ievads

Uzņēmums Valmieras stikla šķiedra (turpmāk šajā gadījumā analizē arī – uzņēmums) ir dibināts 1963.gadā kā Vissavienības uzņēmums. Deviņdesmito gadu sākumā sākās pārmaiņu periods un uzņēmuma vadība uzsāka apzināt iespējamās noietas tirgus, ņemot vērā izmaiņas valsts iekārtā, kas arī nozīmēja izmaiņas noietā. Uzņēmuma vadība brauca uz ārvalstīm un izvērtēja iespējas, ko uzņēmums var sasniegt ar tā rīcībā esošajām iekārtām un zināšanām.

Uzņēmums ražo stikla šķiedru un tās izstrādājumus, kas tiek izmantoti tālākai pārstrādei, termo un tehniskās izolācijas materiālos un kā gatavos izstrādājumus celtniecībā³³.

1994.gadu var uzskatīt par uzņēmuma atdzimšanas gadu, un tajā laikā uzņēmums sāka pārorientēties uz rietumu tirgiem. Uzņēmuma pārdošanas apjoms šajā gadā sasniedza LVL 3 000 000, kas uzskatāms par lielu tā laika sasniegumu.

1996.gadā tika uzsākta uzņēmuma privatizācija, un 1996.gada oktobrī tika parakstīts privatizācijas līgums ar Vācijas stikla šķiedras ražotājfirmu Glasseiden GmbH Oschatz, un šis vācu uzņēmums saņēma 49% uzņēmuma akciju. Tā paša gada decembrī notika akciju sabiedrības dibināšanas sapulce, izveidojot AS „Valmieras stikla šķiedra”. Līgums ar VAS „Privatizācijas aģentūra” paredzēja, ka uzņēmumā ir jāiegulda vismaz DEM 36 000 000, un pēdējās saistības (ap LVL 8 760 000) šī līguma ietvaros tika izpildītas 2001.gadā.

1996.gadā uzņēmuma apgrozījums trīskāršojās, sasniedzot gandrīz LVL 10 000 000. Tajā laikā uzņēmums eksportēja ap 40–50% saražotās produkcijas, no kuras lielu daļu – uz Vāciju. Līdz ar to arī citām valstīm starptautiskajā tirgū bija pieejama un izvērtējama uzņēmuma ražotā produkcija.

2006.gadā tika saņemts bankas kredīts attīstībai EUR 36 000 000 apmērā. Attiecīgi 2006.gadā uzņēmums izveidoja jaunu tekstilšķiedras ražotni, kas atklāšanas brīdī bija modernākā tekstilšķiedras ražotne Eiropā. Vēlāk uzņēmums ir ņēmis vēl vienu kredītu bankā – 2008.gadā ap EUR 8 200 000 apmērā. Pārējās investīcijas uzņēmuma attīstībā ir veiktas no uzņēmuma pašu līdzekļiem. Sākot no 2001.gada, uzņēmumā ir investēti ap EUR 100 000 000.

2011.gadā uzņēmums izstrādāja projektu par jaunu silīcija stikla šķiedras ražošanas tehnoloģiju, kas nodrošinās būtisku tehnoloģiskā procesā racionalizāciju un modernizāciju. Lai īstenotu projektu, uzņēmums paredzēja ieguldīt ap EUR 5 200 000 savu finansējumu, kā arī saņemt ES līdzfinansējumu – nedaudz zem EUR 1 000 000 apmērā.

Arī tuvākajos gados uzņēmums ir paredzējis attīstībā ieguldīt ap LVL 10 000 000. Uzņēmumam attīstība ir ļoti būtisks faktors. Tādēļ, lai uzņēmums darbotos, ievērojot jaunākās attīstības tendences, tam ikgadēji ir nepieciešamas investīcijas ap LVL 2 000 000. Tā kā uzņēmuma būtiskākie noietas tirgi ir attīstītās valstis (Vācija, ASV, Kanāda, Itālija, Lielbritānija u.c.) – tad tam ir jo īpaši būtiski strādāt atbilstoši augstākajiem kvalitātes standartiem, lai uzņēmums varētu sekmīgi konkurēt ar citiem konkurentiem.

Pateicoties pastāvīgajām investīcijām un attīstībai, uzņēmumā ir nomainītas ap 90% no visām padomju laika tehnoloģiskajām iekārtām. Uzņēmums ir mainījis ražošanas pieeju no divpakāpju kausēšanas sistēmas uz vienpakāpes kausēšanas sistēmu, būtiski automatizējot procesus

Uzņēmumā šobrīd strādā 800 darbinieki. Uzņēmuma apgrozījums 2011.gadā bija LVL 47 700 000. 2011.gadā, salīdzinot ar 2010.gadu, uzņēmums ir būtiski uzlabojis savas darbības rādītājus – gan apgrozījumu (+20%), gan EBITDA (+16%), gan arī tīro peļņu (+259%)³⁴. Arī 2012.gadā uzņēmums

³³ <http://www.vss.lv/lat/produkti/>

³⁴ <http://naudaslietas.lv/2012/02/ir-nosledzies-as-valmieras-stikla-skiedra-vebinars/>

plāno kāpināt apgrozījuma un peļņas rādītājus.

Uzņēmums eksportē ap 97% saražotās produkcijas (galvenokārt – uz iepriekš minētajām attīstītajām valstīm), izmantojot savu zīmolu. Galvenā izejvielas, kuras uzņēmums iepērk – kvarca smiltis un kaļķakmens.

Netālu no uzņēmuma dislokācijas vietas atrodas arī vairāki citi ar stikla šķiedras ražošanu saistīto nozaru uzņēmumi, kuri izmanto uzņēmuma saražoto produkciju sava uzņēmuma attīstībai, kas ir laba reģionalitātes principa un efektīvas sadarbības piemērs. Faktiski tas parāda pozitīvu piemēru vietējās sinerģijas izveidošanā. Starp šādiem uzņēmumiem var minēt SIA „Valpro”, kura ražo kannu un ugunsdzēsības aparātu korpusus, ugunsdzēsības aparātus, kā arī citus produktus. Šis uzņēmums eksportē virs 90% saražotā, taču specifisko produktu dēļ ir samērā labi zināms Latvijas tirgū. SIA „Valtanks” ražo degvielas uzglabāšanas rezervuārus, kā arī cita veida rezervuārus. SIA „Valmiera-Andren”, kas ražo rezervuārus, cauruļvadus un citas konstrukcijas augsti agresīvām ķīmiskajām un gāzēm.

2011.gadā Ekonomikas ministrijas un LIAA rīkotajā konkursā "Eksporta un inovācijas balva 2011" uzņēmums ieguva titulu „Eksporta čempions”³⁵. Tas ir papildus apliecinājums uzņēmuma sasniegtajam.

Kādēļ tieši Latvija?

Salīdzinot investīciju izvietojuma būtiskākos pievilinošos faktoros laikā, kad uzņēmums tika privatizēts, piesaistot investoru, un šobrīd – tie atšķiras.

Deviņdesmito gadu sākumā jau no padomju laikiem bija izveidojušās būtiskas ražošanas iestrādes un pieredze, kā arī bija pieejami kvalificēti darbinieki. Šāda profila uzņēmumu bez iestrādēm un kvalificētiem darbiniekiem būtu ļoti grūti izveidot pilnīgi no jauna.

Tāpat toreiz Latvijā bija ļoti lēti energoresursi, kas uzņēmuma izdevumos sastāda būtisku daļu. Attiecīgi būtisks investīciju izvietojuma mērķis bija lētākas ražošanas izmaksas, tādējādi stiprinot konkurētspēju.

Vērtējot energoresursu cenas pēdējo desmit gadu laikā, tās ir ievērojami paaugstinājušās. Elektrības cena esot Vācijas līmenī un gāzes cena pat pārsniedzot Vācijas cenas. Attiecīgi arī viens no sākotnējiem būtiskajiem faktoriem – resursu lētums – šobrīd vairs nav pieejams. Straujš un neprognozēts elektroenerģijas cenas palielinājums uzņēmumam ir viens no būtiskākajiem riskiem. Tādēļ arī tika nodrošināta energoresursu diversifikācija.

Lai investors ienāktu kādā valstī, ir nepieciešami specifiski resursi, piemēram, cilvēkresursi, ražošanas resursi, infrastruktūra u.tml. Ja pirms daudziem gadiem šādus resursus atrast bija vieglāk, tad šobrīd tas ir salīdzinoši apgrūtinātāk un dārgāk. Attiecīgi arī potenciālajiem investoriem trūkst motivācijas izvēlēties Latviju kā investīciju izvietojuma vietu, jo augstās ražošanas izmaksas un resursu trūkums neveicina starptautiski konkurētspējīgu uzņēmumu rašanos.

Sarunā ar uzņēmuma vadību tika minēti vairāki iemesli, kādēļ izvēlēties Latviju, un tie nav tieši saistīti uzņēmuma darbību Latvijā. Pie šādiem iemesliem ir minami:

- ▶ Latvijā ir prognozējamāka tiesiskā vide salīdzinājumā ar Krieviju un daudzām citām valstīm, kas nav ES dalībvalstis. Tajā pašā laikā Latvija atrodas blakus Krievijai, un šī priekšrocība var tikt izmantota;
- ▶ Latvijā ir pieejami atsevišķi dabas resursi – kaļķakmens, smiltis, dolomīts un meža resursi. Tie gan netiek pietiekami izmantoti, jo uzņēmums, piemēram, kvarca smiltis importē no Lietuvas, jo tur tās tiek piedāvātas uzņēmumam nepieciešamajā kvalitātē;

³⁵ http://www.liaa.gov.lv/lv/eksportetajiem/eksporta_un_inovācijas_balva/laureati_2011/

- ▶ tāpat Latvijā ir nepieciešamā infrastruktūra tranzīta un loģistikas nodrošināšanai. Latvijā ir pieejama eksportam piemērota dzelzceļa infrastruktūra, taču tā netiek pilnvērtīgi izmantota pārvadājumiem, kā arī var tikt izmantotas ostas, taču to darbība ir jāizvērtē.

Saskaņā ar uzņēmuma vadības pausto šobrīd īsti nav skaidrs, kādēļ jaunam investoram investēt Latvijā. Lai investors pieņemtu lēmumu par investīciju izvietojumu kādā no valstīm, tai būtu jābūt vismaz kādam resursam, kura izmantošanas nosacījumi ir pievilcīgāki, salīdzinājumā ar uz citu valstu resursu piedāvājumiem, taču Latvijas gadījumā šobrīd ir grūti saskatīt šādu pievilcību.

Tajā pašā laikā uzņēmuma vadība minēja arī vairākus aspektus un problēmas, kuru risināšana Latvijā būtu nepieciešama:

- ▶ Latvijā ir kļuvuši dārgi ražošanas procesam nepieciešamie resursi, piemēram, Latvijā dabasgāze ir viena no visdārgākajām Eiropā, kā arī elektroenerģija ir sadārdzinājusies, kas ir galvenais iemesls, kas izraisa ārvalstu investoru neieinteresētību izvietot investīcijas Latvijā. Daudzi investori pieņem savus lēmumus, balstot tos uz izmaksu aprēķiniem. Taču Latvija resursu dārdzības ziņā neatpaliek no Rietumvalstu dārdzības, kas investorus atbaida no investīciju izvietojuma Latvijā. Ja Latvija šobrīd pēc atjaunojamās enerģijas īpatsvara ir pirmajās vietās ES, nav saprotama „zaļās” enerģijas komponentes īpatsvara paaugstināšana un sadārdzināšana, šādi samazinot uzņēmēju konkurētspēju, jo paaugstinātie „zaļās” enerģijas iepirkšanas tarifi tiek ņemti vērā gala patērētāju kopējā tarifa aprēķinos. Līdz ar to zaļā enerģija pazemina Latvijā strādājošo uzņēmumu konkurētspēju starptautiskajos tirgos. Zaļā enerģija ir apkārtējai videi draudzīga un vispārēji atbalstāma, taču valstij ir jāizvērtē, vai radušies ieguvumi no zaļās enerģijas izmantošanas stiprina uzņēmējdarbības vidi un sniedz vēlamu efektu tautsaimniecībai kopumā, kā arī, vai un cik ilgi valsts var šādu situāciju un tendences atļauties, ņemot vērā, ka jau šobrīd tiek samazināta starptautiskā konkurētspēja. Savukārt Latvijā izveidotā un uzturētā zaļās enerģijas kvotu sistēma nav skaidra un caurspīdīga. Tāpat arī Latvijā būtu jābūt būtiskākiem ieguvumiem no HES izmantošanas – tarifu ziņā;
- ▶ salīdzinot ar padomju gadiem, ir pazeminājies izglītības līmenis valstī – trūkst eksakto zinātņu speciālistu, jo sevišķi inženieru. Arī arodskolu piedāvājums neatbilst darba tirgus pieprasījumam – trūkst mācību programmu tehniskajās specialitātēs. Augstākā izglītība pārsvarā gadījumu tiek iegūta tieši humanitārajās zinātnēs, nevis eksaktajās zinātnēs, piemēram, inženierzinātnēs, kas ne vienmēr atbilst biznesa vajadzībām. Arī profesionālajās izglītības mācību iestādēs sagatavoto speciālistu piedāvājums nenodrošina nepieciešamās kvalifikācijas darbaspēku ražošanas sektorā. Kā viens no tūlītējiem pasākumiem varētu būt tehnisko zināšanu popularizēšana, tādējādi veidojot vienotu iedzīvotāju izpratni par eksakto nozaru nozīmību un nepieciešamību tuvākajā nākotnē, kas, pārstrukturējot esošo darbaspēka kvalifikāciju un mainot specializācijas perspektīvas, varētu mazināt bezdarba problēmas Latvijā;
- ▶ investīcijas Latvijā kavē arī esošā nodokļu sistēma darbaspēka izmaksām – šie nodokļi ir ļoti augsti;
- ▶ iedzīvotāju neinformētība par investīciju projektu (īpaši – ražojošo) nepieciešamību, kā rezultātā iedzīvotāji uzskata, ka ražošana ir jāattīsta jebkur, tikai ne to tuvumā, kas kavē rūpniecības attīstību valstī kopumā.

Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze

Nekāds specifisks regulējums saistībā ar investīciju izvietojumu uzņēmuma gadījumā nav bijis būtisks, jo uzņēmums investē, izmantojot savu naudas plūsmu un bankas izsniegtos kredītus, kas ir standarta process uzņēmējdarbībā.

Papildus daudzajiem standarta normatīvajiem aktiem, ar kuriem uzņēmums saskaras savā darbā, īpaši ir jāakcentē regulējums enerģētiskā, jo uzņēmuma ražošana ir energoietilpīga. Attiecīgi uzņēmums ir būtiski atkarīgs no enerģijas cenām – elektrības un gāzes. Iespēja noslēgt ilgtermiņa līgumus par elektroenerģijas piegādes cenu ļautu labāk plānot savu darbību, kā arī mazināt riskus, kas ir saistīti ar cenu svārstībām.

Atbilstoši izvietoto investīciju apjomam uzņēmums varētu kvalificēties uzņēmumu ienākuma nodokļa atlaidēm lielajiem investoriem. Līdz šim uzņēmums divas reizes pagātnē ir plānojis pieteikties šādām atlaidēm, taču regulējuma izmaiņu dēļ, kad uzņēmums nav kvalificējies nodokļu atlaidēm vai arī nav

iekļāvies regulējumā paredzētajā laika periodā, ievērojot investīciju procesa periodiskumu un laika ietvaru, uzņēmumam nav bijis iespējams izmantot nodokļu atlaides. Arī šobrīd spēkā esošā uzņēmumu ienākumu nodokļa atlaide saskaņā ar likumu „Par uzņēmumu ienākumu nodokli” tiks piemērota līdz 2013.gada beigām. Tā kā investīciju process mēdz būt ilgstošs – šāda termiņa ierobežošana var radīt situāciju, kad investoram nav iespējams ievērot noteiktos termiņus, lai saņemtu šādas atlaides. Attiecīgi arī var tikt zaudēts pozitīvais valsts pievilcīguma efekts investīciju piesaistei, reklamējot ārvalstu investoriem šādu nodokļu atlaides piemērošanas sistēmu.

Izvērtējot situāciju par normatīvajiem aktiem un to ietekmi, var teikt, ka to stabilitāte mēdz būt svarīgāka par pašiem regulējamajiem objektiem nodokļu likmēm, ko tie nosaka. Katrs investors aprēķina, vai attiecīgajā vietā tam darboties ir izdevīgi un tad pieņem lēmumu. Ja sistēmas nestabilitātes dēļ nav iespējams veikt šādus aprēķinus, varbūtība, ka darbība tiks izvēsta citur, ir lielāka.

Lai arī nesaistīti ar šo gadījuma analīzi, pašvaldībā tika identificēti vairāki jautājumi, kurus būtu nepieciešams risināt, lai pašvaldībām ļautu piesaistīt labus investīciju projektus:

- ▶ likuma „Par valsts un pašvaldību finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanu”³⁶ 3.panta 2.daļa paredz, ka manta atsavināma un nododama īpašumā vai lietošanā citai personai par iespējami augstāku cenu, kas paredz organizēt nekustamo īpašumu izsoli, lai pašvaldība iegūtu maksimāli iespējamus līdzekļus par īpašuma iznomāšanu. Tajā pašā laikā šādu izsoļu veikšana var izraisīt problēmas, ja izsolē kāds pārsola augstāku cenu par potenciālo investoru, taču neplāno šīs teritorijas izmantošanā radīt pievienoto vērtību un darba vietas. Tā, piemēram, zemi dārgāk par investoru var nosolīt kāds nekustamo īpašumu māklers vai spekulants. Taču šis māklers atšķirībā no investora neveidos ražotni un neradīs darba vietas. Attiecīgi pašvaldība var īstermiņa iegūt lielākus ienākumus, taču ilgtermiņā tos zaudēt neesošas uzņēmējdarbības dēļ. Attiecīgi būtu nepieciešams veikt izdevumu-ieguvumu analīzi šādiem gadījumiem, kur īstermiņa negūtie ienākumi var būt būtiski mazāki par ilgtermiņā gūtajiem. Šajā situācijā investoriem ir apgrūtinātas iespējas operatīvi iegūt ražošanas vajadzībām atbilstošākos nekustamos īpašumus;
- ▶ saskaņā ar Ministru kabineta 2010.gada 8.jūnija noteikumu Nr.515 „Noteikumi par valsts un pašvaldību mantas iznomāšanas kārtību, nomas maksas noteikšanas metodiku un nomas līguma tipveida nosacījumiem”³⁷ 74.punktu ir noteikts maksimālais termiņš, uz kādu drīkst iznomāt nekustamo īpašumu - 12 gadi. Lielu investīciju gadījumā šis termiņš var būt nepietiekams (var tikt uzskatīts kā īstermiņa risinājums), un tas var apgrūtināt šādu investīciju projektu piesaistīšanu;
- ▶ bankas to rīcībā esošo īpašumu reizēm piedāvā investoriem par nesamērīgi augstām, nekustamā īpašuma tirgus situācijai neatbilstošām, kā arī investoriem nepievilcīgām cenām. Vismaz divi investori neizvēlējās Valmieru par savu darbības vietu tieši šāda iemesla dēļ, kā rezultātā tika zaudētas ap 200-300 darba vietas. Šajos gadījumos bija novērota banku pārstāvju neieinteresētība īpašumu pārdošanā par saprātīgu cenu, kā arī sarunās ar investoriem. Attiecīgi būtu nepieciešams paredzēt politiku, kas sekmē sadarbību, piemēram, iespēju piemērot augstāku nekustamā īpašuma likmi produktīvajiem, taču neizmantotajiem īpašumiem.

Investīciju piesaistes procesa analīze

Uzņēmumam nav bijis sadarbības ar LIAA investīciju piesaistes procesā, jo uzņēmumā investīcijas ir tikušas veiktas no pašu naudas plūsmas un kredītiem. Tāpat arī LIAA neiesaistījās uzņēmuma privatizācijas procesā. Taču vēlāk LIAA uzņēmumam ir sniegusi konsultācijas un atbalstu uzņēmuma paplašināšanās gaitā, nodrošinot informāciju par pieejamajiem ES atbalsta instrumentiem.

Saskaņā ar uzņēmumā pausto – sadarbība ar LIAA ES fondu projekta īstenošanā ir bijusi ļoti laba. LIAA darbinieki ir bijuši atsaucīgi un kompetenti. Tāpat vienmēr ir bijis iespējams gūt skaidrojumus par

³⁶ <http://www.likumi.lv/doc.php?id=36190>

³⁷ <http://www.likumi.lv/doc.php?id=212864>

uzņēmumu interesējošajiem jautājumiem. LIAA darbinieki konsultēja un izskaidroja uzņēmumam specifiskās birokrātiskās prasības ES fondu apguves procesā. Tāpēc sadarbība ar LIAA ir uzskatāma par izdevušos. Vienīgi LIAA varēja vairāk skaidrot kompetenču centru izveides būtību, kā arī iespējas tajos iesaistīties.

Uzņēmums regulāri sadarbojas ar pašvaldību. Kā viens no veiksmīgajiem sadarbības piemēriem pašvaldībā tika minēts uzņēmuma saziņa ar pašvaldību un izrādītā interese atrast kvarca smilšu piegādātāju izejmateriālu nodrošināšanai, lai uzņēmumam nebūtu šis materiāls jāimportē kā šobrīd.

Arī pašvaldības sadarbība ar LIAA vērtējama pozitīvi, jo Valmieras pašvaldība regulāri saņem informāciju par iespējamajiem investīciju projektiem, kuru potenciālie investori interesējas par Latviju. Pēc tam pašvaldība sagatavo savu piedāvājumu un intereses gadījumā strādā ar investoru.

Pašvaldībā tika pausts, ka šobrīd trūkst izpratnes par kopējo „investīciju piesaistes procesu”, jo, piemēram, LIAA un Valsts prezidenta kancelejas iniciatīvas par investīciju piesaistīšanu nav savstarpēji saistītas un reizumis dublējas (piemēram, pagājušajā gadā ar dienas intervālu Valmierā notika LIAA un Valsts prezidenta kancelejas organizētie pasākumi par investīciju piesaisti, no kā sadarbības partneriem nekļuva skaidrs, ar ko īsti ir jāsadarbojas). Komunikācija starp investīciju piesaistē iesaistītajām institūcijām notiek, taču ir vērojamas šo institūciju ambīcijas, cenšoties sniegt individuālu pievienoto vērtību, nereti nesadarbojoties ar pārējām iesaistītajām institūcijām. Ekonomikas ministrija ir atbildīga par investīciju piesaistīšanas politikas noteikšanu un īstenošanas uzraudzību. LIAA ir atbildīga par tās īstenošanu. Arī Ārlietu ministrija mēdz iesaistīties investīciju piesaistes procesā, taču nav viennozīmīgi izprotams šīs ministrijas iesaistīšanās sistemātiskums un loma, jo, atsevišķos gadījumos šī ministrija uzņemas koordinatores lomu investoru piesaistē. Vides aizsardzības un reģionālas attīstības ministrija reizēm iesaistās investoru piesaistes procesā – attiecībā uz lielajiem investīciju projektiem. Līdz ar to nav izprotama iesaistīto institūciju kopējā sadarbības un komunikācijas sistēma. Tāpat var secināt, ka investīciju piesaistes procesā ir par daudz iesaistīto pušu, kuru funkcijas nav efektīvas - nereti dublējas jeb arī netiek vispār īstenotas. Lielāka skaidrība palīdzētu visām iesaistītajām un ieinteresētajām pusēm labāk izprast investīciju piesaistes procesu, kā arī nodrošinātu publisko resursu efektīvāku izmantošanu. Tāpat vienmēr jābūt saprotamam pašvaldības piedāvājumam, kuru izvērtējot ir iespējams iegūt vienotu izpratni par pašvaldības iespējām sniegt atbalstu investīciju projekta uzsākšanā un īstenošanā.

Uzņēmējiem un investoriem ir iespējams tikties Valmieras Uzņēmēju konsultatīvajā padomē, kuras viens no locekļiem ir uzņēmuma prezidents A.O.Brutāns. LIAA pārstāvji reizi gadā tiek uzaicināti uz iepriekšminētās padomes sēdēm, lai sniegtu informāciju par uzņēmējdarbības aktualitātēm un atbalsta piesaistes iespējām Latvijā. LIAA direktors jau divus gadus ir piedalījies ikgadējās biznesa dienu konferencēs.

Papildus tika minēti citi pozitīvie investīciju piesaistes piemēri, kas ir pierādījums ārvalstu investoru veiksmīgai darbībai Latvijā:

- ▶ SIA „Valpro”, kura sagatavo kannu un ugunsdzēsības aparātu korpusus, ugunsdzēsības aparātus, kā arī citus produktus. Deviņdesmito gadu sākumā šis uzņēmums tika privatizēts. 94% no saražotās produkcijas uzņēmums eksportē, bet 6% saražotās produkcijas tiek pārdoti Latvijas tirgū. Uzņēmuma vadītāji nopirka no ārvalstu investoriem SIA „Valpro”, kas ir lielisks izpirkšanas („*management buy-out*”) piemērs un pierādījums, ka Latvijas uzņēmēji ir spējīgi nopirkt un veiksmīgi vadīt ārvalstu investoru izveidotus uzņēmumus. Šis uzņēmums ir izveidojis arī pakalpojumu klāstu uzņēmumam, piemēram, sniedzot kannu tīrīšanas un atjaunošanas pakalpojumus;
- ▶ „AGA” SIA ir izveidojusi gāzes krātuvi tieši pie uzņēmuma teritorijas, lai varētu tieši apkalpot šo uzņēmumu;
- ▶ „Valmiera-Andren” SIA, kura izmanto uzņēmuma ražoto stikla šķiedru, lai stiprinātu rezervuārus, cauruļvadus un citas konstrukcijas ķīmikāliju uzglabāšanai;
- ▶ „Culimeta Baltics” SIA izmanto uzņēmuma ražoto produkciju stikla šķiedras diega ražošanas procesā. Uzņēmums piesaistīja ES fondu līdzekļus un sāka ražot olu paliktņus, izmantojot makulatūru.

Savukārt kā neveiksmīgie investīciju piesaistes piemēri tika minēti:

- ▶ divi investori, kuriem nebija iespējams no banku sektora nopirkt nekustamo īpašumu nesamērīgi augstās cenas dēļ (skat. iepriekš);

- ▶ Saint-Gobain projekts Iksķilē, kas nevarēja investēt arī Valmierā, jo nebija pieejamas tik lielas teritorijas platības, kas būtu nepieciešamas ražošanas procesam, kas šajā gadījumā bija izšķirošs faktors, un tāpēc investori tomēr neizvēlējās izveidot ražotni Valmierā;
- ▶ Skandināvu investori, kuriem jau ir zvanu centrs Rīgā, vēlējās izveidot zvanu centru Valmierā, sākotnēji nodarbinot 5-10 darbiniekus, taču viena no pamatprasībām bija kādas ziemeļvalstu (zviedru vai norvēģu) valodas zināšana. Uzņēmums bija ar mieru mācīt skandināvu valodu potenciālajiem darbiniekiem. Taču Valmieras iedzīvotāji, kuri prata kādu no skandināvu valodām ekonomisku apsvērumu dēļ – atalgojuma dēļ, bija devušies strādāt uz Skandināviju. Vēl daļa valmieriešu, kuriem bija skandināvu valodu prasmes bija devušies strādāt uz Rīgu.

Investora tālākā rīcība

Nemot vērā esošās pozīcijas tirgū, kā arī stabilo un progresīvo līdzšinējo attīstību, uzņēmums ir apņēmis pilns turpināt attīstīties tālāk.

Lai arī šobrīd nav pieejamas dažas no priekšrocībām, kas bija pieejamas brīdī, kad uzņēmuma investori ienāca Latvijā, uzņēmums nav sašaurinājis savu darbību vai arī pārcēlis to uz citām valstīm. Līdz šim uzsāktā darbība un paveiktais Latvijā ir pietiekami būtisks, lai turpinātu strādāt šajā valstī.

Kopsavilkums

Šis investīciju gadījums ir uzskatāms par veiksmīgu, jo tas parāda, kā var tikt pilnveidots padomju laikos izveidots uzņēmums, piesaistot tam ārvalstu kapitālu un strādājot ar vietējo vadību. Uzņēmums kā lielākais darba devējs Valmieras pilsētā ir būtisks visas pilsētas attīstībai. Tajā pašā laikā uzņēmums ir sociāli atbildīgs, kas ir sekmējoši gan uzņēmumam, gan pašvaldībai, gan tās iedzīvotājiem.

4.11.4 Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu rūpnīcas būvniecības projekts Ikšķilē

Ievads

SIA „Saint-Gobain celtniecības produkti” (turpmāk šajā gadījuma analīzē – uzņēmums) bija izvietots Latvijā kā tirdzniecības vienība vēl pirms apsvērt stikla vates ražošanas rūpnīcas izveidi Ikšķilē. Arī šobrīd uzņēmums darbojas būvmateriālu tirdzniecībā.

Uzņēmums 2006.gadā uzsāka komunikāciju ar LIAA, lai uzzinātu par iespējām investēt Latvijā, par investīciju un biznesa vidi, kā arī potenciālo dislokācijas vietu. LIAA piedāvāja uzņēmumam investēt drošā Eiropas Savienības valstī un būvēt siltumizolācijas materiālu, piemēram, stikla vates u.c. materiālu ražotni teritorijā uz Ogres un Ikšķiles novadu robežas. Pirms tam šī vieta tika piedāvāta SIA „PAROC”, taču uzņēmums no šīs vietas bija atteicies un līdž ar to bija iespējams to pārdot analizējamajam uzņēmumam.

Šis projekts bija pilnībā atbilstošs Deklarācijā par Ivara Godmaņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību³⁸ izvirzītajiem prioritārajiem uzdevumiem, piemēram, „Valsts enerģētiskā drošība un energoefektivitāte”, kuras ietvaros bija paredzēta daudzdzīvokļu māju siltināšana. Krīzes izraisīto būvniecības kritumu būvniecības sektorā būtu iespējams daļēji kompensēt ar papildus alternatīvu – ēku siltināšanu.

Uzņēmums siltumizolācijas materiālu ražošanu plānoja uzsākt 2009.gada rudenī, izmantojot kvarca smiltis. Investīciju projekta rezultātā tiktu vismaz daļēji aizstāts siltumizolācijas materiālu imports, kā arī nodrošināts to eksports. Uzņēmums bija veicis arī transporta noslogotības un kritiskās masas aprēķinus. Rūpnīcu bija plānots izveidot tā saucamajos „buma gados”, redzot milzīgo pieprasījuma pieaugumu pēc cita starpā siltumizolācijas materiāliem, pēc kuriem pie tirgotājiem bija jāstāv rindā to nepietiekamā piedāvājuma dēļ. Tāpat arī, skatoties nākotnē un zinot, ka būs populāras programmas ēku siltināšanā no ES fondu līdzekļiem, arī tas bija būtisks apsvērums, domājot par pieprasījuma apmierināšanu.

Stikla vati savu īpašību dēļ (tā ir viegla, taču aizņem daudz vietas) ir neizdevīgi transportēt lielos attālumus, jo rodas ļoti lielas transporta izmaksas, būtiski sadārdzinot produktu gala patērētājam. Faktiski stikla vati atmaksājas vēst ne vairāk kā 500 km no tās ražošanas vietas. Attiecīgi arī rūpnīca pie Rīgas no loģistikas viedokļa spētu efektīvi apkalpot visu Baltijas reģionu.

Sākotnējās investīcijas būtu izvietotas EUR 70 000 000 apmērā, radot ap 100 jaunu darbavietu. 25-30% saražotā būtu paredzēts Latvijas tirgum un attiecīgi 70-75% - eksportam.

Projektu bija plānots izvietot teritorijā, kas ir paredzēta rūpnieciskajai ražošanai un kas atrodas blakus tādiem objektiem kā Ogres trikotāžas kombināts, Ogres pilsētas notekūdeņu attīrīšanas stacija, degvielas noliktava, augstsprieguma apakšstacijai un citiem industriālajiem objektiem³⁹. Turklāt – saskaņā ar veiktajiem novērtējumiem – rūpnīca neradītu būtisku apjomu citu izmešu kā vien oglekļa dioksīdu.

Ikšķiles pašvaldība saskaņoja rūpnīcas būvniecības projektu. Taču tā kā projekts atradās uz robežas ar Ogres pilsētu, bija nepieciešams arī Ogres pilsētas viedoklis. Ņemot vērā iedzīvotāju vēlmes, Ogres pašvaldība veica publiskās apspriešanas procesu, un iedzīvotāji protestēja pret ražotnes izveidošanu un uzturēšanu, jo palielinātos transporta plūsmas apjoms gar dzīvojamajām mājām, kā rezultātā paaugstinātos trokšņu līmenis, gaisa un ūdens piesārņojuma līmenis. Jāņem vērā, ka tuvākā dzīvojamā māja atradās apmēram 1 km attālumā no plānotās ražotnes dislokācijas vietas, kā arī pati zona, kur bija plānots būvēt ražotni, bija paredzēta rūpnieciskajai apbūvei. Tika izveidota „zaļā kustība” pret projektu, jo iedzīvotāji nebija apmierināti par projekta īstenošanu un tā ietekmi uz

³⁸ <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/vesture/godmana-valdiba-2/godmana-valdibas-deklaracija/>

³⁹ <http://m.diena.lv/saint-gobain-cer-sagaidit-zalo-gaismu-ietekmes-uz-vidi-novertejuma-uzsaksanai-36100>

apkārtējo vidi. Daži Ogres iedzīvotāji iesniedza Administratīvajā tiesā prasības pieteikumus par projekta apturēšanu. Tiesvedības procesa rezultātā investīciju projekts tiku apturēts apmēram no 6 mēnešiem līdz 1 gadam. Pārāk ilgajā saskaņošanas procesā pienāca globālā ekonomikas un finanšu krīze, kuras laikā šādas rūpnīcas būvniecība vairs nebija aktuāla. Papildus iedzīvotāju neapmierinātībai projekts ieguva oponentus, piemēram, atsevišķus konkurējošo produktu ražotājus.

Rūpnīcas izveidi apturēja iedzīvotāju protesti saistībā ar rūpnīcas kaitīgo ietekmi uz vidi, lai arī šie argumenti – saskaņā ar uzņēmuma pārstāvju teikto un saskaņošanas procesā pierādīto – nav pamatoti. Vieni no galvenajiem protestētājiem bija kādas mājas ar nedaudziem dzīvokļiem iedzīvotāji, kuriem projekta ieviešanas rezultātā it kā būtu palielinājies piesārņojums, kā arī tos negatīvi ietekmētu paaugstinātā transporta plūsma. Tajā pašā laikā šī vienīgā mazdzīvokļu māja, kuras iedzīvotāji tika padarīti par galvenajiem cietējiem, atrodas tālu no objekta, kā arī pēc būtības šo iedzīvotāju māja būtu kļuvusi vērtīgāka, nevis otrādi. Turklāt – uzņēmums bija gatavs kompensēt kaitējumu, ja kāds to būtu prasījis.

Papildus iepriekš minētajai informācijai – interviju laikā no vairākiem avotiem tika minēts vēl viens precedents attiecībā uz projekta gaitu. Pirms domāt par savas rūpnīcas būvniecību uzņēmums apsvēra kādas citas rūpnīcas iegādi kādā no Latvijas pilsētām⁴⁰, par kuras iegādi bija panākta vienošanās starp rūpnīcas īpašniekiem un uzņēmuma mātes uzņēmumu Francijā par konkrētu summu⁴¹. Rūpnīca ražoja konkurējošu materiālu stikla vatei, taču tās darbinieki nemācēja to pārdot – nebija izpratnes par tirgu un pārdošanas procesu. Rūpnīcas iegādes process jau bija sagatavots līdz līguma parakstīšanai, kad rūpnīcas īpašnieki pieprasīja ievērojami lielāku summu par iepriekš minēto – par rūpnīcas pārdošanu, par ko vienošanās netika panākta. Ar šo brīdi sākās visas uzņēmuma problēmas. Otra darījuma puse – pati vai saistīti cilvēki – sāka strādāt pie negatīvas sabiedriskās domas organizēšanas un darīja visu, lai ar sabiedriskās apspriešanas metodes palīdzību panāktu, ka uzņēmuma projekts ikšķilē nerealizētos. Visticamāk – par pamatu šeit var meklēt savstarpējo konkurenci tirgū. Ja šī versija ir korekta, tad šī projekta neveiksmē ir vainojama arī labākajā gadījumā neētiska rīcība no ieinteresēto personu puses, kur sabiedrībai tiek pasniegti apzināti nepatiesi dati emocionālā griezumā, lai panāktu vēlamo rezultātu par investīciju projekta nerealizēšanu. Šīs versijas pārbaude gan nav bijusi iespējama, kādēļ nav atklāti uzņēmumu vārdi, darījumu summas un citi dati.

Kādēļ tieši Latvija?

Uzņēmumam bija izveidojusies pozitīva pieredze tirdzniecības darbā Latvijā. Uzņēmums tāpat, redzot būvniecības sektora attīstības tendences Latvijā un apkārtējā reģionā, prognozēja būtisku pieprasījuma pieaugumu pēc stikla vates, raugoties no tā brīža skatu punkta, kad projektu sāka plānot. Tāpat arī, ņemot vērā iepriekš minētās augstās loģistikas izmaksas, kas bija spēkā, piemēram, vedot produktus no Polijas – rūpnīca Latvijā kalpotu par reģionālo ražotni Baltijas valstu apkalpošanai.

Domājot par valsts izvēli investīcijai, pozitīvu lomu spēlēja Latvijas atrašanās Eiropas Savienībā, jo, eksportējot no Latvijas, uzņēmums varētu apgūt Eiropas tirgu⁴².

Latvijai par labu spēlēja arī fakts, ka Latvijā ir pieejami nepieciešamie izejmateriāli – kvarca smiltis, no kurām ražot siltumizolācijas materiālus.

Tāpat arī Latvijas „trumpis” šajā gadījumā bija pieejamais darbaspēks un tā izmaksas.

Sarunā ar uzņēmuma pārstāvi tika minēti vairāki iemesli, kādēļ izvēlēties Latviju, un tie nav bijuši tieši saistīti ar lēmumu izvietot projektu Latvijā. Pie šādiem iemesliem ir minami:

- ▶ lēts darbaspēks;
- ▶ daudz brīvu vietu būvniecībai;

⁴⁰ Diskrētuma nolūkos ir dzēsti uzņēmuma un vietas nosaukumi.

⁴¹ Diskrētuma nolūkos ir dzēsta darījuma summa.

⁴² <http://www.diena.lv/bizness/ipasums/saint-gobain-verte-iespeju-razotni-veidot-krievija-vai-ukraina-nevis-latvija-607706>

- ▶ šobrīd Latvijā vēl ir vieglāk darboties nekā citās Eiropas valstīs. Piemēram, mazāk prasīgi darbinieki, lielāka darbinieku elastība, mazāka arodbiedrību ietekme kā citur Eiropas Savienībā, kas savā ziņā atvieglo uzņēmēju darbu. Taču tas tā nebūs mūžīgi, jo likumdošana noteikti tiks arvien vairāk sakārtota arī šajos jautājumos.

Tajā pašā laikā uzņēmuma pārstāvis minēja arī vairākas lietas, pie kurām Latvijā būtu jāpiedomā:

- ▶ pašvaldību ieinteresētības trūkums. Šis ir arī vispārējs ieteikums – pirms iegādāties zemi ražošanai – pārliecināties, vai pašvaldība vispār ir ieinteresēta šādā projektā, jo tieši no pašvaldības ieinteresētības daudz kas būs atkarīgs. Uzņēmumam ir pozitīva pieredze ar kādas citas pašvaldības ļoti lielo ieinteresētību cita projekta izvietojumā attiecīgās pašvaldības teritorijā. Lai arī pašai pašvaldībai nav naudas projektu atbalstīt, tā dara visu iespējamo, lai pēc iespējas atvieglotu citas lietas, kur tā var palīdzēt (būvniecības atļaujas, saskaņojumi, sarunas ar valsts institūcijām, sarunas ar vietējiem iedzīvotājiem u.c.).
- ▶ Latvijā noieta tirgus nav un maksātspējas arī nav. Attiecīgi investoru piesaiste diez vai var būt balstīta iekšējā tirgū. Ir jāmeklē citi piesaistes iemesli;
- ▶ liela konkurence ar kaimiņvalstīm – Latvijai ir jāsaprot, ka arī investīciju piesaistē tā darbojas konkurences apstākļos, kur bieži noteicošais ir lēmumu pieņemšanas ātrums;
- ▶ Latvijā vajadzētu vairāk koncentrēties uz nelielajām investīcijām, jo tā var diversificēt riskus labāk. Lielos projektus var izvietot tikai pie lielajām pilsētām, kamēr mazos projektus var izvietot pa visu valsti, šādi sekmējot teritorijas vienmērīgāku attīstību
- ▶ tāpat ir jāsaprot, ka lielo rūpnīcu, kas apgādā milzīgas ģeogrāfiskas teritorijas, laiks ir beidzies – lielā mērā loģistikas izmaksu dēļ. Attiecīgi atkal varētu notikt atgriešanās pie reģionālajām rūpnīcām, un tur Latvijai ir iespēja darboties;
- ▶ šobrīd investīcijas bremsē arī inženieru trūkums. Valstij būtu jāstrādā pie pozitīvā PR, kas stāstītu, ka inženiera darbs ir prestižs, labi atalgots un var nodrošināt mūža darbu. Tāpat vajadzētu atbalstīt arī profesionālo izglītību, jo arī tajā jomā situācija ir nepietiekami attīstīta.

Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze

Attiecībā uz normatīvo regulējumu – būtiska problēma, kas faktiski bija pamatā investīcijas neizvietojamai Latvijā, ir nelielas iedzīvotāju grupas pašvaldībā iespēja caur publiskiem protestiem panākt projekta neīstenošanu – pat ja tas nav ne ekonomiski pamatoti, ne no vides aizsardzības viedokļa pamatoti. Pietam – jāņem vērā, ka tuvojas vēlēšanu laiks, kad politiķi kļūst īpaši jūtīgi pret savu vēlētāju publiskām gribas izpaušmēm. Lai nodrošinātu projektu objektīvu izvērtēšanu, iespējams, var apsvērt nepieciešamību noteikt minimālo kvalificēto pārstāvniecību (izteiktu kā attiecību starp viedokļa paudēju skaitu un kopējo pašvaldības iedzīvotāju skaitu) sabiedriskajās apspriešanās u.tml. pasākumos, lai nodrošinātu to, ka kopējais labums tomēr prevalē pār atsevišķu indivīdu interesēm. Jāparedz arī iespēja kompensēt zaudējumus, ja kādai pusei tādi rastos, piemēram, pārceļšanās, trokšņu u.c. rezultātā.

Tāpat – saskaņā ar uzņēmuma pārstāvja pausto – pašvaldībām būtu nepieciešama lielāka teikšana lēmumu pieņemšanas procesā. Ja reiz pašvaldība vēlas investīciju savā teritorijā un tam nav likumisku šķēršļu – tad pašvaldībai ir jābūt instrumentiem, kā panākt sava lēmuma izpildīšanos dzīvē.

Nav adekvāti tas, ka dzīvē bieži pārklājošās atbildības jomas ir izvietotas dažādās institūcijās, kas savā starpā nesadarbojas vai vāji/ negribīgi sadarbojas. Piemēram, ietekmes uz vidi novērtējums ir Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas paspārnē, teritoriju plānošana – pašvaldību paspārnē, ceļi – Satiksmes ministrijas paspārnē, enerģētika – Ekonomikas ministrijas paspārnē u.t.t. Ja, piemēram, konflikta starp Ekonomikas ministriju un Satiksmes ministriju dēļ šīs institūcijas nespēj sadarboties ceļu sakārtošanā un elektrības kabelu ievilkšanā pie ceļiem, tad investoram šādā situācijā faktiski nav iespēju, ko darīt. Turklāt – tas ir arī ļoti ilgi un attiecīgi lielas izmaksas radoši.

Vēl, lūkojoties uz šo gadījumu, var secināt, ka Latvijā trūkst oficiāla lobisma. Būtu nepieciešams sakārtot lobisma likumdošanu, lai to būtu iespējams oficiāli darīt – kā daudzās attīstītajās valstīs. Tas arī nepieciešams, lai izskaustu korupciju un dažādus „PR maksājumus”, kas ir neadekvāti lieli un pēc būtības tāpat ir korupcija – tikai oficiāli noformēta.

Investīciju piesaistes procesa analīze

Saskaņā ar uzņēmuma pārstāvja pausto – LIAA bija atbalstoša projekta īstenošanai un pēc iespējas iesaistījās problemātisko jautājumu risināšanā. Nepieciešamības gadījumā jautājumu risināšanā iesaistījās arī LIAA augstākā vadība. LIAA darbs – ļoti labas kvalitātes un veikts ar ieinteresētību. LIAA sniedza informāciju par investīciju vidi, kā arī maksimāli iesaistījās vidutāja lomā starp valsts augstākajām amatpersonām un uzņēmējiem, lai censtos pārliecināt par palikšanu Latvijā un rastu problēmu iespējamus risinājumus.

Šī investīciju projekta ietvaros LIAA arī sniedza investoram informāciju par iespējamajām vietām, kur izvietot investīciju projektu. LIAA „aģitācijas” rezultātā uzņēmums iegādājās zemi Ikšķilē, jo uzskatīja, ka projekta īstenošanai šī ir īstā vieta.

Taču laikā, kad šis projekts jau bija kļuvis publisks un notika darbs ar sabiedrību un pārējo saskaņojumu organizēšana, vēl nebija izstrādāts investīciju apkalpošanas process un noteikta LIAA un citu iesaistīto pušu loma tajā. Attiecīgi LIAA darīja visu iespējamo, taču nebija skaidra institūciju sadarbība un institūciju savstarpējais atbalsts gadījumos, kad lieliem investīciju projektiem rodas problēmas. No šodienas skatu punkta, šis projekts faktiski kalpoja par pamatu POLARIS procesa izveidei. Šī procesa izveides galvenā doma bija izveidot sistēmu investīciju projektu apkalpošanai, lai katra iesaistītā puse zinātu savu lomu procesā, kā arī būtu sakārtots pats institucionālais ietvars. Attiecīgi var secināt, ka šobrīd sadarbības mehānisms starp LIAA un citām iestādēm noteikti ir labāks kā toreiz, kad tika apsvērts šis investīciju projekts. Sistēma pilnveidojas.

Strādājot pie projekta problēmu risināšanas, Ogres pašvaldības vadītāji pat tika uzaicināti uz Somiju (jo uzņēmums Latvijā ienāca caur Somijas filiāli) pieredzes apmaiņas vizītē, kuras laikā tika iegūta informācija par izveidoto sistēmu būvniecības projektu īstenošanā. Tika iegūta atziņa, ka Somijā normatīvā bāze ir liberālāka, jo, ja gadījumā būvniecības noteikumi būtu līdzīgi kā Latvijā, tad nebūtu iespējams īstenot nevienu būvniecības projektu. Tāpat arī pašvaldības pārstāvji tika uzaicināti vizītē, lai demonstrētu, ka līdzīgas rūpnīcas Somijā nerada lielu piesārņojumu vai cita veida negatīvās blaknes.

Tāpat LIAA organizēja Somijas koncerna augstākās vadības tikšanos ar Latvijas augstākajām amatpersonām – prezidenti V. Vīķi-Freibergu un ministru prezidentu I. Godmani. LIAA nodrošināja augstāko amatpersonu viedokļu un nostājas novirzīšanu līdz uzņēmuma vadībai. Taču, neskatoties uz LIAA centieniem un abu iepriekš minēto augsto amatpersonu izteikto atbalstu investīciju projektam, pozitīvu rezultātu projekta būvniecības sakarā nebija iespējams panākt. Ņemot vērā lēno procesu un tirgus konjunktūras maiņu, investori pieņēma lēmumu pārtraukt šo investīciju projektu, un ražotne netika izveidota. Pēc negatīvā lēmuma pieņemšanas arī I. Godmanis izteicās, ka Latvija ir zaudējusi labu projektu un ka neliela interešu grupa ir spējīga savas personīgās interese novietot augstāk par valsts interesēm, kā arī ka pašvaldības darbs nav bijis pietiekams⁴³.

Projektam atbalstu 2006.-2007. gadā izteica arī tā laika Ministru prezidents A. Kalvītis, kurš solīja palīdzēt risināt problēmas šī projekta sakarā, taču līdz praktiskai problēmu risināšanai tā arī nekad nenāca. Līdzīga situācija toreiz bija arī LIAA – lai arī LIAA bija izpalīdzīga, praktisku rezultātu tam nebija. Iespējams, tas bija toreiz neesošās sistēmas dēļ – kā šādas situācijas šāda mēroga projektos risināt. Kā jau minēts iepriekš – sistēma ir pilnveidota POLARIS procesa izveides dēļ.

Attiecībā uz šo investīciju projektu kā trūkumu var identificēt arī nepietiekamo sadarbību starp Ikšķiles un Ogres pašvaldībām. Lai arī Ikšķiles pašvaldība pieņēma pozitīvu lēmumu par rūpnīcas būvniecības atļaušanu, tā neveica pārrunas ar Ogres pašvaldību, tā vietā ļaujot uzņēmumam pašam mēģināt panākt savu taisnību Ogres pašvaldībā. Principā šajā gadījumā Ikšķiles pašvaldībai bija jāstrādā pašai ar Ogres pašvaldību, kas noteikti paaugstinātu sekmīga iznākuma iespējamību. Iespējams, pie lielāka skaidrojošā darba būtu arī labāki rezultāti.

Lai sekmētu investīciju piesaistes un apkalpošanas procesu, uzņēmuma pārstāvis pauda, ka LIAA būtu jābūt vairāk tiesībām, kā arī plašākām iespējām palīdzēt investoriem – vismaz ar tiesībām

⁴³ http://business.delfi.lv/biznesa_vida/premjers-negativi-verte-saint-gobain-aiziesanu-no-latvijas.d?id=21358330

sagatavot visaptverošu piedāvājumu investoriem. Piemēram, būtu labi, ja LIAA varētu piedāvāt pilnu atbalstu: (1) ES fondi, (2) elektrības pieslēgumu risināšana/ risināšanas uzraudzība, (3) infrastruktūras risināšana/ risināšanas uzraudzība, (4) nodokļu pakešu piedāvājums, kā arī citu pakalpojumu organizēšana. Attiecīgi investors piedāvājumu un informāciju varētu saņemt vienkopus, nevis daudzās vietās. Faktiski tas būtu sava veida vienas pieturas aģentūra investoriem.

Šis projekts tika skatīts arī Ārvalstu investoru padomē, taču arī tas nedeļa nekādus rezultātus. Ārvalstu investoru padomē tiek skatīti būtiski ar investīciju piesaisti saistīti jautājumi. Tiek doti ieteikumi atbildīgajām iestādēm, taču tie ne vienmēr tiek īstenoti dzīvē.

Investora tālākā rīcība

Nemot vērā tirgus konjunktūras izmaiņas, sākoties globālajai finanšu un ekonomikas krīzei, šādas rūpnīcas būvniecība Latvijā šobrīd nav aktuāla. Šis šobrīd ir uzskatāms par nokavētu projektu, jo to nebija iespējams īstenot tajā brīdī, kad tirgus situācija bija atbilstoša.

2008.gada otrajā pusē tika izplatīta informācija, ka uzņēmums šo rūpnīcu varētu būvēt ne ātrāk kā 2013.gadā. Uzņēmums gan šādas aplēses neizteica, vienīgi norādot, ka skaidrības par iespējamajiem termiņiem nav⁴⁴.

No šodienas skatījuma raugoties, laikā, kad reģionā stikla vati ražojošas rūpnīcas nestrādā ar pilnu jaudu, nedaudz apšaubāma ir drīza iespēja šādas rūpnīcas būvniecību redzēt Latvijā.

Kopsavilkums

Šis projekts var tikt uzskatīts par vienu no labākajiem investīciju projektiem, kāds jebkad Latvijā ir ticis apspriests – gan no investīciju apjoma viedokļa, gan no vides kvalitātes viedokļa (līdzīgi projekti atļauti blīvi apdzīvotās teritorijās citās Eiropas Savienības valstīs, kas liecina par iespējam salāgot projekta vides faktoros ar apdzīvojuma faktoriem), gan tādēļ, ka projekts bija no starptautiski labi zināma uzņēmuma ar attīstītu korporatīvo sociālo atbildību u.tml. Neskatoties uz to, ka investīciju projekts bija potenciāli Latvijai ļoti izdevīgs, iesaistītās valsts institūcijas un pašvaldības nespēja nodrošināt investīciju projekta uzsākšanu.

Šis investīciju projekts faktiski var tikt uzskatīts par precedentu POLARIS procesa izveidei, jo tas konkrēti parādīja, ka ir nepieciešams stingri reglamentēt procesu, kādā tiek risināti jautājumi, kas ir saistīti ar investīciju piesaistes procesu un problēmu risināšanu tajā.

⁴⁴

http://business.delfi.lv/biznesa_vidē/saint-gobain-razotni-latvija-varetu-buvet-ne-atrak-ka-2013gada.d?id=21727591

4.11.5 Futbola akadēmijas projekts

levads

2009. un 2010. gadā kāds Eiropas dienvidu zemes⁴⁵ investors izskatīja iespēju Latvijā izveidot vispārējās izglītības iestādi – futbola akadēmiju⁴⁶ (turpmāk šajā gadījuma analizē – FA). FA bija plānota kā vispārējā izglītības iestāde (internātskola) ar futbola novirzienu, tas ir, pamatmācību priekšmeti kā jebkurā vispārējās izglītības iestādē – kombinācijā ar futbola mācību priekšmetiem. FA mācības notiktu angļu valodā, jo darbam FA tiktu pieaicināti starptautiskie un vietējie pasniedzēji, kā arī skolēni, kas mācītos FA, būtu ne tikai no Latvijas. Pirmajā solī bija plāns strādāt ar Latviju. Otrajā solī – ar partneru tīklu Latvijā, Lietuvā, Igaunijā, Baltkrievijā. Pēc tam – paplašināties arī uz Krieviju, Somiju, Zviedriju.

FA mērķis bija attīstīt jaunus futbola talantus par čempioniem. FA būtu tikusi izmantota izcila Eiropas futbola kluba⁴⁷ mācību pieeja un mācību tehnoloģija, kas izstrādāta kopā ar vienu no vadošajiem IT programmatūras izstrādātājiem pasaulē⁴⁸. Šī tehnoloģija ļauj attīstīt futbola talantus jau no agras bērnības, salīdzinot un analizējot katra jaunā talanta datus, salīdzinot tos ar minētajā futbola kluba spēlētāju datubāzē esošajiem datiem, kurā ir pieejama informācija par šī futbola kluba spēlētājiem par pēdējiem 10 gadiem. Savietojot šīs datubāzes informāciju ar katra konkrētā jaunā talanta individuālo snieguma un raksturojuma informāciju, ir iespējams attīstīt jaunus talantus labāk, sekojot līdzi un pielāgojot to izaugsmei nepieciešamo rīcību laika gaitā.

Ja projekts būtu ticis īstenots, Baltijas valstīs tiktu meklēti labākie mazie futbolisti, kurus attīstīt par talantiem un iesaistīt tos globālajā futbola procesā. Akadēmijā tiktu ne tikai izkopta sporta tehnika, bet arī nodrošināta izglītošanās.

Faktiski, izveidojot FA, tiktu sākti veidot futbola klasteri Latvijā. FA biznesa definējums – izveidot uzņēmumu, kas ir pašpietiekams un kas novērtē ilgtermiņa partnerības vērtību, saprotot, kā tiek veidoti čempioni.

Šāds projekts var nodrošināt valsts atpazīstamību starptautiskā līmenī, ņemot vērā, ka sports (un Eiropā futbols – jo īpaši) ir ļoti labi atpazīstams un ieredzēts sporta veids. Investējot FA izveidē nelielu naudu, varēja panākt lielu atpazīstamību. Kā piemēru var minēt, ka, pārdodot vienu labu spēlētāju, ir iespējams nopelnīt vairākus miljonus EUR, kas vismaz daļēji var palikt valstī. Sports daudzās pasaules valstīs tiek uzskatīts nevis vienīgi par brīvā laika pavadīšanas veidu, bet par reālu industriju. Globālais ikgadējais apgrozījums futbola nozarē vien ir vairāki desmiti miljardu EUR. Lielākie futbola klubi pasaulē apgroza vairākus simtus miljonu EUR, kamēr lielākās futbola līgas – pat vairākus miljardus EUR⁴⁹. Sports kā industrija attiecīgi ir uzskatāms par būtisku iespējamo ienākumu avotu (īpaši – Eiropā), ja šajā jomā ir iespējams sagatavot piedāvājumu.

Projekta pārstāvis pats ir piedalījies minētā futbola kluba bērnu un jauniešu nometņu izveidošanā. Viņš uzskata, ka Latvijas bērniem jau no pašas bērnības ir daudz labāka fiziskā forma un potenciāls labi spēlēt futbolu salīdzinājumā ar, piemēram, Itālijas vai Spānijas bērniem. Latvijas bērniem ir pareizā attieksme pret sportu. Taču trūkst labi atstrādātu procesu, lai tos attīstītu par čempioniem. Latvijas bērni mazotnē var uzvarēt, piemēram, Itālijas bērnus. Taču tā kā tie netiek pienācīgi attīstīti tālāk – līdz pusaudžu gadiem (jau līdz 12 gadu vecumam) viņi jau ir iekavējuši attīstību un ir nepareizi apmācīti, kādēļ potenciāls ir zaudēts. Attiecīgi arī Latvijā nav bijis pietiekami daudz izaudzinātu pasaules līmeņa futbola spēlētāju.

⁴⁵ Investora izcelsmes valsts nav atklājama konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

⁴⁶ Precīzs projekta nosaukums nav atklājams konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

⁴⁷ Futbola kluba nosaukums nav atklājams konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

⁴⁸ Uzņēmuma nosaukums nav atklājams konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

⁴⁹ http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2011.pdf

Šāda veida projekts ne tikai palīdzētu attīstīties konkrētais sporta nozare Latvijā, bet vienlaikus arī veicinātu tūrismu, jo projekta ietvaros bija paredzēti arī starptautiski futbola mači, un attiecīgā pašvaldības teritorija, kā arī visa valsts kopumā būtu ieguvēja.

Nemot vērā šī projekta cita starpā sociālo nozīmi, investors projekta izveidošanā bija plānojis ieguldīt 50% nepieciešamo izmaksu, otru 50% piesaistot vai nu no valsts/ Eiropas Savienības finansētajām programmām, vai arī no pašvaldības, kurā projekts tiktu īstenots. Šis uzstādījums projekta īstenošanā izpratnē bija būtisks no sadarbības principu viedokļa.

Pirmajā fāzē bija plānots investēt EUR 250 000-300 000. Pēc tam paplašinoties – otrajā fāzē – vēl līdz EUR 500 000. Otrās fāzes investīcija gan būtu atkarīga no pirmās fāzes rezultātiem.

Kādēļ tieši Latvija?

Investora skatījumā – Latvijā ir nepietiekami izmantots un arī komercializēts futbols. Tā kā investors uzskata, ka Latvijas bērniem ir talants spēlēt futbolu – tas būtu jāattīsta, pielietojot tās metodes un sasniegumus, kas tiek izmantoti pasaulē.

Vēl viens būtisks iemesls izvēlēties Latviju (un prioritāri – Rīgu) par projekta īstenošanas vietu bija Latvijas sasniedzamība un ērtā pieejamība, izmantojot lidostu Rīgā. Īpaši tas ir aktuāli tādos projektos kā šis, kur ir paredzama liela cilvēku mobilitāte.

Vēl viens iemesls darbībai Latvijā šajā jomā bija sākotnējais pieņēmums, ka valstī, kur futbols nav tāda līmeņa jautājums kā, piemēram, Itālijā, nebūs tik daudz negatīvi ieinteresēto pušu par šāda projekta īstenošanu. Šis pieņēmums gan – saskaņā ar investora pausto – laikam ejot, neizrādījās korekts.

Sarunā ar investoru tika minēti vairāki iemesli, kādēļ izvēlēties Latviju, un tie nav bijuši tieši saistīti ar lēmumu izvietot projektu Latvijā. Pie šādiem iemesliem ir minami:

- ▶ transporta savienojumi ar citām valstīm, kas Latvijā ir ļoti labi;
- ▶ sakaru sistēma (internets, telefonija u.c.) ir laba un palīdz biznesam darboties un attīstīties;
- ▶ jaunieši ar labām prasmēm un vēlmi strādāt. Pietiekami bieži ir sastopami jaunieši ar rietumniecisku dzīvesveidu.

Tajā pašā laikā investors min arī vairākas lietas, pie kurām Latvijā būtu jāpiedomā:

- ▶ autoceļu tehniskais stāvoklis ir zem katras kritikas, pie kā ir jāstrādā, ja Latvijai būtisks bizness ir tranzīts un Latvija var būt kā Eiropas durvis uz Krieviju;
- ▶ Latvijā attieksme pret darbu nav veicinoša – un tā pasliktinās, pasliktinoties cilvēku sociālajam stāvoklim. Cilvēki strādā atbilstoši saņemtajiem uzdevumiem, nevis mērķiem. Ir būtiski jūtams Padomju mantojums – nerūpēšanās par rezultātiem, peļņu u.tml. Latvijai ir būtiskas iespējas pilnveidoties šajā jomā. Latvijā būtu nepieciešams pievērsties rezultātu maksimizēšanai, nevis ieguldījumu minimizēšanai/ samazināšanai;
- ▶ Latvijā un pat Baltijā kopā ir pārāk neliels vietējais tirgus, kas nav pievilcīgi. Taču apkārtnē ir lieli tirgi, kuru potenciāls netiek izmantots;
- ▶ vadības līmeņa darbinieki publiskās pārvaldes institūcijās mēdz būt neieinteresēti vai arī personīgi ieinteresēti. Būtu nepieciešams mainīt attieksmi, kā arī izvairīties no personīgās ieinteresētības.

Runājot par iespēju attīstīt Latviju kā investīcijām pievilcīgu vietu, investors ieteica mēģināt šādus risinājumus:

- ▶ strādāt ar dažādām valstīm viens pret vienu, skaidrojot, kādēļ nepieciešams sadarboties ar Latviju. Šādi viens pret vienu vajadzētu strādāt Latvijas tirdzniecības kamerām ar citu valstu attiecīgajām kamerām. Nepieciešams identificēt spēcīgās jomas Latvijā. Pēc tam ir jāuzrunā specifiski rajoni katrā valstī – tie rajoni, kas ražo kādu produktu, kurā arī Latvijai ir salīdzinošā priekšrocība, piemēram, kokapstrādē, metālapstrādē vai farmācijā. Tad ir jānododas uz šiem reģioniem pie uzņēmējiem un to organizācijām un jārunā ar tām;
- ▶ mēģināt gūt labumu no „dabiskajām durvīm uz Krieviju”. Latvija varētu būt vieta, kur izvietot rūpnīcas, lai apkalpotu Krievijas tirgu. Nepieciešams skaidrot, ka Latvija atrodas pie ES ārējās

robežas ar pieejamām neizmantotām industriālajām teritorijām daudz brīvām vietām un iespējām izvietot ražotnes tās teritorijā;

- ▶ jebkurā no minētajām darbības jomām būtiska ir arī valsts darbība, kurai ir jābūt proaktīvai.

Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze

FA projekta kontekstā investoram nācās saskarties ar Vispārējās izglītības likumu, kā arī mācību valodu reglamentējošajām normām Izglītības likumā. LIAA, sazinoties ar Izglītības kvalitātes valsts dienestu, palīdzēja noskaidrot, vai, ievērojot nacionālos normatīvos aktus, Latvijā būtu iespējams atvērt vispārējās vidējās izglītības institūciju, kurā mācību valoda būtu angļu valoda. Tā kā vispārējās izglītības iestādes ar futbola novirzienu mācību valoda bija plānota angļu valoda, tad tika piemeklēti līdzīgi mācību iestāžu precedenti, un šādos gadījumos piemērotie nacionālie normatīvie akti. LIAA, konsultējoties ar Izglītības kvalitātes valsts dienestu, noskaidroja, ka Jūrmalā ir pamatskola, kura paredzēta ārvalstu diplomātu un ārvalstu uzņēmēju bērniem un kuras mācību valoda ir angļu valoda. Tā kā šī skola, kurā mācības notiek angļu valodā ir izņēmums Latvijā, tad, lai reglamentētu tās darbības un mācību valodas lietošanu, tika izdoti specifiski normatīvie akti, kas pieļauj šādu situāciju tieši Jūrmalā. Konsultāciju rezultātā tika secināts, ka šī investīciju projekta īstenošanai nav iespējams izveidot starptautisko mācību programmu angļu valodā.

Tāda paša rakstura problēma būtu aktuāla arī šobrīd, ja FA vai cits līdzīgs projekts nolēmtu ienākt Latvijā. Attiecīgi, ņemot vērā valsts līmenī paustos uzstādījumus par nepieciešamību paaugstināt valsts starptautisko konkurētspēju (t.sk. eksportspēju), jāvērtē jautājums par iespējām izglītību iegūt svešvalodā. Lai arī 2010.gada rudenī esot tikuši izstrādāti grozījumi normatīvajos aktos, kas šādu situāciju varētu risināt, līdz pieņemšanai Saeimā tie tā arī nav nonākuši.

Investors minēja, ka šobrīd likumdošanā ir novērojams pārāk šaurs skatījums uz sportu. Šobrīd likumdošana uz sportu lūkojas kā uz vienkāršu sporta aktivitāti. Tajā pašā laikā tā ir industrija – ar iespēju attīstīties, nopelnīt u.c. Problēma ir ar normatīvo aktu ievērošanu pārāk striktā veidā, piemēram, par kritērijiem, kas ir jāizpilda, lai kvalificētos ES fondu atbalstam. Nepieciešams vairāk elastības, piemērojot ES fondu tiesību aktus – gadījumos, ja ir jāfinansē inovatīvs projekts. Inovatīvi projekti nevar tikt analizēti standarta procesā. Jāatstāj „durvis atvērtas” inovatīvu projektu analizēšanai un pozitīvas analīzes gadījumā – īstenošanas atbalstīšanai. Kā vienu no ieteikumiem šīs situācijas risināšanai investors minēja nepieciešamību izveidot komisiju, kura varētu analizēt izņēmuma projektus, kas ir elastīga savā darbā. Projektiem, kas iziet caur atlasu, būtu jābūt pieejamiem ES fondiem. Tāpat varētu izveidot kādu pastāvīgu ES fondu programmu, kas finansētu inovatīvus projektus, kas būtu izturējuši šādu atlasu.

Investīciju piesaistes procesa analīze

Investoram izrādot interesi par FA izveidi Latvijā, LIAA sniedza FA projekta īstenošanai informāciju par uzņēmējdarbības vidi Latvijā, kā arī par konkrētām vietām, kurās iespējams labāk izvietot investīciju. Investoram prioritāra investīciju izvietojuma vieta bija Rīga – tās sasniedzamības dēļ.

Tāpat LIAA sagatavoja informāciju investoram par iespējām apgūt ES fondus investīciju projekta īstenošanai. Pēc rūpīgas iespēju analīzes diemžēl tika konstatēts, ka ES nosacījumu dēļ nav iespējams piesaistīt ES fondus futbola attīstībai, kas bija būtiski FA projekta īstenošanai.

Tā kā investīciju projekta īstenošanai sadarbība ar pašvaldību bija būtisks aspekts – LIAA uzrunāja trīs pašvaldības, ar kurām diskutēt par iespēju dislocēt FA projektu. Šīs pašvaldības bija Rīgas (investoram prioritārā), Jelgavas un Jūrmalas. Sadarbība starp investoru, LIAA un Rīgas, Jelgavas un Jūrmalas pašvaldību bija vērtējama atšķirīgi. Piemēram, Jelgavas un Jūrmalas pašvaldības bija atsaucīgas – uz sarunām nāca to augstākā vadība un centās panākt projekta izvietojumu to teritorijās. Turpretim – Rīgas pašvaldība neizrādīja nekādu interesi par potenciālajiem investoriem un atteicās no sadarbības piedāvājuma izskatīšanas, lai arī Rīga šim projektam bija prioritāra. Ja kāda tikšanās notika, tad tā bija atturīga un neieinteresēta. Rīgas pašvaldība savu noraidošo attieksmi pamatoja, aizbildinoties, ka šis ir politiska rakstura investīciju projekts un ka vispirms ir jāatbalsta Latvijas Futbola Federācija, un tikai pēc tam Rīgas dome vērtētu, kā un vai sadarboties ar attiecīgo investoru. Diemžēl Rīgas pašvaldības nevēlēšanās iedziļināties šajā investīciju projektā kavēja investīciju piesaistes procesu.

Papildus iepriekšminētajam LIAA palīdzēja sazināties arī ar Latvijas Futbola federācijas prezidentu G.Indriksonu. Sadarbība šajā jautājumā gan netika panākta, lai arī investors uzsvēra, ka laika gaitā sadarbība ar Futbola federāciju uzlabojās. Futbola federācija neizrādīja interesi sadarboties FA projekta ietvaros.

Kā minēts iepriekš – LIAA investoram arī palīdzēja sadarboties ar Izglītības kvalitātes valsts dienestu, mēģinot risināt ar mācību valodu saistītos jautājumus.

Saskaņā ar investora pausto – LIAA izdarīja visu iespējamo, lai palīdzētu FA projektam notikt tieši Latvijā. Sadarbības process ar LIAA bija ļoti labs – attieksme no LIAA puses bija draudzīga un profesionāla. Kā būtisku LIAA nopelni investors minēja faktu, ka LIAA var palīdzēt „atvērt daudzas durvis”. Investīciju procesā viņš saskārās ar citām negācijām, kas tika pieminētas šajā gadījuma analizē. Papildus tam – jāņem vērā arī sarežģījumi normatīvo aktu jomā, kas nepieļauj parastā kārtā izveidot vispārējā vidējā līmeņa mācību iestādi Latvijā, kurā mācību valoda būtu angļu valoda.

Investora tālākā rīcība

Tā kā Latvijā nebija iespējams piesaistīt ES fondu līdzfinansējumu projekta īstenošanai, kā arī investors neredzēja pietiekamu ieinteresētību no Rīgas pašvaldības puses, kā arī saskārās vēl ar atsevišķiem augstāk minētajiem sarežģījumiem – tika pieņemts lēmums šobrīd FA Latvijā neizvietot. Investors šobrīd veic pārrunas ar kādu Latvijai netālu kaimiņvalsti⁵⁰, kura ir atsaucīgāka gan no atbalsta viedokļa, gan no pašvaldības ieinteresētības viedokļa. Par šī projekta īstenošanu attiecīgajā valstī gan vēl ir pārāgri spriest, jo projekta īstenošana tajā valstī vēl nav uzsākta. Šajā aspektā gan LIAA uzsver, ka ne vienmēr tas, kas investoriem tiek solīts sākotnēji atbalsta ziņā arī tiek reāli pēc tam izpildīts. Vai tas tā būs noticis arī šajā gadījumā – varēs pārliecināties tikai, redzot, vai investīciju projekts šajā kaimiņvalstī tiks vai netiks izvietots.

Kopsavilkums

Ņemot vērā investīciju projektā paredzamo investīciju un iespējamo atdevi, šo projektu varētu uzskatīt par labu ieguldījumu-atdeves projektu, ja tas būtu ticis īstenots.

Būtiskie šķēršļi šī projekta neīstenošanā Latvijā var tikt iedalīti divās daļās:

- ▶ šķēršļi, kas izriet no spēkā esošās likumdošanas un kas, iespējams, būtu maināmi, grozot nepieciešamos normatīvos aktus vai izdodot jaunus – domājot par iespēju piesaistīt ES fondu finansējumu konkrētām nozarēm/projektiem un arī par valodas lietošanas reglamentējošo likumdošanu;
- ▶ šķēršļi, kas ir subjektīvu motīvu vadīti un reizēm sakņojas nevēlēšanās mainīt esošo sistēmu vai arī ir saistīti ar kādas sabiedrības grupas interešu īstenošanu.

⁵⁰ Precīzs valsts nosaukums nav atklājams konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

4.11.6 Starptautiskas konsultāciju kompānijas Polijas biroja klients – IT nozares uzņēmums

Ievads

2011.gadā vienas no audita/konsultāciju „lielā četrinieka” firmu Polijas birojs (turpmāk – investīciju konsultants) uzsāka komunikāciju ar LIAA par iespēju investīciju konsultanta klientam⁵¹ – kādas no lielākajām ES valstu⁵² informācijas tehnoloģiju (turpmāk – IT) uzņēmumam – 2012.gadā Rīgā izveidot IT pakalpojumu attīstīšanas centru ar kopā aptuveni 100 darba vietām. Laika gaitā investors apsvērtu iespēju paplašināties tālāk – atkarībā no tirgus konjunktūras un investīcijas izvietojuma veiksmīguma. Izņemot Rīgu, investors apsvēra vēl divas citas iespējamās dislokācijas vietas divu dažādu ES-12 valstu lielpilsētās (vienā gadījumā – galvaspilsētā, otrā gadījumā – vienā no lielajām pilsētām, kas nav galvaspilsēta)⁵³. Šim IT nozarē strādājošajam uzņēmumam šī bija pirmā reize, kad tas nolēma izplesties ārpus tā mītnes valsts.

Investīciju konsultants organizēja investoru vizīti uz trīs iepriekšminētajām valstīm un to attiecīgajām pilsētām, lai veiktu tirgus izpēti – kurā valstī izvietot šo IT pakalpojumu centru. Investorus galvenokārt interesēja atrašanās vietas sasniedzamība, darbaspēka pieejamība un izmaksas, pilsētas vide, tās lielums, konkurence attiecīgo pakalpojumu sniegšanā un attieksme pret atveramo pakalpojumu centru un pašiem investoriem.

Kādēļ tieši Rīga?

Galvenais resurss, kas pievilināja projekta dislokācijas vietai izvērtēt Rīgu, bija labi kvalificētais darbaspēks, kas pietam labi pārvalda angļu valodu. Lai Rīgā bija pieejami labi profesionāļi, diemžēl pieejamo ekspertu skaits bija nepietiekams, kas arī bija galvenais iemesls, kādēļ investors izvēlējās citu dislokācijas vietu. Galvenais risks investora skatījumā bija meklējams faktā, ka, ja Rīgā vēl 2-3 līdzīgi investori vai vietējie uzņēmēji izlemtu izveidot līdzīgus IT pakalpojumu centrus, visiem vairs nepietiktu darbinieku, kas nozīmētu nevajadzīgu konkurenci par darbiniekiem. Tāpat sarunās, kas notika Latvijā, investori uzzināja, ka labākie programmētāji no Latvijas izvēloties doties strādāt, piemēram, uz Lielbritāniju un citām valstīm, kur tie nopelna vairāk nekā Latvijā – līdz ar to ir zināmas problēmas ar šī augsti kvalificētā darbaspēka noturēšanu Latvijā.

Sarunā ar investīciju konsultantu tika minēti vairāki iemesli, kādēļ izvēlēties Latviju, un tie nav bijuši tieši saistīti ar lēmumu izvietot projektu Latvijā. Pie šādiem iemesliem ir minami:

- ▶ Latvija var kalpot kā durvis uz Krieviju. Tas ir iespējams Latvijas stratēģiskā novietojuma dēļ, krievu valodas zināšanu dēļ u.c. aspektu dēļ;
- ▶ cilvēkiem piemīt laba attieksme pret darbu, kas ir būtiski, domājot par jebkuru investīciju projektu, kura rezultātā tiek nodarbināti vietējie. Tāpat arī cilvēki ir pieraduši un neiebilst daudz un smagi strādāt;
- ▶ daudziem iedzīvotājiem ir labas angļu valodas zināšanas;
- ▶ lieliska gaisa satiksme ar pārējo pasauli, kas ir būtiski, runājot arī par Rīgu kā Baltijas centru;
- ▶ Rīgā tiek nodrošināta laba sadarbība starp uzņēmējiem un publisko pārvaldi.

Konsultants kā galveno biznesu Latvijā redzētu dalīto pakalpojumu centrus. Taču nevis piedāvāt daudz valodu, bet koncentrēties uz pamata valodām – angļu un krievu, uz kā arī censties kapitalizēt. Vēl viens business varētu būt ārpakalpojumu centri, taču konsultante tos Latvijas gadījumā novērtēja kā ne tik perspektīvus kā dalīto pakalpojumu centrus.

⁵¹ Precīzs projekta nosaukums nav atklājams konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

⁵² Precīzs valsts nosaukums nav atklājams konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

⁵³ Precīzi valstu un pilsētu nosaukumi nav atklājami konfidencialitātes apsvērumu dēļ.

Tajā pašā laikā investīciju konsultants minēja arī vairākas lietas, pie kurām Latvijā būtu jāpiedomā:

- ▶ šobrīd Latvija, salīdzinot ar Poliju, Ungāriju u.c. valstīm, ir samērā vāja jautājumos, kas saistīti ar ES fondu atbalstu ienākošajiem investoriem. Investori un to konsultanti meklē valstis, kas var piedāvāt atbalstu ienākošajiem investoriem. Piemēram, tās var būt programmas iekārtu iegādei vai arī programmas darbinieku līdzfinansēšanai (darbinieku algu daļējai kompensēšanai jaunos biznesos), kas atsevišķās valstīs strādā, taču Latvijā tādas nav pieejamas. Ņemot vērā, ka šāds atbalsts principā nav atļauts saskaņā ar ES likumdošanu – būtu jāpēta, kā šos jautājumus risina citas ES valstis. Attiecīgi investīciju konsultanta ieteikums ir paskatīties, kādus stimulus ir iespējams radīt ienākošajiem biznesiem, jo tas ir būtiski;
- ▶ jaunattīstības valstis arvien spēcīgāk konkurē savā starpā par cita starpā investīciju piesaisti. Latvija šajā cīņā uz pārējo valstu fona sevišķi neizceļas – ir grūti saprast katras konkrētās valsts īpatnības. Bieži ir situācija, kad ārvalstu investori neredz lielu atšķirību starp, piemēram, Latviju, Lietuvu un Igauniju. Attiecīgi ir jāstrādā pie tā, lai potenciālajiem investoriem komunicētu, kas ir tas ar, ko Latvija pozitīvā ziņā atšķiras – pie nosacījuma, ka šādu izteiktu atšķirību ir iespējams identificēt;
- ▶ Ir jāpārdomā veids, kā uzrunāt ārzemniekus. Poļi bieži vien zina par Baltijas valstīm, kamēr francūžiem un spāņiem šāda nojausma varētu būt labākajā gadījumā vāja. Attiecīgi šeit ir jautājums par valsts unikalitāti un mēģinājumiem kaut ko paveikt kopā. Ja Baltijas valstis pasāktu kādas aktivitātes kopā, tam varētu būt daudz lielāka atdeve kā šobrīd. Lai arī tas varētu šķist pretrunā ar savstarpējo konkurenci, reģionālu vai plašāku alianšu vai citu sadarbības mehānismu izveidošanās mūsdienās nav retums – kaut vai Baltijas jūras reģiona valstis, kurām ir pat izstrādāta vienota stratēģija⁵⁴ un top atsevišķi vienoti projekti, kā arī tiek diskutēts par ciešāku reģionālo integrāciju, lai globālajā līmenī kaut nedaudz palielinātu savu ietekmi;
- ▶ Latviju vai Rīgu nevar padarīt par investīcijām draudzīgu vietu, vienīgi sakārtojot atsevišķas jomas, kas varētu sekmēt investīciju vides pilnveidošanos. Ir nepieciešams visaptverošs/holistisks skats uz vietu no investora skatu punkta. Tikai kombinācija no formālā un neformālā var nodrošināt investīciju un jaunu biznesu piesaisti vietai;
- ▶ investori parasti skatās uz konkrētām pilsētām, kurās izvietot investīcijas, nevis uz konkrētām valstīm. Attiecīgi būtu nepieciešams vairāk strādāt, reklamējot tieši Rīgu kā investīcijām draudzīgu vietu, kā arī dzīvošanai un strādāšanai patīkamu vietu. Būtiski ir, ka pilsēta ir:
 - ▶ viegli sasniedzama;
 - ▶ patīkama no dzīvošanas viedokļa – vai investoram tā patīk (dzīvot, izklaidēties, pārcelties ar ģimeni u.tml.);
 - ▶ atbalstoša – ES fondu finansējuma pieejamība ienākošajiem uzņēmumiem, telpu pieejamību, pašvaldības atbalstu u.c.;
 - ▶ ar pieejamu darbaspēku;
 - ▶ samērīga savā dārgumā (saņemtā vērtība par iztērētajiem līdzekļiem).

Runājot par kādas vietas priekšrocībām un šķēršļiem investīciju piesaistē, jāņem vērā, ka priekšrocības un šķēršļi ir ļoti atkarīgi no konkrētā biznesa gadījuma. Latvija un Baltija kopumā globālā mērogā ir ļoti maza. Valstīm ir jāsadarbjas, lai tās tirgū spētu iegūt t.s. kritisko masu. No resursu viedokļa ne Latvija individuāli, ne Baltijas valstis kopā nekad nevarēs pārspēt tādas valstis kā, piemēram, Polija, Rumānija vai Bulgārija. Tāpat ir jāņem vērā, ka visas valstis attīstās un iesaistās starptautiskajā cīņā par investīcijām un ka nevienas valsts attīstība nestāv uz vietas. Attiecīgi ir aktīvi jārīkojas, ja valsts vēlas piesaistīt labas investīcijas.

Tiesību normu faktiskās piemērošanas analīze

Līdz regulējumam šajā gadījumā investors netika, jo neizvēlējās Rīgu par investīciju dislokācijas vietu. Taču saskaņā ar saņemto informāciju – nozarē citiem spēlētājiem līdzīgā situācijā regulējums darboties netraucē. Tā, piemēram, ir kāds investors no Amerikas Savienotajām Valstīm, kas Latvijā ir izveidojis IT dalīto pakalpojumu centru (*shared service centre*), un uzskata, ka šobrīd nav nekādu problēmu darbības turpināšanai.

⁵⁴ <http://eu.baltic.net/>

Investīciju piesaistes procesa analīze

Investīciju konsultants uzskata, ka investīciju piesaistes sistēma LIAA ir organizēta visaugstākajā līmenī. LIAA strādā proaktīvi un izglītoti darbinieki, kas ir ļoti organizēti un ļoti atsaucīgi. Tajās 24 stundās, ko investors pavadīja Latvijā, tas uzzināja visu, ko varēja uzzināt, satiekoties ar dažādām ieinteresētajām pusēm. LIAA bija ļoti labi sagatavojusies un apkalpoja klientus vislabākajā iespējamajā veidā, organizējot visas nepieciešamās tikšanās. LIAA organizēja tikšanos ar Latvijā esošajiem uzņēmējiem – IT pakalpojumu sniedzējiem (IT apkalpošanas centriem), RTU Datorzinātnes un informācijas tehnoloģijas fakultātes pārstāvjiem, kā arī personālatlases uzņēmumiem Latvijā.

LIAA arī nodrošināja informāciju par Latviju un investīciju izvietojšanas iespējām Latvijā.

Arī augstāk minētās investora apkalpošanā iesaistītās puses bija atsaucīgas un nodrošināja informāciju un viedokļus, lai investors varētu pieņemt lēmumu attiecībā uz investīciju izvietojšanu Rīgā.

Investora tālākā rīcība

Investors kopā ar investīciju konsultantu izvērtēja sociālekonomisko situāciju Latvijā, kas tika atzīta par atbilstošu projekta īstenošanai (adekvāts atalgojums strādājošajiem u.c.). Tāpat investoram subjektīvi patīk Rīga, kā arī ļoti apmierina tiešo avio reisu satiksme uz Rīgu, kas ir liels Rīgas pluss.

Latvijas personālatlases uzņēmumi un RTU Datorzinātnes un informācijas tehnoloģijas fakultāte sniedza informāciju investoram, ka IT speciālisti, jo sevišķi programmētāji, ir vieni no vispieprasītākajiem ekspertiem Latvijā (labākos „izķerot” jau no skolas sola) un, ka nepieciešamo skaitu šāda veida speciālistu viena gada laikā atrast un nokomplektēt darba vietas nebūtu iespējams. Riski pastāvētu arī attiecībā uz iespējamo tālāko paplašināšanos.

Nemot vērā iepriekš minēto informāciju, investors nolēma par labu projekta īstenošanai vienā no divām pārējām minētajām dislokācijas vietām. Kopējais secinājums, ko investīciju konsultants puda par šo gadījumu, ir, ka Latvijā ir ļoti labi IT speciālisti, taču to nepietiekamais skaits neļauj attīstīt liela mēroga IT projektus Latvijā.

Kopsavilkums

Šis nav uzskatāms par veiksmīgu investīciju piesaistes gadījumu, jo investors izvēlējās izvietot investīcijas ārpus Latvijas, kur ir lielāka konkurence (uzņēmumu skaita ziņā) IT jomā nekā Latvijā, taču daudz vienkāršāk atrast IT speciālistus attiecīgās vietas lielākā mēroga dēļ.

Šajā gadījumā investora apkalpošana Latvijā tika veikta atbilstoši labākajai praksei, par ko arī pats investīciju konsultants ir izteicis atzinīgus vārdus. Kā puda investīciju konsultants – ir lietas, kuras nevar mainīt, kā šajā gadījumā – IT nozarē strādājošo skaitu. Tas, iespējams, ir korekts postulāts īstermiņā, taču ilgtermiņā situāciju ir iespējams mainīt. Tā, piemēram, Izglītības un zinātnes ministrija varētu veikt informatīvu kampaņu, informējot topošos skolēnus un studentus par darba iespējām eksaktajās nozarēs, lai neturpinātos situācija, kurā liela daļa jauno studentu vēlas studēt vienīgi sociālās zinātnes. Valsts attīstībai ir nepieciešami arī eksakto zinātņu labi pārzinātāji. Iespējams, Izglītības un zinātnes ministrijai būtu jāizvēlas studiju novirzienus, kurus nepieciešams subsidēt vairāk, par pamatu ņemot darba tirgus pieprasījuma attīstības prognozes vidējā un ilgtermiņā.

PIELIKUMI

1. Pielikums – 1.Tabulas papildinājums

Tabula Nr. 26. Tabulas Nr.1 papildinājums: Stratēģija un POLARIS procesā ietverti ĀTI piesaistes uzdevumu un pasākumu saraksts.

Dokumenta satura sadaļa	5.	6.
Pasākumi ĀTI piesaistei (atsevišķu rīcības virzienu ietvaros)	<p>Arvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam (stratēģija atrodas izstrādes procesā)</p> <p>Uzdevumi investīciju vides uzlabošanai</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Uzņēmējdarbības vides uzlabošana <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ekonomikas ministrijai sagatavot ikgadējo Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu. ▶ Valsts kancelejai sagatavot ikgadējo pasākumu plānu administratīvā sloga samazināšanai, administratīvo procedūru kvalitātes uzlabošanai uzņēmējiem un iedzīvotājiem. ▶ LIAA un VARAM, LLPA, LPS organizēt izglītojošus seminārus pašvaldībām par investīciju piesaistes nozīmi un to radītajām iespējām, investoru apkalpošanu, pašvaldību priekšrocību prezentēšanu. ▶ Tieslietu ministrijai sadarbībā ar ministrijām nodrošināt uzņēmējus ar vienkāršas un pārskatāmas informācijas pieejamību par obligātajām pamatprasībām pret uzņēmēju attiecībā par atskaitīšanos pret valsti. ▶ Labklājības ministrijai saskaņā Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu sagatavot informatīvo ziņojumu par Darba attiecību elastību veicināšanu. ▶ Iekšlietu ministrijai izstrādāt nepieciešamos grozījumus normatīvajos aktos, lai nodrošinātu vienkāršotu uzturēšanās atļauju, vīzu un darba atļauju izsniegšanas kārtību lielo investīciju projektu īstenotājiem – uzņēmējiem, uzņēmumu vadītājiem un vadošajiem speciālistiem, darbspēkam, kā arī citiem ārzemniekiem, kuri veic aktīvu saimniecisko darbību un dod ekonomisku labumu Latvijai. ▶ Iekšlietu ministrijai izstrādāt nepieciešamos grozījumus normatīvajos aktos, lai nodrošinātu atvieglotus nosacījumus uzturēšanās atļauju, vīzu un darba atļauju izsniegšanai augsti kvalificētu darbinieku un ārvalstu investoru ģimenes locekļiem (laulātajiem). ▶ Finanšu ministrijai izvērtēt iepirkuma procesa tiesiskā regulējuma pilnveidošanas iespējas saskaņā ar ārvalstu investoru izteiktajiem priekšlikumiem. ▶ Izglītības sistēmas pilnveidošana un atbilstoša darbaspēka nodrošināšana <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ekonomikas ministrijai īstenot apmācībām apmācību programmu „Atbalsts nodarbināto apmācībām komersantu konkurētspējas veicināšanai – atbalsts partnerībās organizētām apmācībām”. ▶ Nodarbinātības valsts aģentūrai nodrošināt bezdarbnieku apmācības atbilstoši investoru vajadzībām/pieprasījumam. ▶ Izglītības un zinātnes ministrijai optimizēt profesionālās izglītības sistēmu, lai nodrošinātu profesionālās izglītības kvalitātes un programmu atbilstību tautsaimniecības vajadzībām saskaņā ar Profesionālās izglītības iestāžu tīkla optimizācijas pamatnostādņem 2010.-2015.gadam. ▶ Izglītības un zinātnes ministrijai nodrošināt profesionālo mācību priekšmetu pedagogu un prakses vadītāju teorētisko zināšanu un praktisko kompetenču paaugstināšanu, praktizēšanos ārvalstīs. 	<p>POLARIS process (ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas sākuma stadijā)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mērķa nozaru analīze <ul style="list-style-type: none"> ▶ Apkopot un analizēt informāciju par situāciju un izmaiņām mērķa nozarēs, atbildīgo ministriju ziņojumos par politikas dokumentu īstenošanu; ▶ Izstrādāt ekonomiskās analīzes (feasibility) pētījumus par mērķa nozaru iespējamo attīstību, identificēt investīcijām pievilcīgākās un ekonomiski pamatotākās nišas un nozares; ▶ Konsultēt atbildīgās ministrijas un LIAA par situāciju mērķa nozarēs; ▶ Izstrādāt priekšlikumus prioritārajiem zinātnes virzieniem fundamentālo un lietišķo pētījumu finansēšanai. ▶ Latvijas mārketinga instrumentu sagatavošana <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mārketinga plānu izstrāde augsti prioritārajām un prioritārajām mērķa valstīm; ▶ Nodrošināt aktīvu sadarbību ar privāto sektoru, lai izplatītu aktuālo informāciju pēc iespējas plašākam adresātu lokam par investīciju iespējām Latvijā un iegūtu informāciju par nepieciešamajiem uzlabojumiem investīcijām labvēlīgas uzņēmējdarbības vides nodrošināšanā; ▶ Izstrādāt un atjaunot informatīvos, vienota standarta, mārketinga materiālus par investīciju iespējām Latvijā; ▶ Veicināt Latvijas investīciju vides atpazīstamību ar sociālo mediju starpniecību; ▶ Nodrošināt POLARIS procesa aktualitāšu un nozīmīgāko investīciju projektu veiksmes stāstu publiskošanu Latvijā un ārvalstīs. ▶ Piedāvājuma sagatavošana investoriem <ul style="list-style-type: none"> ▶ Noorganizēt apmācību seminārus pašvaldību darbiniekiem par investīciju piesaisti; ▶ Sniegt atbalstu pašvaldībām investīciju projektu īstenošanas ieguvumu skaidrošanai; ▶ Apkopot pašvaldību piedāvājumus, intereses un informāciju par vēlamajiem investīciju projektiem/ investoriem; ▶ Sniegt atbalstu valsts zinātniskajām institūcijām, lai sekmētu investīciju piesaisti izgudrojumu komercializēšanai; ▶ Izstrādāt kārtību, kādā tiek veikta investīciju projektu atlase, lai piedāvātu tos ārvalstu pārstāvjiem; ▶ Veikt priekšizpēti kopīgi ar privātā sektora pārstāvjiem identificētajiem nozaru attīstības projektiem un sagatavot projektus iekļaušanai Latvijas investīciju projektu sarakstā; ▶ Sagatavot un uzturēt potenciālo investīciju projektu sarakstu.

Dokumenta satura sadaļa	5.	6.
	<p>Arvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam (stratēģija atrodas izstrādes procesā)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Labklājības ministrijai nodrošināt karjeras atbalsta pakalpojumu sniegšanu jauniešiem, lai palīdzētu karjeras plānošanā, profesionālās piemērotības noteikšanā, kā arī darba meklēšanas un saglabāšanas prasmju apguvē. ▶ Izglītības un zinātnes ministrijai un Labklājības ministrijai risināt jautājumu par prakses vietu nodrošināšanu, lai profesionālās izglītības ieguvējs celtu savu profesionalitāti, nostiprinot praktiskās iemaņas. ▶ Iekšlietu ministrijai izstrādāt Imigrācijas koncepciju, ņemot vērā darbaspēka migrācijas aspektus. ▶ Kultūras ministrijai, iesaistot ministrijas un citas institūcijas, apzināt esošo situāciju un iespējas, sagatavot priekšlikumus reemigrācijas veicināšanai. ▶ Izglītības un zinātnes ministrijai kopīgi ar Ekonomikas ministriju sagatavot priekšlikumus zinātnieku noturēšanai un atgriešanai Latvijā. <p>Uzņēmējdarbības infrastruktūras pieejamība</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ AS „Sadales tīkliem” nodrošināt LIAA pieejamu interaktīvo karti ar ģeogrāfiski attēlotām apakšstaciju atrašanās vietām un brīvajām jaudām. ▶ Ekonomikas ministrijai izstrādāt nepieciešamos grozījumus normatīvajos aktos, lai ieviestu elektroenerģijas sistēmas pieslēgumu izbūves izmaksu kompensēšanas sistēmu. ▶ VARAM izstrādāt normatīvos aktus, paredzot elastīgāku teritorijas atļautās izmantošanas (funkcionālā zonējuma) noteikšanu, kā arī maiņu, vietējās pašvaldības teritorijas plānojumos. ▶ VARAM izstrādāt grozījumus attiecīgajos normatīvajos aktos, padarot elastīgākus tiesību aktus, kas nosaka pašvaldību tiesības rīkoties ar savu mantu. ▶ VARAM sagatavot metodiskos materiālus pašvaldībām par sabiedrisko apspriešanu veidiem un metodēm, to piemērošanu pašvaldības lēmumu pieņemšanā. ▶ Satiksmes ministrijai sadarbībā ar Finanšu ministriju sagatavot priekšlikumus infrastruktūras projektu sakārtošanas modelim, piemērojot valsts un privāto partnerības modeli. ▶ Pašvaldībām izstrādāt un apstiprināt pašvaldības teritorijas izmantošanas plānojumus, precīzi izdalot teritorijas pēc to izmantošanas mērķa (piemēram, rūpnieciskās, industriālās teritorijas, rekreācijas zonas), norādot izmantošanas mērķi un izvirzāmās prasības. ▶ Pašvaldībā izstrādāt pašvaldības attīstības plānošanas dokumentu, kurā iekļauta detalizēta uzņēmējdarbības veicināšanas programma. <p>Tiesu sistēma un tiesvedības procesi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tieslietu ministrijai sagatavot politikas plānošanas dokumentu par Latvijas šķīrējtiesu darbību, esošajām problēmām un nepieciešamajām izmaiņām, lai izveidotu to kā uzticamu ārpus tiesas instanci. ▶ Tieslietu ministram sniegt Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par pasākumu plāna „Par Pasākumu plānu koncepcijas „Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā” īstenošanai (2010.-2012.gadam)” izpildi. ▶ Tieslietu ministrijai sagatavot analītisku informatīvo ziņojumu par Maksātnespējas likuma piemērošanu, pastāvošajām problēmām un veicamajiem grozījumiem likumā. <p>Investīciju stimulu nodrošināšana</p>	<p>POLARIS process (ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas sākuma stadijā)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Potenciālo investoru uzrunāšana <ul style="list-style-type: none"> ▶ Apmeklēt ārvalstīs nozīmīgākās mērķa nozaru konferences, seminārus vai forumus: <ul style="list-style-type: none"> - ERAB ikgadējā pilnvarnieku sanāksme; - Pasaules Bankas ikgadējā konference; - WAIPA World Investment Conference. ▶ Informācijas par investīciju un eksporta iespējām izplatīšana un prezentēšana (tai skaitā dalība izstādēs un konferencēs): 2011.gadā plānota dalība: <ol style="list-style-type: none"> 1. Investīciju forums Premjera vizītes Apvienotajā karalistē ietvaros, 21.janvārī; 2. Investīciju seminārs Zviedrijas premjera vizītes uz Latviju ietvaros, 18.februārī; 3. Baltic Sea Region Investors' Meeting at Hannover Messe 2011, Vācija, 4.-8.aprīlis; 4. 7th Annual European Manufacturing Strategies (EMS) Summit 2011, Diseldorfa, Vācija, 2.pusgadā; 5. Biznesa konsultantu (location selection consultants) investīciju forums Latvijā, 2.pusgadā, 2 dienas. ▶ Organizēt tematiskus seminārus mērķa nozarēs valsts amatpersonu vizīšu ietvaros; ▶ Organizēt tematiskus seminārus un tikšanās ar potenciālajiem investoriem mērķa nozarēs tirdzniecības misiju ietvaros; ▶ Piedalīties investīciju semināros ārvalstīs (sniegt prezentāciju par Latvijas uzņēmējdarbības vidi, salīdzinošajām priekšrocībām, perspektīvajiem sadarbības sektoriem), lai sekmētu Latvijas atpazīstamību investoru vidū un rosinātu izvērtēt Latviju kā potenciāla investīciju projekta realizācijas vietu; ▶ Veikt potenciālo ārvalstu investoru apzināšanu un atlasīti ārvalstīs konkrētiem investīciju projektiem; ▶ Organizēt tikšanās ar potenciāliem investoriem ārvalstīs un nodrošināt investīciju projektu prezentēšanu; ▶ Organizēt potenciālo investoru, investoru interešu pārstāvošo kompāniju vizītes Latvijā, zinātniskās pētniecības iestādēs un pašvaldībās, kurās varētu tikt īstenoti investīciju projekti; ▶ Veikt projektu pēcgalveno (noskaidrojot investīciju projekta ieviešanas rezultātus, iniciējot turpmāko atbalstu); ▶ Atbalsts jaunu investīciju projektu ieviešanai <ul style="list-style-type: none"> ▶ Informēt AM par Latvijas ārējās ekonomiskās sadarbības prioritātēm; ▶ Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes (Investīciju padome) darbības nodrošināšana; ▶ Identificēt šķēršļus lielu vai stratēģiski nozīmīgu investīciju projektu uzsākšanai vai īstenošanai Latvijā, kā arī iniciēt un īstenot

Dokumenta satura sadaļa	5.	6.
	<p>Arvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam (stratēģija atrodas izstrādes procesā)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Paralēli jau esošajiem atbalsta instrumentiem: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Atbalsta programma darba vietu radīšanai mērķa nozarēs, kuras var sniegt nozīmīgu ieguldījumu labi atalgotu darba vietu skaita pieaugumā un pievienotās vērtības un eksporta pieaugumā īsā un vidējā termiņā pašreizējos ekonomiskajos apstākļos. Programma vērsta uz atbalsta sniegšanu komersantiem, kuri rada jaunas darba vietas. ▶ Atbalsta programma investīciju veikšanai mērķa nozarēs, kuras ir ar nozīmīgu ieguldījumu pievienotās vērtības un eksporta pieaugumā īsā un vidējā termiņā pašreizējos ekonomiskajos apstākļos. Programma vērsta uz atbalsta sniegšanu komersantiem, kuri veic noteikta apjoma ieguldījumus pamatlīdzekļos. 	<p>POLARIS process (ĀTI piesaistes metodika, kas ir ieviešanas sākuma stadijā)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ nepieciešamos politikas pasākumus; ▶ Informēt pašvaldības un LIAA par infrastruktūras (elektroenerģijas apgāde, ceļu izbūve, dabasgāzes apgāde, dzelzceļa pārvadājumi u.c.) attīstības plāniem; ▶ Pielāgot vidējo profesionālo un augstāko izglītības iestāžu mācību programmas atbilstoši darba tirgus vajadzībām; ▶ Pielāgot mūžizglītības programmas atbilstoši darba tirgus vajadzībām; ▶ Izstrādāt un ieviest Eiropas Savienības struktūrfondu atbalsta programmas stratēģisko investīciju projektu piesaistei.

2. Pielikums – ĀTI piesaistē iesaistīto institūciju dokumentos noteiktie mērķi un uzdevumi

Tabula Nr. 27. ĀTI piesaistē iesaistīto institūciju dokumentos noteiktie mērķi un uzdevumi.

Institūcija	Dokumenta nosaukums	Mērķi un uzdevumi, kas attiecināmi uz ĀTI
Ekonomikas ministrija	<p>Ekonomikas ministrijas nolikums (23.03.2010. MK noteikumi Nr.271)</p> <p><i>Iepriekš:</i> Ekonomikas ministrijas nolikums (29.04.2003. MK noteikumi Nr.238)</p>	<p>Nolikums nosaka, ka EM ir vadošā valsts pārvaldes iestāde ekonomiskās politikas jomā. Ministrija izstrādā un īsteno tautsaimniecības struktūrpolitiku, rūpniecības politiku, enerģētikas politiku, <u>ārējo ekonomisko politiku</u>, iekšējā tirgus politiku (precēm un pakalpojumiem), komercdarbības attīstības politiku, konkurētspējas un tehnoloģiju attīstības politiku, patērētāju tiesību aizsardzības politiku, būvniecības un mājokļu politiku un citu politiku normatīvajos aktos noteiktajās jomās.</p> <p>Uzdevumi Gan 2003.gadā apstiprinātajā, gan 2010.gadā apstiprinātajā Ekonomikas ministrijas nolikumā ārējās ekonomikas politikas jomā ietverts uzdevums izstrādāt un īstenot eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes politiku.</p> <p>Ar ĀTI piesaisti saistītā EM padotībā esoša institūcija ir valsts aģentūra „Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra”.</p>
	<p>Ekonomikas ministrijas darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (aktualizēta) (17.07.2007. MK rīkojums Nr.440)</p>	<p>Darbības virsmērķis Panākt, lai Latvijas tautsaimniecība būtu konkurētspējīga Eiropā, veicinot ilgtspējīgu strukturāli un reģionāli līdzsvarotas tautsaimniecības attīstību, izstrādājot ekonomisko politiku un organizējot un koordinējot tās īstenošanu, kā arī attīstot un pilnveidojot dialogu ar uzņēmējus pārstāvošajām nevalstiskajām organizācijām.</p> <p>Viens no desmit darbības virzieniem – Veicināt Latvijas uzņēmumu ārējās konkurētspējas pieaugumu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ veidojot atvērtu un uzņēmējiem draudzīgu ES kopējās tirdzniecības politiku; ▶ attīstot Latvijas divpusējās ekonomiskās attiecības; ▶ <u>sekmējot ārvalstu tiešās investīcijas.</u> <p>Prioritātes darbības virziena ietvaros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ veicināt uz eksportu orientēto uzņēmumu pieaugumu; ▶ veicināt jaunu tirgu apgušanu un eksporta diversifikāciju; ▶ stiprināt darbības virziena administrējošo institūciju kapacitāti. <p>Ekonomikas ministrija izstrādā un īsteno Latvijas ārējo ekonomisko politiku, kuras mērķis ir labvēlīgu eksporta un importa proporciju stimulēšana un Latvijas komercsabiedrību konkurētspējas veicināšana ārvalstu tirgos. Ārējā ekonomiskā politika tiek īstenota budžeta programmas „Ārējās ekonomiskās politikas ieviešana” ietvaros.</p> <p>Mērķa sasniegšanai ir izdalīti trīs galvenie darbības virzieni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ eksporta un investīciju piesaistes veicināšanu; ▶ valsts atbalsta instrumentu nodrošinājums; ▶ līgumtiesiskais nodrošinājums. <p>Sagaidāmie rezultāti, kas ietver veicamos uzdevumus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Veicināts ārvalstu tiešo investīciju pieaugums (vismaz par 25% gadā); ▶ Sagatavotas Latvijas uzņēmēju eksporta veicināšanas un investīciju piesaistīšanas misijas ārvalstīs (vismaz 200 gadā); ▶ Organizēti un/vai nodrošināta dalība investīciju un starptautiskās tirdzniecības veicināšanas semināros ārvalstīs (vismaz 25 gadā); ▶ Sniegtas konsultācijas ārvalstu investoriem, ārvalstu diplomātikajām pārstāvniecībām u.c. ārvalstu institūcijām (vismaz 300 konsultāciju gadā); ▶ Apstrādāti investīciju projekti (vismaz 50 projektu pret 30 milj. latu); ▶ u.c. rezultāti. <p>Papildu pasākumi („Jaunā politikas iniciatīva”)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nodrošināt un attīstīt Latvijas Ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla darbību; ▶ Citi pasākumi, kas galvenokārt attiecināmi uz eksporta veicināšanu.
	<p>Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla turpmākās attīstības rīcības plāns (19.06.2009. MK rīkojums Nr.399)</p>	<p>Rīcības plāna pamatā ir Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību attīstības koncepcija (MK 23.04.2002. rīkojums Nr. 91, zaudējusi spēku ar 14.04.2010. MK rīkojumu Nr.209 „Par aktualitāti zaudējušajiem attīstības plānošanas dokumentiem un Ministru kabineta rīkojumiem”).</p> <p>Koncepcijas mērķis Atjaunot un attīstīt pārstāvniecību tīklu ārvalstīs un nostiprināt tā atbalsta institūcijas Latvijā, tādējādi pilnveidojot valsts ārējo ekonomisko interešu pārstāvniecības sistēmu.</p> <p>Rīcības plāna uzdevums</p>

Institūcija	Dokumenta nosaukums	Mērķi un uzdevumi, kas attiecināmi uz ĀTI
		<p>Noteikt turpmākos pasākumus, kā arī valstis, kurās tuvākajos trijos gados būtu atveramas ekonomiskās pārstāvniecības.</p> <p>Rīcības plānā ietvertie pasākumi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nodrošināt Latvijas ekonomisko interešu pārstāvību Ķīnā un Baltkrievijā; ▶ Nodrošināt Latvijas ekonomisko interešu pārstāvību Lietuvā un Ukrainā; ▶ Paplašināt ekonomisko pārstāvību Krievijas Federācijā; ▶ Nodrošināt atgriezenisko saiti un efektīvu dialogu ar komersantiem; ▶ Samazināt pārstāvniecību uzturēšanas izdevumus; ▶ Veikt pārstāvniecību uzturēšanas izmaksu optimizāciju; ▶ Uzlabot pārstāvniecību darbības efektivitāti; ▶ Uzlabot pārstāvniecību darbības efektivitāti. <p>Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību uzdevumi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsultācijas par biznesa vidi Latvijā ārvalstu investoriem, ārvalstu diplomātiskajām pārstāvniecībām un citām ārvalstu institūcijām; ▶ Informācijas pieprasījumu apstrāde potenciālajiem investīciju projektiem; ▶ Potenciālo investīciju projektu virzība (piemēram, piedāvājuma sagatavošana, atbilstu sniegšana, komunikācija); ▶ Noorganizētas potenciālo ārvalstu investoru vizītes Latvijā; ▶ Citi pasākumi, kas saistīti ar Latvijas uzņēmumu eksporta veicināšanu.
<p>Ārlietu ministrija</p>	<p>Ārlietu ministrijas nolikums (29.04.2003. MK noteikumi Nr.237)</p> <p>Latvijas ārpolitikas pamatnostādnes 2006.-2010.gadam (MK 06.06.2006. rīkojums Nr.417)</p>	<p>Ārlietu ministrija ir vadošā valsts pārvaldes iestāde ārlietu nozarē. Ministrijai paredzēto funkciju ietvaros tā piedalās valsts ārējās ekonomiskās politikas veidošanā.</p> <p>Latvijas ārpolitikas mērķi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Valsts iedzīvotāju labklājības veicināšana; ▶ Valstiskās un sabiedriskās drošības stiprināšana, kas ietver tiešu militāro draudu samazināšanu, starptautiskās noziedzības apkarošanu, ekoloģiskās katastrofas cēloņu mazināšanu; ▶ Demokrātijas stiprināšana, globālās nabadzības un slimību izplatības novēršana; ▶ <u>Ekonomiskā potenciāla palielināšana, kas ietver investīciju piesaisti, Latvijas uzņēmēju konkurētspējas pieaugumu un to interešu aizstāvību ārvalstīs;</u> ▶ Nacionālās identitātes stiprināšana, kas ietver valsts tēla popularizēšanu un latviešu diasporas atbalstu ārvalstīs. <p>Viens no septiņiem darbības virzieniem – Ekonomisko interešu īstenošana – ietver šādus uzdevumus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Veicināt eksportu un piesaistīt ārvalstu investīcijas; ▶ Tālāk attīstīt diplomātisko pārstāvniecību tīklu un sadarboties ar LIAA ekonomisko jautājumu aktualizēšanā. <p>Arī citi ministrijas rīcības virzieni un pasākumi var ietekmēt ĀTI piesaisti, piemēram, valsts tēla un atpazīstamības stiprināšana, vēstniecību un Goda konsulu tīkla izmantošana komersantu atbalstam un dažādiem investīciju piesaistes pasākumiem.</p>
	<p>Ārlietu ministrijas darbības stratēģija 2007. – 2009.gadam (20.04.2007. MK rīkojums Nr.216)</p>	<p>Virsmērķis</p> <p>Kopā ES un NATO sabiedrībām strauji mainīgos starptautiskās politikas, globalizācijas, klimata izmaiņu apstākļos nodrošināt Latvijas sabiedrības labvēlīgai attīstībai piemērotu starptautisko un reģionālo vidi.</p> <p>Viens no septiņiem darbības virzieniem – Ekonomisko interešu īstenošana</p> <p>Mērķi darbības virziena ietvaros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Latvijas konkurētspējas palielināšana un ārējās tirdzniecības bilances uzlabošana, paplašinot esošos un apgūstot jaunus eksporta tirgus, veicinot ārvalstu investīciju pieaugumu Latvijā; ▶ Latvijas kā uzņēmējdarbībai pievilcīgas valsts veicināšana, t.sk. jautājumos, kuri saistīti ar uzņēmējdarbības vidi; ▶ Investīciju līgumtiesiskās bāze paplašināšana; ▶ Citi mērķi, kas saistīti, galvenokārt, ar valsts interesēm starptautiskajās organizācijās. <p>Uzdevumi darbības virziena ietvaros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Izmantojot gan pārstāvniecību tīklu ārvalstīs, gan divpusējos sadarbības formātus, t.sk. SVK mehānismu, sniegt atbalstu Latvijas uzņēmējiem ārvalstu tirgu apgūšanā, veicinot augstas pievienotās vērtības produkcijas eksportu; investīciju piesaistē, īpaši, zinātnu ietilpīgajās nozarēs; kā arī ekonomiska rakstura problēmjautājumu risināšanā un noregulēšanā; ▶ Saskaņā ar Eksporta veicināšanas programmu 2005.-2009. gadam un tās rīcības plānu sadarbībā ar Ekonomikas ministriju konceptuāli un saskaņoti risināt jautājumu par ekonomisko diplomātu tīkla ārvalstīs un Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla attīstību;

Institūcija	Dokumenta nosaukums	Mērķi un uzdevumi, kas attiecināmi uz ĀTI
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ņemot vērā Latvijas stratēģisko ģeogrāfisko novietojumu un tradicionālo tilta lomu starp Austrumiem un Rietumiem, sadarbībā ar atbildīgajām institūcijām veicināt tranzīta plūsmu piesaisti Latvijai Transeirāzijas tirdzniecības koridoru ietvaros un pozicionēt Latviju kā reģionālas nozīmes loģistikas un distribūcijas centru; ▶ Turpināt slēgt starpvalstu investīciju veicināšanas un aizsardzības līgumus ar Latvijai prioritārajām valstīm; ▶ Ņemot vērā Latvijas ekonomisko interešu prioritāro nozīmi, pastiprinātu uzmanību veltīt ekonomisko diplomātu profesionālai sagatavotībai ekonomiskajos jautājumos; ▶ Nodrošināt Latvijas Goda konsulu aktīvu iesaisti Latvijas ekonomisko interešu pārstāvēšanā, kā arī paplašināt Goda konsulu tīklu ekonomiski nozīmīgās valstīs un valstīs, kurās pagaidām nav pārstāvniecības (Āzija, Latīņamerika); ▶ U.c. uzdevumi.
Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra	Valsts aģentūras „Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra” nolikums (23.12.2003. MK noteikumi Nr.746)	<p>Valsts aģentūra "Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra" ir Ekonomikas ministrijas pārraudzībā esoša valsts iestāde.</p> <p>Mērķis Sekmēt uzņēmējdarbības (komercdarbības) attīstību, veicinot ārvalstu investīciju apjoma pieaugumu un palielinot Latvijas uzņēmēju (komersantu) konkurētspēju Latvijā un starptautiskajos tirgos.</p> <p>Uzdevumi (kas paredzēti LIAA funkcijas „iesaistīt Latvijas ekonomikā ārvalstu investīcijas” īstenošanai)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ veicina investīciju projektu izstrādi un atbalsta konkurētspējīgus projektus; ▶ izstrādā priekšlikumus valsts atbalsta programmām, kas paredzētas privāto uzņēmēju (komersantu) atbalstam; ▶ izveido, ievieš un administrē valsts atbalsta programmu līdzekļu vadības, uzraudzības un kontroles institucionālo sistēmu; ▶ analizē uzņēmējdarbības (komercdarbības) vidi un izstrādā priekšlikumus tās uzlabošanai; ▶ īsteno aģentūras pārstāvniecību darbību; ▶ izstrādā priekšlikumus valsts un privātās partnerības attīstības veicināšanai un atbalsta attiecīgu projektu izstrādi un īstenošanu; ▶ sniedz informatīvus, konsultatīvus, juridiskus un citus publiskos pakalpojumus valsts un pašvaldību iestādēm, kā arī fiziskajām un juridiskajām personām.
	Valsts aģentūras „Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra” darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (EM apstiprināta 26.04.2007.)	<p>Darbības virsmērķis Sekmēt uzņēmējdarbības (komercdarbības) attīstību, veicinot ārvalstu investīciju apjoma pieaugumu un palielinot Latvijas uzņēmēju (komersantu) konkurētspēju Latvijā un starptautiskajos tirgos.</p> <p>Darbības virzieni</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas veicināšana; ▶ Uz zināšanām balstītas ekonomikas veicināšana; ▶ Valsts atbalsta programmu administrēšana; ▶ Valsts un privātās partnerības attīstības veicināšana; ▶ Latvijas uzņēmumu ārējās konkurētspējas pieauguma veicināšana; ▶ Enerģētikas politikas attīstības veicināšana. <p>Mērķis darbības virziena „Latvijas uzņēmumu ārējās konkurētspējas pieauguma veicināšana” ietvaros Piesaistīt ārvalstu investīcijas augsto, vidēji augsto un vidējo tehnoloģiju nozarēs, kā arī zināšanu ietilpīgo pakalpojumu nozarēs, palielināt Latvijas uzņēmumu konkurētspēju Latvijā un starptautiskajos tirgos, veicināt eksporta pieaugumu.</p> <p>Aktivitātes ĀTI veicināšanai</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Proaktīvu</i> pasākumu kopuma īstenošana investīciju piesaistē: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Potenciālo ārvalstu investoru identificēšana mērķa nozarēs, to uzrunāšana, vizītes pie kompānijām, prezentējot Latviju kā vietu investīcijām, investoru vizīšu vicināšana uz Latviju; ▶ Pastāvīga kontakta uzturēšana ar potenciālajiem investoriem; ▶ Regulāra potenciālo investoru informēšana par jauniem investīciju piesaistes sekmīgajiem projektiem, lai uzturētu interesi; ▶ Pamatinformācijas sniegšana ārvalstu kompānijām par biznesa vidi Latvijā, ražošanas iespējām, pakalpojumu potenciālu; ▶ Ārējā mārketinga pasākumu ārvalstīs organizēšana un dalība, lai izplatītu informāciju par biznesa iespējām Latvijā; ▶ Darbs ar medijiem (ekonomiska rakstura žurnālistu vizītes uz Latviju, raksti vadošajos ekonomiska rakstura preses izdevumos); ▶ Investīciju mārketinga materiālu izdošana un izplatīšana; ▶ Investoru pēcapkalpošanas programmas izveide un ieviešana. ▶ Dalība starptautiskajos projektos, kuros ir iesaistītas vairākas valstis, kopēju mārketinga aktivitāšu īstenošanā, piemēram, Baltijas valstu investīciju veicināšanas aģentūru asociācijas (BIPA) kopīgs mārketinga projekts Indijā.

Institūcija	Dokumenta nosaukums	Mērķi un uzdevumi, kas attiecināmi uz ĀTI
	Darbības plāns 2011.gadam (ar grozījumiem 28.11.2011.)	<p>Aktivitātes „Veicināt Latvijas uzņēmumu ārējās konkurētspējas pieaugumu” budžeta programmas „Ārējās ekonomiskās politikas ieviešana” ietvaros tiek īstenoti vairāki pasākumi ĀTI piesaistes veicināšanai, kuru vidū ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla darbības nodrošināšana; ▶ Polaris investīciju piesaistes stratēģijas ieviešana. <p>Polaris investīciju piesaistes stratēģijas ieviešanas ietvaros paredzēti šādi pasākumi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ "Polaris" investīciju piesaistes stratēģijas ieviešana - Investīciju piesaistes pasākumi, Aktīvas investīciju projektu piesaistes metodoloģijas detalizācija, koordinēšana un ieviešana <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība ar privāto sektoru - Privāto uzņēmēju un valsts investīciju projektu apkopošana projektu "portfeļa" (datubāzes) veidošanai. Sadarbības līgumu slēgšana ar projektu turētājiem. Projektu saraksts tiek iesniegts LIAA pārstāvniecībām, vēstniecībām, valsts amatpersonām tiekoties ar citu valstu amatpersonām Latvijā vai ārvalstīs. LIAA pārstāvjiem tiek doti uzdevumi investoru piesaistei privātiem investoru projektiem. Priekšizpēte potenciāli nozīmīgiem investīciju, it īpaši starpnozaru, kā arī importu aizvietojošiem projektiem, jaunu ražotņu izveidei, atbalsts uz intelekta īpašumu balstītiem inovatīviem uzņēmēju projektiem, to tālākai virzīšanai, atbalsts tiesību nostiprināšanā un aizsardzībā, palīdzība partneru un investoru piesaistīšanā šādiem projektiem. ▶ Darbs ar valsts sektoru - POLARIS (Lielo un stratēģisko investīciju projektu) padomes sekretariāta funkcija - Padomes sēžu materiālu sagatavošana, apkopošana, protokolu sagatavošana, organizatoriskās funkcijas. Sadarbība ar citām valsts institūcijām un uzdevumi tām investīciju vides uzlabošanai. Problēmjauditājumu identificēšana un risināšana stratēģiski nozīmīgiem investīciju projektiem. ▶ Sadarbība ar pašvaldībām. Veicama pašvaldību iesaistīšana Polaris procesā, sadarbības līgumu slēgšana. Katras pašvaldības piedāvājuma, interešu un informācijas apkopošana. Veiksmīgai investīciju projektu realizācijai pašvaldībām ir jāsniedz investoram Nodomu protokols, paužot atbalstu projekta realizācijai. Finansējums nepieciešams informācijas materiālu maketēšanai un pavairošanai. ▶ Sadarbība ar zinātniskajām institūcijām - sadarbības līgumu slēgšana, zinātnisko institūciju un universitāšu, kompetenču centru, publicitāte POLARIS ietvaros ārvalstīs, informācijas gatavošana par aktuālajām pētniecības tendencēm POLARIS nozarē, ideju komercializēšanas process Latvijas idejām. Atbalsts uz intelektuālo īpašumu balstītiem Latvijas zinātnisko institūciju projektiem, to tālākai virzīšanai, "proof of concept" tipa atbalsts, atbalsts tiesību nostiprināšanā un aizsardzībā, palīdzība partneru un investoru piesaistīšanā šādiem projektiem. ▶ Investīciju projektu priekšizpēte un projektu aprakstu noformēšana Latvijas investīciju projektu „portfelim”. ▶ Informācijas un marketinga materiālu sagatavošana izmantošanai LIAA, LR vēstniecībās ārvalstīs un ministriem, tiekoties ar ārvalstu uzņēmējiem (potenciāliem investoriem). LIAA tīmekļa vietnes investīciju sadaļas pilnveidošana atbilstoši POLARIS metodoloģijai. Informācijas sagatavošana un nosūtīšana ārvalstu preses izdevumiem par investīciju iespējām, investīciju vidi un veiksmes stāstiem Latvijā. Konsultantu pakalpojumi, tai skaitā darbinieku apmācībai nozaru informācijas apkopošanai un sagatavošanai piedāvājumiem potenciālajiem investoriem un ārvalstu tiešo investīciju mārketinga pasākumiem (POLARIS metodoloģija). ▶ POLARIS metodoloģijas izpildes novērtēšanas mērījumu un uzraudzības sistēmas izveide un aktualizācija. ▶ Informācijas pieprasījumu apstrāde (informācijas sagatavošana) potenciālajiem ārvalstu investoriem, ārvalstu diplomātiskajām pārstāvniecībām u.c. institūcijām, potenciālo ārvalstu investoru vizīšu organizēšana uz Latviju, organizatoriskais atbalsts investoriem projekta uzsākšanai Latvijā / realizēto projektu pēcuzraudzība. ▶ Integrētā mārketinga kampaņa investīciju piesaistei un eksporta veicināšanai – daļība vairākos forumos, izstādēs un konferencēs. <p>Darbības plānā ietverti arī citi pasākumi, kurus var attiecināt uz ĀTI piesaisti, piemēram, sekojošas aktivitātes ietvaros: „Nodrošināt pievilcīgu uzņēmējdarbības vidi un MVU attīstību un sekmēt uz zināšanām balstītas ekonomikas attīstību”.</p>
Satiksmes ministrija	Satiksmes ministrijas darbības reglaments (Reglaments Nr.01.1.01/23, 2.12.2010) Gada publiskais	Reglamentā noteikts, ka ministrijā kā atsevišķa struktūrvienība ir Investīciju departaments. Virsmērķis

Institūcija	Dokumenta nosaukums	Mērķi un uzdevumi, kas attiecināmi uz ĀTI
	<p>pārskats (2010).</p>	<p>Savas kompetences ietvaros izstrādāt un īstenot Latvijas valsts politiku transporta un sakaru nozarē:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ uzturēt un attīstīt Latvijā efektīvu, drošu, konkurētspējīgu, videi draudzīgu un elastīgu transporta sistēmu, kas piedāvā plašas izvēles iespējas šīs sistēmas lietotājiem, ▶ izveidot liberalizētu un atbilstoši Eiropas Savienības (turpmāk – ES) prasībām harmonizētu sakaru nozares tiesisko un ekonomisko vidi, kas nodrošina efektīvu un racionālu ierobežoto nacionālo resursu izmantošanu, veicina konkurenci un <u>piesaista investīcijas</u>. <p>Uzdevums</p> <p>Risināt jautājumu par Speciālo ekonomisko zonu un brīvostu statusu saglabāšanu arī pēc 2017. gada, lai nodrošinātu iespēju investīciju piesaistei, sevišķi ostās, veidojot tās par moderniem tranzīta un loģistikas mezgliem.</p>
	<p>Satiksmes ministrijas darbības stratēģija 2007.– 2009.gadam (06.07.2006. MK rīkojums Nr.507)</p>	<p>Virsmērķis</p> <p>Savas kompetences ietvaros izstrādāt un īstenot Latvijas valsts politiku transporta un sakaru nozarē:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ uzturēt un attīstīt Latvijā efektīvu, drošu, konkurētspējīgu, videi draudzīgu un elastīgu transporta sistēmu, kas piedāvā plašas izvēles iespējas šīs sistēmas lietotājiem, ▶ izveidot liberalizētu un atbilstoši Eiropas Savienības (turpmāk – ES) prasībām harmonizētu sakaru nozares tiesisko un ekonomisko vidi, kas nodrošina efektīvu un racionālu ierobežoto nacionālo resursu izmantošanu, veicina konkurenci un <u>piesaista investīcijas</u>. <p>Līdz 2013.gadam sasniedzamais mērķis</p> <p>Tranzītu kravu apgrozījuma pieauguma dinamika Latvijas ostās pieaug straujāk kā konkurējošo valstu ostās. Panākts tādu tranzīta kravu, kas dod lielāku pievienoto vērtību Latvijas ekonomikai, stabils īpatsvara pieaugums kopējā tranzīta kravu apjomā.</p> <p>Uzdevumi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Veicināt arvien jaunāku un modernāku loģistikas un informācijas tehnoloģiju ieviešanu tranzīta pakalpojumos, kā arī loģistikas speciālistu profesionālā kvalifikācijas celšanu, kā rezultātā palielināsies loģistikas un distribūcijas pakalpojumu konkurētspēja, palielināsies šādu uzņēmumu skaits un ārvalstu investīcijas loģistikas un distribūcijas uzņēmumos Latvijā. ▶ Veicināt un atbalstīt, t.sk. finansiāli, Latvijas Tranzīta jomas uzņēmēju dalību starptautiskās izstādēs un konferencēs, kā arī aktīvi piedalīties valstiskos pasākumos ārvalstīs un ārvalstu viesu vizītēs Latvijā, kā rezultātā tiks panākta Latvijas tranzīta tēla plašāka atpazīstamība ārvalstīs, kas vienlaicīgi palielinās interesi par Latvijas sniegtajiem pakalpojumiem un palielinās Latvijas tranzīta uzņēmēju sniegto pakalpojumu apjomus un ārvalstu investīcijas tranzīta un loģistikas jomās Latvijā.
<p>Zemkopības ministrija</p>	<p>Zemkopības ministrijas Darbības stratēģija 2007.– 2009.gadam (06.05.2009. MK rīkojums Nr.293)</p>	<p>Virsmērķis</p> <p>Rūpēties par drošu pārtiku iedzīvotājiem, sekmēt laukos dzīvojošo cilvēku labklājību un nodrošināt priekšnoteikumus ilgtspējīgai Latvijas dabas resursu apsaimniekošanai.</p> <p>Ministrija ir vadošā valsts pārvaldes iestāde lauksaimniecības, pārtikas aprites, lauku attīstības, meža un zivsaimniecības nozarēs. Tā izstrādā šo nozaru politiku, organizē un uzrauga to īstenošanu, kā arī pārstāv šo nozaru intereses valsts attīstības un citu nozaru politikas dokumentos.</p> <p>Regulāru nozaru interešu pārstāvniecību ES institūcijās nodrošina 4 specializētie atašeji lauksaimniecības, lauku attīstības, pārtikas un veterinārijas, kā arī zivsaimniecības nozaru jautājumos. Nozaru interešu pārstāvniecību Neatkarīgo valstu savienības valstīs nodrošina viens speciālais atašejs.</p>
<p>Ārvalstu investoru padome Latvijā (ĀIPL)</p>	<p>Informācija no organizācijas mājaslapas www.ficil.lv</p>	<p>Misija</p> <p>Uzlabot uzņēmējdarbības vidi Latvijā, īstenojot aktīvu dialogu ar valdību.</p> <p>Darbības principi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ĀIPL sadarbojas ar Latvijas valdību, lai risinātu problēmas, kas kopīgas organizācijas biedriem; ▶ ĀIPL nepārstāv individuālu biedru intereses; ▶ ĀIPL identificē vispārējas problēmas un cenšas rast risinājumus, lai uzlabotu vispārējo investīciju vidi.
<p>Latvijas Darba devēju konfederācija</p>	<p>Informācija no organizācijas mājaslapas</p>	<p>Darbības virzieni</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ uzņēmēju interešu aizstāvība; ▶ darba devēju pārstāvība sociālajā dialogā.

Institūcija	Dokumenta nosaukums	Mērķi un uzdevumi, kas attiecināmi uz ĀTI
	www.lddk.lv	<p>LDDK Mērķi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Uzņēmējdarbības tiesiskās vides un publiskās pārvaldības pakalpojumu pilnveidošana; ▶ Pārstāvēt darba devēju nozaru un reģionālajā, nacionālajā, Eiropas un starptautiskajā līmenī; ▶ u.c. mērķi.
Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera	<p>LTRK Stratēģija 2011. - 2013.gadam (pieejama: www.chamber.lv)</p>	<p>Stratēģiskais mērķis Latvijas uzņēmumi - starptautiski konkurētspējīgi un augoši, Latvijas uzņēmējdarbības vide - uzņēmumu izaugsmei labvēlīga un starptautiski konkurētspējīga.</p> <p>Atbildības jomas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vide (piem., uzņēmējdarbības vide, infrastruktūra, finanšu un citu resursu pieejamība) ▶ Spējas (piem., uzņēmumu inovativitāte, eksportspēja, efektivitāte) ▶ Eksports <p>Darbības jomas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsultācijas ▶ Apmācības ▶ Informācijas sniegšana ▶ u.c. darbības jomas
Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija	<p>Biedrības "Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija" statūti (pieejami www.masoc.lv)</p>	<p>Mērķi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ apvienot Latvijas mašīnbūves un metālapstrādes uzņēmējus (komersantus) un personas, kas nodarbojas ar metālapstrādes un mašīnbūves produktu ražošanu, tirdzniecību, speciālistu sagatavošanu un dizainu izstrādi kopīgas rīcības programmas noteikšanai un īstenošanai; ▶ pārstāvēt mašīnbūves un metālapstrādes uzņēmēju likumīgās intereses valsts varas un pārvaldes institūcijās un starptautiskās organizācijās; ▶ nodrošināt saikni ar citām šāda veida organizācijām Eiropā un citās valstīs, lai veicinātu mašīnbūves un metālapstrādes produkcijas tirdzniecību šajos tirgos; ▶ sekmēt nozares speciālistu profesionālo izaugsmi veicinot sadarbību starp ražotājiem un izglītības iestādēm, iesaistīties profesionālās izglītības un kvalificētu darbinieku pēcapmācības programmu pilnveidošanā; ▶ sniegt ierosinājumus Latvijas Republikas valsts varas institūcijās uzņēmējdarbības vides uzlabošanai; ▶ veicināt zinātnes un ražošanas integrāciju; ▶ u.c. mērķi

3. Pielikums – Politikas plānošanas un institūciju plānošanas/darbības dokumentu savstarpējās atbilstības analīze

Tabula Nr. 28. Politikas plānošanas un institūciju plānošanas/darbības dokumentu savstarpējās atbilstības analīze.

Dokuments	Pasākums	Atbilst	Tieši neatbilst, bet ir netieša saistība	Neatbilst
NAP	1.1.	<ul style="list-style-type: none"> NAP ietvertais pasākums, kas attiecas uz jaunu tehnoloģiju absorbciju un pārnesi uz vietējiem uzņēmumiem ar ĀTI starpniecību, tieši atbilst tikai LIAA un ĀM dokumentos minētajiem darbības virzieniem vai uzdevumiem. Ārlietu ministrijas darbības stratēģijas 2007. – 2009.gadam vienā no uzdevumiem ir atsauce uz tpašas uzmanības vēršanu investīciju piesaistei zinātņu ietilpīgajās nozarēs. LIAA darbības stratēģijā 2007.-2009.gadam darbības virziena „Latvijas uzņēmumu ārējās konkurētspējas pieauguma veicināšana” mērķis ir „Piesaistīt ārvalstu investīcijas augsto, vidēji augsto un vidējo tehnoloģiju nozarēs, kā arī zināšanu ietilpīgo pakalpojumu nozarēs, palielināt Latvijas uzņēmumu konkurētspēju Latvijā un starptautiskajos tirgos, veicināt eksporta pieaugumu”. 	<ul style="list-style-type: none"> EM dokumentos nav tiešas atsauces uz tehnoloģiju pārnesi, bet atsaukšanās uz ĀTI piesaisti, lai veicinātu uzņēmumu konkurētspēju, netieši liecina par nepieciešamību piesaistīt tādas investīcijas, kas veicina uzņēmumu, kas rada augstu vai vidēji augstu pievienoto vērtību, pieaugumu. Satiksmes ministrijas darbības stratēģijā 2007.– 2009.gadam ietverts sekojošs uzdevums: „Veicināt arvien jaunāku un modernāku loģistikas un informācijas tehnoloģiju ieviešanu tranzīta pakalpojumos, kā arī loģistikas speciālistu profesionālā kvalifikācijas celšanu, kā rezultātā palielināsies loģistikas un distribūcijas pakalpojumu konkurētspēja, palielināsies šādu uzņēmumu skaits un ārvalstu investīcijas loģistikas un distribūcijas uzņēmumos Latvijā.” Šajā gadījumā tiek uzsvērtā konkurētspējas veicināšanas pasākumu īstenošana, lai piesaistītu vēl vairāk konkurētspējīgus ārvalstu uzņēmumus. Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācijas statūtos netieši par tehnoloģiju pārneses nepieciešamību liecina viens no mērķiem – „veicināt zinātnes un ražošanas integrāciju”. Tā kā šī biedrība pārstāv vienu no Latvijas eksportspējīgākajām nozarēm, kurā tiek piesaistītas salīdzinoši daudz ĀTI, tad tehnoloģiju pārneses jautājums netieši atbilst NAP minētajam pasākumam. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplūkotajos ZM, ĀIPL, LDDK, LTRK dokumentos netika konstatēta saistība ar šo NAP minēto pasākumu.
SAP	2.1. un 2.2.	<ul style="list-style-type: none"> Šo politikas plānošanas dokumentu izstrādāšana ir EM kompetencē – gan 2003.gadā apstiprinātajā, gan 2010.gadā apstiprinātajā Ekonomikas ministrijas nolikumā ārējās ekonomikas politikas jomā ietverts uzdevums izstrādāt un īstenot eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes politiku. LIAA šo politikas dokumentu izstrādē arī piedalās, ņemot vērā to, ka tā ir institūcija, kurai tajos ir noteikti visvairāk pienākumi. 	<ul style="list-style-type: none"> Arī ĀM tās funkciju ietvaros piedalās valsts ārējās ekonomiskās politikas veidošanā. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplūkotajos SM, ZM, ĀIPL, LDDK, LTRK un MASOC dokumentos netika konstatēta saistība ar šiem SAP minētajiem pasākumiem.
Pamatnostādnes	3.1.	<ul style="list-style-type: none"> Ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu saistītas gandrīz visas aplūkotās institūcijas. Lai gan EM ir vienīgā atbildīgā par 	<ul style="list-style-type: none"> SM darbības dokumentos ir netieša atsauce uz uzņēmējdarbības vides sakārtošanu, vienā no 	<ul style="list-style-type: none"> ZM Darbības stratēģijā 2007. – 2009.gadam

		Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plāna izstrādi, pārējo institūciju (gan valsts, gan nevalstisko organizāciju) darbības dokumentos ir atsaucies uz to, ka tās veic darbības saistībā ar iespējamo uzlabojumu identificēšanu un/vai attiecīgo uzlabojumu veikšanas rekomendēšanu valsts pārvaldes institūcijām.	ministrijas darbības stratēģijas 2007.–2009.gadam mērķiem norādīt uz nepieciešamību izveidot ES prasībām atbilstošu un liberalizētu sakaru nozares tiesisko un ekonomisko vidi, kā rezultātā tiktu arī veicināta ĀTI piesaiste.	netika konstatēta saistība ar šo Pamatnostādnēs minēto pasākumu.
	3.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tā kā šis pasākums – īstenot ĀTI piesaistes pasākumus – ietver plašu darbību un uzdevumu lauku, tad lielākās daļas institūciju darbības dokumenti atbilst šim punktam. LIAA, ĀM un EM kā trīs galvenās ĀTI piesaistē iesaistītās valsts institūcijas īsteno visvairāk ĀTI pasākumu. ▶ SM darbības stratēģijā 2007.–2009.gadam uz ĀTI attiecināmie uzdevumi ir saistīti gan ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu tranzīta jomā, gan atbalstu (arī finansiālu) tranzīta jomas uzņēmēju dalībai starptautiskās konferencēs un izstādēs, tādējādi veicinot jomas atpazīstamību un ĀTI piesaisti tranzīta un loģistikas jomās. ▶ LTRK veic ĀTI piesaistes pasākumus, sniedzot konsultācijas potenciālajiem investoriem, kā arī organizējot dažādas konferences un tikšanās ar potenciālajiem partneriem Latvijā. 	▶ ĀIPL, LDDK un MASOC dokumentos nav tiešas atsaucies uz ĀTI piesaisti, tomēr šīs organizācijas ir daļēji saistītas ar to, jo tās piedalās citu organizāciju rīkotos pasākumos, kā arī pašas atsevišķos gadījumos organizē seminārus un konferences, kuros piedalās potenciālie ārvalstu investori.	▶ ZM Darbības stratēģijā 2007. – 2009.gadam netika konstatēta saistība ar šo Pamatnostādnēs minēto pasākumu.
Pasākumu plāns	4.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vistiešāk ar informācijas pieprasījumu apstrādi un ārvalstu investoru vizīšu organizēšanu uz Latviju ir saistīta LIAA. Arī EM dokumentos (gan ministrijas darbības stratēģijā, gan Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla turpmākās attīstības rīcības plānā) ir tieša norāde uz informācijas pieprasījumu apstrādi vai konsultāciju sniegšanu. ▶ ĀM saikne ar šo pasākumu ir nostiprināta ārpolitikas pamatnostādņu dokumentā, kurā ir norādes uz sadarbību ar LIAA, kā arī atsaucies uz vēstniecību un Goda konsulu tīkla izmantošanu gan komersantu atbalstam, gan dažādiem investīciju piesaistes pasākumiem. ▶ LTRK stratēģijā pie darbības virzieniem ir iekļauta gan konsultāciju nodrošināšana, gan informācijas sniegšana, kas ietver gan Latvijas, gan ārvalstu uzņēmējus. 	▶ SM darbības stratēģijā ir minēta nepieciešamība aktīvi piedalīties valstiskos pasākumos ārvalstīs un Latvijā, kas varētu ietvert arī amatpersonu un uzņēmēju (potenciālo investoru) delegāciju vizīšu organizēšanu.	▶ Aplūkotajos, ZM, ĀIPL, LDDK un MASOC dokumentos netika konstatēta saistība ar šo pasākumu.
	4.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mārketinga kampaņu veikšana un dalība izstādēs un konferencēs ir minēta gan LIAA darbības stratēģijā, gan darbības plānā 2011.gadam. ▶ SM darbības stratēģijā ir tieša atsaucē uz Latvijas Tranzīta jomas uzņēmēju atbalstu dalībai starptautiskās izstādēs un konferencēs, lai veicinātu Latvijas tēla atpazīstamību un investīciju piesaisti tranzīta un loģistikas jomā. 	▶ Gan EM, gan ĀM dokumentos nav tieši minēti uzdevumi saistībā ar šo pasākumu, bet ir netiešas norādes, kas liecina par saistību ar šo pasākumu. ĀM ārpolitikas pamatnostādņu dokumentā kā viens no mērķiem ir iekļauts valsts tēla popularizēšana ārvalstīs. EM darbības stratēģijā minēta nepieciešamība piedalīties dažādos starptautiskos pasākumos, kas veicinātu investīciju piesaisti.	▶ Aplūkotajos ZM, ĀIPL, LDDK, LTRK un MASOC dokumentos netika konstatēta saistība ar šo pasākumu.
	4.3. 4.4. 4.5. 4.5.1. 4.5.2. 4.5.3.	▶ Šie pasākumi tieši atbilst LIAA darbības dokumentos minētajiem uzdevumiem un aktivitātēm.	N/A	▶ Aplūkotajos EM, ĀM, ZM, SM, ĀIPL, LDDK, LTRK un MASOC dokumentos netika konstatēta saistība ar šiem pasākumiem.

4.6.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EM, ĀM, LIAA un SM darbības dokumentos ir atsauces uz dalību investīciju vai tirdzniecības semināros vai to rīkošanu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pārējo institūciju, izņemot ZM, dokumentos ir netiešas norādes uz šo pasākumu, kas visbiežāk ir saistīta ar dalību pasākumos, kas saistīti ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ZM Darbības stratēģijā 2007. – 2009.gadam netika konstatēta saistība ar šo Pamatnostādnēs minēto pasākumu
4.7.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Šis pasākums ir konkrēti saistīts ar Latvijas diplomātisko pārstāvniecību ārvalstīs atbalstu investīciju piesaistei. ĀM nodrošina diplomātisko pārstāvniecību darbību. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aplūkotajos EM, LIAA, ZM, SM, ĀIPL, LDDK, LTRK un MASOC dokumentos netika konstatēta saistība ar šiem pasākumiem.

4. Pielikums – LIAA administrēto/īstenoto ES fondu programmu un aktivitāšu saraksts

Tabula Nr. 29. LIAA administrēto/īstenoto ES fondu programmu un aktivitāšu saraksts.

LIAA administrēto/īstenoto ES fondu programmu un aktivitāšu saraksts						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
2004.-2006.plānošanas periods						
Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF)						
2.2.3. Infrastruktūras attīstībai nepieciešamo pieslēgumu izveide un rekonstrukcija	✓	✓	✓			
2.2.1.1. Komerccarbības pilnveidošana atbilstoši starptautisko standartu prasībām	✓	✓	✓			
2.2.2. Daļtās infrastruktūras izveide	✓	✓	✓			
2.1.2. Atbalsts jaunu produktu un tehnoloģiju attīstībai	✓	✓	✓			
2.3.2. Atbalsts konsultāciju pakalpojumiem	✓	✓	✓			
2.3.1. Komerccabiedrību dalība starptautiskajās izstādēs, gadatirgos un tirdzniecības misijās	✓	✓	✓			
Eiropas Sociālais fonds (ESF)						
3.1.1. Atbalsts nodarbināto kvalifikācijas celšanai, pārkvalifikācijai un tālākizglītibai	✓	✓	✓			
2007.-2013.plānošanas periods						
Kohēzijas fonds (KF)						
3.5.2.1.Pasākumi centralizētās siltumapgādes sistēmu efektivitātes paaugstināšanai PCS				-	✓	✓
3.5.2.2.Atjaunojamo energoresursu izmantojošu koģenerācijas elektrostaciju attīstība KEA				-	✓	✓
Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF)						
2.1.2.1.1. "Kompetences centri" KC				-	-	✓
2.1.2.1.2.Tehnoloģiju pārneses kontaktpunkti TPK				✓	✓	✓
2.1.2.2.1.Jaunu produktu un tehnoloģiju izstrāde JPI				✓	✓	✓
2.1.2.2.2.Jaunu produktu un tehnoloģiju izstrāde - atbalsts jaunu produktu un tehnoloģiju ieviešanai ražošanā JPR				✓	✓	✓
2.1.2.2.3. "Jaunu produktu un tehnoloģiju izstrāde - atbalsts rūpnieciskā īpašuma tiesību nostiprināšanai" ĪTN				-	✓	-
2.1.2.4. "Augstas pievienotās vērtības investīcijas" APV				-	✓	✓
2.3.1.1.1.Ārējo tirgu apgūšana - ārējais mārketingu ĀTA				✓	✓	✓
2.3.1.1.2. "Ārējo tirgu apgūšana - nozaru starptautiskās konkurētspējas stiprināšana" ĀTA-P				-	-	✓
2.3.2.2.Atbalsts ieguldījumiem mikro, maziem un vidējiem komersantiem īpaši atbalstāmajās teritorijās ĪAT			✓	✓	✓	✓
3.4.2.1.1.Valsts nozīmes pilsētūbn. pieminekļu saglab., atjaun. un infrastr-as pielāgošana tūrisma produkta attīstībai PPA				✓	✓	✓
3.4.2.1.2.Nacionālās nozīmes velotūrisma produkta attīstība VPA				✓	✓	✓
2.3.1.2.Pasākumi motivācijas celšanai inovācijām un uzņēmējdarbības uzsākšanai MOT				✓	✓	✓
2.3.2.1.Biznesa inkubatori BI				✓	✓	✓
3.4.4.1.Daudzdzīvokļu māju siltumnoturības uzlabošanas pasākumi DMS				-	✓	✓
3.4.4.2.Sociālo dzīvojamo māju siltumnoturības uzlabošanas pasākumi SMS				-	✓	✓
Atmaksas valsts pamatbudžetā par Eiropas Reģionālās attīstības fonda (ERAF) finansējumu (2007-2013)				-	✓	✓
Eiropas Sociālais fonda (ESF)						
1.3.1.1.1.Atbalsts nodarbināto apmācībām komersantu konkurētspējas veicināšanai - atbalsts partnerībām APA				✓	✓	✓
1.3.1.1.4. Atbalsts nodarbināto apmācībām komersantu konkurētspējas veicināšanai - individuāli AKA				✓	✓	✓
1.3.1.2. Atbalsts pašnodarbinātības un uzņēmējdarbības uzsākšanai				✓	-	-
1.3.1.9. Augstas kvalifikācijas darbinieku piesaiste AKD				✓	✓	✓

✓ – pieejams finansējums attiecīgajā gadā

5. Pielikums – Nozīmīgākie LIAA pasākumi ĀTI piesaistei

Tabula Nr. 30. Nozīmīgākie LIAA pasākumi ĀTI piesaistei.

LIAA pasākumi ĀTI piesaistei	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (pirmie 9 mēneši)	Aktivitātes pasākuma ietvaros kopā
LATVIJĀ							
Noorganizētas potenciālo ārvalstu investoru vizītes Latvijā	69	78	116	97	90	62	512
Ārvalstu delegāciju/organizāciju/uzņēmēju vizīšu un tikšanās ar Latvijas uzņēmējiem organizēšana	24	2	12	12	7	8	65
Sniegtas prezentācijas par uzņēmējdarbības iespējām Latvijā citu institūciju organizētām delegācijām	6	x	x	x	x	10	16
Darbs ar investīciju projektiem	x	x	x	x	12	x	12
Noslēgti līgumi ar privāto investīciju projektu turētājiem	x	x	x	x	x	11	11
Forumu organizēšana Latvijā ar LIAA pārstāvniecību (Latvijas Ārējo ekonomisko pārstāvniecību) vadītājiem/darbiniekiem	2	2	2	2	2	x	10
Sniegtas prezentācijas par investīciju klimatu un biznesa vidi Latvijā	x	x	x	x	10	x	10
Dalība darba grupās, komitejās un citos pasākumos	x	x	x	x	9	1	10
Priekšizpēte potenciāli nozīmīgiem investīciju, it īpaši starpnozaru, kā arī importu aizvietojošiem projektiem, jaunu ražotņu izveidei, atbalsts uz intelektuālo īpašumu balstītiem inovatīviem projektiem	x	x	x	x	?	?	x
Semināru/konferenču organizēšana ar ārvalstu uzņēmumu piedalīšanos	x	3	1	x	x	x	4
Informatīvie semināri reģionos/LIAA darbinieku tikšanās ar pašvaldību pārstāvjiem	x	4	x	x	x	x	4
Atbalsts priekšizpētei - veikts pastiprināts darbs ar iepriekšējā gadā aizsāktiem projektiem	x	x	x	x	x	4	4
Sagatavots „Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2015.gadam” projekts. Izstrādāts Rīcības plāns „POLARIS procesa” ieviešanai.	x	x	x	x	x	1	1
Kopā Latvijā:	101	89	131	111	130	97	659
ĀRVALSTĪS							
Dalība investīciju veicināšanas semināros, izstādēs vai forumos ārvalstīs	57	42	97	40	104	58	398
Vizītes pie/tikšanās ar potenciālajiem investoriem ārvalstīs	50	10	40	x	x	81	181
Organizēti un/vai nodrošināta dalība investīciju un starptautiskās tirdzniecības veicināšanas semināros ārvalstīs	31	18	x	75	26	x	150
Latvijas uzņēmēju delegāciju vizītes/tirdzniecības misijas ārvalstīs valsts amatpersonu vizīšu ietvaros (vairāk attiecas uz eksporta veicināšanu, lai gan daļēji ietver arī ĀTI piesaisti)	16	6	11	11	15	7	66
Noorganizēti semināri	x	x	13	x	x	x	13
Dalība darba grupās, komitejās un citos pasākumos	x	x	1	x	11	x	12
Integrētā mārketinga kampaņa investīciju piesaistei un eksporta veicināšanai	x	x	x	4	11	x	15
Kopā Ārvalstīs:	154	76	162	130	167	146	835
Latvijā un Ārvalstīs KOPĀ:	255	165	293	241	297	243	1494

6. Pielikums – Kopš 2006.gada LIAA piesaistīto ārvalstu uzņēmumu darbības nozares un investoru izcelsmes valstis

Tabula Nr. 31. Kopš 2006.gada LIAA piesaistīto ārvalstu uzņēmumu darbības nozares un investoru izcelsmes valstis

Darbības nozare	Valsts	Darbības nozare	Valsts		
1	Apdrošināšanas pakalpojumi	Zviedrija	25	Koka granulu ražotne	Lielbritānija
2	Atjaunojamie energoresursi – biogāzes ražošana	Grieķija, Lielbritānija	26	Kokapstrāde – koka māju ražošana	Nīderlande
3	Atjaunojamie energoresursi – koksnes biomasa	Luksemburga, Beļģija	27	Kombinētie biroju administratīvie pakalpojumi	Nīderlande
4	Automobiļu komponentu ražošana	Zviedrija	28	Ķīmisko vielu ražošana	Zviedrija
5	Aviotransporta palīgdarbības	Īrija	29	Medicīnas un zobārstniecības instrumentu un piederumu ražošana	Vācija
6	Cita veida papīra un kartona izstrādājumu ražošana	Lielbritānija	30	Metālapstrāde	Itālija
7	Citūr neklasificētu gatavo metālizstrādājumu ražošana	Nīderlande	31	Metālapstrāde	Somija
8	Citūr neklasificētu gatavo metālizstrādājumu ražošana	Krievija	32	Metālu mehāniskā apstrāde; virsmas apstrāde un pārklāšana	Beļģija
9	Citūr neklasificētu gatavo metālizstrādājumu ražošana	Norvēģija	33	Moduļu māju ražošana Ventspils brīvdabas teritorijā	Norvēģija
10	Datorprogrammēšana	Norvēģija	34	Nespecializētā vairumtirdzniecība	Koreja
11	Datu apstrāde, uzturēšana un ar to saistītās darbības	Nīderlande	35	Optisko iekārtu ražošana	Krievija
12	Datu apstrāde, uzturēšana un ar to saistītās darbības	Norvēģija	36	Optisko instrumentu un fotoaparātūras ražošana	Zviedrija
13	Datu ievades centrs	Lielbritānija	37	Personāla atlase	Lietuva
14	Daļu un piederumu ražošana mehāniskajiem transportlīdzekļiem	Vācija	38	Pētījumu un eksperimentālo izstrāžu veikšana biotehnoloģijā	Kanāda
15	Dzelzceļa transporta ritošā sastāva komponentu atjaunošana un remonts	Zviedrija	39	Pusvadītāju materiālu ražošana	Krievija
16	Dzērienu vairumtirdzniecība	Nīderlande	40	Rapšu un graudu pirmapstrāde	Vācija
17	Dzīvojamo un nedzīvojamo ēku būvniecība	Norvēģija	41	Sēņu audzēšana	Vācija
18	Elektronika/metālapstrāde	Francija	42	Siltcīņa atgriezumam pārstrāde elektroniskai rūpniecībai	Krievija
19	Finanšu dalīto pakalpojumu centrs	Norvēģija	43	Siltumizolācijas vates ražošana/pārdošana	Francija
20	Finanšu pakalpojumi	ASV	44	Virtuves mēbeļu ražošana	Grieķija
21	Gatavo metālizstrādājumu ražošana	Vācija	45	Zivju pārstrāde	Norvēģija
22	IT programmatūras izstrāde ceļojumu pakalpojumu pasūtīšanai internetā	Itālija			
23	IT programmatūras testēšana	Zviedrija			
24	Kartona iepakojuma ražošana	Dānija			

7. Pielikums – Ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju identificētie savstarpējās sadarbības veidi.

Tabula Nr. 32. Ar ĀTI piesaisti saistīto institūciju identificētie savstarpējās sadarbības veidi.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
LIAA	EM	ĀM	Premjera birojs	Prezidenta kanceleja	Pašvaldības	LTRK	ĀIPL	Ārvalstu tirdzniecības kameras	Ārvalstu vēstniecības Latvijā	Konsultāciju kompānijas
1.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LIAA ir EM pārraudzības iestāde; ▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Normatīvo aktu izstrāde (t.sk. uzņēmējdarbības vides uzlabošanas jomā); ▶ ĀTI veicināšanas pasākumu organizēšana un plānošana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regulāra informācijas apmaiņa; ▶ Regulāras tikšanās; ▶ Ārējās ekonomiskās pārstāvniecības darbojas vēstniecību telpās; ▶ Sadarbība, gatavojot informāciju par ĀTI diplomātu un valsts amatpersonu tikšanās; ▶ Sadarbība, organizējot amatpersonu un uzņēmēju tikšanās gan Latvijā, gan ārvalstīs; ▶ Kopīga ĀTI pasākumu (semināru, forumu u.tml.) rīkošana; ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; ▶ Trīspusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM; 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; ▶ Sadarbība, organizējot investīciju pasākumus (t.sk. braucienus ārvalstīs), kuros piedalās Ministru prezidents. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot investīciju pasākumus (t.sk. braucienus ārvalstīs), kuros piedalās Valsts prezidents. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Sadarbība ĀTI pasākumu, t.sk. tikšanās ar investoriem organizēšanā; ▶ POLARIS ietvaros noslēgti sadarbības līgumi ar 8 pašvaldībām; ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība ĀTI pasākumu rīkošanā; ▶ Informācijas apmaiņa; ▶ LTRK nodod informāciju par lieliem investīciju projektiem LIAA; ▶ Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība ĀTI pasākumu rīkošanā – ĀIPL piedalās LIAA organizētos ĀTI pasākumos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība ĀTI piesaistes pasākumu rīkošanā gan Latvijā, gan ārvalstīs (piem., kontaktbiržas, semināri). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība ĀTI piesaistes pasākumu rīkošanā. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas apmaiņa; ▶ LIAA sniedz informāciju konsultāciju kompāniju piesaistītajiem investoriem; ▶ Gadījumos, kad LIAA potenciālajam investoram nevar sniegt nepieciešamo atbalstu, tiek piedāvāta konsultāciju kompāniju vai citu uzņēmumu kontakta informācija Latvijā.

	1. LIAA	2. EM	3. ĀM	4. Premjera birojs	5. Prezidenta kanceleja	6. Pašvaldības	7. LTRK	8. ĀIPL	9. Ārvalstu tirdzniecības kameras	10. Ārvalstu vēstniecības Latvijā	11. Konsultāciju kompānijas
			▶ Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK.								
2.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LIAA ir EM pārraudzības iestāde; ▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Normatīvo aktu izstrāde (t.sk. uzņēmējdarbības vides uzlabošanas jomā); ▶ ĀTI veicināšanas pasākumu organizēšana un plānošana. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot amatpersonu un uzņēmēju tikšanās gan Latvijā, gan ārvalstīs; ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; ▶ Trīspusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM; ▶ Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; ▶ Sadarbība Tautsaimniecības padomes ietvaros starp EM, LTRK, LPS, LBAS, LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK; ▶ Sadarbība Tautsaimniecības padomes ietvaros starp EM, LTRK, LPS, LBAS, LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas apmaiņa, konsultācijas par uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsultācijas 2011.gadā saistībā ar ĀTI piesaistes stratēģijas izstrādi. 	N/A	N/A
3.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regulāra informācijas apmaiņa; ▶ Regulāras tikšanās; ▶ Ārējās ekonomiskās pārstāvniecības darbojas vēstniecību telpās; ▶ Sadarbība, gatavojot informāciju par ĀTI diplomātu un valsts amatpersonu tikšanās; ▶ Sadarbība, 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot amatpersonu un uzņēmēju tikšanās gan Latvijā, gan ārvalstīs; ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; ▶ Trīspusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM; ▶ Piecpusēja vienošanās 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot ārvalstu vizītes vai tikšanās Latvijā, kurās piedalās Ministru prezidents; ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot ārvalstu vizītes vai tikšanās Latvijā, kurās piedalās Valsts prezidents; ▶ Informācijas apmaiņa par Prezidenta kancelejas identificētajiem potenciālajiem investīciju projektiem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pašvaldību un Latvijas diplomātu sadarbība, organizējot tikšanās ar potenciālajiem investoriem; ▶ Informācijas apmaiņa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regulāras tikšanās ar ārvalstu uzņēmumu dalību. ▶ Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, gatavojoties ikgadējai sanāksmei starp ĀIPL un Latvijas valdību par uzņēmējdarbības vides jautājumiem; ▶ Informācijas apmaiņa par investoru identificētajām problēmām. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Sadarbība, organizējot amatpersonu un uzņēmēju tikšanās gan Latvijā, gan ārvalstīs. 	N/A

	1. LIAA	2. EM	3. ĀM	4. Premjera birojs	5. Prezidenta kanceleja	6. Pašvaldības	7. LTRK	8. ĀIPL	9. Ārvalstu tirdzniecības kameras	10. Ārvalstu vēstniecības Latvijā	11. Konsultāciju kompānijas
	<p>organizējot amatpersonu un uzņēmēju tikšanās gan Latvijā, gan ārvalstīs;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kopīga ĀTI pasākumu (semināru, forumu u.tml.) rīkošana; ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; ▶ Trīspusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM; ▶ Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK. 	<p>par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK.</p>									
4.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; ▶ Sadarbība, organizējot investīciju pasākumus (t.sk. braucienus ārvalstīs), kuros piedalās Ministru prezidents. 	<p>Sadarbība Investīciju padomes ietvaros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot ārvalstu vizītes vai tikšanās Latvijā, kurās piedalās Ministru prezidents; ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros. 		N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība Investīciju padomes ietvaros. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ikgadējas tikšanās starp valdību un ĀIPL saistībā ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. 	N/A	N/A	N/A
5.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot investīciju pasākumus (t.sk. braucienus ārvalstīs), kuros piedalās Valsts prezidents. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, organizējot ārvalstu vizītes vai tikšanās Latvijā, kurās piedalās Valsts prezidents; ▶ Informācijas apmaiņa par Prezidenta 	N/A		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sadarbība, rīkojot diskusijas un forumus par ĀTI piesaisti. 	N/A	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācijas apmaiņa par investīciju iespējām. 	N/A

	1. LIAA	2. EM	3. ĀM	4. Premjera birojs	5. Prezidenta kanceleja	6. Pašvaldības	7. LTRK	8. ĀIPL	9. Ārvalstu tirdzniecības kameras	10. Ārvalstu vēstniecības Latvijā	11. Konsultāciju kompānijas
			kancelejas identificētajiem potenciālajiem investīciju projektiem.								
6.	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa; Sadarbība ĀTI pasākumu, t.sk. tikšanās ar investoriem organizēšanā; POLARI ietvaros noslēgti sadarbības līgumi ar 8 pašvaldībām; Sadarbība Investīciju padomes ietvaros. 	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība Investīciju padomes ietvaros; Sadarbība Tautsaimniecības padomes ietvaros starp EM, LTRK, LPS, LBAS, LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> Pašvaldību un Latvijas diplomātu ārvalstīs sadarbība, organizējot tikšanās ar potenciālajiem investoriem; Informācijas apmaiņa. 	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība Investīciju padomes ietvaros. 	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība, rīkojot diskusijas un forumus par ĀTI piesaisti. 		<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa; Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem. 	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa. 	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa; Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem. 	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa; Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem. 	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa; Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem.
7.	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība ĀTI pasākumu rīkošanā; Informācijas apmaiņa; LTRK nodod informāciju par lieliem investīciju projektiem LIAA; Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK; Sadarbība Tautsaimniecības padomes ietvaros starp EM, LTRK, LPS, LBAS, LDDK. 	<ul style="list-style-type: none"> Regulāras tikšanās ar ārvalstu un vietējo uzņēmumu dalību. Piecpusēja vienošanās par sadarbību starp LIAA, EM, ĀM, LTRK un LDDK. 	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa; Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem. 		<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem. 	N/A	N/A	N/A
8.	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība ĀTI pasākumu rīkošanā – ĀIPL piedalās LIAA organizētos ĀTI pasākumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa, konsultācijas par uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. 	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība, gatavojoties ikgadējai sanāksmei starp ĀIPL un Latvijas valdību par uzņēmējdarbības vides 	<ul style="list-style-type: none"> Ikgadējas tikšanās starp valdību un ĀIPL saistībā ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa. 	<ul style="list-style-type: none"> Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem. 		N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Informācijas apmaiņa.

	1. LIAA	2. EM	3. ĀM	4. Premjera birojs	5. Prezidenta kanceleja	6. Pašvaldības	7. LTRK	8. ĀIPL	9. Ārvalstu tirdzniecības kameru	10. Ārvalstu vēstniecības Latvijā	11. Konsultāciju kompānijas
			▶ jautājumiem; Informācijas apmaiņa par investoru identificētajām problēmām.				m.				
9.	▶ Sadarbība ĀTI piesaistes pasākumu rīkošanā gan Latvijā, gan ārvalstīs (piem., kontaktbiržas, semināri).	▶ Konsultācija s 2011.gadā saistībā ar ĀTI piesaistes stratēģijas izstrādi.	▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem.	N/A	N/A	▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem.	N/A	N/A		▶ Informācija s apmaiņa; ▶ Sadarbība, rīkojot potenciālo investoru vizītes Latvijā.	N/A
10.	▶ Sadarbība ĀTI piesaistes pasākumu rīkošanā.	N/A	▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Sadarbība, organizējot amatpersonu un uzņēmēju tikšanās gan Latvijā, gan ārvalstīs.	N/A	▶ Informācijas apmaiņa par investīciju iespējām.	▶ Informācija s apmaiņa; ▶ Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem.	N/A	N/A	▶ Informācija s apmaiņa; ▶ Sadarbība, rīkojot potenciālo investoru vizītes Latvijā.		N/A
11.	▶ Informācijas apmaiņa; ▶ LIAA sniedz informāciju konsultāciju kompāniju piesaistītajiem investoriem; ▶ Gadījumos, kad LIAA potenciālajam investoram nevar sniegt nepieciešamo atbalstu, tiek piedāvāta konsultāciju kompāniju vai citu uzņēmumu kontaktainformācijā Latvijā.	N/A	N/A	N/A	N/A	▶ Informācijas apmaiņa; ▶ Sadarbība, rīkojot tikšanās ar potenciālajiem ārvalstu investoriem.	N/A	▶ Informācijas apmaiņa.	N/A	N/A	

8. Pielikums – LIAA un privātā sektora darbinieku motivācijas sistēmu salīdzinājums

Tabula Nr. 33. LIAA un privātā sektora darbinieku motivācijas sistēmu salīdzinājums.

Nr.	Darbinieku motivācijas elementu un labumu saraksts	LIAA		„Lielā četrinieka” konsultāciju uzņēmums	
		Atbilstošais elements atzīmēts ar "x"	Komentārs	Atbilstošais elements atzīmēts ar "x"	Komentārs
1.	Darba laiks				
1.1.	Papildus apmaksātas atvaļinājuma dienas	x	4-5 darba dienas atkarībā no katra darbinieka ikgadējā rezultātu novērtējuma		
1.2.	Papildus brīvais laiks				
1.3.	Apmaksāta brīvdiena saistībā ar 1.septembri 1-4.klašu bērnu vecākiem	x			
1.4.	Apmaksātas brīvdienas saistībā ar stāšanos laulībā	x	3 darba dienas	x	3 darba dienas
1.5.	Apmaksāta brīvdiena izlaiduma dienā	x			
1.6.	Elastīgs darba laiks	x		x	
1.7.	Mācību atvaļinājums (dienu skaits, apmaksas apmērs)	x	Līdz 20 darba dienām 100% apmaksāts atvaļinājums noslēguma darba rakstīšanai un aizstāvēšanai	x	40 stundas mācību atvaļinājums gadā 100%
1.8.	Darbdienas saīsināšana par 1h pirms valsts svētku dienām	x		x	
1.9.	Apmaksātas brīvdienas sakarā ar tuvinieka bērēm	x	2 darba dienas	x	3 darba dienas
2.	Apdrošināšana				
2.1.	Iemaksas pensiju fondā				
2.2.	Uzkrājošā dzīvības apdrošināšana				
2.3.	Dzīvības apdrošināšana			x	
2.4.	Veselības apdrošināšana	x		x	
2.5.	Iespēja uzlabot apdrošināšanas segumu	x			
2.6.	Iespēja iegādāties apdrošināšanas polisi ģimenes locekļiem	x			
2.7.	Nelaiemes gadījumu apdrošināšana			x	
3.	Transports				
3.1.	Uzņēmuma mašīna				
3.2.	Samaksa par personīgās mašīnas izmantošanu			x	
3.3.	Kompensācija par transporta izdevumiem			x	Taksometru karte – atlaides privātiem braucieniem
4.	Mobilie telefoni un datori				
4.1.	Uzņēmuma mobilais telefons	x		x	Sākot no menedžeriem
4.2.	Apmaksāta abonēšana un sarunas	x	Limits 30 – 50 Ls, kopā ar stacionārā telefona sarunām.	x	Noteiktu limitu apmēros
4.3.	Otrs dators lietošanai mājās				Darba portatīvais dators (<i>remote access</i>)
5.	Uzņēmuma darba vide				
5.1.	Dotēta uzņēmuma ēdnīca/ kafetērija	x			
5.2.	Dzērieni darba vietā (kafija, tēja, ūdens)	x	ūdens	x	
6.	Brīvā laika pavadīšana				
6.1.	Apmaksātas vai daļēji apmaksātas sporta nodarbības			x	Zāles Tīre basketbolam un futbolam
7.	Mācības un attīstība				

7.1.	Apmaksātas (daļēji) studijas augstskolā				
7.2.	Dalība uzņēmuma organizētos mācību semināros	x		x	
7.3.	Uzņēmuma apmaksāts <i>koučings</i>			x	Apvienots ar <i>counselor</i> lomu
7.4.	Starptautisku sertifikācijas eksāmenu (ACCA, CFA, CIA, apmaksa)			x	Tiek apmaksāts pirmais veiksmīgais eksāmens, ACCA apmācības tiešsaistē
7.5.	Profesionālo organizāciju biedra naudu apmaksa			x	
7.6.	Svešvalodu apmācība	x		x	Tiešsaistes rīks angļu valodai, limitēts licenču skaits
7.7.	Datorprasmju apmācība			x	MS Excel apmācības (atsevišķiem departamentiem)
7.8.	Starptautisku organizāciju un uzņēmumu apmācības kvalifikācijas celšanai	x			
8.	Finansiāls atbalsts				
8.1.	Pabalsts bērna piedzimšanas gadījumā				
8.2.	Pabalsts laulības slēgšanas gadījumā				
8.3.	Pabalsts pirmklasnieku vecākiem				
8.4.	Pabalsts skolēnu vecākiem				
8.5.	Pabalsts daudzbērnu ģimenēm				
8.6.	Pabalsts tuvinieku nāves gadījumā	x	Minimālās algas apmērā		
8.7.	Pabalsts dzīves vai darba jubilejās	x			
8.8.	Garantiju sniegšana banku aizdevumiem				
8.9.	Pabalsti īpašos gadījumos (slimības, krīzes situācijas)				
8.9.					
9.	Uzņēmuma organizēti pasākumi				
9.1.	Ziemassvētku/ Jaungada pasākums	x	Organizē LIAA, finansē darbinieki	x	
9.2.	Ziemassvētku Jaungada pasākums darbinieku bērniem			x	
9.3.	Sporta svētki				
9.4.	Uzņēmuma jubilejas pasākumi	x	Organizē LIAA, finansē darbinieki	x	
9.5.	Darba sezonas noslēguma un sezonas atklāšanas pasākumi			x	
10.	Dāvanas				
10.1.	Darba jubilejās			x	15 gadu stāžs
10.2.	Dzīves jubilejās				
10.3.	Ziemassvētkos			x	Simboliski
10.4.					
11.	Iespēja iegādāties ar atlaidi/ saņemt uzņēmuma produkciju/ pakalpojumus				
11.1.					
12.	Apbalvojumi				
12.1.	Goda raksti	x		x	
12.2.	Simboliski apbalvojumi par īpašiem sasniegumiem, papildu ieguldījumu			x	
13.	Citi motivācijas elementi				
13.1.	Bērnu pieskatīšanas istaba un aukle			x	

Avots: LIAA, konsultāciju uzņēmums

9. Pielikums – Fokusgrupu diskusiju metodika

Pētījuma ietvaros tiks organizētas trīs fokusgrupu diskusijas, kurās piedalīsies dažādu ārvalstu investīciju piesaistes procesā iesaistīto pušu pārstāvji. Visas trīs diskusijas notiks Ernst & Young Baltic biroja telpās Rīgā, Muižas ielā 1A. Diskusiju ilgums paredzēts no 1,5 līdz 2 stundām.

Diskusiju moderators būs projektā piesaistītais papildu eksperts Jānis Zvīgulis.

Diskusiju laikā aktualizētās tēmas, viedokļus un dalībnieku attieksmes rakstiski piefiksēs Dzintars Kalniņš.

Lai būtu iespēja veikt papildu analīzi, diskusiju norise tiks ierakstīta diktofonā, par ko dalībnieki tiks informēti pirms diskusiju sākuma.

Sekojošās apakšnodaļās tiks aprakstīta fokusgrupu diskusiju norise, ieskaitot apskatāmo tēmu loku jeb diskusiju vadlīnijas. Fokusgrupu diskusijās nozīmīga loma ir grupas dalībnieku savstarpējai mijiedarbībai, tādēļ moderatora galvenais uzdevums ir noturēt diskusiju pētījuma mērķim atbilstošā rāmī, vienlaikus ļaujot dalībniekiem izteikt savu viedokli, kas var atklāt jaunus problēmjautājuma aspektus.

1. Fokusgrupas diskusija 2012.gada 3.janvārī plkst. 10:00 – 12:00

Tabula Nr. 34. 1.Fokusgrupas mērķis un dalībnieku saraksts.

Mērķis	Dalībnieku saraksts
Noskaidrot pašvaldību pārstāvju viedokli par pašvaldību un valsts pārvaldes iestāžu (kā arī citu institūciju) sadarbības mehānismu ārvalstu tiešo investīciju piesaistē. Identificēt pašvaldību lomu investīciju piesaistē. Kavējošo un veicinošo faktoru identificēšana.	Sekojošu pašvaldību pārstāvji: <ul style="list-style-type: none">▶ Cēsu novada dome (Dita Trapenciere, Attīstības plānošanas nodaļas vadītāja)▶ Daugavpils pilsētas dome (Vladimirs Nadeždins, Attīstības departamenta Biznesa attīstības nodaļas vadītājs)▶ Jelgavas pilsētas dome (Gunita Osīte, Attīstības un pilsētplānošanas pārvaldes vadītāja)▶ Rēzeknes pilsētas dome (Jānis Dreļš, Rēzeknes Speciālās ekonomiskās zonas projektu vadītājs)▶ Rīgas dome (Uldis Kolkovskis un Evija Segleniece, Pilsētas attīstības departamenta pārstāvji)▶ Ventspils pilsētas dome (Jānis Vītolinš, Pilsētas attīstības jautājumu komitejas priekšsēdētāja vietnieks)

Diskusijas norise:

▶ **Ievads**

- ▶ Pateicība visiem, kas ieradušies;
- ▶ Informācija par pētījumu un tā mērķi;
- ▶ Informācija par diskusijas norisi, t.sk. informācija, ka atsevišķas personas pētījuma rezultātu daļā netiks identificētas; pētījuma vajadzībām tiks veikts diskusijas audio ieraksts;
- ▶ Informācija par fokusgrupas nozīmi pētījuma veikšanā, t.i. ka tā ir kvalitatīvā metode, kurā dalībnieku grupa diskutē par to uztveri, attieksmi, viedokli par diskusijas jautājumu.

▶ **Diskusija (Tēmas):**

- ▶ Vērtējums par pašreizējo Latvijas ārvalstu tiešo investīciju piesaistes sistēmu;
 - ▶ Normatīvais regulējums (vai tas ir adekvāts / ko varētu pilnveidot);
 - ▶ Salīdzinot ar citām valstīm (piem., Igauniju, Lietuvu);
- ▶ Sadarbība ar LIAA;
 - ▶ POLARIS process (investīciju piesaistes process);
 - ▶ Komunikācija/darbinieku atsaucība;
 - ▶ Kompetences/kvalifikācija;
 - ▶ Atbalsts investīciju piesaistē (cik reāli ir piesaistītas ĀTI ar LIAA atbalstu pēdējo 5 gadu laikā);

- ▶ Kas bijis labs / ko vajadzētu uzlabot;
- ▶ Sadarbība ar citām institūcijām (ĀM, LTRK, LDDK, Ārvalstu investoru padomi Latvijā, LPS, LLPA, pašvaldībām savā starpā);
- ▶ Pašvaldību loma un pašu paveiktais, t.sk. proaktīvā rīcība attiecībā uz ĀTI piesaisti;
- ▶ Svarīgākie faktori ĀTI piesaistei – trūkumi un veicinošie faktori;
 - ▶ Novērojumi/pieredze, kas piesaista ĀTI;
 - ▶ Piemēri ar piesaistītajiem uzņēmumiem, t.sk. cēloņu un seku novērtējums;
 - ▶ Piemēri ar potenciāliem ĀTI projektiem, kas netika īstenoti, t.sk. cēloņu un seku novērtējums.
- ▶ **Nobeigums**
 - ▶ Īsumā apkopo galvenos diskusijas punktus, viedokļu līdzības un atšķirības;
 - ▶ Pateicība dalībniekiem par palīdzību, piedaloties diskusijā;
 - ▶ Informācija par iespēju iepazīties ar pētījuma rezultātiem.

2. Fokusgrupas diskusija 2012.gada 4.janvārī plkst. 10:00 – 12:00

Tabula Nr. 35. 2.Fokusgrupas mērķis un dalībnieku saraksts.

Mērķis	Dalībnieku saraksts
Noskaidrot ārvalstu tiešo investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju pārstāvju viedokli par investīciju piesaistes procesa organizāciju Latvijā, tā institucionālo ietvaru un normatīvo regulējumu.	<p>Sekojošu institūciju pārstāvji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ārlietu ministrija (Ligita Davidova, Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas vadītāja) ▶ Ārvalstu investoru padome Latvijā (Ģirts Greiškals, izpilddirektors) ▶ Ekonomikas ministrija (Kristaps Soms, Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktores vietnieks un Dace Klinsone, Ārējo ekonomisko attiecību departamenta Ārējo ekonomisko attiecību nodaļas vadītāja); ▶ LDDK (Līga Meņģelsone, ģenerāldirektore un, iespējams, ES lietu eksperte Dita Erna Sīle); ▶ LIAA (Andris Ozols, direktors, un Māris Ēlerts, direktora vietnieks); ▶ LTRK (Sergejs Davidovs, Ārlietu daļas vadītājs).

Diskusijas norise:

- ▶ **Ievads**
 - ▶ Pateicība visiem, kas ieradušies;
 - ▶ Informācija par pētījumu un tā mērķi;
 - ▶ Informācija par diskusijas norisi, t.sk. informācija, ka atsevišķas personas pētījuma rezultātu daļā netiks identificētas; pētījuma vajadzībām tiks veikts diskusijas audio ieraksts;
 - ▶ Informācija par fokusgrupas nozīmi pētījuma veikšanā, t.i. ka tā ir kvalitatīvā metode, kurā dalībnieku grupa diskutē par to uztveri, attieksmi, viedokli par diskusijas jautājumu.
- ▶ **Diskusija (Tēmas):**
 - ▶ Vērtējums par pašreizējo Latvijas ārvalstu tiešo investīciju piesaistes sistēmu;
 - ▶ Normatīvā regulējuma atbilstība (vai tas ir adekvāts / ko varētu pilnveidot);
 - ▶ Salīdzinot ar citām valstīm (piem., Igauniju, Lietuvu);
 - ▶ ĀTI piesaistes procesa institucionālais ietvars un organizācija;
 - ▶ Vai pašreizējais institūciju lomu sadalījums ir optimālākais ĀTI piesaistei;
 - ▶ Komunikācija starp iesaistītajām pusēm (kanāli, efektivitāte, biežums);
 - ▶ Faktiskās sadarbības pieredze ĀTI piesaistē ar valsts pārvaldes institūcijām;
 - ▶ Faktiskās sadarbības pieredze ar pašvaldībām un citām publiskajām personām ĀTI piesaistē;
 - ▶ Faktiskā sadarbības pieredze ar uzņēmējus pārstāvošajām organizācijām ĀTI piesaistē;
 - ▶ Galvenās problēmas, kas kavē efektīvu ĀTI piesaistes procesu un kādi varētu būt uzlabojumi;

- ▶ Vai ir citi veidi, kā veicināt investīciju piesaisti (aktīvākas/daudzveidīgākas uzņēmēju asociācijas u.tml.).
- ▶ Pozitīvie piemēri ĀTI piesaistē;
 - ▶ Iemesli, kāpēc izdevās piesaistīt investīcijas;
 - ▶ Iesaistīto institūciju loma šo investīciju piesaistē;
- ▶ Negatīvie piemēri ĀTI piesaistē;
 - ▶ Iemesli, kāpēc neizdevās piesaistīt investīcijas;
 - ▶ Iesaistīto institūciju loma šajā procesā.
- ▶ **Nobeigums**
 - ▶ Īsumā apkopo galvenos diskusijas punktus, viedokļu līdzības un atšķirības;
 - ▶ Pateicība dalībniekiem par palīdzību, piedaloties diskusijā;
 - ▶ Informācija par iespēju iepazīties ar pētījuma rezultātiem.

3. Fokusgrupas diskusija 2012.gada 5.janvārī plkst. 10:00 – 12:00

Tabula Nr. 36. 3.Fokusgrupas mērķis un dalībnieku saraksts.

Mērķis	Dalībnieku saraksts
Noskaidrot ārvalstu tiešo investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju un ārvalstu uzņēmumu pārstāvju viedokli par investīciju piesaistes procesa organizāciju Latvijā, tā institucionālo ietvaru un normatīvo regulējumu.	Šādu institūciju/uzņēmumu pārstāvji: <ul style="list-style-type: none"> ▶ ActusQ, SIA (Eva Branta-Nellemann Īpašniece un direktore); ▶ Brabantia Latvia, SIA (Georgijs Buklovskis, direktors); ▶ Latvijas Ķīmijas un farmācijas uzņēmēju asociācija (Vitālijs Skrīvelis, valdes priekšsēdētājs, kurš ir arī uzņēmuma SIA „PharmIdea” valdes priekšsēdētājs) ▶ LIAA (Andris Ozols, direktors, un Māris Ēlerts, direktora vietnieks); ▶ NCH Advisors, Inc. (Aivars Kaupužs, projektu vadītājs); ▶ Nīderlandes – Latvijas tirdzniecības kamera (Inese Valdheima, izpilddirektore); ▶ Rödl & Partner (Jens-Christian Pastille, Partneris Baltijas valstīs); ▶ Zviedrijas Eksporta padome (Swedish Trade Council) (Ansis Mūrnieks, Latvijas pārstāvniecības vadītājs).

Diskusijas norise:

- ▶ **Ievads**
 - ▶ Pateicība visiem, kas ieradušies;
 - ▶ Informācija par pētījumu un tā mērķi;
 - ▶ Informācija par diskusijas norisi, t.sk. informācija, ka atsevišķas personas pētījuma rezultātu daļā netiks identificētas; pētījuma vajadzībām tiks veikts diskusijas audio ieraksts;
 - ▶ Informācija par fokusgrupas nozīmi pētījuma veikšanā, t.i. ka tā ir kvalitatīvā metode, kurā dalībnieku grupa diskutē par to uztveri, attieksmi, viedokli par diskusijas jautājumu.
- ▶ **Diskusija (Tēmas):**
 - ▶ Vērtējums par pašreizējo Latvijas ārvalstu tiešo investīciju piesaistes sistēmu;
 - ▶ Normatīvais regulējums (vai tas ir adekvāts/ ko varētu pilnveidot);
 - ▶ Salīdzinot ar citām valstīm (piem., Igauniju, Lietuvu);
 - ▶ Sadarbība ar LIAA;
 - ▶ POLARIS process (investīciju piesaistes process);
 - ▶ Komunikācija/darbinieku atsaucība;
 - ▶ Kompetences/ kvalifikācija;
 - ▶ Kā ir izpaudies atbalsts investīciju piesaistē;

- ▶ Kas bijis labs / ko vajadzētu uzlabot;
 - ▶ Sadarbība ar citām institūcijām (ĀM, LTRK, LDDK, Ārvalstu investoru padomi Latvijā, LPS, LLPA,);
 - ▶ Komunikācija/darbinieku atsaucība;
 - ▶ Kompetences/kvalifikācija
 - ▶ Kā ir izpaudies atbalsts investīciju piesaistē;
 - ▶ Kas bijis labs / ko vajadzētu uzlabot;
 - ▶ Sadarbība ar pašvaldībām;
 - ▶ Komunikācija/darbinieku atsaucība;
 - ▶ Kompetences/kvalifikācija
 - ▶ Kā ir izpaudies atbalsts investīciju piesaistē;
 - ▶ Kas ir traucējis investīciju piesaistē;
 - ▶ Kas bijis labs / ko vajadzētu uzlabot;
 - ▶ Kas uzņēmējiem ir svarīgākie faktori, lai investētu Latvijā;
 - ▶ Kas uzņēmējiem ir būtiskākie traucējošie faktori, kuri būtu jānovērš, lai investētu Latvijā;
 - ▶ Kāds atbalsts tiek sagaidīts no valsts un/vai pašvaldībām.
- ▶ **Nobeigums**
- ▶ Īsumā apkopo galvenos diskusijas punktus, viedokļu līdzības un atšķirības;
 - ▶ Pateicība dalībniekiem par palīdzību, piedaloties diskusijā;
 - ▶ Informācija par iespēju iepazīties ar pētījuma rezultātiem.

Riski

- ▶ Pastāv risks, ka kāds no uzaicinātajiem dalībniekiem var pēdējā brīdī pārdomāt un neierasties;
- ▶ Pastāv risks nepieņemt būtisku apspriežamās tēmas aspektu, ja vairāki cilvēki runā vienlaikus.
- ▶ Pastāv risks, ka diskusijas dalībnieki varētu izteikt vispārīgus un sociāli pieņemamus viedokļus un nesniegt patiesībai atbilstošu informāciju, ņemot vērā, ka diskusijā piedalās vairāki dalībnieki.
- ▶ Pastāv risks, ka diskusiju dalībnieki ir savstarpēji pazīstami, kas var negatīvi ietekmēt dalībnieku savstarpējo mijiedarbību.

Izņemot pirmo, pārējo risku novēršanā būtiska loma ir diskusiju moderatoram, kuram jānodrošina, ka

- ▶ visi diskusijas dalībnieki var izteikties pietiekami ilgi;
- ▶ dalībnieku, kurš runā, nepārtrauc citi diskusijas dalībnieki;
- ▶ tiek veicināta viedokļu dažādība;
- ▶ tiek nodrošināta mērķtiecīga virzīšanās pa diskusiju tēmām.

Tāpat risku mazināšanai tiks veikts audio ieraksts, ar kura palīdzību būs iespējams atšifrēt viedokļus arī tajos gadījumos, kad vairāki diskusijas dalībnieki runā vienlaikus. Pēc audio ieraksta izmantošanas ziņojuma veidošanā, tas tiks izdzēsts.

10. Pielikums – 1.Diskusijas ar pašvaldību pārstāvjiem apkopojums

Diskusijas norises laiks un vieta: 2012.gada 3.janvāris plkst. 10:00-12:00, Ernst & Young Baltic biroja telpās Rīgā, Muižas ielā 1A.

Diskusijas moderators: Jānis Zvīgulis

Tabula Nr. 37. 1.Fokusgrupas diskusijas dalībnieki.

Institūcija	Pārstāvis diskusijā	Kontaktinformācija
Cēsu novada dome	Dita Trapenciere Attīstības plānošanas nodaļas vadītāja	dita.trapenciere@dome.cesis.lv 64124702
Daugavpils pilsētas dome	Vladimirs Nadeždins Attīstības departamenta Biznesa attīstības nodaļas vadītājs	vladimirs.nadezdins@daugavpils.lv 654 76801
Jelgavas pilsētas dome	Gunita Osīte Attīstības un pilsētplānošanas pārvaldes vadītāja	Gunita.Osite@dome.jelgava.lv 63005569
Rēzeknes pilsētas dome	Jānis Dreļš Rēzeknes Speciālās ekonomiskās zonas projektu vadītājs	janis.drejs@rsez.lv 64625941
Rīgas dome	Uldis Kolkovskis Pilsētas attīstības departamenta Ekonomikas pārvaldes vadītāja, direktora vietnieka ekonomikas jautājumos p.i.	uldis.kolkovskis@riga.lv 67012871
	Evija Segleniece Pilsētas attīstības departamenta Ekonomikas pārvaldes Investīciju un attīstības projektu nodaļas vadītāja p.i.	evija.segleniece@riga.lv 67012866
Ventspils pilsētas dome	Jānis Vītolinš Domes priekšsēdētāja 1. vietnieks infrastruktūras jautājumos, Pilsētas attīstības jautājumu komitejas priekšsēdētāja vietnieks	janis.vitolins@ventspils.gov.lv 63601105

Diskusijas satura apkopojums

Satura apkopojums ir balstīts uz informāciju, kas izskanēja šīs fokusgrupas diskusijas laikā. Sekojošais apkopojums nav diskusijas stenogramma. Diskusijas laikā izskanējušie argumenti un idejas nav pilnībā atspoguļotas hronoloģiskā secībā, bet gan – pamatojoties uz to piekritību diskusijā pārrunātajām tēmām. Piemēram, lai gan diskusija tika uzsākta ar tēmu, kas skar normatīvo regulējumu, atsevišķi šai tēmai nozīmīgi argumenti tika izteikti arī turpmākā diskusijas gaitā. Šajā diskusijas apkopojumā nav norādes uz konkrētām personām, kas izteikušas atsevišķus apgalvojumus. Pēc šī apkopojuma uzrakstīšanas, diskusijas laikā veiktais audio ieraksts tika iznīcināts, un tas netika tālāk izplatīts, t.sk. tas netika nodots pasūtītājam vai diskusijas dalībniekiem. Diskusijas apkopojumā ir šādas tēmas:

- ▶ Normatīvais regulējums
- ▶ Atbalsta instrumenti
- ▶ Industriālie parki un infrastruktūra
- ▶ Sadarbība ar LIAA un tās darbības novērtējums
- ▶ POLARIS process
- ▶ Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome (Investīciju padome)
- ▶ Sadarbība ar citām institūcijām
- ▶ Pašreizējā ĀTI piesaistes sistēmas organizācija
- ▶ Lielās stratēģiskās investīcijas un informācijas atklātība
- ▶ Vajadzīgās/nevajadzīgās investīcijas
- ▶ Ilga projektu skatīšana/ES fondi
- ▶ Publiskā un privātā partnerība
- ▶ Kas piesaista ĀTI?
- ▶ Profesionālā izglītība
- ▶ Veiksmīgie ĀTI piesaistes piemēri
- ▶ Neizdevušies ĀTI piesaistes piemēri

Normatīvais regulējums

Dalībnieki uzsāka diskusiju ar komentāru, ka ir vērsušies valdībā ar ieteikumiem konkrētu problēmu risināšanai, taču tas nav devis vēlamo rezultātu.

Pašvaldību pārstāvji uzsvēra, ka trūkst skaidras valsts kopējās stratēģijas ĀTI piesaistes jomā.

Kopumā visi diskusijas dalībnieki atzina, ka likumdošanas stabilitāte ir svarīgs jautājums. Tika minēts, ka pēc Latvijas pievienošanās ES, valsts kļuva pievilcīgāka investoriem tādēļ, ka, pārņemot ES normatīvo aktu prasības, Latvijas likumdošanas bāze kļuva stabilāka un vairāk starptautiskajiem standartiem un labajai praksei atbilstošāka. Kā pozitīvs piemērs tika minēti nesenie Grozījumi likumā „Par nekustamā īpašuma nodokli”, kas ļauj pašvaldībām noteikt nekustamā īpašuma nodokļa atlaides.

Viens no aspektiem, kas uztrauc pašvaldību pārstāvjus saistībā ar normatīvo regulējumu, ir pašreizējās PVN maksas kārtības neizdevīgums uzņēmumiem, kas atrodas speciālajās ekonomiskajās zonās (SEZ). Tika minēts, ka pašreizējās sistēmas ietvaros uzņēmumu, kas ražo produkciju eksportam, PVN līdzekļi tiek iesaldēti, kas neveicina viņu vēlmi izvēlēties vietējos piegādātājus.

Diskusijas dalībnieki arī minēja, ka daudzas pašvaldības vēlētos savā teritorijā SEZ. Tika atzīts – lai arī tas nav pats svarīgākais ĀTI piesaistošs faktors, SEZ labvēlīgā vide rada pietiekošu interesi investoru vidū. Tādēļ tika ierosināts pagarināt jau esošo SEZ darbību, kura pēc pašreiz spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem ir paredzēta līdz 2017.gadam, kā arī – apsvērt iespēju izveidot jaunas SEZ.

Diskusijā tika aktualizēts arī ES fondu jautājums – tika uzsvērts, ka domājot par nākamo plānošanas periodu vajadzētu ņemt vērā līdz šim pieļautās kļūdas un pozitīvo pieredzi.

Diskusijas dalībnieki kā būtisku minēja publisko privāto partnerību, kura, lai arī likumiski ir sakārtota, praktiski nav tikusi īstenota. Tika pausti uzskati, ka publiskā un privātā partnerība varētu būt izdevīga gan investoriem, gan teritorijām, kurās šie investori īstenotu savus projektus/investīcijas.

Būtisks faktors, ko minēja vairāki diskusijas dalībnieki, ir neesošā prioritāšu noteikšana investīciju piesaistē, kā arī visas tautsaimniecības attīstībā kopumā. No tā arī izriet neadekvātā ES struktūrfondu sadale u.c. aspekti. Tika ierosināts, veicot ES struktūrfondu plānošanu 2014.-2020.gadam, ņemt vērā esošajā plānošanas periodā pieļautās kļūdas, lai tās nepieļautu nākamajā plānošanas periodā.

Atbalsta instrumenti

Kā būtiska problēma diskusijas laikā tika uzsvērtā esošā situācija ar pieejamajiem atbalsta instrumentiem, kuriem diemžēl ir ierobežoti termiņi. Piemēram, Augstas pievienotās vērtības investīciju programma ir pieejama tikai konkrētā laika posmā, atbalsts ir noteiktā brīdī. Tie uzņēmumi, kas nepaspēj pieteikt projektus šīs programmas pieteikuma termiņu ietvaros, nākamreiz šādu finansējumu varēs saņemt ne ātrāk kā 2015.gadā. Šāds princips attiecas arī uz citām atbalsta programmām. Diskusijas dalībnieki norādīja, ka viņiem ir informācija, ka Latvijas kaimiņvalstīm ir plaši nepubliskots „atbalsta portfelis, lai lielas investīcijas atbalstītu ar tiešu finansējumu”. Diskusijas dalībnieki atzina, ka tas ir jūtīgs jautājums, tomēr, lai efektīvi piesaistītu ĀTI, nepieciešams nodrošināt reālu un laikā neierobežotu atbalsta instrumentu pieejamību, kas varētu tikt īstenoti valstij nepieciešamu investīciju projektu atbalstīšanai. Tika uzsvērts, ka jau šobrīd citās Austrumu un Centrāleiropas valstīs tas tiek nodrošināts – piemēram, Čehija un Slovēnija uzņēmējiem piedāvā valsts atbalstu infrastruktūras izveidei.

Diskusijas dalībnieki atzina, ka viņi raugās ar cerībām uz biznesa inkubatoru programmu un ka tā ir atbalstāma iniciatīva. Tika minēts, ka biznesa inkubatori ir praktisks atbalsta instruments ārvalstu investoru ienākšanas/darbības uzsākšanas fāzē.

Tika uzsvērts arī jautājums par Latvijā esošajām komercbankām un to nevēlēšanos izsniegt kredītus – cita starpā kā līdzfinansējuma nodrošinājumu Eiropas Savienības struktūrfondu līdzfinansētajiem projektiem. Kā pozitīvs piemērs finansējuma nodrošināšanā tika minēta valstij piederošā Latvijas Hipotēku un zemes banka. Tādēļ diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka šo banku nekādā gadījumā nevajadzētu pārdot. Tā ir nozīmīgs atbalsta instruments.

Industriālie parki un infrastruktūra

Turpinot diskusiju par atbalsta instrumentiem, dalībnieki norādīja, ka, investoriem uzsākot darbību, ir daudz izdevumu. Valsts, piedāvājot atbalstu sākotnējās infrastruktūras izbūvei, varētu būtiski veicināt ĀTI ieplūdi valstī. Diskusijas dalībnieki minēja, ka nepieciešams attīstīt zinātņu, tehnoloģiju un industriālos parkus. Dalībnieki atzina, ka Finanšu ministrijas pretarguments esot – Eiropa ir pilna ar tukšiem šādiem industriālajiem parkiem, tomēr dalībnieki uzsvēra, ka viņu pieredze liecina – lielākā daļa ienākošo ārvalstu uzņēmēju vēlas būvēt no jauna savas ēkas. Tāpat arī tika minēts, ka kādreiz pašvaldības drīkstēja aizņemties finanšu līdzekļus infrastruktūras sakārtošanai, kas bijis pozitīvi.

Visi diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka tikai retais ārvalstu investors ienāk esošās, vecās telpās, pat, ja tās atrodas bijušo rūpnīcu teritorijā, kur pieejama zināma infrastruktūra. Tādēļ ļoti būtiski ir nodrošināt uzņēmējiem sakārtotas, būvniecībai pieejamas teritorijas ar izveidotu pamatinfrastruktūru – ceļiem, elektrības, gāzes, un ūdens pievadi. Problēma, ka pašvaldības pašas par saviem līdzekļiem ne vienmēr to var atļauties, tādēļ ir nepieciešams valsts līmeņa atbalsts.

Diskusijas dalībnieki norādīja uz negatīvo pieredzi ar *Latvenergo*, kas kavē investīciju ieplūšanu. Tika minēti vairāki gadījumi, kad projektu nevar attīstīt tādēļ, ka pašiem investoriem jāizbūvē vai jāatjauno elektrolīnijas un/vai transformatori, kas prasa ievērojamus resursus, lai arī šādā gadījumā investīcijas faktiski tiek izvietotas publiskajā infrastruktūrā. Dalībnieki vienprātīgi atzina, ka viņiem ir iespaids, ka lielajiem enerģētikas un infrastruktūras monopoluzņēmumiem nav interese par jaunu uzņēmumu – faktiski viņu klientu – ienākšanu Latvijā.

Sadarbība ar LIAA un tās darbības novērtējums

Kopumā pašvaldību pieredze sadarbībā ar LIAA ir bijusi laba, it īpaši attiecībā uz LIAA „pirmo kontaktu” ar ārvalstu investoriem. Tika minēts arī, ka LIAA ir atvedusi ārvalstu investorus. Tomēr pašvaldību pārstāvji atzīmēja arī vairākus aspektus, ko LIAA darbībā varētu uzlabot.

Pašvaldību pārstāvji atsaucās uz komersantu „ne pārāk labām atsauksmēm”, kas attiecas uz projektu ieviešanu (konkrēti gadījumi netika minēti). Lielākā daļa diskusijas dalībnieku atzina, ka „smagnējā [ES fondu] projektu virzība” ir nopietna problēma, kas negatīvi ietekmē ne tikai Latvijā esošos uzņēmumus, bet arī atbaida ārvalstu investorus. Diskusijas dalībnieks atsaucās uz aptauju par valsts aģentūru efektivitāti, kurā „pēc klientu atsauksmēm LIAA bija pēdējā vietā”, bet vislabāk tika novērtēta Valsts reģionālās attīstības aģentūra. Cits diskusijas dalībnieks šajā kontekstā izteica viedokli, ka, iespējams, LIAA vajadzētu koncentrēties tikai uz ĀTI piesaisti, nevis arī administrēt ES struktūrfondus.

Dalībnieki minēja, ka nezina, vai LIAA ir pieejama informācija par visām Latvijas teritorijām, kas ir pieejamas un būtu interesantas investoriem. Pašvaldību pārstāvji atsaucās uz pieredzi, kad LIAA darbinieki esot piezvanījuši un vēstījuši, ka investoram pusgada laikā nepieciešami 5 ha zemes ar 2 GW elektrības, kā arī gāzes pieslēgumu. Tomēr pašvaldība ne vienmēr to tik ātri (vai vispār) var nodrošināt. Lai arī šis, no vienas puses ir resursu jautājums, būtu svarīgi, lai LIAA ir aktuāla informācija par esošajām industriālajām zemēm, kas pieejamas pašvaldībām.

Kas attiecas uz LIAA atbalsta saņemšanu izstādēm, tad pašvaldību pārstāvji minēja pārāk daudzo birokrātisko procedūru izpildes nepieciešamību. Tika arī minēts, ka LIAA ir „pārāk birokrātiska un velk laiku”.

Papildus tika minēts, ka atsevišķām pašvaldībām ir bijusi negatīva pieredze informācijas apmaiņas ziņā ar LIAA, minot piemēru, kad LIAA darbinieki esot atteikuši sniegt informāciju par to, „uz kāda pamata” tika veidots viens no LIAA veiktajiem pētījumiem. Kā vēl viens piemērs tika minēts gadījums, kad pašvaldība bija saņēmusi informācijas pieprasījumu no investora. Kā izrādījās, investors bija nosūtījis šo pieprasījumu gan LIAA, gan attiecīgajai pašvaldībai – abas puses gatavoja nepieciešamo informāciju, nezinot, ka arī otra puse to dara.

POLARIS process

Diskusijas dalībnieki atzina, ka POLARIS process ir solis pareizā virzienā, tomēr tika minēts, ka pašvaldību noslēgtie līgumi ar LIAA ne vienmēr ir bijuši LIAA iniciatīvas dēļ. Diskusijā izskanēja viedoklis, ka nav līdz galam skaidrs, cik, uz kādu kritēriju pamata un kuras pašvaldības ir saņēmušas piedāvājumu no LIAA puses iesaistīties POLARIS procesā.

Kā vienu no iespējamajiem uzlabojumiem visā LIAA darbā un ĀTI piesaistes procesā vairāki dalībnieki minēja nepieciešamību pastāvīgi pētīt (veikt nepārtrauktu un sistemātisku monitoringu), kādēļ jau esošie ārvalstu investori ir investējuši Latvijā (un konkrētās pašvaldībās), šādi izprotot iemeslus, kādēļ Latvija spēj piesaistīt ĀTI un ko varētu darīt, lai šī spēja būtu vēl attīstītāka.

Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome (Investīciju padome)

Pagaidām pašvaldību pārstāvjiem nav bijusi ļoti plaša pieredze ar Investīciju padomi. Daļa diskusijas dalībnieku atzina, ka nav mēģinājuši risināt savas problēmas šajā formātā. Atsevišķām pašvaldībām bijusi pieredze, ka Investīciju padomē tiek uzklauts viņu viedoklis, bet runātie jautājumi netiek tālāk risināti – nav t.s. *follow-up*.

Sadarbība ar citām institūcijām

Lielākā daļa diskusijas dalībnieku atzina, ka pašlaik nav skaidrs, kura valsts institūcija, ar ko nodarbojas. Galvenokārt tas attiecas uz Valsts prezidenta paspārnē nesen izveidoto Stratēģiskās attīstības komisiju, kuras organizētās aktivitātes saistībā ar stratēģiski nozīmīgu investīciju projektu apzināšanu pašvaldību pārstāvjiem rada neizpratni. Šīs komisijas darbība rada sajūtu, ka valsts institūcijas „konkurē” savā starpā attiecībā uz investīciju piesaisti, neskatoties uz to, ka visiem ir jābūt vienam mērķim – piesaistīt kvalitatīvas investīcijas Latvijai. „Konkurence institūciju starpā” tika attiecināta uz personīgo ambīciju apmierināšanu, kā arī, iespējams, uz viedokļu nesakritību par investīciju piesaistes procesa organizēšanu.

Papildus tika minēts, ka neizpratni rada Finanšu ministrijas un VARAM nespēja vienoties par kopīgu pieeju ES fondu jautājumā, jo abas šīs ministrijas paralēli raksta programmas attiecībā uz nākamo plānošanas periodu, un ir paredzams, ka tas radīs nevajadzīgu laika un cilvēkresursu tērēšanu, lai panāktu vienošanos institūciju starpā. Diskusijā izskanēja aicinājums visām pašvaldībām vērsties pie Ministru prezidenta ar skaidru atbalstu vienai vai otrai institūcijai, lai šis process ātrāk virzītos uz priekšu.

Diskusijā izskanēja viedoklis, ka arī Finanšu un Ekonomikas ministrijas pārstāvji būtu jāiesaista ĀTI piesaistes procesā, minot, ka šo ministriju pārstāvju līdzdalība starptautiskās izstādēs, kurās piedalās pašvaldības, radītu iespaidu, ka Latvija nopietni attiecas pret ĀTI piesaisti un veicinātu ārvalstu investoru interesi par Latviju.

Attiecībā uz citām institūcijām – tika minēts, ka pēdējā laikā ir uzlabojusies sadarbība, īpaši ar LTRK. Kopumā notiek informācijas apmaiņa ar uzņēmēju pārstāvošām organizācijām. Atsevišķi diskusijas dalībnieki teica, ka vēlētos redzēt pretimnākošāku attieksmi no ĀIPL, paužot skaidrāku organizācijas biedru attieksmi pret to, ko viņi sagaida no pašvaldības. Tika minēts, ka arī ar LTRK vajadzētu konkrētāku sadarbības plānu, jo šobrīd pašvaldībām neesot daudz veiksmīgu ĀTI piesaistes piemēru, kas būtu radušies no sadarbības ar šīm institūcijām.

Pašreizējā ĀTI piesaistes sistēmas organizācija

Diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka nebūtu vajadzīga jauna institūcija ĀTI piesaistes veicināšanai. Vajadzētu uzlabot esošo ĀTI piesaistes sistēmu un tās organizāciju. Tika minēts, ka nevajadzētu arī pārvērtēt ĀM un vēstniecību iespējas, jo viņu resursi ir ierobežoti un, faktiski, viņiem ir daudz vairāk citu funkciju, kas nav saistītas ar ĀTI piesaisti. Ir nepieciešams, ka LIAA un vēstniecības sadarbojas informācijas apmaiņā, bet diskusijas dalībniekiem nebija viennozīmīgas pārliecības, ka vēstnieki varētu piesaistīt lielus investīciju projektus.

Lielās stratēģiskās investīcijas un informācijas atklātība

Pašvaldību pārstāvji norādīja, ka nepieciešams izveidot sarakstu ar valsts nozīmes stratēģisko investīciju projektiem (vai resursiem), ko varētu piedāvāt ārvalstu investoriem. Diskusijā tika minēts, ka Lietuvai ir šāds saraksts, kas, līdz ar to, nostāda kaimiņvalsti labākās pozīcijās nekā Latviju. Tika minēts, ka Valsts prezidenta kanceleja pēdējā laikā ir izrādījusi iniciatīvu šajā jautājumā, tomēr šis projekts notiekot „aiz slēgtām durvīm”, kā arī nav skaidra jau iepriekš minētā „konkurence” ar LIAA un citām jau šobrīd procesā iesaistītajām pusēm.

Visi dalībnieki vienprātīgi atzina, ka jābūt informācijas atklātībai. Ir nepieciešams valsts līmenī atklāti diskutēt par stratēģisko investīciju projektiem.

Vajadzīgās/nevajadzīgās investīcijas

Visi diskusijas dalībnieki piekrita, ka precīzi jānodala divu veidu ĀTI. Pirmkārt, ir investīcijas, kuras rada jaunas darba vietas, jauna uzņēmuma izveidošanas vai darbības paplašināšanas rezultātā. Otrkārt, par ĀTI uzskata arī pārpirkstus uzņēmumus, kā rezultātā darbinieku skaits netiek palielināts, un nereti vietējie uzņēmumi pēc pārpirkšanas tiek likvidēti. Tādēļ dalībnieki uzsvēra, ka šim jautājumam vajadzētu pievērsties arī no likumdošanas viedokļa. Ir jāvērtē, vai vispār Latvijā attiecīgo investoru aicināt.

Atsevišķu pašvaldību pārstāvji minēja, ka viņi individuāli vērtē potenciālos investorus. Kā piemērs vienā no pašvaldībām tika minēts, ka sākumā zeme tiek iznomāta ar nosacījumu, ka uzņēmējam noteiktā laikā jāuzsāk būvniecība vai jāizpilda citi nosacījumi. Ja tas netiek darīts, pašvaldība zemi var atgūt.

Visi dalībnieki vēlreiz uzsvēra, ka nākamajā plānošanas periodā nepieciešams vienots atbalsts valsts līmenī, jo Latvijā „nav investoru rindas”.

Ilga projektu skatīšana/ES fondi

Diskusijā vairākkārt tika uzsvērts, ka ES fondu projektu izskatīšana un virzība ir pārāk smagnēja un lēna. Gaidīšanas laiks līdz atbildei ir pārāk ilgs. Ja valsts vēlas atbalstīt uzņēmējus, projektu izvērtēšanu vajag padarīt daudz ātrāku – tam ir jābūt nedēļu, nevis mēnešu jautājumam. Dalībnieki minēja, ka Rīgā un Ventpilī ES fondi ir apgūti pietiekami lielā daudzumā, tomēr citās pašvaldībās tas nenotiek, jo uzņēmējiem neesot izdevīgi tik ilgi gaidīt.

Diskusijas dalībnieki arī uzsvēra, ka nepieciešams panākt izmaiņas ES fondu līdzekļu programmās nākamajā plānošanas periodā tā, lai varētu ES līdzekļus apvienot kopā ar privātiem līdzekļiem, kā rezultātā būtu iespējams īstenot apjomīgākus projektus. Tika norādīts, ka Lietuvā šādi projekti jau ir īstenoti, sadarbojoties pašvaldībām ar privātā sektora pārstāvjiem. Tas būtu īpaši svarīgi jau vairākkārt minētajiem, būtiski nepieciešamajiem infrastruktūras projektiem.

Publiskā un privātā partnerība

Kā vēl viena valsts līmeņa problēma tika minēta publiskās un privātās partnerības sistēmas nefunkcionēšana. Ir jāpārskata likumdošana un jāvērtē, kāpēc nav īstenots praktiski neviens veiksmīgs liela mēroga projekts (uzņēmums ir atsevišķi gadījumi, kas saistīti ar bērnu dzimstību izveidi).

Kas piesaista ĀTI?

Papildu jau minētajam infrastruktūras jautājumam dalībnieki uzsvēra, ka ļoti svarīga ir darbaspēka pieejamība. Šeit ir būtiski no valsts puses nodefinēt izglītības politiku, īpaši profesionālajā izglītībā, kurā šobrīd ir ļoti daudz problēmu. Tāpat lielās pašvaldības ir novērojušas, ka investori atsevišķos gadījumos izvēlas mazākas pilsētas, jo tur viņiem tiek nodrošināta personiskāka un labvēlīgāka pašvaldību attieksme. Mazākā pilsētā uzņēmējs var justies „kā karalis”. Šis princips, ka „es te būšu viens no galvenajiem” nereti komersantiem ir pietiekami nozīmīgs.

Daļa dalībnieku uzsvēra, ka valsts institūcijām jāsaprot – investīciju piesaiste ir kvalitatīvs darbs ar potenciālajiem ieguldītājiem. ĀTI piesaistē galvenais ir individuālas sarunas ar investoriem. Tādēļ tika minēts, ka pašvaldības nevar sludināt konkursus investīciju piesaistes jautājumos, kā to vēlas atsevišķas valsts institūcijas, piemēram, KNAB. Tika pausta neizpratne par Valsts kontroles aicinājumu publikot sarakstu ar investoriem piedāvājamām teritorijām.

Diskusijas dalībnieki arī uzsvēra, ka LIAA jābūt nozīmīgai koordinējošai lomai ĀTI piesaistes procesā. Tajā pat laikā, dalībnieki vaicāja, vai LIAA ir izstrādājusi konkrētu stratēģiju, pēc kuras strādāt. Jo nav saprotams, kas ir šīs institūcijas prioritātes – jaunu investoru piesaiste vai atbalsts esošajiem investoriem, palīdzot tiem attīstīties un paplašināt darbību.

Tāpat tika vēlreiz uzsvērtas atbalsta loma, īpaši infrastruktūras izveidei. Diskusijas pārstāvis atsaucās uz gadījumu, kad uzņēmumam bija izvēle vai nu doties uz Slovākiju vai Latviju. Lai gan Latvijai

izmaksu ziņā bija priekšrocības, konkrētais uzņēmums izvēlējās Slovākiju, jo tur „vietējā pašvaldība piedāvāja sakārtot ēkas un ieguldīt infrastruktūrā 1,8 miljonus eiro”.

Profesionālā izglītība

Visi diskusijas dalībnieki uzsvēra profesionālās izglītības un ar to saistītās darbaspēka pieejamības nozīmīgumu. Viena no problēmām ir tā, ka skolēnu vērtējumā profesionālai izglītībai ir zems prestižs. Otra problēma ir kļūdainā skolu reformas pieeja, izdalot 55 milj. latu visām profesionālajām skolām. Kā pozitīvu piemēru dalībnieki minēja Igauniju, kas attīstīja nelielu skaitu kompetenču centru, kuri saturiski nedublējās. Šajā ziņā diskusijas dalībnieki ieteica pārņemt Igaunijas piemēru – izveidot pāris spēcīgus profesionālās izglītības kompetenču centrus, katrs no kuriem būtu ar noteiktu specializāciju.

Vienlaikus diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka nepieciešama profesionālās izglītības iestāžu programmu sasaiste ar Latvijā esošo komersantu vajadzībām, kuras būtu jāapzina caur nozaru asociācijām. Būtu nepieciešams attīstīt prakšu sistēmu.

Tika izteikts viedoklis, ka profesionālās izglītības iestāžu uzlabošanai nepieciešama arī ciešāka Izglītības un zinātnes ministrijas (IZM) un Ekonomikas ministrijas savstarpējā sadarbība.

Vairums diskusijas dalībnieku piekrita, ka lielā daļā skolu trūkst kompetences (arī resursu un pieredzes) ES fondu projektu realizācijai, tādēļ būtu jādomā, kā skolām palīdzēt projektu pieteikumu un īstenošanas fāzē.

Diskusijā tika norādīts, ka vajadzētu būt skaidriem nosacījumiem, uz kuru pamata pašvaldības varētu pārņemt daļu profesionālo skolu no valsts. Tika norādīts uz to, ka IZM nav resursu, lai pietiekami ātri modernizētu visas profesionālās skolas. Kā viens no iespējamajiem risinājumiem tika ieteikts, ka valsts finansē algas skolotājiem, bet pašvaldības nodrošina pārējo. Tika uzsvērts, ka nepieciešama skaidra profesionālo skolu modernizēšanas stratēģija. Būtu arī nopietni jādomā par to, kā piesaistīt pasniedzējus. Tika izteikts ierosinājums piesaistīt, piemēram, Vācijā pensionētos profesionālo skolu pasniedzējus, ņemot vērā to, ka Vācijā ir ļoti kvalitatīva profesionālās izglītības sistēma.

Diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka atsevišķu speciālistu sagatavošanai nav jāgaida vairāki gadi. Kā piemērs tika minēts metālapstrādes uzņēmums, kurš nesēn saņēmis apjomīgu pasūtījumu, kura izpildei nepieciešami vairāki desmiti metinātāju. Uzņēmumam ir problēmas atrast cilvēkus ar šādām iemaņām, lai gan metinātāju apmācībai nevajadzētu aizņemt daudz laika. Tika atzīts, ka investori praksē pārliecinās, ka tas ir mīts, ka Latvijā ir lēts un kvalificēts darbaspēks, lai gan tieši kvalificēts darbaspēks, kā atzina visi diskusijas dalībnieki, ir ļoti svarīgs faktors, lai ieplūstu ĀTI.

Veiksmīgie ĀTI piesaistes piemēri

Kā viens no veiksmīgajiem ĀTI piesaistes piemēriem tika minēts uzņēmums, kuram pašvaldība sākotnēji palīdzēja, uzbūvējot ražošanas ēku. Uzņēmumam attīstoties, pašvaldība to atbalstīja ar vēl vienas ēkas būvi, bet trešo attīstības kārtu komersants īstenoja pats. Kad Latvijā ekonomikas krīze bija zemākajā punktā, konkrētais uzņēmums nopietni apsvēra iespēju pārcelt ražošanu prom no Latvijas, tomēr divi izšķirošie faktori noteica, ka tas palika šeit – salīdzinoši zemā pašizmaksa un APV programmas finansējuma pieejamība.

Tika uzsvērts, ka daudz vieglāk ir panākt, ka šeit strādājoši ārvalstu uzņēmumi paplašina savu darbību, nekā piesaistīt „pilnīgi jaunas” ĀTI. Tika minēts piemērs, ka Latvijā strādājošs uzņēmums, kas nodrošina 340 darba vietas, pamatojoties uz esošo pieredzi, nolēma ne tikai paplašināt līdzšinējo darbību, bet uzsākt jauna veida produktu ražošanu, kas nodrošinās 600 jaunu darba vietu.

Neizdevušies ĀTI piesaistes piemēri

Tika minēts, ka ne vienmēr uzņēmumi, kas pamet Latviju, to dara tādēļ, ka viņus neapmierinātu vietējo institūciju darbība vai uzņēmējdarbības vide. Piemēram, nesēn kāda pašvaldība saņēma ziņu par kāda skandināvu uzņēmuma darbības pārtraukšanu Latvijā, jo komersanta mātes kompānijai bija radušās finansiālas problēmas.

11. Pielikums – 2.Diskusijas ar valsts institūciju un nevalstisko organizāciju pārstāvjiem apkopojums

Diskusijas norises laiks un vieta: 2012.gada 4.janvāris plkst. 10:00-12:00, Ernst & Young Baltic biroja telpās Rīgā, Muižas ielā 1A.

Diskusijas moderatori: Jānis Dirveiks un Jānis Zvīgulis

Tabula Nr. 38. 2.Fokusgrupas diskusijas dalībnieki.

Institūcija	Pārstāvis diskusijā	Kontakinformācija
Ekonomikas ministrija	Kristaps Soms Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktores vietnieks	Kristaps.Soms@em.gov.lv 67013299
	Dace Klinsone Ārējo ekonomisko attiecību departamenta Ārējo ekonomisko attiecību nodaļas vadītāja	Dace.Klinsone@em.gov.lv 67013096
LIAA	Andris Ozols direktors	Andris.Ozols@liaa.gov.lv 67039400
	Māris Ēlerts direktora vietnieks	Maris.Elerts@liaa.gov.lv 67039400
Ārlietu ministrija	Ligita Davidova Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas vadītāja	ligita.davidova@mfa.gov.lv 67016240
LTRK	Sergejs Davidovs Ārlietu daļas vadītājs	sergejs.davidovs@chamber.lv 67225595
LDDK	Inese Olafsone Tautsaimniecības eksperte	i.olafsone@lddk.lv 67225162
AIPL	Ģirts Greiškals izpilddirektors	girts.greiskals@ficil.lv 67217201

Diskusijas satura apkopojums

Satura apkopojums ir balstīts uz informāciju, kas izskanēja šīs fokusgrupas diskusijas laikā. Sekojošais apkopojums nav diskusijas stenogramma. Diskusijas laikā izskanējušie argumenti un idejas nav pilnībā atspoguļotas hronoloģiskā secībā, bet gan – pamatojoties uz to piekritību diskusijā pārrunātajām tēmām. Piemēram, lai gan diskusija tika uzsākta ar tēmu, kas skar normatīvo regulējumu, atsevišķi šai tēmai nozīmīgi argumenti tika izteikti arī turpmākā diskusijas gaitā. Šajā diskusijas apkopojumā nav norādes uz konkrētām personām, kas izteikušas atsevišķus apgalvojumus. Pēc šī apkopojuma uzrakstīšanas, diskusijas laikā veiktais audio ieraksts tika iznīcināts, un tas netika tālāk izplatīts, t.sk. tas netika nodots pasūtītājam vai diskusijas dalībniekiem. Diskusijas apkopojumā ir šādas tēmas:

- ▶ Normatīvais regulējums
- ▶ Pašvaldību autonomija
- ▶ Proaktīvā un reaktīvā ĀTI piesaiste
- ▶ Pēcapkalpošana („follow-up”)
- ▶ Investīciju izvērtēšanas nepieciešamība
- ▶ Doing business reitings
- ▶ Sadarbība institūciju starpā
- ▶ Vēstnieki un ĀM loma
- ▶ Publiski pieejama datu bāze
- ▶ CRM un esošās komunikācijas uzlabošana
- ▶ Sadarbība ar privātajiem investīciju piesaistītājiem
- ▶ Investīciju piesaistes veicināšana
- ▶ Mājas darbs un piedāvājums
- ▶ Investīciju portfeli
- ▶ Pozitīvie piemēri ĀTI piesaistē
- ▶ Negatīvie piemēri ĀTI piesaistē

Normatīvais regulējums

Diskusijas sākumā dalībnieki pārrunāja pašreizējo normatīvo bāzi, kas saistīta ar ārvalstu tiešo investīciju (ĀTI) piesaisti. Tika akcentēts fakts, ka Latvijai jāpilnveido politikas plānošanas dokumenti pēc iespējas ātrāk (noteikti 2012.gada laikā), lai būtu skaidrs normatīvais ietvars, kurā darboties visām ar ĀTI piesaisti saistītajām pusēm. Tas nepieciešams jo vairāk tādēļ, ka Latvijas kaimiņvalstis – Lietuva un Igaunija –, kā arī citas Austrumu un Centrāleiropas valstis, piemēram, Polija un Čehija jau īsteno konsekventu ĀTI piesaistes politiku. Kā piemērs tika minēta Lietuva, kas ir proaktīva un atvēl daudz līdzekļu ĀTI piesaistes procesa īstenošanai. Ņemot vērā mūsu valsts ierobežotos resursus, Latvijai nepieciešams precīzi definēt mūsu valsts priekšrocības un mērķtiecīgāk īstenot *proaktīvus* ĀTI piesaistes pasākumus prioritārajās valstīs un nozarēs.

Diskusijas dalībnieki atzina, ka iepriekšējo politikas plānošanas dokumentu izpilde netika izvērtēta, jo finanšu krīzes dēļ bija nepieciešams rast kardināli jaunus risinājumus un plānošanas dokumentus pārrakstīt atbilstoši jaunajiem apstākļiem. Tāpat arī tika atzīts, ka darbs pie sistēmiskas ĀTI piesaistes politikas ir sākts pavisam nesen. Pašreiz izstrādes procesā esošā investīciju piesaistes stratēģija tiks apvienota ar eksporta veicināšanas politikas pamatnostādņiem vienā dokumentā, kurā tiks paredzēti rīcības virzieni gan īstermiņa, gan vidējā un ilgtermiņā.

Papildu normatīvajam regulējumam, kas ietver politikas plānošanu, diskusijā tika minēta arī nepieciešamība veikt konkrētus uzlabojumus uzņēmējdarbības vides sakārtošanai. Piemēram, šķēršļtīesiu jautājuma atrisināšanai, jo to Latvijā pašlaik ir pārāk daudz un tās netiek pietiekami regulētas. Tika uzsvērts, ka reformām jābūt loģiskām, nevis formālām. Piemēram, vajadzētu samazināt faktisko stundu skaitu, kas uzņēmējam jāpatērē, pildot birokrātiskas prasības attiecībā uz nodokļu maksāšanu. Lai gan ir apsveicami, ka ir ieviesta elektroniskā deklarēšanas sistēma, vajadzētu samazināt arī procedūru skaitu. Tāpat tika minēts piemērs, ka nepietiek vienkārši noteikt atbildīgajām institūcijām īsāku termiņu būvniecības pieteikuma izskatīšanai – ir nepieciešams izvērtēt un samazināt nepieciešamo procedūru skaitu, kā arī jautājumu risināšanai pievērsties pēc būtības, nevis formāli.

Atsevišķi diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka viņu iepriekš sniegtos ieteikumus normatīvo aktu uzlabošanai ĀTI politikas veidotāji nav pilnībā ņēmuši vērā.

Papildu kvalificēta darbaspēka pieejamībai diskusijas dalībnieki uzsvēra trīs kritērijus, kas investoram ir svarīgi:

- 1) vai investors ir gaidīts šajā valstī;
- 2) vai ir vienādi spēles noteikumi visiem uzņēmējiem;
- 3) vai investors ir aizsargāts, ja kaut kas „noiet greizi”.

Valsts normatīvajai bāzei vajadzētu atbildēt uz visiem šiem jautājumiem. Diskusijas dalībnieki norādīja, ka 1.kritērijs it kā Latvijā tiek izpildīts, par 2.varētu izvērst garāku sarunu – ņemot vērā teritorijas plānošanas jautājumus pašvaldībās, publiskos iepirkumus, būvniecības procesu, ietekmes uz vidi ziņojumus, bet 3.kritērijs, kas saistīts ar tiesu sistēmu (procesu ilgumu), ir būtiski jāuzlabo. Ārvalstu investori dodas prom no valsts, ja sākas tiesas process.

Pašvaldību autonomija

Kā viens no ĀTI piesaisti traucējošiem faktoriem tika minēta pašvaldību rīcības brīvība atsevišķās jomās. Dalībnieki piekrita, ka vajadzētu mainīt normatīvo regulējumu tā, lai gadījumos, kad investors vēlas celt rūpnīcu industriāliem mērķiem paredzētā teritorijā, pašvaldības nevarētu apturēt šo ieceri formālu iemeslu dēļ. Tika pieminēts Somijas piemērs, kurā šādos jautājumos normatīvajos aktos ir nostiprināta lielāka centrālās valdības loma. Protams, pašvaldībām nevajadzētu atņemt tiesības lemt par teritoriju zonējumu – kur tieši un cik daudz būtu industriālās, rekreācijas un citiem mērķiem paredzēta teritorija. Taču pēc zonējuma veikšanas nebūtu pieļaujama situācija, ka attiecīgajā zonējumā investoram netiek ļauts nodarboties ar zonējumā paredzētajām darbībām pat, ja visas atļaujas u.c. nepieciešamie dokumenti ir sakārtoti.

Proaktīvā un reaktīvā ĀTI piesaiste

Diskusijā tika vērsta uzmanība uz ĀTI piesaistes procesa sadalīšanu *proaktīvajā* un *reaktīvajā* daļā. Dalībnieki akcentēja, ka ĀTI piesaistes politikas plānošanas dokumentos vajadzētu lielāku uzmanību veltīt *proaktīvās* daļas uzlabošanai, ar kuras īstenošanu šobrīd ir lielākas problēmas, jo ir daudzas iesaistītās puses, bet, vienlaikus – neskaidri nodalīti valsts mērķi un pienākumu sadalījums institūciju

starpā. Kā piemērs tika minēta Valsts prezidenta paspārnē izveidotā Stratēģiskās attīstības komisija, kuras veiktās aktivitātes (saistībā ar stratēģiski nozīmīgu investīciju projektu apzināšanu) raisa neizpratni citu ĀTI piesaistes procesā iesaistīto institūciju pārstāvjiem.

Papildus aspekts *proaktīvajā* ĀTI piesaistes daļā ir – skaidri apzināties, ka liela daļa no šiem pasākumiem tikai vērs ārvalstu investoru/diplomātu/politiķu uzmanību uz to, ka ir iespējas investēt Latvijā („*raising general awareness*”). No vienas puses jābūt gatavam, ka investors var „būt jebkur” un ir grūti paredzēt, kurā brīdī var izdoties atrast investoru, bet no otras puses – jāapzinās, ka ir ierobežoti resursi, kurus vajadzētu mērķtiecīgi un apzināti izmantot. Tāpat arī tika minēts, ka valsts kā pievilcīgas vietas investīcijām „pārdošana” var būt sekmīga tikai tad, ja pašā valstī ir skaidras tās konkurētspējas priekšrocības, investīciju piesaistes prioritātes, jomas, kā arī potenciālās iespējas (projekti).

Īsumā – nepieciešams *reaktīvajā* daļā apkalpot pēc iespējas visus potenciālos investorus, bet *proaktīvajā* daļā jābūt konkrētiem un koncentrētiem normatīvajos aktos balstītiem mērķiem, uz ko virzīties.

Pēcapkalpošana („*follow-up*”)

Dalībnieki piekrita, ka būtisks jautājums ir jau ienākušo investoru pēcapkalpošana jeb *proaktīva* interesēšanās par viņu turpmākiem plāniem un kā valsts vai pašvaldības var viņiem palīdzēt. Vairāki dalībnieki uzsvēra, ka būtu mazāk resursietilpīgi un produktīvāk mēģināt jau esošajiem investoriem piedāvāt investēt vēl, salīdzinot ar strādāšanu jaunu investoru piesaistei.

No vienas puses tika uzsvērts, ka LIAA vajadzētu pievērst lielāku uzmanību pēcapkalpošanai, bet no otras puses – tika atzīts, ka LIAA kadru mainība, kas galvenokārt ir salīdzinoši zemo algu dēļ, negatīvi ietekmē aģentūras institucionālo atmiņu, kas traucē kvalitatīvi veikt pēcapkalpošanas pasākumus.

Investīciju izvērtēšanas nepieciešamība

Diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka ārvalstu investori nav panaceja Latvijas ekonomikas problēmām. Investīcijas ir balstītas uz racionāliem apsvērumiem ar mērķi nopelnīt. Valsts politikai jābūt uzmanīgai, vērtējot konkrētus investīciju projektus. Nepieciešams izvērtēt investīciju „sekundāro efektu” – devumu Latvijas tautsaimniecībai ilgtermiņā (ņemot vērā radītās darba vietas, eksporta apjomus, sociālo funkciju u.c. faktorus), it īpaši gadījumos, kad ir runa par tiešu valsts atbalsta nepieciešamību. Kā viens no piemēriem tika minēts *Google* potenciālais investīciju projekts, kurā uzņēmums vēlējās, lai Latvija finansē 50% no 100 milj. latu vērtā projekta, kas realitātē nozīmētu, ka Latvija samaksā 50 milj. latu par iekārtām uzņēmumam, kurš nodarbinās tikai 30 cilvēku. Cits negatīvs investīciju piemērs ir Jelgavas cukurfabrikas gadījums – uzņēmums tika nopirkts, lai to slēgtu un tā rezultātā dabūtu kompensāciju. Diskusiju dalībnieki piekrita, ka šādus gadījumus ir grūti atrisināt ar vispārinātu normatīvo aktu palīdzību, tādēļ nepieciešams vērtēt konkrētus gadījumus.

Doing business reitings

Viena no tēmām, kurā bija vērojama zināma viedokļu dažādība – bija Pasaules Bankas starptautiskā, salīdzinošā uzņēmējdarbības vides reitinga *Doing Business* loma uzņēmējdarbības vides uzlabošanā Latvijā.

No vienas puses tika apgalvots, ka šis reitings nav panaceja un ka tas pilnībā neatspoguļo esošo uzņēmējdarbības vidi valstī. Tika minēts, ka nevajadzētu koncentrēties uz iespējami ātrāku uzņēmuma reģistrēšanu, tajā pat laikā nepievēršot uzmanību tām uzņēmējdarbības vides problēmām, kuras netiek atspoguļotas šajā reitingā un kuras nereti ir daudz nozīmīgākas – piemēram, automašīnu rindas uz Latvijas robežām, tiesu sistēmas efektivitāte u.tml.

Tomēr kopumā dalībnieki piekrita, ka, lai arī nevajadzētu visu uzmanību veltīt tikai un vienīgi *Doing business* indeksam, tas ir labs atskaites punkts, jo tas ietver vismaz kaut kādus starptautiski salīdzināmus kritērijus, no kuriem daļa ir pietiekami būtiski uzņēmējiem – piemēram, investoru tiesību aizsardzība, maksātspējas un būvniecības process.

Sadarbība institūciju starpā

Lielākā daļa diskusijas dalībnieku piekrita, ka līdz šim pastāvošā trīspusējā sadarbība starp ĀM, EM un LIAA ir apsveicama. Tika minēts, ka tā bieži vien kalpo kā tehnisku jautājumu koordinējošs mehānisms un tādēļ būtu svarīgi šo sadarbības formu turpināt. Tajā pat laikā visi dalībnieki vienprātīgi atzina, ka pozitīva ir arī nedaudz plašākā, jaunā – piecpusējās sadarbības forma starp ĀM, EM, LIAA, LDDK un LTRK.

Diskusijas gaitā viens dalībnieks puda viedokli, ka ir sajūta, ka ĀTI piesaistes procesā, par spīti formālajām vienošanām, katra institūcija darbojas savā lauciņā un nevēlas sadarboties. Lielākā daļa pārējo dalībnieku tomēr uzsvēra, ka pēdējā laikā Latvijā ĀTI piesaistes sistēma sakārtojās un „Pēdējos gados arvien vairāk viss iet pozitīvā virzienā”.

Lielākā daļa dalībnieku atzina, ka šī sadarbība starp ĀM, EM un LIAA ir samērā laba, tomēr problēmas rodas ar citu ministriju iesaisti. Ļoti būtiska loma ir gan Finanšu ministrijai (FM), gan Satiksmes ministrijai (SM), gan arī Tieslietu ministrijai (TM). Dalībnieki atzina, ka FM darbība ir uzlabojusies, bet lielākas problēmas pastāv ar SM (pēdējā gada laikā sadarbība arī ar SM esot ievērojami uzlabojusies) un, it īpaši, TM iesaistīšanu investīciju vides uzlabošanā – šī ministrija neizrāda pietiekamu izpratni un iniciatīvu uzņēmējus interesējošu jautājumu sakārtošanā. Piemēram, vajadzētu sakārtot šķīrējtiesu jautājumu. Pašlaik šķīrējtiesu skaits ir pārāk liels un ir jautājums, cik no tām ir „kabatas šķīrējtiesas”, kurās investors tiek apkrāpts.

Papildu sadarbības jautājumu pārspriešanai, diskusijā izskanēja viedoklis, ka lielākoties projekti tiek zaudēti nevis sadarbības trūkuma dēļ, par kuras nepieciešamību iesaistītajām institūcijām nav šaubu, bet gan – resursu nepietiekamības dēļ.

Kā veiksmīgs sadarbības piemērs izskanēja POLARIS procesa ietvaros izveidotā Investīciju padome Ministru prezidenta vadībā, kurā investoriem aktuāli jautājumi tiek skatīti augstākajā politiskajā līmenī.

Attiecībā uz sadarbību ar pašvaldībām – tika minēts, ka ārvalstu investoriem jāpiedāvā labākais, ko Latvija var dot, nevis – piedāvāt viņiem investēt konkrētās pašvaldībās tikai tādēļ, ka tas varētu izlīdzināt sociālekonomiskās atšķirības valstī. Pretējā gadījumā investors dosies uz citām valstīm, jo investori salīdzina ne tikai dažādas vietas Latvijā savā starpā, bet arī dažādas vietas Latvijā ar dažādām vietām, piemēram, Lietuvā un Igaunijā. No LIAA puses parasti tiek piedāvāti vismaz 3 – 4 varianti investīciju izvietojumam, no kuriem investori var izvēlēties sev vēlamāko pašvaldību, kas, saprotams, pašvaldībām var nepatikt.

Vēstnieki un ĀM loma

Tika minēts, ka nepieciešams uzlabot pieeju, kā tiek izmantots Latvijas vēstnieku resurss ārvalstīs. No vienas puses – viņi piedalās semināros, prezentācijās un pieņemšanās, kurās iegūst informāciju par potenciālo investoru interesi un to tālāk nodod ĀM un/vai LIAA. No otras puses – ir jāvērtē, cik efektīva un racionāla pieeja ir izmantot vēstniekus, lai tie *proaktīvi* uzrunā vietējos uzņēmējus un piedāvā tiem ieguldīt Latvijā. Diskusijas dalībnieki akcentēja, ka šāda prakse ir problemātiska divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, Latvijā uz vietas nav „paveikts mājas darbs”, proti, nav sagatavots kvalitatīvs piedāvājums, ko vēstnieki varētu prezentēt. Tas ietver gan precīzi formulētu Latvijas ĀTI piesaistes politiku un tās mērķus, gan konkrētus projektus.⁵⁵ Otrkārt, pati pieeja, ka vēstnieks iet pie uzņēmējiem ar lūgumu investēt ir dīvaina, ņemot vērā apstākli, ka ārvalstu uzņēmēji piedāvājumu par šāda veida tikšanos negribot pieņemt tikai tāpēc, ka vēstniekam atteikt nav pieklājīgi.

Dalībnieki nenoliedz, ka vēstnieku resursu var izmantot, bet akcentēja, ka viņiem ir ierobežoti resursi un ka tomēr nozīmīgu lomu spēlē arī viņu politisko funkciju veikšana. Kā viens no risinājumiem tika piedāvāts šāds – *proaktīvās* ĀTI piesaistes ziņā vēstniekiem saglabāt „durvju atvērēja” lomu, vienlaikus, piesaistot uz atsevišķām tikšanās reizēm cilvēkus no Latvijas, kas ir atbildīgi par konkrētiem projektiem. Viņi varētu arī vislabāk izstāstīt konkrēto investīciju projektu nišes un perspektīvas. Šādos gadījumos gan uzmanība ir jāpievērš piedāvāto projektu kvalitātei, kas nereti

⁵⁵ Kā norādīja LIAA pārstāvji pēc diskusijas, konkrēts piedāvājums, ko vēstnieki varētu prezentēt potenciālajiem ārvalstu investoriem, ir sagatavots, būtiski uzlabojot līdzšinējo piedāvājumu portfeli.

mēdz būt zema.

Publiski pieejama datu bāze

Diskusijā tika aktualizēts arī sadarbības atklātības jautājums – lai ĀTI piesaistes procesa ieinteresētajām pusēm būtu pieejama informācija ārpus ĀM, EM un LIAA. Diskusijas laikā dalībnieks rosināja izveidot publiski pieejamu datu bāzi, kur būtu informācija par investoriem, kas izrādījuši interesi par ienākšanu Latvijas tirgū. Tas ļautu efektīvāk mobilizēt citas ĀTI piesaistē iesaistītās institūcijas – gan NVO, gan privātās kompānijas. Šim ierosinājumam kā pretargumentus izskanēja, ka šāda datu bāze kalpotu eksporta veicināšanas vajadzībām un tāda sistēma jau pastāv www.exim.lv formātā, kas ir pieejama jebkuram uzņēmējam. Turklāt ārvalstu investori nereti vēlas palikt anonīmi sākotnējā posmā, tādēļ LIAA nedrīkstētu izpaust par viņiem ziņas šāda veida datu bāzē. Kā arī šādas datu bāzes nepieciešamas, ja ir liela datu plūsma, kas ĀTI piesaistes gadījumā tāda nav. Tika uzsvērts, ka sistēmas ir rīks procesa norises atvieglošanai, taču pamatā ir jābūt skaidrībai par pašu procesa saturu un norisi.

Dalībnieki palika pie atšķirīgiem viedokļiem šajā jautājumā – jo idejas ierosinātais uzsvēra, ka līdzīga sistēma varētu būt noderīga ne tikai eksporta veicināšanai, bet arī „reversi” – investīciju piesaistei. Tā varētu būt veidota uz www.exim.lv bāzes vai no jauna izveidota atsevišķa datu bāze, kurā līdzīgi kā www.exim.lv nevajadzētu norādīt konkrētā uzņēmuma kontaktus, bet vienkārši references numuru un īsumā svarīgāko informāciju, kas potenciālo investoru interesē.

CRM un esošās komunikācijas uzlabošana

Diskusijas dalībnieki atzina, ka starp EM, ĀM un LIAA (īpaši starp ĀM un LIAA) notiek gan formāla, gan arī neformāla komunikācija. Šī komunikācija ir samērā laba, lai gan iespējami uzlabojumi.

Viens no uzlabojumiem varētu būt – noteikt atsevišķus centrus gan ĀM, gan LIAA, kuriem vajadzētu būt informētiem par starp-institūciju komunikāciju. Nereti vēstnieki komunicē tieši ar LIAA darbiniekiem un, piemēram, e-pastā netiek iekļauts ĀM nodaļas pārstāvis.

Informācijas aprites ziņā vēlams būtu jau esošās CRM datu bāzes uzlabošana, kas varētu neprasīt pārāk lielas investīcijas. Šī datu bāze, kas kalpo kā atskaišu sistēma starp ĀTI piesaistē iesaistītajām valsts institūcijām pašlaik nav lietotājiem „draudzīga” un to arī ne vienmēr darbinieki aizpilda vai nu laika trūkuma dēļ, vai investoru konfidencialitātes dēļ.

Sadarbība ar privātajiem investīciju piesaistītājiem

Diskusijā izskanēja viedoklis, ka vajadzētu kaut kādā veidā apkopot informāciju arī par tiem investoriem, kas meklē iespējas Latvijā, izmantojot privātu uzņēmumu (konsultāciju firmu) vai ārvalstu vēstniecību pakalpojumus, neejot „caur” LIAA. Tika minēts arī, ka būtu nepieciešams panākt, lai šīs pārējās institūcijas investoriem dotu līdzīgu informāciju, kādu nodrošina LIAA. To vajadzētu darīt, lai nedotu „uz āru” pretrunīgu informāciju, kas var atgrūst investoru.

Daļa diskusijas dalībnieku uzsvēra, ka šādu ideju īstenot nav iespējams, tomēr akcentēja, ka informācijas jautājums nav pārāk liela problēma, jo arī konsultāciju firmas pamato savus pētījumus un rekomendācijas uz publiski pieejamiem datiem un informāciju, lai gan nereti šiem uzņēmumiem ir papildus informācija un/vai viedokļi.

Lai risinātu informācijas jautājumu, tika rosināts pilnveidot iesaistīto atbildīgo valsts institūciju mājas lapas, kuras vajadzētu regulāri aktualizēt, kā arī novērst iespējamo pretrunu esamību dažādu valsts pārvaldes institūciju mājas lapās.

Investīciju piesaistes veicināšana

Diskusijas dalībnieki piekrita, ka visvienkāršākais, bet, vienlaikus, ļoti būtisks ĀTI piesaistes elements ir uzrunāt jau šobrīd Latvijā esošos investorus, izrādot par viņiem interesi un atbalstot, ja viņi vēlas paplašināt savu darbību. Ir bijuši vairāki šādi pozitīvi piemēri, no kuriem viens ir uzņēmums *Jeld Wen*, kas ar laiku ir paplašinājis savu darbību Latvijā.

Diskusijas dalībnieki atzina, ka aktuāla problēma ir reālu atbalsta instrumentu (stimulu) trūkums esošajiem uzņēmumiem. Piemēram, kāda Daugavpilī esoša uzņēmuma gadījumā valsts nespēja

palīdzēt atjaunot ēku, jo struktūrfondu programma neparedzēja atbalstu būvniecībai.

Diskusijas laikā tika ierosināts iesaldēt noteiktu summu valsts budžetā, kas būtu paredzēta investoru atbalstam ar domu, ka šī nauda var būt pieejama jebkurā laikā pēc nepieciešamības, nevis tikai tajos dažos mēnešos, kad ir izsludināti „lielie” ES fondu projekti. Pašreiz esošā sistēma ir atkarīga no sakrītībām – ja, piemēram, APV programmas laika plāni sakrīt ar investoru interesēm izvērst vai paplašināt savu darbību, tad ir labi, tomēr var būt arī pretēji gadījumi. Lai juridiski nediskriminētu vietējos uzņēmējus, viena iespēja būtu noteikt uzņēmumu apgrozījuma līmeni, virs kura konkrētais atbalsta instruments var tikt izmantots. *Cemex* piemērs parāda šo problēmu – valstij nav naudas, lai izbūvētu ceļu, kas nepieciešams vienam no lielākajiem ražošanas uzņēmumiem valstī, kurš attiecīgi nevar strādāt maksimāli pilnvērtīgi.

Tomēr diskusijā tika arī uzsvērts, ka investori nāk savtīgu mērķu vadīti un viņiem vajag sagatavot pietiekami atraktīvu vidi, lai viņi varētu nopelnīt. Neviens investors neinvestēs Latvijā tikai tāpēc, ka ar viņu būs ticies šīs valsts augsta ranga politiķis. Pat ja tikšanās ar politiķi raisīs investorā interesi, viņš izpētīs esošo situāciju ne tikai Latvijā, bet tuvākajā reģionā. Tika minēts arī sakrītības svarīgums – ārvalstu uzņēmējam jau sākumā ir jābūt vēlmei paplašināt savu darbību un investēt kādā citā valstī.

Mājas darbs un piedāvājums

Galvenais diskusijas dalībnieku secinājums ir, ka jābūt sagatavotam kvalitatīvam piedāvājumam, ko sniegt potenciālajiem ārvalstu investoriem. Ar labu marketingu investoru var sākotnēji pievilināt, tomēr nozīme ir reālajiem apstākļiem, kurus var objektīvi salīdzināt ar citām šī reģiona valstīm.

Ar „mājas darbu” jāsaprot, kvalitatīvu uzņēmējdarbības vides sakārtošanu, pretimnākošu attieksmi un konkrētus praktiskus soļus, piemēram, industriālo zonu attīstīšanu (zemi ar ceļiem un gatavām komunikācijām), darbaspēka resursu nodrošināšanu. Pat ja šajā brīdī industriālo zonu nav, valsts var apņemties to izpildīt, nosakot konkrētus saistošus termiņus, tādējādi signalizējot investoram par gatavību sadarboties un to, ka investors ir šeit gaidīts.

Investīciju portfelī

Diskusijas dalībnieku vidū nebija vienprātības šajā jautājumā. Daļa dalībnieku uzsvēra, ka nepieciešams konkrēts un precīzi izstrādāts investīciju piedāvājuma portfelis, ko valsts augstākās amatpersonas varētu piedāvāt ārzemju braucienos ārvalstu uzņēmējiem. Daļa dalībnieku piekrita, ka ir problemātiski izvēlēties konkrētus projektus, jo nav skaidrības par kritērijiem, uz kuru pamata iekļaut attiecīgo projektu investīciju portfelī. Turklāt lielākā daļa attīstīto valstu, piemēram, Zviedrija nepiedāvā ārvalstu investoriem konkrētus projektus, bet gan – infrastruktūru.

Pozitīvie piemēri ĀTI piesaistē

Dalībnieki atzina, ka pēdējos gados daudz kas ĀTI piesaistes ziņā ir pavirzījies uz priekšu. Ir zināmas viedokļu atšķirības institūciju starpā, tomēr notiek pietiekami cieša gan formālā, gan neformālā/ikdienas sadarbība (tiesa, tas attiecas uz galvenajām ĀTI piesaistes procesā iesaistītajām valsts institūcijām).

Dalībnieki pozitīvi raugās uz POLARIS procesa uzsākšanu, it īpaši saistībā ar Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomi.

Ir pozitīva attieksme pret ĀM un privāto uzņēmēju sadarbības veicināšanu saistībā ar uzņēmēju došanos līdz Latvijas vēstniekiem ārvalstīs un projektu prezentēšanu ārvalstu uzņēmējiem. Diskusijas dalībnieki gan vienprātīgi atzina, ka nepieciešams piemērot skaidrus kritērijus, uz kuru pamata varētu nolemt, vai attiecīgais privātais uzņēmējs ir sagatavojis pietiekami kvalitatīvu projekta piedāvājumu, lai tas tiktu prezentēts Latvijas vēstnieka klātbūtnē. Pašreizējā praksē nereti ir novēroti ļoti nekvalitatīvi sagatavotu projektu gadījumi.

Negatīvie piemēri ĀTI piesaistē

Papildu jau iepriekš diskusijā aktualizētajiem jautājumiem pie negatīvajiem piemēriem dalībnieki minēja to, ka sistēmiski sadarbība ar pašvaldībām vai Latvenego „buksē”, lai gan atsevišķi gadījumi „pilotprojektu kārtībā” tiek veiksmīgi īstenoti.

Pie negatīviem piemēriem tika minēts arī Cemex gadījums, lai gan diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka iemesls ir meklējams nevis sadarbības trūkumā, bet atbalsta instrumentu nepietiekamībā un politiskās gribas trūkumā jautājumu risināšanā.

Tāpat tika minēts, ka TM meklē iemeslus, kādēļ neīstenojot uzņēmējdarbības vides uzlabošanai nepieciešamās reformas, tā vietā, lai reāli ieviestu šīs reformas.

Papildu tika vērsta uzmanība uz valsts skaidras pozīcijas neesamību investīciju portfeļa jautājumā. Nav šobrīd definēts, vai vispār tas ir vajadzīgs un, ja ir – saprast, kādus tieši lielos projektus valstij vajag. Šādā gadījumā, ja ir definēti nepieciešamie lieli projekti, būtu vajadzīgs valsts atbalsts, piemēram, infrastruktūras izbūvei.

12. Pielikums – 3.Diskusijas ar uzņēmēju pārstāvjiem un LIAA apkopojums

Diskusijas norises laiks un vieta: 2012.gada 3.janvāris plkst. 10:00-12:00, Ernst & Young Baltic biroja telpās Rīgā, Muižas ielā 1A.

Diskusijas moderators: Jānis Zvīgulis

Tabula Nr. 39. 3.Fokusgrupas diskusijas dalībnieki.

Institūcija	Pārstāvis diskusijā	Kontaktinformācija
LIAA	Māris Ēlerts direktora vietnieks	Maris.Elerts@liaa.gov.lv 67039400
	Agnese Buša Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja	Agnese.Busa@liaa.gov.lv 67039473
Vācijas-Baltijas Tirdzniecības kamera	Ginta Petra Latvijas biroja vadītāja	ginta@ahk-balt.org 67320718
Nīderlandes – Latvijas tirdzniecības kamera	Inese Valdheima izpilddirektore	inese.valdheima@nlcc.lv 67204680
Zviedrijas Eksporta padome	Ansis Mūrnieks Latvijas pārstāvniecības vadītājs	ansis.murnieks@swedishtrade.se 67828046
Latvijas Ķīmijas un farmācijas uzņēmēju asociācija	Vitālijs Skrīvelis valdes priekšsēdētājs gan uzņēmumā, gan asociācijā	vitalijs@pharmidea.lv 29223644
SIA „Pharmidea”		
SIA „Brabantia Latvia”	Georgijs Buklovskis rūpnīcas direktors	georg@brabantia.com 63202400
Rödl & Partner SIA	Jens-Christian Pastille vadošais partneris Baltijas valstīs	Jens.Pastille@roedl.pro 67338125
NCH Advisors Inc.	Aivars Kaupužs projektu vadītājs	aivars@NCHRIGA.lv 26302073
ActusQ, SIA	Eva Branta-Nellemann īpašniece un direktore	ebn@actusQ.lv 64107758

Diskusijas satura apkopojums

Šī diskusija notika angļu valodā – diskusijas apkopojums angļiski ir pieejams pēc šī apkopojuma. Satura apkopojums ir balstīts uz informāciju, kas izskanēja šīs fokusgrupas diskusijas laikā. Sekojošais apkopojums nav diskusijas stenogramma. Diskusijas laikā izskanējušie argumenti un idejas nav pilnībā atspoguļotas hronoloģiskā secībā, bet gan – pamatojoties uz to piekritību diskusijā pārrunātajām tēmām. Piemēram, lai gan diskusija tika uzsākta ar tēmu, kas skar normatīvo regulējumu, atsevišķi šai tēmai nozīmīgi argumenti tika izteikti arī turpmākā diskusijas gaitā. Šajā diskusijas apkopojumā nav norādes uz konkrētām personām, kas izteikušas atsevišķus apgalvojumus. Pēc šī apkopojuma uzrakstīšanas, diskusijas laikā veiktais audio ieraksts tika iznīcināts, un tas netika tālāk izplatīts, t.sk. tas netika nodots pasūtītājam vai diskusijas dalībniekiem. Diskusijas apkopojumā ir šādas tēmas:

- ▶ Normatīvais regulējums/pašvaldību rīcības brīvība
- ▶ Tiesu sistēma
- ▶ Elektrības pieslēgumi
- ▶ Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome
- ▶ Sadarbība ar LIAA
- ▶ LIAA atpazīstamība/Latvijas tēls ārvalstīs
- ▶ Sadarbība ar citām institūcijām
- ▶ ES fondi
- ▶ Finanšu pieejamība
- ▶ Kas piesaista ĀTI/Latvijas priekšrocības („selling points”)
- ▶ Darbaspēks/studenti
- ▶ Ražošana Latvijā
- ▶ Lauksaimniecība kā prioritāra nozare
- ▶ Atsevišķu ietekmīgu personu spējas likt šķēršļus investīcijām

Normatīvais regulējums/pašvaldību rīcības brīvība

Diskusija sākās ar piezīmi, ka nepieciešams tāds skaidrs un stabils normatīvais ietvars, par ko investori un arī vietējie uzņēmēji varētu justies pārliecināti, ka tas nemainīsies līdz ar jaunas valdības nākšanu pie varas.

Cits jautājums, kur dalībnieku viedoklis šķita vairāk vai mazāk vienots, bija pašvaldību rīcības brīvība, konkrēti – ka pašvaldību pārstāvji pārāk bieži interpretē pastāvošos likumus „pa savam” un pret investoriem izturas subjektīvi. Tā piemēram, ja investoram ir labas attiecības ar attiecīgās pašvaldības pārstāvjiem, lēmumu pieņemšanu iespējams panākt samērā ātri. Tomēr, kā minēja kāds diskusijas dalībnieks, pašvaldību vadītāji nereti liek investoriem šķēršļus, pamatojoties uz personīgajām izjūtām, pat tad, ja investori izpildījuši visas formālās prasības (piem. ietekmes uz vidi izvērtējums). Tika arī minēts, ka ir pašvaldības, kas ir pret jebkāda veida ārvalstu investīcijām, īpaši lauksaimniecības jomā. Šīs pašvaldības dara visu iespējamo, lai minētie investori to teritorijā neienāktu.

Tādējādi, kā tika minēts, pašvaldībām ir iespējas izmantot likumu normas pēc savas to izpratnes. Lopkopības nozare tika minēta kā viens no piemēriem, kur ir novērota šāda prakse.

Diskusijā privātā sektora pārstāvji kā iemeslu, kādēļ pašvaldībām ļauta tik liela rīcības brīvība, minēja to, ka Latvijas juridiskā sistēma ir veidota pēc lielāku valstu paraugiem, kuros, piemēram, teritoriālās plānošanas noteikumi ir vēsturiski veidoti samērā vispārīgi. Tika minēts, ka tas ir galvenais iemesls, kas padara Latvijas juridisko sistēmu korumpētu (lai gan cilvēki nav ne vairāk un ne mazāk korumpēti kā citās valstīs). Citiem vārdiem, diskusijā tika pausts viedoklis, ka Latvijā izdotie likumi piešķir pārāk daudz varas indivīdiem. Kā piemērs tika minēts tas, ka, ņemot vērā Latvijas nelielos izmērus, ir praktiski neiespējami atrast kompetentus un neatkarīgus būvniecības ekspertus katrā pašvaldībā. Tika minēts, ka to būtu jāveic centralizēti valsts līmenī.

Tāpat tika minēts, ka spēkā esošā likumdošana nespēj pašvaldības un arī valsts iestādes izsniegt atļaujas pēc iespējas ātrāk, kas konstanti padara Latviju par lēnāko reģionā valdības izsniegto atļauju ziņā (piem. celtniecībai).

Diskusijā tika minēts, ka pašvaldību tiesību jautājums ticis iesniegts VARAM vēl tajā laikā, kad šīs ministrijas funkcijas veica Reģionālās attīstības ministrija. Likumā ir veiktas izmaiņas, kas nosaka, ka sabiedriska apspriešana pašvaldībā būs nepieciešama vienīgi gadījumos, kad projektam nepieciešams veikt izvērtējumu par ietekmi uz vidi.

Daži privātā sektora pārstāvji izteica bažas teritoriālās plānošanas sakarā. Piemēram, dažu pašvaldību funkcionālā zonējumā iekļautās industriālās teritorijas faktiski ir pļavas bez jebkādam pieslēgtām komunikācijām. Ir pat bijuši gadījumi, kad investoriem nācies vilkt vairākus kilometrus garus strāvas padeves kabelus līdz šādai vietai. Citos gadījumos, investori, pēc zemes pirkuma veikšanas, ir atklājuši, ka tiem nav iespējams pievadīt elektrību vispār.

Investoriem parasti nākas saskarties ar pašvaldībām, kuras apgalvo, ka investori var celt rūpnīcu attiecīgajā teritorijā, kurā, kā patiesībā izrādās, nav nekādas infrastruktūras.

Tāpat diskusijas dalībnieki runāja par nesenu gadījumu, kas saistīts ar teritoriālās plānošanas likuma pantu, kas liedz būvēt fermu, kurā ir vairāk par 1 500 lopiem. Kāds privāto sektoru pārstāvošs dalībnieks minēja, ka tādā gadījumā, ja ferma ir jau uzcelta, tad to drīkst paplašināt, pārsniedzot skaitli 1 500. Tika izteikts ierosinājums šim dalībniekam mēģināt pieteikt šo lietu Investīciju padomē, lai pārliecinātos, vai tā darbojas pienācīgi.

Tiesu sistēma

Kā diskusijā tika uzsvērts, likumiskās normas ir definētas neskaidri, kas piešķir pārāk daudz varas atsevišķām lēmējinstancēm un kas noved pie citas problēmas, kas saistīta ar tiesu sistēmu Latvijā.

Privātā sektora pārstāvis diskusijā pauda, ka Baltijas reģionā Latvijā ir augstākais tiesā izskatāmo vienkāršu lēmumu īpatsvars, kas izriet no pārmērīgas atsevišķu lēmējinstanču varas likumu interpretēšanā. Būtiska problēma ir tā, ka līdz lēmuma pieņemšanai nepieciešams gaidīt pārāk ilgi. Tāpat tika minēts, ka reizēm tiesas “stingri neseko saviem priekšrakstiem”, tā norādot, ka pastāv tiesnešu objektivitātes problēma. Lielākās problēmas ir novērotas, izskatot tiesās civillietas. Ja kāda civillietā lieta nonāk tiesā, kā to formulēja kāds dalībnieks, tad investors vai nu to zaudē (un kopā ar

zaudējumu lietā zaudēts tiek arī ieguldījums), vai arī zaudē vairākus gadus, gaidot iznākumu, kas, faktiski, ir tas pats, kas zaudēt ieguldījumu. Šie ir aspekti, kas ārvalstu investorus nopietni uztrauc.

Cits dalībnieku iztirzāts jautājums bija saistīts ar Latvijā darbojošos šķīrējtiesu skaitu. Vairums diskusijas dalībnieku bija vienprātis, ka šis skaits ir pārmēru liels (jo ir sarežģīti atrast objektīvus tiesnešus tik mazā valstī) un ka divas līdz trīs šķīrējtiesas Latvijā būtu pilnīgi pietiekami. Tāpat tika minēts arī, ka lielākā daļa šķīrējtiesu Latvijā ir t.s. „kabatas šķīrējtiesas”, kas ir izveidotas kāda konkrēta indivīda, indivīdu grupas vai uzņēmumu interesēs. Tika minēti piemēri, kad ārvalstu investori šajās tiesās ir tikuši apkrāpti. Latvijā esošā organizācijas iesaka ārvalstu investoriem rūpīgi pārbaudīt savus līgumus un izvairīties no jebkādām atsaucēm uz šķīrējtiesām, jo pastāv liela iespēja šajās tiesās zaudēt pilnīgi visus ieguldījumus. Viens privāto sektoru pārstāvošs dalībnieks nepiekrīta vispārinājumam, ka visas šķīrējtiesas ir tādas, norādot, ka Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras šķīrējtiesa darbojoties samērā labi un taisnīgi.

Daži diskusijas dalībnieki norādīja uz jomām, kur Latvijai veicas salīdzinoši labi, proti, administratīvo tiesu sistēma, kas pirms aptuveni 4 vai 5 gadiem tika izveidota praktiski no jauna. Tika minēts, ka, par spīti pilnīgai pārslogotībai, tā šķiet labi funkcionējoša sistēma. Tika ieteikts pārējai tiesu varas daļai ņemt piemēru no administratīvo tiesu sistēmas. Tās panākumu iemesli sakņojas galvenokārt divos aspektos. Pirmkārt, tajā ir jauni tiesneši, un otrkārt, tai ir samērā vienkārši lēmumu pieņemšanas mehānismi.

Elektrības pieslēgumi

Diskusijā dalībnieki vienprātīgi atzina, ka pašreizējais stāvoklis elektrības pieslēgumu ziņā kavē ĀTI ieplūdi. Vairums dalībnieku piekrīta, ka investoram praktiski nav nekādas jēgas ieguldīt savu naudu elektrības apakšstaciju vai kilometriem garu elektrolīniju izbūvē, lai pēc tam pieredzētu, kā šie aktīvi tiek pārnesti attiecīgo valsts uzņēmumu bilanci. Ir sarežģīti investoriem izskaidrot, kālab tiem būtu jāmaksā par šādu pamata infrastruktūru, kas faktiski viņiem nepiederēs. Tas ir šķērslis ne vien investoriem, bet arī pašvaldībām, jo tas apgrūtina industriālai apbūvei paredzēto teritoriju attīstību. Cits šķērslis ir tas, ka elektrības pieslēgumus nav iespējams finansēt no ES struktūrfondu programmām.

Tika minēts, ka, neskatoties uz iepriekšminēto, šo jautājumu risināšanas virzienā tomēr ir uzsākti daži pasākumi. Ministru prezidenta vadītā Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome pārrunāja šo jautājumu pirms gada un uzsāka darbu pie nepieciešamajām izmaiņām attiecīgajā likumā. Patlaban ir panākti zināmi rezultāti elektrības piegādes minimālās kvalitātes standarta ziņā, kas uzlika zināmu atbildību par elektrības padeves kvalitāti uzņēmumam *Sadales tīkls*. Tika pausta cerība, ka tas atrisinās problēmu ar pēkšņiem elektrības padeves pārrāvumiem.

Tāpat tika minēts, ka pieslēgumu problēma patlaban ir risināšanas gaitā. Nepieciešams rast optimālo samaksas vienošanās formu starp piegādes nodrošinātāju un klientu. Paredzamā *Latvenergo* un *Sadales tīkls* problēma ir šāda – ja šie valsts uzņēmumi investē infrastruktūrā, tiem nav garantijas, ka attiecīgais klients/investors patērēs pieprasīto elektrības daudzumu, kas negatīvi iespaidotu ieguldījuma rentabilitāti. Iespējamais risinājums varētu būt kaut kāda veida koplīgums, kurā pakalpojumu sniedzējs, no vienas puses, ieguldītu infrastruktūrā, savukārt investors, no otras puses, apņemtus patērēt noteiktu elektrības daudzumu. Ja investors to neveiktu, tad būtu iespējams iedarbināt kādu sankciju mehānismu.

Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome

Kopumā nevalstiskā un privātā sektora pārstāvji diskusijas laikā izteica cerības, ka Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome būs institūcija, kas spēs atrisināt ārvalstu investoru rosinātos problemātiskos jautājumus.

Dalībniekiem līdz šim ar Padomi nav bijusi tieša saskarsme. Viena dalībniiece minēja, ka esot vērsusies pie LIAA direktora, kurš paskaidrojis, ka atsevišķam gadījumam, kas nav apjomīgs vai neatspoguļo vispārēju tendenci, nav pārāk lielu iespēju tikt izspriestam vai risinātam šajā Padomē.

Jautājums par Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomi izraisīja spraigu diskusiju par investoriem vispārēji aktuāliem jautājumiem – diskusijas dalībnieki jau iepriekš bija mēģinājuši vērsties augsta līmeņa lēmējinstancēs ar konkrētiem projektiem vai ierosinājumiem, kā

uzlabot uzņēmējdarbības vidi Latvijā, taču šīs sarunas esot beigušās bez rezultāta.

Viens no piemēriem, ko minēja divi privāto sektoru pārstāvoši diskusijas dalībnieki, bija saistīts ar lauksaimniecības un lopkopības nozari. Viens diskusijas dalībnieks minēja tikšanos ar vairāku ministriju un Latvijas Pašvaldību savienības pārstāvjiem, kurā bijis mēģinājums skaidrot, ko ĀTI lauksaimniecībā spētu dot daudziem Latvijas novadiem. Tika minēts, ka Pašvaldību savienība, kurai izdevies iekarot savas pozīcijas valdībā, ir pieņēmusi viedokli, kas valda daudzu pašvaldību pārstāvju vidū, sakot, ka "lopkopība Latvijā mums nav nepieciešama." Tomēr, kā minēja šīs diskusijas dalībnieks, alternatīvas atbildes – ko darīt, lai attīstītu lauku reģionus, nav.

Citi dalībnieki skaidroja to ar dziļi iesakņojušajām bailēm no tā, ka ārvalstnieki pārņems lauksaimniecību Latvijā. Tomēr tika piebilsts, ka novērojama arī tendence, ka tie ārvalstu investori, kuri ienāca Latvijā 1990.gadu beigās vai pirms 10 gadiem, pārdod savus uzņēmumus citiem investoriem, tostarp no Latvijas. Tika piebilsts, ka šī ir daļa no normāla uzņēmējdarbības cikla un, ka šis aspekts, vispārīgā līmenī, būtu pārrunājams ar ļaudīm reģionos, kuru skatījums varētu tomēr būt šaurāks.

Cits diskusijas dalībnieks, kam arī bija līdzīga negatīva pieredze ar augsta ranga valsts pārvaldes pārstāvjiem, bija saistīts ar konkrētu uzņēmējdarbības projektu, kurā iesaistīti ietekmīgi ļaudis kādā Latvijas pašvaldībā. Problēma bija tā, ka šie augsta ranga valsts pārvaldes pārstāvji pat nevēlējās šim projektam piekerties (bailēs par savām politiskajām vai personīgajām karjerām), līdzko uzzināja, kādi ļaudis ir saistīti ar šo projektu no kādas specifiskas pašvaldības puses. Diskusijas dalībnieka viedoklis bija, ka Latvijā ir vairākas nozares – īpaši lauksaimniecība, lopkopība, piensaimniecība, enerģētika – un pat daži valsts reģioni, kuros pret ĀTI izturas kā pret nevēlamām, galvenokārt dažu ietekmīgu ļaužu iedibināto interešu dēļ gan vietējā, gan arī valsts līmenī.

Sadarbība ar LIAA

Nevalstisko un privāto sektoru pārstāvošie diskusijas dalībnieki atzina, ka LIAA darbojas labi, ņemot vērā tās līdzekļu apjomu, jo īpaši, runājot par palīdzību investoriem, kuri ieradušies Latvijā un sazinājušies ar LIAA paši.

Vēl kāds privātā sektora pārstāvja viedoklis, kas guva visu diskusijas dalībnieku atbalstu, bija, ka Latvijas valdībai, ja tā nopietni vēlas veicināt eksportu un piesaistīt ĀTI sistemātiskā un pamanāmā veidā, jāatrod resursi, lai palielinātu LIAA darbības kapacitāti. Pat pāris vai nedaudz vairāk cilvēku ārvalstu pārstāvniecību birojos aģentūrai būtu nozīmīgs atbalsts. Piemēram, kā minēja privātā sektora pārstāvis, par to liecina skaitliskais salīdzinājums starp Latvijas un Izraēlas investīciju aģentūrām Londonā – ja Latvijas birojā darbojas tikai viens cilvēks, tad Izraēlas investīciju aģentūrai ir 120 Londonā strādājošu pārstāvju. Tāpat tika minēts, ka, lai arī LIAA resursi ir ierobežoti, tās panākumi ir pamanāmi – LIAA pārstāvis Nīderlandē nesen atradis jaunu investoru kokapstrādes nozarē, kas gatavs investēt vismaz 2 miljonus eiro.

Lielākai daļai nevalstisko un privāto sektoru pārstāvošajiem diskusijas dalībniekiem bija laba sadarbības pieredze ar LIAA, tomēr tika minēti arī pāris aspekti, kas varētu tikt uzlaboti.

Kāds no dalībniekiem norādīja, ka LIAA ir veicis lielisku mārketinga un pārdošanas darbu. Tas attiecas uz pirmo LIAA un investoru attiecību fāzi – galvenokārt, kad investors tiek atvests uz Latviju. Tika minēts, ka LIAA vajadzētu uzlabot otro fāzi aģentūras un investoru attiecībās, proti, pēcapkalpošanu („*follow-up*”). Tad, kad investors ir jau izveidojis savu uzņēmumu, valdībai vajadzētu pievērst lielāku uzmanību investoram, noskaidrojot viņa vēlmes un bažas. Lai gan lielākā daļa dalībnieku piekrita šim apgalvojumam, tomēr daži dalībnieki norādīja uz LIAA ierobežotajiem resursiem. Īsumā – būtu nepieciešams palielināt LIAA resursus, lai aģentūra spētu nodrošināt pienācīgu pēcapkalpošanas procesu.

Samērā dzīva diskusija raisījās saistībā ar investīciju projektu portfeli, kuru Latvijas valdības pārstāvji nodeva Vācijas delegācijai tikšanās ar kancleri Angelu Merkeli laikā. No vienas puses, tika teikts, ka daži no šiem iesniegtajiem projektiem drīz vien bija zaudējuši savu aktualitāti, kas nozīmē to, ka šo projektu attīstītāji bija vai nu atteikušies no tiem, vai arī sākuši meklēt citas biznesa iespējas. Kā problēma šajā kontekstā diskusijas laikā izskanēja tas, ka Vācijas puse netika informēta par šāda veida izmaiņām piedāvāto investīciju projektu portfeli.

No otras puses, tika minēts, ka par projektiem atbildīgo personu kontaktinformācija bija atzīmēta uz projektu materiāliem, kas tika nodoti kancleres Merkeles delegācijai. Nepiekrītot šim apgalvojumam, tika norādīts, ka problēmas sakne meklējama tieši faktā, ka tika norādītas vienīgi par konkrētiem projektiem atbildīgo personu kontaktinformācija, nevis informācija, kā nepieciešamības gadījumā sazināties ar par visu projektu portfeli atbildīgo valsts institūciju (piemēram, LIAA). Šāda situācija esot bijusi mulsinoša, jo nav bijis skaidrs, kam būtu jājautā par projektu statusu. Šim komentāram sekoja atbilde, ka kontaktinformācija tika norādīta par konkrēto projektu īpašniekiem/projektu vadītājiem, kuriem LIAA arī bija sniegusi atbalstu. Visbeidzot – Ārlietu ministrija bija konkrēta institūcija, kas iesniedza projektu portfeli Vācijas pārstāvjiem. Tika uzsvērts, ka gadījumā, ja kāds no Vācijas puses vēlējas uzzināt projektu attīstības statusu, to varēja izdarīt vai nu caur projekta vadītājiem, Latvijas Ārlietu ministriju vai LIAA. Turklāt, tika piebilsts, ka arī Latvijas puse caur Ārlietu ministriju bija mēģinājusi noskaidrot, cik tālu šis projektu portfelis ir izskatīts Vācijā. Kā izrādījās, Vācijas kolēģi nespēja konkrēti pateikt, kurā ministrijā vai pie kuras atbildīgās personas attiecīgajā brīdī bija šie dokumenti.

Diskusijas dalībnieki lielā mērā piekrita, ka šis varētu būt bijis gadījums, kad abu valstu Ārlietu ministriju komunikācija nebija līdz galam skaidra. Kopumā tika atzīts, ka reizēm ir projekti, kurus dažādu apstākļu dēļ vienkārši nevar īstenot.

Lielākā daļa diskusijas dalībnieku piekrita, ka LIAA darbojas divos veidos. No vienas puses, ja kāds vēlas investēt Latvijā, LIAA šim ārvalstu uzņēmējam sniedz atbalstu sākotnējā fāzē (piemēram, sniedzot nepieciešamo informāciju, palīdzot atrast zemi ražotnes būvniecībai u.tml.). No otras puses, LIAA var sadarboties ar citām organizācijām/institūcijām, kas ir atvedušas potenciālos investorus uz Latviju. Šajā gadījumā LIAA šiem potenciālajiem investoriem var sniegt vispārēju informāciju par uzņēmējdarbības vidi un atbalsta iespējām, tomēr padziļinātu atbalstu atstājot attiecīgo organizāciju/institūciju ziņā.

Diskusijā tika arī precizēts, ka LIAA savas funkcijas veic ar dažādu iesaistes intensitāti, kā pamatā ir jautājums, vai attiecīgais projekts ietilpst kādā no Polaris procesā izvirzītajiem 8 prioritārajiem sektoriem (metālapstrāde un mašīnbūve, loģistika, IT, dzīvības zinātne, veselības aprūpe, kokrūpniecība, zaļās tehnoloģijas, pārtikas rūpniecība). Tiem investoriem, kurus interesē kāds no šiem sektoriem, tiek nodrošināta augstāka līmeņa palīdzība no LIAA. Turpretim, ja investors vēlas ieguldīt kādā citā sfērā, piemēram, atvērt vēl vienu degvielas uzpildes staciju tīklu vai tirdzniecības centru, LIAA piedāvā nodrošināt tikai vispārēju informāciju, jo resursu ierobežotības dēļ aģentūrai jākoncentrējas vairāk uz prioritāro sektoru atbalstīšanu.

Viens no privāto sektoru pārstāvošajiem diskusijas dalībniekiem atzina, ka LIAA resursu nepietiekamība varētu būt iespēja publiskās un privātās sadarbības attīstīšanai. Piemēram, ja LIAA pārstāvjiem ārvalstīs nepietiek resursu, lai atbildētu visiem investoru pieprasījumiem, viņi varētu apsvērt iespēju pārsūtīt šos pieprasījumus Latvijā bāzētām organizācijām vai uzņēmumiem, kas var palīdzēt.

Daļa no dalībniekiem atsaucās uz labo pieredzi ar individuāliem LIAA pārstāvjiem ārvalstīs. Viņi uzsvēra, ka arī šo pārstāvju personiskajām īpašībām ir liela nozīme – tika minēti piemēri, kuros daži investori bija nolēmuši ieguldīt Latvijā LIAA ārvalstu pārstāvju neatlaidības, entuziasma un atbalsta dēļ.

LIAA atpazīstamība / Latvijas tēls ārvalstīs

Viens no aspektiem, ko vairākkārt minēja diskusijas dalībnieki, bija tas, ka ārpus Latvijas investoriem nav skaidrs, kuru komunikācijas kanālu ar šīs valsts institūcijām tiem vajadzētu izmantot. No vienas puses, tika minēts, ka LIAA atpazīstamība ārvalstīs ir zema. No otras puses – ka Latvijai ir problēmas ar „pārdošanu”, jo „situācija Latvijā ir ne tuvu tik slikta kā tās tēls ārvalstīs”.

Šajā ziņā tika atzīmēts, ka jau apspriestais elektrības pieslēgumu jautājums, kas ir ļoti būtisks, visās Centrālās un Austrumeiropas valstīs ir līdzīgs. Kāds no privātā sektora pārstāvjiem minēja, ka, piemēram, Lietuvā un Polijā situācija šajā ziņā ir daudz sliktāka no ārvalstu investoru skatu punkta nekā Latvijā, turklāt Latvija ir izrādījusi vēlmi to vērst par labu. Tomēr Latvija šo aspektu „nepārdod”, tas netiek uzsvērts kā Latvijas priekšrocība.

Diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka ārvalstu investoru acīs Latvijai ir sliktākais tēls visā reģionā, lai gan

tā nebūt nav objektīva situācija. Sliktā tēla pamatā, kā tika norādīts, ir Latvijas vājais starptautiskais mārketinga un nespēja „pārdot” tos aspektus, kas padara Latviju par labāku vietu investīcijām kā tās kaimiņvalstis. Šajā ziņā tika uzsvērts, ka LIAA neatrodas ārvalstu investoru uzmanības lokā, ko nevarētu teikt par, piemēram, Polijas investīciju aģentūru, kura ir „klāt praktiski visās Polijas ārvalstu aktivitātēs”. Daudzu rietumu valstu investori nevēlas doties investīciju iespēju izpētes izbraukumos uz Latviju, jo tiem ir nepietiekamas zināšanas par šo valsti vai reģionu. Kā viens no diskusijas dalībniekiem minēja: investoru acīs „nezināmais nav populārs”.

Līdz ar to, LIAA vajadzētu izvērst redzamākas mārketinga aktivitātes, kas piešķirtu Latvijai konkrētu tēlu („a face for Latvia”) ārvalstu investoru acīs. Būtu nepieciešams arī panākt, ka investori citās valstīs zinātu, ka LIAA ir pirmais pieturas punkts, kur jāvērsas, ja tie vēlētos investēt šajā valstī vai sīkāk uzzināt tos interesējošo informāciju par Latviju. Lielākā daļa diskusijas dalībnieku atzīmēja, ka citas organizācijas un uzņēmumi, kas arī piesaista ĀTI Latvijai, neuzlūko LIAA kā konkurentu, bet gan kā atbalstu („support staff”), kas palīdz pārliecināt ārvalstu investorus ieguldīt savus līdzekļus Latvijā.

Diskusijā kāds no nevalstisko organizāciju pārstāvjiem uzsvēra, ka arī citu valstu ekonomikas ministrijas vāc informāciju un veido prioritāro reģionu sarakstus, kas interesētu šo valstu investoriem. Piemēram, Latvija ir „izkritusi” no šāda saraksta Nīderlandes Ekonomikas ministrijā, kas nozīmē to, ka Nīderlandes valdība vairs nesniegs finansiālu atbalstu šīs valsts investoru vizītēm Latvijā. Tā kā lielākā daļa nīderlandiešu uzņēmēju vairāk uzticas savas valsts ministrijai nekā LIAA, tad vajadzētu domāt, kā vērst šo situāciju par labu.

Sadarbība ar citām institūcijām

Vairums diskusiju dalībnieku atsaucās uz labo pieredzi sadarbībā ar ĀIPL. Tika pieminēta arī laba sadarbības prakse ar ārvalstu vēstniecībām Latvijā.

Kā tika minēts iepriekš, diskusijas dalībniekiem ir bijusi dalīta pieredze ar pašvaldībām. Ir bijuši ļoti pozitīvi sadarbības gadījumi, kurus raksturo pašvaldību pretimnākšana un atbalsts. Tomēr ir arī mazāk veiksmīgi piemēri, kuros, pēc investoru domām, personīgu antipātiju dēļ pašvaldību pārstāvji ir apturējuši viņu projektu virzību, neskatoties uz to, ka visas likumu prasības ir bijušas izpildītas.

Papildu aspekts, kas tika pieminēts, bija sadarbības pieredze ar dažādām ministrijām. Tika minēts, ka investoru jautājumi vai ierosinājumi nereti „iestrēgst” vai pazūd uz ilgu laiku ministriju gaitēnos. Tādēļ, kā viens no dalībniekiem minēja, lai uzsāktu diskusiju par kādu tēmu valsts amatpersonu līmenī, ir nepieciešams apvienot vairāku uzņēmumu un organizāciju viedokļus kopīgā pozīcijā. Viens no dalībniekiem vispārināja, ka sadarbība ir veiksmīga ar nevalstiskajām organizācijām, taču tā mēdz nonākt strupceļā līdz ar valsts institūciju iesaistīšanos.

ES fondi

Diskusijas laikā tika ieteikts LIAA piešķirt lielākas pilnvaras ES fondu apgūšanai, lai šī nauda tiktu vairāk investēta Latvijas ekonomikā. Šis piedāvājums neguva atbalstu, jo, kā izteicās cits diskusijas dalībnieks, lielākā daļa ES naudas, kas paredzēti uzņēmēju atbalstam, jau ir LIAA pārziņā. Lielākā daļa (80-90%) ES fondu līdzekļu nav paredzēta uzņēmējdarbības aktivitātēm. Citas institūcijas, kas īsteno ES fondu apgūšanu, pārsvarā strādā ar valsts vai pašvaldību institūciju projektiem. Tika uzsvērts, ka šis jautājums ir daudz sarežģītāks nekā izskatās. Turklāt – tuvāko viena līdz divu gadu laikā ES pieejamais finansējums būs salīdzinoši mazāks kā līdz šim.

Cits dalībnieku ierosinājums bija saistīts ar ES fondu paredzēto mērķu paplašināšanu. Pat, ja Latvijai ir pieejami tikai lauksaimniecības subsīdiju un kohēzijas fonda līdzekļi, kohēzijas fonda gadījumā varētu paredzēt daļu naudas (piemēram, 10%) novirzīt specializētu tehnoloģiju vai industriālo parku izveidei, kuros būtu nodrošināta piemērota infrastruktūra. Piemēram, farmācijas (kas ir viena no prioritārajām nozarēm) uzņēmumiem paredzētā industriālā parkā varētu ierīkot speciālu notekūdeņu sistēmu un, labākajā gadījumā, apmācību centru. Šāds parks, kas varētu nodrošināt pašu nepieciešamāko 10 līdz 15 uzņēmumiem, būtu taustāms ieguldījums Latvijai attīstībai.

Diskusijas laikā tika arī norādīts, ka pašreizējo ES fondu programmā esošajiem līdzekļiem biznesa attīstībai ir uzlikti pārlielu ierobežojumi, kā piemēru minot, 3 miljonu latu barjeru, kas ir minimālais projekta apjoms, lai varētu pieteikties konkrētajam atbalsta mehānismam. Šāda summa, kā tika uzsvērts, ir pārāk liela maziem un vidēji lieliem uzņēmumiem, kuri vēlas, piemēram, attīstīt papildu

ražošanas līniju vai uzņēmuma vajadzībām uzcelt jaunu ēku.

Finanšu pieejamība

Lai gan finanšu pieejamība netika plaši apspriesta, dalībnieki piekrita, ka šis ir būtisks investīciju vides elements. Tika norādīts, ka pašreizējā Latvijas komercbanku politika neveicina ĀTI ieplūšanu, jo pat veiksmīgi strādājoši lieli uzņēmumi nevar saņemt kredītu uz laiku, kas ilgāks par pieciem gadiem. Tas pats attiecas arī uz kredītēšanas projektiem, kas ir nepieciešami ES līdzfinansēto projektu līdzfinansēšanai.

Kas piesaista ĀTI / Latvijas priekšrocības („selling points”)

Visi diskusijas dalībnieki piekrita, ka nozīmīgākais ĀTI piesaistes elements ir panākt, ka esošie uzņēmumi pelna un attīstās. Gan valsts, gan pašvaldību institūcijām ir jāpanāk, ka jau izveidotie uzņēmumi saņem pienācīgu uzmanību, nodrošinot informācijas apmaiņu un atbalstu. Uzņēmumiem jābūt pārliecinātiem, ka tie var izteikt savas bažas valsts institūciju pārstāvjiem un ka tās, attiecīgi izvērtējot, tiks ņemtas vērā. Uzņēmumiem jābūt, ka valsts viņus šeit vēlas. Tika minēts, ka valsts savu pozitīvo attieksmi var izrādīt kaut vai organizējot regulāras tikšanās ar uzņēmumiem vai arī izsūtīt Ziemassvētku apsveikumus. Šī doma arī saskan ar iepriekš minēto nepieciešamību pēc pēcpalpošanas.

Vairums dalībnieku atzina, ka tie esošie ārvalstu investori, kuru uzņēmumi šeit veiksmīgi darbojas, palīdz piesaistīt ĀTI, jo viņi dalās savā pozitīvajā pieredzē ar saviem paziņām vai biznesa kolēģiem. Kā praktisks piemērs tika minēti daudzie vācu uzņēmēji, kuri izvēlējušies Latviju šo iemeslu dēļ. Tika uzsvērts, ka šis princips darbojas arī pretējā virzienā – ja investors jūt, ka Latvijā viņš nav gaidīts un ka tiek likti nesaprotami šķēršļi, šī informācija noteikti tiks nodota tālāk citiem potenciālajiem investoriem, kas negatīvi ietekmē ĀTI piesaisti.

Kas attiecas uz konkrētākiem aspektiem, kas interesē investorus, tad dalībnieki identificēja šādus piecus elementus:

- 1) vietējā tirgus lielums;
- 2) darba spēka pieejamība;
- 3) dabas resursu pieejamība;
- 4) loģistika/infrastruktūra;
- 5) sajūta, ka esi gaidīts.

Dalībnieki uzsvēra piektā elementa nozīmīgumu investoru vērtējumā. Tika minēts, ka valdības bieži vien kļūdaini uzskata, ka pats svarīgākais, kas interesē investorus, ir nodokļu likmes. Lai gan likmēm ir nozīme, tās tomēr nav tik būtiskas kā visas nodokļu sistēmas vai normatīvās sistēmas stabilitāte.

Sajūtas, ka esi gaidīts, subjektīvā dimensija ir saistīta ar to, kā valstis attiecas pret ienākošajiem un jau esošajiem uzņēmumiem. Šis aspekts ir nozīmīgs arī ārpus jautājumiem, kas skar uzņēmējdarbības vidi.

Lielākā daļa dalībnieku atzina, ka Latvijas tēls ārvalstīs ir jāuzlabo. Papildus ir nepieciešams izveidot skaidru sarakstu ar tiem aspektiem, kuros Latvija ir labāka nekā tās tuvējās kaimiņvalstis un citas Centrālās un Austrumeiropas valstis. Tika minēts, ka Igaunija īsteno saskaņotu ĀTI stratēģiju, kuras pamatā ir daži, skaidri definēti punkti – stabilitāte, caurspīdīgums, eiro (it kā tā būtu panaceja visām problēmām), kā arī IT joma. Dalībnieki piekrita, ka – lai gan Igaunija nebūt nav objektīvi labāka visos šajos aspektos, tā veiksmīgi tos „pārdod” jeb pārliecina ārvalstu investorus, ka Igaunijai ir priekšrocības šajos aspektos.

Tika minēts, ka dzīves kvalitāte un tas, cik ērti ārvalstu investoram ir nokļūt attiecīgajā valstī, arī ir jāņem vērā. Lielākā daļa diskusijas dalībnieku piekrita, ka *AirBaltic* ir Latvijas priekšrocība, kas to padara pievilcīgāku ārvalstu investoru acīs, jo lidojumu un maršrutu skaita dēļ lidsabiedrība ļauj tiem ērti nokļūt Latvijas galvaspilsētā. *AirBaltic* tīkls ir radījis iespēju Rīgai kļūt par Baltijas metropoli, tādēļ visi diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka Latvijas valdībai jādara viss, lai nosargātu aviokompāniju.

Tika minēts, ka dzīves kvalitāte Rīgā dažādu pakalpojumu (restorānu, viesnīcu, taksometru, izklaides, IT pieslēgumu u.c.) ziņā ir viena no labākajām visā Centrālajā un Austrumeiropā. Minskas piemērs, kā tika minēts, parāda, ka valsts institūciju efektivitāte un vara nav noteicošākais faktors. Baltkrievijas

investīciju aģentūrai Baltkrievijā ir vairāk varas nekā LIAA Latvijā, bet dzīves kvalitāte šajā valstī ir daudz zemāka.

Atgriežoties pie tehniskākām lietām, diskusijas dalībnieki uzsvēra, ka Latvija kā priekšrocību varētu pozicionēt tās relatīvi ātro valsts servisu procesu.

Diskusijā izskanēja viedoklis, ka Latvija kā ievērojamu priekšrocību var investoriem piedāvāt „uzziņas par savām tiesībām” procedūru („*advance ruling*”). Šāds institūts, pēc diskusijas dalībnieka domām nepastāv citās šī reģiona valstīs un tas ir noderīgs instruments, ko investori var izmantot. Šī procedūra nozīmē, ka konkrētos jautājumos, kur likumu iespējams tulkot dažādi, 30 darba dienu laikā ir iespējams saņemt saistošu atbildi no attiecīgas valsts institūcijas. Vairums investoru vēlas uzzināt, cik ātri viņi uzzinās lēmumu (piem. vai projektu iespējams turpināt) pat tad, ja tas ir pretrunā viņu interesēm. Te gan tika piebilsts, ka esošā sistēma vēl nedaudz jāuzlabo, jo atsevišķos gadījumos šī procedūra ieviešanas. Tomēr kā tika minēts, uzlabojumi ir panākami ar vienkāršiem tehniskiem paņēmieniem, izvairoties no nepieciešamības veikt izmaiņas daudzos likumos. Līdz ar to, reaģēšanas ātrums varētu kļūt par to izcilo priekšrocību, ko Latvija varētu piedāvāt investoriem.

Diskusijas laikā tika jautāts, vai šobrīd attiecībā uz ĀTI piesaisti notiek kāda veida sadarbība Baltijas valstu starpā. Tika minēts, ka šo jautājumu būtu vērts apsvērt, īpaši ņemot vērā to, ka ārvalstu investori raugās uz Baltijas valstīm kā specifisku reģionu Centrālās un Austrumeiropas valstu vidū.

Darbaspēks/studenti

Dalībnieki plaši diskutēja par darbaspēka kvalitāti un pieejamību Latvijā. No vienas puses, tika izteikts viedoklis, ka Latvijā tik ļoti trūkst kvalificēta darbaspēka, ka to drīzumā būs nepieciešams ievest no Krievijas un Baltkrievijas. No otras puses, tika minēts, ka Latvijai nevajadzētu ļaut ieplūst darbaspēkam no šīm valstīm jau tā sakaitētās iekšpolitiskās situācijas dēļ, kuru pēdējā laikā raksturo starptautisko aspektu aktualizēšana, t.sk., krievu valodas kā otrās valsts valodas statusa jautājums.

Viens no diskusijas dalībniekiem minēja, ka Latvijas valsts institūcijām nevajadzētu uztraukties par tiem studentiem, kas dodas uz ārzemēm iegūt augstāko izglītību, jo šie jaunieši kļūst pieredzējušāki un kompetentāki. Valstij turpretī vajadzētu darīt visu iespējamo, lai viņus ar šo ārvalstu pieredzi dabūtu atpakaļ. Diskusijas dalībnieks minēja, ka Latvijas iedzīvotāji ir augsti kvalificēti – 26 gadu vecumā tie ir studējuši ārzemēs, pārvalda četras valodas, ir daudz ceļojuši. Lai gan ne visiem ir bijusi iespēja iegūt augstāko izglītību salīdzinoši labākās Lielbritānijas vai Vācijas augstskolās, šie jaunie cilvēki ātrāk uzsāk darba gaitas un, līdz ar to, uzkrāj lielāku darba pieredzi.

Diskusijā tika arī skarts arodizglītības jautājums. Viens no izskanējušajiem viedokļiem bija, ka Latvijai, iespējams, nevajadzētu investēt pārāk lielus līdzekļus arodskolu modernizācijā, bet attīstīt starptautisko sadarbību šajā jomā, sūtot studentus apgūt arodu uz citām valstīm. Lielākā daļa pārējo diskusijas dalībnieku gan neatbalstīja šo ierosinājumu, uzsverot, ka šos jauniešus būtu tikpat kā neiespējami pārliecināt atgriezties Latvijā.

Cits diskusijas dalībnieks norādīja uz to, ka pēc dalībnieka pārstāvētās organizācijas pieredzes gandrīz 90% augstskolu studentu, kas pabeidz labas universitātes Rietumeiropā, atrod labi apmaksātus darbus starptautiskā līmenī. Tika minēts, ka šī organizācija ir centusies panākt šo absolventu atgriešanos, piedāvājot vietējām starptautiskām kompānijām īstenot modernas prakšu programmas. Šo uzņēmumu nevēlēšanās attīstīt prakšu sistēmu bija pamats, kādēļ daudzi no ārvalstu augstskolas pabeigušajiem studentiem nav atgriezušies Latvijā.

Viens no diskusijas dalībniekiem minēja, ka viņa pārstāvētais uzņēmums nesēn pieņēma darbā vairākus cilvēkus, kas iepriekš, pirms atgriešanās dzimtenē bija strādājuši Anglijā vai Īrijā. Diskusijas dalībnieks norādīja, ka šie darbinieki ir ļoti vērtīgi viņu attieksmes pret darbu dēļ. Tika minēts, ka ir indikācijas, ka daļa cilvēku atgriežas, ja viņiem ir tāda iespēja. Dalībnieks norādīja, ka pēc viņa domām, lielākā daļa ārvalstīs strādājošo cilvēku atgrieztos Latvijā, ja šeit būtu iespējams nopelnīt vismaz 60% no tā, ko viņi nopelna Apvienotajā karalistē.

Ražošana Latvijā

Šī tēma tika aizsākta, vienam no dalībniekiem minot, ka, viņaprāt, Latvijā valda ticība, ka tiks izveidota vietējā *Nokia*, kas atrisinās visas ekonomikas problēmas. Šī ticība balstās uz pieņēmumu, ka atliek sakārtot uzņēmējdarbības vidi, lai šeit ienāktu milzīgs ārvalstu investors, kura uzņēmumā tiktu

nodarbināta puse valsts iedzīvotāju. Tomēr, kā tika atzīmēts, šādas (lielas) investīcijas uz Latviju nenāks, it īpaši ņemot vērā to, ka Eiropā 80% ĀTI veic vidēji lielas kompānijas, īpašnieku vadīti un ģimenēm piederoši uzņēmumi.

Tika minēts, ka Latvijā neviens investors nenāks, lai izvērstu liela mēroga ražošanu, jo šeit vienkārši trūkst (un vienmēr trūks) pietiekamā skaitā atbilstoši kvalificēta darbaspēka. Tika minēts, ka Latvija nav lielražošanas valsts. Šim apgalvojumam nepiekrita citi diskusijas dalībnieki. Pirmkārt, tika minēts, ka Latvijā ir ļoti efektīva lauksaimniecības un lopkopības nozare. Otrkārt, tika uzsvērts, ka pastāv liela mēroga „smadzeņu skalošana” attiecībā uz to, ka Latvijā ražošanai nav nākotnes, jo jau pašreiz Latvijas IKP struktūrā ražošana sastāda 14,5%, kas ir nedaudz mazāk kā Francijā un kopumā neatpaliek daudz no citām Eiropas valstīm.

Kopumā diskusijas dalībnieki piekrita, ka Latvijā nepieciešams attīstīt specializētu ražošanu atsevišķās nozarēs.

Lauksaimniecība kā prioritāra nozare

Ar lauksaimniecības nozari saistītie jautājumi izraisīja diezgan pamatīgu apspriešanu. Daži dalībnieki izteica nožēlu, ka lauksaimniecība netiek uzskatīta par prioritāru nozari. Viņi piezīmēja, ka Latvijai ir nepieciešami resursi, lai šo nozari attīstītu, un ka tā varētu būt viens no elementiem, kas stimulētu izaugsmi dažādos Latvijas reģionos. Lai gan investīcijas lauksaimniecības sektorā nerada daudz jaunu darba vietu, tika minēts, ka šī nozarei tomēr ir labvēlīgs iespaids uz tautsaimniecību, jo šai nozarei ir augsts eksporta potenciāls un nozarē nodarbinātie ļaudis ir labi apmaksāti, kas nopelnīto naudu tērē, pērkot citu vietējo uzņēmumu preces un pakalpojumus.

Tie, kas atbalstīja domu, ka lauksaimniecībai būtu jābūt vienai no Latvijas prioritārajām nozarēm, uzsvēra, ka ar „lauksaimniecību” viņi neizprot graudkopību, kurā mēs nespējam konkurēt, piemēram, ar Ukrainu. Lietojot vārdu „lauksaimniecība”, viņi ar to domājot lopkopību, augkopību un saistītās nozares. Tika norādīts, ka šīs nozares lielākā vai mazākā mērā netiek subsidētas, un tās var attīstīties pašas par sevi. Tā, piemēram, jau patlaban Latvijas lauksaimnieki eksportē 40-50% savas produkcijas uz Krieviju. Kā tika minēts, problēma slēpjas šī jautājuma izpratnes trūkumā reģionālā līmenī.

Citi diskusijas dalībnieki iebilda, ka lopkopība nāk komplektā ar „pamatīgām vides aizsardzības problēmām” un ka ir bijuši tādi gadījumi, ka dāņu zemnieki izmantojuši mēslojumu, kas nogalinājis bites. Tika minēti arī izjaukti projekti tūrisma jomā no kūtim nākošās smakas dēļ. Šeit gan viens diskusijas dalībnieks minēja, ka, ievērojot atbilstošās vides prasības, smaku jautājums ir risināms un tam nevajadzētu būt šķērslim nozares attīstībā.

Tie, kuri atbalstīja lauksaimniecību kā cienījamu un atbalstāmu nozari, iebilda, ka būvējamās fermas paredzēts celt „nekurienes vidū”, nevis pilsētu apkaimē, tādēļ tam nevajadzētu būt tūristus apgrūtināšanai apstāklim. Bez tam, Latvija patlaban eksportējot 25% savu saražoto graudu, tai pat laikā importē gaļu, kas patiesībā ir produkts ar augstāku pievienoto vērtību.

Noslēgumā, vairums dalībnieku vienojās, ka principā viņiem pret investīcijām lauksaimniecībā kā tādām iebildumu nav, tomēr investoriem būtu jāņem vērā, ka, pērkot zem, būtu vietējā pašvaldībā jānoskaidro, vai saskaņā ar teritoriālo plānojumu viņu pirktā zeme ir izmantojama lopkopībai. Tai pat laikā, ja teritoriālā plānošana ļauj izveidot fermu kādā konkrētā zemes gabalā (un ir izpildītas visas vides aizsardzības prasības), investoram būtu jābūt tiesīgam projekta īstenošanu turpināt.

Tāpat tika minēts, ka lauksaimniecība nav iekļauta ĀTI piesaistes veicināšanas stratēģijā, kas nozīmē to, ka LIAA un citas valsts institūcijas necenšas aktīvi meklēt investīciju iespējas šai nozarē, bet tās tomēr ir gatavas palīdzēt gadījumā, ja kāds investors pie tām vērstos ar skaidru biznesa ideju un ar to saistītu palīdzības lūgumu.

Šīs tēmas pārspriešanas noslēgumā daži dalībnieki pieminēja kādu eksperimentu, ko veicis Latvijas laikraksts „Diena”. Eksperimenta laikā laikraksta korespondents tēloja lauksaimniecībā ieinteresētu ārvalstu investoru, vērstoties pie LIAA ar lūgumu pēc palīdzības. Galu galā, „investors” tika nosūtīts tālāk uz Lauksaimniecības ministriju, kura lūgumu nosūtīja tālāk uz Lauku atbalsta dienestu, kas, savukārt, pārsūtīja to tālāk Latvijas Pašvaldību savienībai, utt.

Atsevišķu ietekmīgu personu spējas likt šķēršļus investīcijām

Vairāki privāto sektoru pārstāvoši diskusijas dalībnieki minēja gadījumus, kad radies iespaids, ka daži ietekmīgi ļaudis likuši šķēršļus viņu centieniem (ar lauksaimniecību saistītu projektu izstrādē), neskatoties uz visu juridisko prasību izpildi.

Cits diskusijas dalībnieks apgalvoja, ka Latvijā faktiski pastāv dažas nozares, kuras atrodas „izredzētu ļaužu grupas” kontrolē, un lopkopība un piena pārstrāde ir divi piemēri šai sakarā. Šī būtu viena no problēmām, ko Latvijai būtu jārisina. Konkrētas biznesa intereses nepieļauj investīciju ienākšanu konkrētās nozarēs. Un tas skar ne vien ārvalstu, bet arī vietējos uzņēmējus.

Savi neatrisinātie jautājumi ir arī elektroenerģijas nozarē. Tas, ka Latvijā nav likuma, kas regulētu atjaunojamās enerģijas jomu, padara šo nozari vēl neskaidrāku. Tika minēts, ka Latvija nesen esot zaudējusi 35 miljonu eiro investīciju, palaižot garām vācu investoru grupu, kura Latvijas vietā devusi priekšroku Lietuvai, jo tur bijis iespējams vismaz gūt kādu taustāmu novērtējumu, vai viņu vēja ģeneratorus tur vispār būs iespējams uzstādīt.

Diskusijas dalībnieks izteicās, ka Latvijas krasta līnija gar Baltijas jūru ir lieliski piemērota vieta piekrastes vēja enerģijas ražošanai. Ar nožēlu tika atzīts, ka Latvijā šī tēma netiek pat pienācīgi apspriesta. Latvija šāda veida investīcijām vispār nemaz nav pieejama.

3. Discussion with LIAA and the representatives of entrepreneurs

Time and place of the discussion: 10:00-12:00 on January 3, 2012, in the office of Ernst & Young Baltic in Rīga, Muižas iela 1A.

Moderator: Jānis Zvīgulis

Tabula Nr. 40. Participants of the 3rd focus group discussion.

Institution	Representative	Contact details
LIAA (Investment and Development Agency of Latvia)	Māris Ēlerts Deputy Director	Maris.Elerts@liaa.gov.lv 67039400
	Agnese Buša Head of Division Investment Project Department, Investment Promotion Division	Agnese.Busa@liaa.gov.lv 67039473
German-Baltic Chamber of Commerce	Ginta Petra Head of representation in Latvia	ginta@ahk-balt.org 67320718
Netherlands-Latvian Chamber of Commerce	Inese Valdheima Executive Director	inese.valdheima@nlcc.lv 67204680
Swedish Trade Council	Ansis Mūrnieks Country Manager, Latvia	ansis.murnieks@swedishtrade.se 67828046
Association of Latvian Chemical and Pharmaceutical Industry	Vitālijs Skrivelis Chairman of the Board at both Pharmidea and at the association	vitalijs@pharmidea.lv 29223644
SIA „Pharmidea”		
SIA „Brabantia Latvia”	Georgijs Buklovskis Plant Manager	georg@brabantia.com 63202400
Rödl & Partner SIA	Jens-Christian Pastille Managing Partner Baltic States	Jens.Pastille@roedl.pro 67338125
NCH Advisors Inc.	Aivars Kaupužs Project Manager	aivars@NCHRIGA.lv 26302073
ActusQ, SIA	Eva Branta-Nellemann Owner and Managing Director	ebn@actusQ.lv 64107758

Summary of the discussion

The summary is based on the focus group discussion. The following text is not a transcript of the discussion. The ideas and arguments heard in the discussion are not represented entirely in a chronological order, but rather – grouped around certain themes that emerged during the discussion. For example, even though the discussion took off with the topic on the legal framework, some thoughts or arguments voiced later in the debate that are pertaining to the topic were included under its heading. There are no direct references to what concrete persons have said. After finishing this summary, the audio record that had been taken during the discussion was erased. The record had not been given to either the participants of the discussion, or to the Ministry of Economics, or any other third party. In the summary of the discussion the following topics have been identified:

- ▶ Legal framework / discretion of municipalities
- ▶ Court system
- ▶ Electricity connections
- ▶ The Investment Council
- ▶ Collaboration with LIAA
- ▶ “Face of Latvia” abroad
- ▶ Collaboration with other institutions
- ▶ EU funds
- ▶ Availability of finance
- ▶ How to attract FDI / “Selling points”
- ▶ Labor force/students
- ▶ Manufacturing in Latvia
- ▶ Agriculture as priority sector
- ▶ Power of the few to block investment

Legal framework / discretion of municipalities

The discussion took off with a note that there needs to be a clear and stable legal framework about which the investors and also local entrepreneurs can be sure that it will not change as soon as a new government comes to power.

Another point, which seemed to have more or less unanimous view of the participants, was the discretion of municipalities, that is, representatives of municipalities too often interpret the existing laws in their own manner and apply subjective approach towards investors. For example, if the investor has good relationship with the representatives of the respective municipality, it is possible to get the decisions through quite fast. But, as one participant of the discussion mentioned, often the leaders of municipalities would put obstacles in the way of investors based on personal feelings, even though the investors had fulfilled all the necessary formal requirements (e.g. environmental impact assessment). Moreover, there are municipalities that seem to be against all types of foreign investment, for instance in the sector of agriculture. These municipalities strive to create all sorts of impediments for foreign investors to stay out.

Thus – it was said –municipalities have options to apply/interpret the law in their own understanding of law. Farming was mentioned as one of examples, in which this practice has been observed.

It was also brought to attention, that the reasons why municipalities enjoy too much discretion, is because Latvian legal system has been modeled from bigger countries, in which, for example, the territorial planning regulations have been historically designed to be in rather vague terms. This is what essentially makes Latvian legal system corrupt (although the people are not more or less corrupt than in other countries). In other words, laws that are passed in Latvia give too much power of interpretation to individuals. For example, since Latvia is such a small country, it practically cannot have competent and impartial building experts in every municipality. This needs to be centralized on a state level.

It was also noted that the current legislation does not pressure municipalities and also state agencies to issue permissions as quickly as possible, which consequently makes Latvia the slowest in the region in regard to government giving out permissions (e.g. for construction).

It was mentioned in the discussion that the issue of the rights of municipalities had been brought to the attention of the Ministry of Environmental Protection and Regional Development at the time when it was called Ministry of Regional Development. There have been made changes in the regulation that the public debate in the municipalities will be needed only in cases when the environmental impact assessment is needed for the project.

Some of the participants expressed their concern with the territorial planning. For example, in some municipalities the territories identified as industrial area are meadows with no utilities connected to them. There have been cases, in which investors have to bring several kilometers of electricity cable to that point. In other cases investors after buying land have found that it is not possible to get an access to electricity there at all.

Investors usually are confronted with municipalities which claim that investors can build a factory in the respective territory, which, in effect, does not have any infrastructure.

Another issue raised by one of the discussants was a recent case related to the clause of the territorial planning law which does not allow to build a farm exceeding 1 500 animals. Another participant, however, added that – if there is a farm already built, it is allowed to expand beyond 1 500 animals. It was suggested to the participant to try to bring this case to the Investment Council to see whether it functions properly.

Court system

As it was highlighted in the discussion, the issue of having too vaguely expressed laws that give too much power to individual decision-makers leads to another problem – the court system in Latvia.

It was mentioned that Latvia has the highest rate in the Baltic region of the basic decisions (which arises due to too much power of individual decision-makers to interpret the law) that have to be fought out in the court. An essential problem is the extremely long time, which takes the cases to be brought

to a decision. It was also mentioned that sometimes the courts are “not strictly following its commission”, implying that there is issue of objectivity of the judges. The biggest problem is with the civil courts. If one’s case goes to civil court, as one participant put it, the investor either loses it (and along the loss in case – the investment is lost), or loses several years while waiting for the result, which, essentially is the same as losing the investment. In short, this is what really bothers foreign investors.

Another issue discussed by the participants was the number of arbitration courts that operate in Latvia. Majority of discussants agreed that the number is too high (because it is hard to find impartial judges in such a small country and since most of the arbitration courts are so-called “pocket courts”, which have essentially been created for the benefit of a single individual or a group of individuals) and that 2 to 3 arbitration courts would be enough for Latvia. There were mentioned examples about foreign investors getting ripped off in these courts. Organizations based in Latvia suggest foreign investors to check carefully their contracts and avoid any references to the arbitration courts, because in these courts there is a very high probability to lose everything one invests. One of the participants expressed disagreement with the generalization that all arbitration courts are like that, providing an example of arbitration court run by Latvian Chamber of Commerce and Industry, which functions rather well and is said to be just.

Some of the discussants pointed out to what Latvia has been good at, namely, the administrative court system, which has been created almost from scratch 4-5 years ago. It was mentioned that while being totally overwhelmed it seems to be a well-functioning system. The rest of the judiciary could take an example from it. The reasons why it is a success lay in two aspects. Firstly, because it has young judges and, secondly, because it has comparatively easy ways to decide, it relies on the existing body of law.

Electricity connections

There was a unanimous acknowledgement that the current system regarding electricity connections impedes the inflow of the FDI. Most of the participants agreed that it hardly makes any sense for an investor to put his/her own money into building electricity substations or electricity lines of several kilometers just to see that these assets afterwards are transferred to the balance [sheet] of the respective state enterprise. It is hard to explain investors why they should pay for such basic infrastructure that essentially will not belong to them. This is an obstacle not only for investors but also for municipalities, since it makes it more complicated for them to develop industrial zones. Another obstacle is that it is not possible to finance electricity connections from EU structural funds programs.

It was mentioned, however, that some kind of work has been started in the direction of solving these issues. The Investment Council presided over by the Prime minister (*Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome*) has discussed the issue a year ago and started to work on changes in the necessary regulation. At this point, there have been already some results regarding the minimum quality standard of electricity supply, which put certain responsibility about the quality of electricity on *Sadales tīkls*. This would, hopefully, solve the issue of sudden loss of electricity supply.

It was also mentioned that the connection problem is currently in the process of being solved. There is a need find the optimal form of agreement between the provider of connection and customer on the payment. An issue that *Latvenergo* and *Sadales tīkls* face is the following – if these state enterprises invest in the infrastructure there is no guarantee for them that the respective customer/ investor will consume the requested amount of electricity, which would consequently negatively affect the return on investment. The possible solution could be some kind of joint agreement, in which the utility company, on the one hand, would invest in the infrastructure, but the investor, on the other hand, would agree to consume certain amount of electricity. If the investor failed to do so, some kind of sanction mechanism could be put in place.

The Investment Council

Overall the participants of the discussion expressed hopes that the Investment Council would be an effective body to solve the issues raised by foreign investors.

Participants have not had direct experience with the Council so far. One participant mentioned that they had approached LIAA director, who explained that a single case which is not huge or which does

not reflect a general tendency, would not have high chances to be discussed or solved in the Council.

The question on the Investment Council stirred up a debate on a general concern of investors – they have tried to approach high level decision makers with concrete projects or suggestions on how to improve the business environment in Latvia, but the results have not been fruitful.

One of the examples, which was brought up by several discussants, was related to the agriculture and farming sector. One discussant referred to a meeting with different ministries and the “Union of Municipalities” [referred to the Latvian Association of Local and Regional Governments, *Latvijas Pašvaldību savienība*], in which there was an attempt to explain what could FDI in agriculture give to many regions of Latvia. It was said that this association, which has succeeded to lobby its position in the government, has taken the view that many individuals in municipalities hold by literally saying “we don’t need animal production in Latvia.” But, as the discussant mentioned, there is no answer as to what alternatively can be done to develop the rural countryside.

Other participants explained this by the deep-seated fear that foreigners take over the agriculture in Latvia. It was added, however, that there can be seen a tendency that those foreign investors who came to Latvia in the end of 1990s, or 10 years ago, are selling the businesses to other investors, which also include Latvians. It was added, that this is part of a normal business cycle and that the issue, in general, has to be communicated to the people in the regions, whose view may be a bit narrower.

Another discussant who shared investors’ unsuccessful experience with high level government officials was related to a specific business project that involved influential people in one of Latvia’s municipalities. The issue was that the high-ranked government officials did not even want to deal with the project (out of fear for their political or personal careers) as soon as they found out which people were involved in it. The point that was made by the discussant was that there are several sectors in Latvia – notably agriculture, farming, dairy, energy – and even some regions of the country, in which FDI or any other activity from outside of a narrow pool of influential people is not welcomed mainly due to vested interests by some influential persons on both regional and country’s level.

Collaboration with LIAA

There was an overall agreement that LIAA has been doing a good job given its resources, especially, when it comes to serving the investors who have come to Latvia and contacted LIAA themselves.

Another point, which had a unanimous support from the discussants, was that if Latvian government is serious about stimulating export and attracting FDI in a more systematic and visible way, it must find resources to boost LIAA’s capacity. Even a couple of more people in the foreign representative offices would be a significant support for the agency. For example, a comparison between Latvian and Israeli investment agency presence in London is indicative. While in the Latvian office there is only 1 person employed, Israel’s investment agency has 120 representatives working in London. It was also mentioned that even though LIAA has limited resources, there are visible results – recently the LIAA representative in the Netherlands has found a new investor in wood processing sector willing to invest at least 2 million euro.

Most of the participants had had a good experience in collaborating with LIAA, but there were also mentioned a few things that could be improved.

As one participant noted, LIAA has been doing a good job when it comes to “marketing and sales”, that is, when it comes to getting the investor to Latvia, which is only the first stage in the process of attracting FDI. The thing that should be improved is the “follow-up” – after the investor has invested and established the business, the government needs to pay attention to the needs and concerns of the said investor. Although majority agreed on this point, some discussants pointed to the limited amount of resources LIAA has. In short, LIAA’s resources could be boosted in order to improve the follow-up process after foreign investors have been brought to Latvia.

A rather lively debate arose on the topic of investment project package that was given from the side of Latvian government to German Chancellor Angela Merkel. On the one hand, it was said that some of the proposed projects after some time were no longer “actual”, meaning, that the developers of the projects had either abandoned the project or had started to look for other opportunities or other

partners. The problem, as it was mentioned by the discussant, was that nobody informed the German side about these changes.

On the other hand, it was said that the contact details of the responsible persons for the projects were indicated on the proposals that were given to Ms Merkel's delegation. This was received by a counter-argument that the underlying problem was that there were mentioned only the persons responsible for the projects, not - contact details of a government institution or organization to be contacted with (e.g. LIAA). Such situation was confusing, since it was not clear whom to contact about the status of the project. This comment received a response that the projects had contact details of the owners of the projects. These were supported by LIAA, which has information about all the projects and, finally, Ministry of Foreign Affairs was a clear institution that submitted the projects. Thus – any interested parties on the German side, in case of interest on the status of the projects, could have directly contacted either the project owners, Ministry of Foreign Affairs of Latvia or LIAA. It was added, that actually Latvian side had tried to find out what is the status of those projects in Germany. It turned out, that it was not possible to identify where exactly the documents have stuck – it was not possible to identify a concrete person or even ministry, in which the documents were at that moment. The discussants more or less agreed that this might be a case where Ministries of Foreign Affairs on both sides could have had a better collaboration. In the end, as it was admitted, there are sometimes projects that just do not work out.

Most of the discussants agreed that LIAA works in two ways. On the one hand, if somebody is willing to invest in Latvia, LIAA then presents the reasons why it should be done, and eventually assists in the first phase (e.g. giving information, helping to find a land for a manufacturing plant etc.). On the other hand, LIAA can be called for assistance by other organizations or businesses that bring investors to Latvia. In this case, LIAA can provide overall information about the business environment or other general information, but the specific assistance can be left to the particular organizations that invited the investors.

It was brought to attention that LIAA performs its services at various levels of engagement based on the priority sectors that are identified in the Polaris process (investment attraction methodology). Those investors who are interested in the 8 priority sectors (IT, health care, greentech, wood-/metalworking, life sciences, logistics) would receive a higher level/deeper service/ engagement. If an investor represents other than a priority sector, for example, yet another fuel or supermarket chain, then LIAA would provide the necessary basic information and assistance, but would not engage with the investor in an equal effort, if compared to an investor in the priority sector. Due to the lack of resources the agency cannot spend equally much time on inquiries regarding non-priority sectors.

One of the discussants acknowledged that the lack of resources of LIAA could mean an opportunity for private and public cooperation. For example, if the foreign representatives of LIAA do not have enough resources or knowledge to process some inquiries by foreign investors, they could divert the inquiries to local organizations or companies that can help.

A few of the discussants referred to their good experience with individual representatives of LIAA working abroad. They stressed that personality is also what matters to foreign investors – some of the investors have come to Latvia due to the supportive and enthusiastic attitude of the foreign representatives of LIAA abroad.

“Face of Latvia” abroad

This brought other discussants to highlight the issue that there is not apparent ongoing channel of communication that foreign investors can rely on. On the one hand, there is not a high visibility/ exposure of LIAA abroad. On the other hand, Latvia has a “selling problem”, because “Latvia is not nearly as bad as it is seen from the outside.”

At this point there was mentioned the electricity connection problem, which, in essence, being a major issue, is similar in every Central and Eastern Europe (CEE) country. It was said that in Lithuania and Poland the situation is a lot worse, and Latvia now has indicated willingness to improve it, but it does not “sell” this point at all.

It was stressed that from the foreign investors' perspective Latvia has the worst reputation in the region. But that is not entirely due to the objective situation, but – rather due to weak marketing and

“selling” of Latvia’s advantages over its neighbors. In this respect, it was mentioned that LIAA is not “on the public radar outside Latvia”, which is opposite to, for example, Polish investment agency which is very closely linked to “everything that Poland does abroad”. In many western countries foreign investors do not want to come even to a “field trip” to Latvia just because they do not have sufficient information about this region. As it was put by one of the discussants: “unknown is unpopular” in the eyes of foreign investors.

Thus – LIAA must market itself and create “a face of Latvia”, which is, of course, a difficult thing to do for a small country. LIAA should also be the preferred “entry point” to Latvia. The result would be then that foreign investors would know whom to contact in case they want to invest in Latvia or they are interested in finding out about Latvia. And as the majority of participants agreed, the first stop for foreign investors should be LIAA. Most of the discussants – representing of foreign investors – agreed that they see LIAA not as a competitor but as “support staff” that helps them to promote Latvia as a good place for investors.

It was also brought to attention that ministries of economy also in other countries gather information and create lists of priority regions that might be of interest to their entrepreneurs. For example, Latvia has been crossed out of the priority list of the Ministry of Economics of the Netherlands. This, in effect, means that Dutch government is not going to financially support business trips of delegations of entrepreneurs to Latvia. Since most of the Dutch business people would trust more their country’s ministry than LIAA, being crossed out of the priority list (or not being on it) is a serious issue that would need to be approached appropriately and without hesitation.

Collaboration with other institutions

The best experience the most discussants had had was with the members of ĀIPL. There is also quite a good collaboration with foreign embassies in Latvia.

As it has been already implied, the participants of the discussion have had ambivalent experiences regarding cooperation with municipalities. There have been really good cases, in which municipalities have been very forthcoming and supportive. But there have also been less favorable cases, in which investors have felt that personal antipathies from the representatives of municipalities have lead to blocking their projects despite all the legal issues being in order.

Another issue that was raised – was the cooperation with government institutions, such as ministries. The problem is that investor inquiries get stuck in the corridors of ministries for a long period of time. This has been proven to be a wrong way to approach Latvian officials. Therefore, as one participant mentioned, to initiate a discussion on a representative level, for them it is better to join together with other companies or institutions and present a common view to ministries. One of the discussants mentioned that collaboration is fine with non-governmental institutions, whereas the collaboration gets stuck as soon as government institutions get involved.

EU funds

During the discussion it was suggested that LIAA takes more responsibilities of managing EU funds in order to invest them into the economy of Latvia. This was challenged by an argument that actually most of the EU money that is intended for supporting businesses is already managed by LIAA. The vast majority (more than 80-90%) of the EU funding is not intended for entrepreneurial activities (other agencies that manage EU funds are working mostly with government related institutions), which is why the issue is more complex than it seems. In addition, in the coming 1 to 2 years the EU funds will be less available.

Another suggestion that came from the participants, was related to broadening the aims for which EU funds can be used. The argument was that even if in the next planning period Latvia has only agriculture subsidy money and cohesion funds, the latter funding could be diverted also to other purposes than only investment in “sewage, roads, and wires”. It would be good if, for example, 10% of the cohesion fund money could be dedicated to establishing specialized technology or manufacturing parks, in which appropriate infrastructure would be put in place. For example, such park specifically created for pharmaceuticals industry (which is one of the priority sectors in Latvia for FDI) could entail a special waste water system, specialized boiling plant and, in the best case, a training center. Such a park, which would provide a ready place for 10 to 15 enterprises that would just need to come there and set up their operations, would be a tangible investment that would be necessary to develop

Latvia.

During the discussion it was also mentioned that currently the EU funds assisting existing businesses in Latvia have inappropriate limits – for example, currently the assistance program allows to receive EU money only for the projects worth at least 3 million lats, which is too much for a small or medium-sized manufacturer that wants to, for example, build a new production line.

Availability of finance

Although it was not discussed extensively, majority of the participants agreed that the availability of finance is a crucial element of investment environment. It was pointed out that the current policy of Latvian commercial banks is not encouraging FDI inflows, since even the larger enterprises cannot receive a loan for longer than 5 years term. The same also applies for borrowing co-financing for the purposes of implementing projects co-financed by the EU funds.

How to attract FDI / “Selling points”

The key element, unanimously agreed by the participants of the discussion, in attracting FDI is to make sure the established businesses are thriving. The government, as well as municipalities, has to make sure that the existing businesses are provided with all support and necessary information needed. Businesses need to know that they can voice their concerns and that these concerns will be addressed. They need to see the commitment and the appreciation from Latvian side. It could be regular meetings or Christmas greetings – the gestures that create the feeling that investors and entrepreneurs in general are not ignored. This statement also goes back to follow-up as one of the crucial steps of the investment attraction process.

Most of the discussants agreed that the existing investors that are satisfied with their operation in Latvia will eventually attract more FDI, because they will share their experiences with other investors. This is what has, in practice, happened to many German enterprises. Naturally, the same principle applies in the other way around – if they have terrible experience in Latvia, they will pass the information further, which will have a detrimental effect on FDI inflows. As stressed by some of the discussants, barely anybody invests in a country, which is not a nice place to work and live.

Regarding more specific aspects that are of interest to foreign investors, the participants identified the following five:

- 1) size of the local market;
- 2) labor force availability;
- 3) natural resources;
- 4) logistics/infrastructure;
- 5) the feeling of being welcomed in the country.

The participants stressed the importance of the 5th aspect, which plays quite important role for the investors. It was noted that governments often incorrectly assume that the most important thing for investors are tax rates. They matter, of course, but not as much as, for example, the stability of the whole tax or legal system.

The subjective dimension of feeling that the state welcomes the investors often is linked to the way government treats the existing businesses. This goes even beyond the business environment.

Most of the participants agreed that the branding of Latvia abroad needs to be improved. In addition, there should be clear list of points at which Latvia is better than its immediate neighbors and other CEE countries. It was mentioned that Estonia applies a coherent strategy based on several clearly defined points – stability, transparency, euro (as if it's a magic thing that will solve all the problems), as well as IT. The participants agreed that even though objectively Estonia might not be better at those points, it “sells” them quite well.

As it was noted, the quality of life and convenience of reaching the country from abroad are quite important. Most of the participants agreed that airBaltic is a unique element that makes Latvia more attractive to foreign investors because it lets them reach the country more conveniently. Due to the extensive flight network of airBaltic, Riga has become the natural metropolis of the Baltics. Everyone in the discussion agreed that government must do everything to save the company in order for the

country to stay competitive.

The quality of life in Riga in regards to various services (i.e., restaurants, hotels, taxis, entertainment, IT connections) is one of the best in the Central and Eastern Europe. An example of Minsk, the capital of Belarus, as it was mentioned, indicates that effectiveness of state institutions is not everything the investor wants. The equivalent of LIAA in Belarus has more power than LIAA respectively has in Latvia, but the quality of life in Belarus is lower – “the food is terrible, there is only one flight [a day to Minsk]”.

Nevertheless, one of the “selling points” that Latvia could swiftly improve – is the relatively fast process of government services.

One of potentially good “selling points” that Latvia has is the procedure of “advance ruling”. This has not been introduced in other countries of the region, as far as the participants of the discussion could tell. Advance ruling means that on certain matters where the law can be interpreted differently it is possible to get a binding answer from a respective governmental institution on a matter within 30 days. Most investors want to know how fast they will get the decision (e.g. on whether the project can be continued), even if it is against their interest. It was added, however, that the current system does not function completely smoothly, but the improvements can be attained by simple technical means, without changing any laws. Thus, speed of decisions could be the unique “selling point” that Latvia could present to investors.

One of the participants raised a question, if there has been any collaboration among the three Baltic States regarding FDI attraction. This might be worth considering, since most of foreign investors look at the Baltics as a sub-region that is distinct from other CEE countries.

Labor force/students

Participants widely discussed the availability and quality of labor force in Latvia. On the one hand, there was an opinion that qualified labor force in Latvia is so scarce that there will soon be need to open its borders to workers from Russia and Belarus. On the other hand, it was said that Latvia should not let workers from these countries to come in freely due to the sensitive internal political situation, which currently is connected to relations among various ethnic groups Latvia. In addition, the question of Russian as the second official language in the country increases the political tension.

One of the participants of the discussion expressed a view that Latvia should not bother about its students going abroad to get the higher education. This is, essentially, a good thing because it enriches them and makes them more competitive. But Latvia should really focus on getting those well-educated young people back to Latvia after they graduate. The discussant stressed that Latvian people, in general, are highly qualified. At the age of 26 they have studied abroad, they speak 4 languages, they have travelled to many countries. While, admittedly, not all of them have acquired their education in well-established British or other European universities, they enter the labor force at comparatively young age, which gives them advantage over their peers in other countries in terms of job experience.

Another discussant highlighted the issue of vocational education. A suggestion followed that, probably, Latvia should not build new vocational schools that require many resources, rather – it should focus on developing cooperation with other countries in regard to providing vocational training. This view was not supported by many other participants because, in their view, it would be virtually impossible to get those students back to Latvia after they finish vocational schools in other countries.

Another participant pointed to their experience that almost 90% of students that graduate from good universities in Western European countries get well-paid jobs on an international level. Even though the local organization has tried to get them back to Latvia by trying to provide internship programs with Latvian based international companies, this has not produced positive results, mainly due to the reluctance of local companies to engage in such internship schemes.

One of the participants mentioned that his/her company recently hired a few workers that had previously been working in England or Ireland, but then decided to return home. According to the discussant, these workers are the best in terms of their work ethics and attitude. The discussant stressed the there is indication that people want to return. It was mentioned that those who emigrated

would come back to Latvia, if they could earn here at least 60% of what they can earn in the UK.

Manufacturing in Latvia

The topic of manufacturing in Latvia was initiated by a participant stating that there seems to be the belief that some kind of Nokia is coming to Latvia. According to this belief, all that Latvia would have to do is to improve its business environment, which automatically would result in a big company coming in and building a huge plant that would employ 50% of the population. But that is not how it is going to happen, because on the European continent 80% of FDI is made by smaller medium-sized companies, owner run companies, and family owned businesses.

According to one of the participants, nobody will ever come to Latvia to do heavy industry production on a large scale, mostly because Latvia does not have and never will have the necessary labor force. It was said that Latvia is not a country for big manufacturing. This assertion was confronted with two arguments. Firstly, it was said that Latvia has very efficient agricultural farming. Secondly, it was stressed that there is an extreme brainwashing taking place when one says that Latvia has no future in manufacturing, because Latvia currently has compared with other European countries quite normal level of manufacturing – about 14,5% of GDP which is a little bit less than it is in France.

In the end, most of the participants agreed that Latvian manufacturing should focus on certain industries, in which the local enterprises should engage in specialized manufacturing.

Agriculture as priority sector

There was quite extensive debate on issues related to agriculture sector. Some of the participants expressed a pity that agriculture is not seen as priority sector. They noted that Latvia has the necessary resources to develop this sector and it might be one of the elements that could bring growth into different regions of Latvia. Even though the investment in agriculture is not labor intensive, it was noted, this sector, nevertheless, has a positive effect on the economy because the sector has a high export potential and the people employed in the sector are well-paid, which is spent at the local level.

Those backing the thesis that agriculture should be one of Latvia's priority sectors, stressed that by "agriculture" they do not mean grain production, at which we cannot compete with, for example, Ukraine. When using word "agriculture" they mean animal production, vegetable production and related industries. These sectors more or less are not subsidized, and they can develop themselves. For example, already now Latvian farmers export 40-50% of production to Russia. The problem, it was noted, is that there is lack of understanding about this on regional level, even though the legislation is there.

Other participants in the discussion argued that animal production comes with "massive environmental problems", and that there have been cases of Danish farmers using fertilizers that kill bees or that tourist businesses are being destroyed because of the smell that comes from the farms. Some of the discussants, however, stressed that with appropriate legislation on how to filter smells from animal farms and deal with other negative externalities, there should be no problems in further developing animal production in Latvia.

Those who seconded the point that agriculture should be a respected industry, argued that the farms to be established are intended to be build "in the middle of nowhere", not – near the cities, so it should not be an issue for tourists. It was added that Latvia now exports 25% of its grain, but, meanwhile, imports meat, which is, in effect, is a produce with more added value.

In the end, most of the participants agreed that they were not against investments in agriculture as such, but it was noted that investors, who buy the land should consult the local authorities on whether the land they bought can be used for farming. At the same time, if the territorial planning allows establishing a farm on a certain plot of land (and all the environmental regulations are met), the investor should have the right to proceed with the project.

It was also noted that agriculture is not included in the strategy for the FDI promotion, meaning that LIAA and other government institutions are not proactively searching for investment in this sector, but they are, nevertheless, ready to help if some investors would approach them with a clear business

idea and related inquiry.

At the end of discussing this topic some participants referred to an experiment made by Latvian newspaper *Diena*. During the experiment, the correspondent of the newspaper acted as a foreign investor interested in agriculture business trying to approach LIAA with a request for assistance. Eventually the “investor” was forwarded to the Ministry of Agriculture, which forwarded the request to Rural development agency, which, in turn, forwarded it to the Association of Municipalities etc.

Power of the few to block investment

Several participants of the discussion referred to occasions when it seemed that several powerful people had blocked their initiatives (in developing agriculture related projects) despite fulfilling all the legal requirements.

Another discussant claimed that actually there are a few sectors in Latvia that are controlled by a “selected closed circle of people” and animal farms and dairy business are two examples of this. It was mentioned that this is one of the issues that Latvia has to address. Certain business interests block investment from certain industries. And this is affecting not only foreign investors but also local entrepreneurs.

Energy sector is yet another issue. The fact that Latvia does not have a law on renewable energy adds to the uncertainty in this sector. It was mentioned that Latvia recently lost 35 million euro investment from a small group of German investors who decided to go to Lithuania, because there was at least possible to get some kind of viable assessment, of whether it will be possible to get establish their windmills there.

The participant of the discussion said that the coast of Latvia along the Baltic Sea is a perfect place for offshore wind farming but, it seems, that this is not even being discussed in the country. Latvia is not opening up for that kind of investment at all.

13. Pielikums – Izvērtējuma jomas un izpētes metodoloģija

Šī projekta pamatuzdevums ir sniegt ārvalstu tiešo investīciju piesaistes politikas un tās ieviešanas izvērtējumu, kā arī izstrādāt rekomendācijas nepieciešamajiem pasākumiem turpmākai rīcībai, lai veicinātu ārvalstu tiešo investīciju politikas un tās īstenošanas izmaiņas vidējā termiņā un ilgtermiņā. Šajā nodaļā ietvertās informācijas pamatā ir 2011.gada 20.decembrī Pasūtītājam iesniegtais projekta *levada ziņojums*.

Projekta gaitā iegūtās informācijas analīzei un izvērtējuma rezultātu sagatavošanai tiek izmantotas šādas metodes:

- ▶ informācijas un datu *kvalitatīvā* analīze;
- ▶ informācijas un datu *kvantitatīvā* analīze.

Darba izpildi ir paredzēts veikt divos posmos. Pirmā posma (esošās situācijas analīze) mērķis ir noteikt investīciju piesaistes procesa institucionālo organizāciju un tā administratīvās izmaksas.

Otrā posma (gala ziņojums) mērķis ir veikt investīciju piesaistes procesa faktiskās izpildes analīzi esošās institucionālās organizācijas kontekstā un sniegt rekomendācijas uzlabojumu veikšanai.



- 13.1. Politikas plānošanas dokumentu izvērtējums;
- 13.2. Investīciju piesaistē iesaistīto institūciju darbības dokumentu izvērtējums;
- 13.3. Investīciju piesaistes organizācijas izvērtējums;
- 13.4. Investīciju piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma izvērtējums;
- 13.5. Investīciju piesaistes procesa organizācijas institucionālās struktūras izvērtējums;
- 13.6. Investīciju piesaistes procesa faktiskās darba organizācijas izvērtējums
- 13.7. Investīciju piesaistes procesa izmaksu novērtējums;
- 13.8. Fokusgrupu organizēšana;
- *Starpziņojuma sagatavošana.*

- 13.9. Gadījumu analīzes kritēriju noteikšana faktiskās tiesību normu īstenošanas novērtēšanai;
- 13.10. Gadījumu analīze;
- *Gala ziņojuma sagatavošana.*

Zemāk apakšsadaļās iekļauts levada ziņojumā iekļautās metodikas un pētījuma pieejas apraksts projekta apakšuzdevumiem. Starpziņojuma un Gala ziņojuma sagatavošanas apraksts un atsauce uz tehnisko specifikāciju atsevišķi nav aplūkota šajā nodaļā.

13.1. Politikas plānošanas dokumentu izvērtējums

Izvērtējuma uzdevums:

Politikas plānošanas dokumentu (Polaris, Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija un Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.-2016.gadam) analīze un novērtējums, t.sk. savstarpējās mijiedarbības un papildinātības novērtējums (TS apakšuzdevums 1.1.1.).

Izvērtējuma ietvaros tiks identificēti galvenie investīciju piesaisti regulējošie plānošanas dokumenti un izvērtēti tajos noteiktie investīciju piesaistes attīstības virzieni un izvirzītās prioritātes. Lai veiktu saistošo plānošanas dokumentu savstarpējās mijiedarbības novērtējumu, tiks izpētīts, vai visi aktuālie plānošanas dokumenti pamatojas uz vienotiem attīstības mērķiem, un cik lielā mērā tie papildina, veicina vai kavē cits cita izpildi.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts :

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Noteikt galvenos investīciju piesaisti regulējošos plānošanas dokumentus;
2.	Noteikt galvenos investīciju piesaisti regulējošos plānošanas dokumentu prioritātes un investīciju piesaistes attīstības virzienus.
3.	Salīdzināt galveno investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu mērķus.

Darba uzdevuma veikšanas pieeja:

Nr.	Darba solis	Nepieciešamie dati	Datu avots	Analīzes veids
1.	Izveidot sarakstu ar galvenajiem investīciju piesaisti regulējošajiem plānošanas dokumentiem prioritārā secībā.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ POLARIS procesa metodika; ▶ Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam; ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam; ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ www.polarisprocess.com ▶ www.likumi.lv ▶ Citi publiski pieejamie informācijas avoti ▶ Institūciju iesniegtie 	Kvalitatīvā
2.	Noteikt galvenos investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu prioritātes un investīciju piesaistes attīstības virzienus.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ POLARIS procesa metodika; ▶ Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011.-2017.gadam; ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.–2016.gadam; ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010.-2011.gadam. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ www.polarisprocess.com ▶ www.likumi.lv ▶ Citi publiski pieejamie informācijas avoti ▶ Institūciju iesniegtie 	Kvalitatīvā
3.	Veikt plānošanas dokumentu prioritāšu un investīciju piesaistes attīstības virzienu savstarpēju salīdzināšanu, izvērtējot, vai un cik lielā mērā tie ir savstarpēji saskaņoti vai pretrunā viens otram.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstāk minēto galveno investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu mērķi; ▶ Augstāk minēto galveno investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu attīstības virzieni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kvalitatīvā analīze par galveno investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu mērķiem un darbības virzieniem (13.1 uzdevuma 2.solis) 	Kvalitatīvā
4.	Veikt datu apstrādi un analīzi	▶ Augstākminētie	▶ Augstākminētie	Kvalitatīvā

Analīzes gaitā iegūtie rezultāti tiks atspoguļoti tabulas veidā, lai uzskatāmi salīdzinātu, vai attiecīgo plānošanas dokumentu mērķi ir vai nav savstarpēji saskaņoti.

13.2. Investīciju piesaistē iesaistīto institūciju darbības dokumentu izvērtējums

Izvērtējuma uzdevums:

Institūciju darbības dokumentu un tajos ietverto mērķu atbilstība politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem uzdevumiem, mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem (TS apakšuzdevums 1.1.2.).

Analīzes ietvaros tiks izvērtēts, vai investīciju piesaistē iesaistīto institūciju plānošanas dokumentos ietvertie mērķi atbilst valsts līmenī izvirzītajiem uzstādījumiem un prioritātēm.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts:

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Identificēt investīciju piesaistē iesaistītās institūcijas un izvērtēt to darbības dokumentos ietvertos mērķus un uzdevumus.
2.	Salīdzināt investīciju piesaistē iesaistīto institūciju darbības dokumentu mērķus un uzdevumus ar valsts galvenajiem investīciju piesaisti regulējošajiem plānošanas dokumentiem.

Darba uzdevuma veikšanas pieeja:

Nr.	Darba solis	Nepieciešamie dati	Datu avots	Analīzes veids
1.	Identificēt investīciju piesaistē iesaistītās institūcijas.	Šobrīd identificētās institūcijas, kas tiks vērtētas: <ul style="list-style-type: none"> ▶ EM; ▶ ĀM; ▶ SM; ▶ ZM; ▶ LIAA; ▶ ĀIPL; ▶ LDDK; ▶ LTRK; ▶ MASOC; ▶ Vēl viena iestāde, ko precīzēs Pasūtītājs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publiski pieejamā informācija; ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija. 	Kvalitatīvā
2.	Noteikt investīciju piesaistē iesaistīto institūciju darbības dokumentos ietvertos mērķus.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstāk minēto institūciju darbības dokumenti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publiski pieejamā informācija; ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija. 	Kvalitatīvā
3.	Veikt investīciju piesaistē iesaistīto institūciju darbības dokumentos ietverto mērķu salīdzināšanu ar valsts galvenajos investīciju piesaisti regulējošajos plānošanas dokumentos minētajiem mērķiem un attīstības virzieniem.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstāk minēto institūciju darbības dokumentos ietvertie mērķi; ▶ 13.1. darba uzdevuma veikšanas pieejā minēto galveno investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu mērķi; ▶ 13.1. darba uzdevuma veikšanas pieejā minēto galveno investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu attīstības virzieni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kvalitatīvā analīze par investīciju piesaistē iesaistīto institūciju darbības dokumentos ietvertajiem mērķiem (13.2. uzdevuma 2.solis); ▶ Kvalitatīvā analīze par galveno investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu mērķiem un darbības virzieniem (13.1. uzdevuma 2.solis). 	Kvalitatīvā
4.	Veikt datu apstrādi un analīzi	▶ Augstākminētie	▶ Augstākminētie	Kvalitatīvā

Analīzes gaitā iegūtie rezultāti tiks atspoguļoti tabulas veidā, lai uzskatāmi salīdzinātu, vai attiecīgo institūciju mērķi un valsts investīciju piesaisti regulējošo plānošanas dokumentu mērķi ir vai nav savstarpēji saskaņoti.

13.3. Investīciju piesaistes organizācijas izvērtējums

Izvērtējuma uzdevums:

Investīciju piesaistes organizācija, atsevišķi vērtējot investīciju piesaistes mehānismu, procesu un sasniegto rezultātu un tās atbilstība politikas mērķiem un sasniedzamajiem uzdevumiem, kas noteikti politikas plānošanas dokumentos (TS apakšuzdevums 1.1.3.).

Lai izvērtētu esošo investīciju piesaistes procesu, tiks veiktas šādas aktivitātes tiks organizētas klātienē intervijas ar piecu 13.2. punktā minēto iestāžu pārstāvjiem. 14.Pielikumā ietverts strukturēto padziļināto klātienē interviju jautājumu plāns.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts:

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Identificēt esošā investīciju piesaistes procesa norisi.
2.	Identificēt iesaistīto institūciju lomu investīciju piesaistes procesā.
3.	Izvērtēt procesa norises atbilstību politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem un prioritātēm.

Darba uzdevuma veikšanas pieeja:

Nr.	Darba solis	Nepieciešamie dati	Datu avots	Analīzes veids
1.	Saskaņot strukturēto interviju jautājumus ar Pasūtītāju (skat.14.Pielikumu).	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EM iepirkuma TS; ▶ Vispārīga informācija par investīciju piesaisti; ▶ Iesaistīto pušu atbildīgo personu kontakttinformācija. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publiski pieejamie informācijas avoti 	Kvalitatīvā
2.	Veikt 5 intervijas ar investīciju procesā iesaistīto institūciju pārstāvjiem.	<p>Intervijas tiks veiktas ar sekojošu institūciju pārstāvjiem:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ EM ▶ LIAA; ▶ ĀM; ▶ LTRK; ▶ ĀIPL; ▶ Pasūtītāja norādīta pašvaldība. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienē intervijas 	Kvalitatīvā
3.	Identificēt esošā investīciju piesaistes procesa norisi un tā nepilnības.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par investīciju piesaistes organizāciju un iestāžu sadarbības mehānismu; ▶ Informācija par galvenajām izmaiņām, kas pēdējo 5 gadu laikā ir veiktas faktiskajā investīciju piesaistes darba procesā; ▶ Informācija par normatīvo aktu aktualizācijas procesu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienē intervijas ▶ Publiski pieejamā informācija ▶ Papildus: Fokusgrupas (skat. 13.8. uzdevumu) ▶ Papildus: Gadījumu analīze 	Kvalitatīvā
4.	Identificēt iesaistīto institūciju lomu investīciju piesaistes procesā.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par galvenajiem pēdējo 5 gadu laikā īstenotajiem pasākumiem investīciju piesaistes jomā (rīkoti semināri, projekti, noslēgtie sadarbības līgumi un citi veicināšanas pasākumi). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienē intervijas ▶ Papildus: Fokusgrupas (skat. 13.8. uzdevumu) ▶ Papildus: Gadījumu analīze 	Kvalitatīvā
5.	Izvērtēt procesa norises atbilstību politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem un prioritātēm.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par sasniegtajiem rezultātiem pēdējo 5 gadu laikā, t.sk.ārvalstu investīciju dinamika. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienē intervijas ▶ CSP ▶ Citi publiski pieejamie informācijas avoti ▶ Papildus: Fokusgrupas (skat. 13.8. uzdevumu) ▶ Papildus: Gadījumu analīze 	Kvalitatīvā/ kvantitatīvā
6.	Veikt datu apstrādi un analīzi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstākminētie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstākminētie 	Kvalitatīvā/ kvantitatīvā

13.4. Investīciju piesaistē iesaistīto iestāžu sadarbības mehānisma izvērtējums

Izvērtējuma uzdevums:

Investīciju piesaistes sadarbības mehānismu starp valsts pārvaldes iestādēm un sadarbības ar pašvaldībām (piemēram, Polaris, koordinācijas grupas u.c.) izpēte, analīze un efektivitātes novērtējums (TS apakšuzdevums 1.1.4.).

Papildus 13.3. uzdevumā minētajam investīciju piesaistes procesa izvērtējumam tiks izvērtēta procesā iesaistīto institūciju savstarpējā mijiedarbība procesa ietvaros un informācijas apmaiņa, kā arī to sadarbība ar pašvaldībām un to iestādēm.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts:

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju savstarpējo sadarbības mehānismu.
2.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju savstarpējo sadarbības efektivitāti un rezultātus.
3.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju sadarbības ar pašvaldībām un to iestādēm mehānismu.
4.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju sadarbības ar pašvaldībām un to iestādēm efektivitāti un rezultātus.

Darba uzdevuma veikšanas pieeja:

Nr.	Darba solis	Nepieciešamie dati	Datu avots	Analīzes veids
1.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju savstarpējo sadarbības mehānismu.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par institūciju starpā noslēgtajiem sadarbības līgumiem, kopīgi sagatavotajiem/īstenotajiem projektiem, kā arī citiem sadarbības pasākumiem; ▶ Informācija par problēmām un šķēršļiem, kas negatīvi ietekmē institūciju savstarpējo sadarbību. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienēs intervijas ▶ Papildus: Fokusgrupas (skat. 13.8. uzdevumu) ▶ Papildus: Gadījumu analīze 	Kvalitatīvā
2.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju savstarpējo sadarbības efektivitāti un rezultātus.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par institūciju starpā noslēgtajiem sadarbības līgumiem, kopīgi sagatavotajiem/īstenotajiem projektiem, kā arī citiem sadarbības pasākumiem; ▶ Informācija par problēmām un šķēršļiem, kas negatīvi ietekmē institūciju savstarpējo sadarbību. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienēs intervijas ▶ Papildus: Fokusgrupas (skat. 13.8. uzdevumu) ▶ Papildus: Gadījumu analīze 	Kvalitatīvā
3.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju sadarbības ar pašvaldībām un to iestādēm mehānismu.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par institūciju sadarbību ar pašvaldībām un to iestādēm, kas ietver sadarbības praksi, pozitīvo pieredzi un faktorus, kas kavē sadarbību. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienēs intervijas ▶ Papildus: Fokusgrupas (skat. 13.8. uzdevumu) ▶ Papildus: Gadījumu analīze 	Kvalitatīvā
4.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju sadarbības ar pašvaldībām un to iestādēm efektivitāti un rezultātus.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par institūciju sadarbību ar pašvaldībām un to iestādēm, kas ietver sadarbības praksi, pozitīvo pieredzi un faktorus, kas kavē sadarbību. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienēs intervijas ▶ Papildus: Fokusgrupas (skat. 13.8. uzdevumu) ▶ Papildus: Gadījumu analīze 	Kvalitatīvā
5.	Veikt datu apstrādi un analīzi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstākminētie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstākminētie 	Kvalitatīvā

13.5. Investīciju piesaistes procesa organizācijas institucionālās struktūras izvērtējums

Izvērtējuma uzdevums:

Investīciju piesaistes procesa organizācijas institucionālā struktūra, iesaistītie darbinieki, to skaits un kvalifikācija, darbinieku motivācija investīciju piesaistē, kā arī darbinieku mainība un rotācija. Investīciju piesaistei pieejamie resursi (finanšu, cilvēku u.c.) un to īpatsvars no kopējiem resursiem (TS apakšuzdevums 1.1.5.).

Investīciju piesaistes procesa organizācijas institucionālā struktūra tiks izvērtēta, pamatojoties uz iepriekšējos uzdevumos iegūto informāciju. Šī uzdevuma ietvaros tiks izvērtēta investīciju piesaistes procesa administratīvā kapacitāte jeb iesaistīto darbinieku skaits un loma. Papildus Tehniskā piedāvājuma 13.3. punktā minētajās intervijās un fokusgrupās iegūtajai informācijai, Pakalpojuma sniedzējs sadarbosies ar Pasūtītāju šajā punktā minēto nepieciešamo datu iegūšanā.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts:

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Noteikt investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku lomu un atbildību sadalījumu.
2.	Noteikt investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku skaitu un mainību pēdējo 5 gadu laikā.

Darba uzdevuma veikšanas pieeja:

Nr.	Darba solis	Nepieciešamie dati	Datu avots	Analīzes veids
1.	Noteikt investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku lomu un atbildību sadalījumu.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku pienākumiem, kvalifikāciju; ▶ Informācija par cilvēku un finanšu resursu īpatsvaru investīciju piesaistes procesam, salīdzinot ar institūcijas kopējiem resursiem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienē intervijas ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija ▶ Informācijas pieprasījuma forma (skat.15.Pielikumu) 	Kvalitatīvā
2.	Noteikt investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku skaitu un mainību pēdējo 5 gadu laikā, t.sk. ņemot vērā arī tos darbiniekus, kuru tiešie pienākumi nav saistīti ar investīciju piesaistes procesu. Izvērtēt darbinieku motivāciju darbā ar investīciju piesaisti.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par to, cik daudz darbinieku ir bijuši iesaistīti investīciju piesaistes procesā pēdējo 5 gadu laikā; ▶ Informācija par darbinieku mainību un rotāciju vadības un izpildītāju līmenī, kā arī mainības/rotācijas iemesliem. ▶ Informācija par to darbinieku slodzi, iesaistes regularitāti un izmaksām, kuru tieši pienākumi nav saistīti ar investīciju piesaisti. ▶ Informācija par to darbinieku motivāciju, kas atbild par investīciju piesaisti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienē intervijas ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija ▶ Informācijas pieprasījuma forma (skat. 15.Pielikumu) 	Kvantitatīvā
5.	Veikt datu apstrādi un analīzi	▶ Augstākminētie	▶ Augstākminētie	Kvalitatīvā/ kvantitatīvā

13.6. Investīciju piesaistes procesa faktiskās darba organizācijas izvērtējums

Izvērtējuma uzdevums:

Investīciju piesaistes procesa faktiskā darba organizācija valsts pārvaldes institūcijās un vismaz vienā pašvaldībā, katrā plānošanas reģionā (Kurzeme, Latgale, Vidzeme, Zemgale, Rīga), tā izmaiņas pēdējo piecu gadu periodā, normatīvo aktu aktualizācijas process, informācijas aprites organizācija. Pašvaldību sarakstu Pretendents saskaņo ar Pasūtītāju (TS apakšuzdevums 1.1.6.).

Balstoties uz 13.3, 13.4 un 13.5 (kā arī – 13.8 un 13.10) punktos veikto izvērtējumu rezultātiem, tiks apkopota informācija par faktisko investīciju piesaistes procesa norisi un iesaistīto institūciju sadarbību un informācijas apmaiņu, kā arī galvenajām izmaiņām procesa norisē pēdējo piecu gadu laikā. Papildus iepriekš minētajam tiks izvērtēta faktiskās procesa norises atbilstība politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem un prioritātēm.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts:

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Apkopot citos darba uzdevumos iegūtos rezultātus par faktisko investīciju piesaistes procesa organizāciju valsts pārvaldes institūcijās un pašvaldībās.
2.	Izvērtēt faktiskās investīciju piesaistes organizācijas atbilstību politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem un prioritātēm.

Darba uzdevuma veikšanas pieeja:⁵⁶

Nr.	Darba solis	Nepieciešamie dati	Datu avots	Analīzes veids
1.	Apkopot citos darba uzdevumos iegūto informāciju par faktisko investīciju piesaistes procesa organizāciju valsts pārvaldes institūcijās un pašvaldībās.	▶ 13.3, 13.4, 13.5, 13.8 un 13.10 uzdevumu izpildes rezultāti, kas attiecas uz faktisko investīciju piesaistes procesa organizāciju.	▶ Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija ▶ Fokusgrupas	Kvalitatīvā
2.	Izvērtēt faktiskās investīciju piesaistes organizācijas atbilstību politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem un prioritātēm.	▶ 13.3, 13.4, 13.5, 13.8 un 13.10 uzdevumu izpildes rezultāti, kas attiecas uz faktisko investīciju piesaistes procesa organizāciju.	▶ Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija ▶ Fokusgrupas ▶ 13.1 un 13.2 uzdevuma analīzes rezultāti	Kvalitatīvā
3.	Veikt datu apstrādi un analīzi	▶ Augstākminētie	▶ Augstākminētie	Kvalitatīvā

⁵⁶ Darba izpilde balstīsies uz 13.8 punkta izpildi, kā arī citu ziņojumā iekļauto uzdevumu izpildes rezultātiem.

13.7. Investīciju piesaistes procesa izmaksu novērtējums

Izvērtējuma uzdevums:

Investīciju piesaistes procesa izmaksas, tās attiecinot pret sasniegto rezultātu (TS apakšuzdevums 1.1.7.).

Izmaksu novērtējuma ietvaros tiks novērtēti ar investīciju piesaisti saistītie izdevumi trīs valsts pārvaldes institūcijās, kas saistītas ar investīciju piesaisti – LIAA, LR Ekonomikas ministrijā un ĀM.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts:

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesa izmaksas.
2.	Izvērtēt izmaksu efektivitāti, ņemot vērā sasniegtos rezultātus.

Darba uzdevuma veikšanas pieeja:

Nr.	Darba solis	Nepieciešamie dati	Datu avots	Analīzes veids
1.	Izvērtēt investīciju piesaistes procesa izmaksas.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par galvenajām uz investīciju piesaisti attiecināmajām izmaksu grupām; ▶ Informācija par investīciju piesaistes izmaksu apjomu katrā izmaksu grupā; ▶ Informācija par izmaksu apjoma dinamiku pēdējo 5 gadu laikā. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija ▶ Informācijas pieprasījuma forma (skat. 15.Pielikumu) 	Kvantitatīvā
2.	Izvērtēt izmaksu efektivitāti, ņemot vērā sasniegtos rezultātus.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informācija par investīciju piesaistes procesa izmaksām; ▶ Informācija par piesaistītajām ārvalstu tiešajām investīcijām; ▶ Informācija par investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju īstenotajām aktivitātēm un projektiem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas ▶ Pasūtītāja sniegtā informācija ▶ Informācijas pieprasījuma forma (skat. 15.Pielikumu) ▶ CSP 	Kvalitatīvā
3.	Veikt datu apstrādi un analīzi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstākminētie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augstākminētie 	Kvalitatīvā/ kvantitatīvā

13.8. Fokusgrupu organizēšana

Izvērtējuma uzdevums:

No 1.1. apakšpunkta izrietošo izpētes aspektu analīzi un papildus izpēti Pretendents veic, organizējot vismaz 2 fokusgrupas par jautājumiem, kas saistīti ar investīciju piesaistes procesa regulējumu Latvijā. (TS apakšuzdevums 1.2.).

Esošās situācijas analīzes ietvaros tiks organizētas augstākais 3 fokusgrupu diskusijas, kuru ietvaros tiks apskatīti jautājumi, kas saistīti ar investīciju piesaistes procesa organizāciju Latvijā, tā institucionālo ietvaru un normatīvo regulējumu.

Divās no fokusgrupu diskusijām tiks iesaistīti vismaz četri speciālisti, no kuriem:

- ▶ vismaz viens dalībnieks pārstāvēs kādu biedrību, profesionālo asociāciju vai nodibinājumu;
- ▶ vismaz viens dalībnieks pārstāvēs privāto tiesību juridiskās un fiziskās personas;
- ▶ vismaz viens dalībnieks pārstāvēs valdības sociālos partnerus.

Trešā fokusgrupas diskusija tiks organizēta ar mērķi izprast valsts pārvaldes iestāžu un pašvaldību sadarbības mehānismu investīciju piesaistē, fokusgrupā iekļaujot vismaz vienu pašvaldības pārstāvi no katra plānošanas reģiona (Kurzeme, Latgale, Vidzeme, Zemgale, Rīga). Diskusijā tiks aicināti pašvaldību pārstāvji, kuru pašvaldībām ir gan veiksmīga, gan neveiksmīga pieredze ar investīciju piesaisti.

Fokusgrupu diskusijas tiks organizētas, izmantojot šādu pieeju:

Pēc institucionālā ietvara izvērtēšanas un interviju veikšanas ar EM un LIAA pārstāvjiem, Pakalpojuma sniedzējs sagatavos un ar Pasūtītāju saskaņos organizāciju sarakstu, kurus vēlētos uzaicināt uz fokusgrupu diskusijām, kā arī jautājumu/tēmu loku, par ko tiks diskutēts. Pakalpojuma sniedzējs neuzņemas atbildību par to, ka uzaicinātie dalībnieki neierodas norunātajā laikā uz fokusgrupu diskusijām. Gadījumos, kad uzaicinātie dalībnieki neierodas uz fokusgrupu diskusijām, Pakalpojuma sniedzējs apņemas nekavējoties informēt Pasūtītāju un meklēt risinājumus situācijas uzlabošanai.

Fokusgrupu diskusijas tiks ierakstītas diktofonā, lai atvieglotu tālāku informācijas apstrādes procesu.

Darba uzdevuma detalizēts apraksts:

Nr.	Darba uzdevuma posmi
1.	Saskaņot fokusgrupu diskusiju dalībnieku sarakstu ar Pasūtītāju.
2.	Saskaņot fokusgrupu jautājumu sarakstu ar Pasūtītāju.
3.	Organizēt 2 fokusgrupu diskusijas par jautājumiem, kas saistīti ar investīciju piesaistes procesa organizāciju Latvijā, tā institucionālo ietvaru un normatīvo regulējumu.
4.	Organizēt 1 diskusiju ar mērķi izprast valsts pārvaldes iestāžu un pašvaldību sadarbības mehānismu investīciju piesaistē.
5.	Sagatavot kopsavilkumu par diskusijās apspriestajiem jautājumiem, izskanējušajiem vērtējumiem, ierosinājumiem un kritiku.

Iespējamais fokusgrupu dalībnieku saraksts:

Nr.	Nepieciešamie dati	Dalībnieku saraksts	Diskusiju ilgums	Laiks un vieta
1.	Fokusgrupas diskusija par jautājumiem, kas saistīti ar investīciju piesaistes procesa organizāciju Latvijā, tā institucionālo ietvaru un normatīvo regulējumu	Sekojošu institūciju pārstāvji: <ul style="list-style-type: none">▶ EM;▶ LIAA;▶ LTRK;▶ LDDK;▶ ĀM▶ ĀIPL	1,5 - 2 stundas	2012.gada 3.-5.janvārī EY telpās Rīgā
2.	Fokusgrupas diskusija par jautājumiem, kas saistīti ar investīciju piesaistes procesa organizāciju Latvijā, tā institucionālo ietvaru un	<ul style="list-style-type: none">▶ LIAA;▶ Ar investīciju piesaisti saistīts uzņēmums▶ Ar investīciju piesaisti saistīts	1,5 - 2 stundas	2012.gada 3.-5.janvārī EY telpās Rīgā

Nr.	Nepieciešamie dati	Dalībnieku saraksts	Diskusiju ilgums	Laiks un vieta
	normatīvo regulējumu	<ul style="list-style-type: none"> uzņēmums ▶ MASOC ▶ Ārvalstu uzņēmumus pārstāvoša biedrība ▶ Ārvalstu uzņēmumus pārstāvoša biedrība 		
3.	Fokusgrupas diskusija ar mērķi izprast valsts pārvaldes iestāžu un pašvaldību sadarbības mehānismu investīciju piesaistē.	Sekojošu pašvaldību pārstāvji: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Jelgava ▶ Liepāja/Ventspils ▶ Rēzekne ▶ Rīga ▶ Cēsis 	1,5 - 2 stundas	2012.gada 3.-5.janvārī EY telpās Rīgā

13.9. Gadījumu analīzes kritēriju noteikšana faktiskās tiesību normu īstenošanas novērtēšanai

Izvērtējuma uzdevums:

Pretendents veic tiesību normu faktiskās piemērošanas analīzi attiecībā uz izpētes aspektiem (kas izriet no 1.1. apakšpunkta), izvērtējot iesaistīto institūciju īstenoto rīcību. Analizējot tiesību normu faktisko piemērošanas praksi, pretendents izvirza situācijas analīzes un priekšlikumu sagatavošanas analīzes kritērijus, (t.sk. nosaka atbilstības kritērijus labai investīciju piesaistes praksei), saskaņojot tos ar Pasūtītāju (TS apakšuzdevums 2.1.).

Pirms tiesību normu faktiskās īstenošanas analīzes veikšanas par investīciju piesaisti atbildīgajās institūcijās, pamatojoties uz 13.1. punktā noteiktajiem izpētes aspektiem, tiks definēti gadījumu analīzes kritēriji, saskaņā ar kuriem tiks izvērtēta tiesību normu faktiskā īstenošana. Tāpat tiks definēti kritēriji, pēc kuriem tiks noteikta vēlāmā investīciju piesaistes sistēmas darbība, kas attiecīgi tiks izmantoti priekšlikumu sagatavošanā. Visi iepriekš minētie kritēriji tiks saskaņoti ar Pasūtītāju.

13.10. Gadījumu analīze

Izvērtējuma uzdevums:

Lai izpildītu 2.1.apakšpunktā noteikto uzdevumu, Pretendents veic vismaz 6 gadījumu analīzi un izvērtējumu (case study) vērtējot gan pozitīvu, gan arī negatīvu pieredzi. Šo, vismaz 6 gadījumu, analīze tiek īstenota, veicot strukturētas padziļinātās klātienē intervijas ar personām, kas atbildīgas par investīciju piesaistes procesa organizāciju, ir procesa dalībnieki vai arī ir iesaistīti investīciju piesaistes procesā. Pretendents sagatavo un ar Pasūtītāju saskaņo institūciju un personu/darbinieku sarakstu, ar ko nepieciešams veikt strukturētas padziļinātās klātienē intervijas, izstrādā un saskaņo ar Pasūtītāju strukturēto padziļināto interviju metodoloģiju (ietverot jautājumus), kā arī nodrošina interviju kopsavilkumu iesniegšanu. (TS apakšuzdevums 2.2.).

Analizējot tiesību normu faktisko piemērošanu par investīciju piesaisti atbildīgajās institūcijās pēc izstrādātiem un ar Pasūtītāju saskaņotiem kritērijiem, Pretendents veiks sešu gadījumu analīzi. Gadījumu analīze tiks īstenota, veicot strukturētas padziļinātās klātienē intervijas, pirmkārt, ar uzņēmumu pārstāvjiem, kas ir bijuši iesaistīti investīciju piesaistes procesā, bet pēc tam – arī ar atbildīgo institūciju pārstāvjiem, kas ir bijuši iesaistīti konkrēto investīciju piesaistes projektu īstenošanā. Intervējamās personas tiks izvēlētas tā, lai tiktu pārstāvēti gan investīciju piesaistes sistēmas labākās, gan sliktākās prakses piemēri.

Piedāvātā metodoloģija strukturēto padziļināto interviju īstenošanā, kas ietver interviju jautājumus, kā arī institūciju un personu/darbinieku sarakstu, ar ko nepieciešams veikt strukturētas padziļinātās klātienē intervijas, tiks nosūtīts Pasūtītājam saskaņošanai ne vēlāk kā nedēļu pēc starpziņojuma

nodošanas.

Gadījumu analīzes rezultātā tiks sagatavots gala ziņojums, kurā tiks apkopoti analīzes rezultātā iegūtie secinājumi un ieteikumi investīciju piesaistes sistēmas uzlabošanai.

14. Pielikums – Interviju jautājumu plāns

Saskaņā ar 13.3. uzdevumā minēto šis jautājumu plāns tiks izmantots 5 klātienes intervijās.

Tabula Nr. 41. Strukturēto padziļināto klātienes interviju jautājumu plāns.

Strukturēto padziļināto klātienes interviju jautājumu plāns		
Tēma	Jautājums	Jautājuma iemesls
Investīciju piesaistes organizācija		
Investīciju sistēma	Kuri, Jūsaprāt, ir svarīgākie faktori efektīvas investīciju piesaistes sistēmas īstenošanai?	Vispārīgai investīciju piesaistes sistēmu izvērtēšanai.
	Kā Jūs vērtējat pašreizējo Latvijas investīciju piesaistes sistēmu, salīdzinot ar to kāda tā bija pirms 5 gadiem?	
	Kuras ir galvenās izmaiņas, kas notikušas šajā laikā?	
	Kādas investīcijas/kādos sektoros Latvijai būtu nepieciešams visvairāk prioritizēt?	
	Kāda ir pašreizējā piesaistīto investīciju struktūra?	
	Kuri ir galvenie faktori, kas kavē nepieciešamāko/vēlamāko investīciju piesaisti?	
	Vai pastāv nevēlamas investīcijas kādā no nozarēm/sectoriem, kas var negatīvi ietekmēt Latvijas tautsaimniecību?	
Vispārējs procesa ietvars	Kā Jūs raksturotu pašreizējo investīciju piesaistes sistēmas organizāciju?	Investīciju piesaistes organizācijas un iestāžu sadarbības mehānisma izvērtēšanai.
	Kā Jūs raksturotu pašreizējo sadarbības mehānismu starp iestādēm, kas atbild par investīciju piesaisti?	
	Kā faktiski notiek darbs pie investīciju piesaistes?	
	Kā Latvijas investīciju piesaistes sistēma atšķiras no pārējām Baltijas valstīm?	
	Kā Latvijas investīciju piesaistes sistēma atšķiras no labākajām sistēmām citās valstīs?	
	Kas ir Latvijas investīciju piesaistes sistēmas priekšrocības?	
	Kas ir Latvijas investīciju piesaistes sistēmas trūkumi?	
Institūcijas loma investīciju piesaistes procesā	Kas ir Jūsu institūcijas uzdevumi investīciju piesaistes procesā?	Investīciju piesaistes organizācijas un iestāžu sadarbības mehānisma izvērtēšanai.
	Kāda loma investīciju piesaistes sistēmā ir Jūsu institūcijai?	
	Kas ir Jūsu institūcijas galvenais piensums investīciju piesaistes procesam?	
Citas institūcijas	Kuras citas institūcijas ir nozīmīga investīciju piesaistes sistēmas sastāvdaļa?	Investīciju piesaistes organizācijas un iestāžu sadarbības mehānisma izvērtēšanai.
	Vai un kādā veidā Jūsu institūcija sadarbojas ar citām investīciju piesaistē iesaistītajām institūcijām?	
	Vai ar citām investīciju piesaistē iesaistītajām institūcijām ir noslēgti sadarbības līgumi?	
	Kādus investīciju piesaistes projektus Jūsu institūcija ir izstrādājusi vai realizējusi ar citām institūcijām?	
	Kādi citi sadarbības pasākumi investīciju piesaistei ir veikti kopā ar citām institūcijām?	
	Kas šajā sadarbībā ir bijis veiksmīgs?	
	Kādas ir bijušas galvenās problēmas/šķēršļi veiksmīgai sadarbībai?	
	Kā Jūs vērtējat informācijas apmaiņu starp iesaistītajām pusēm?	
	Kā Jūs vērtējat pašvaldību lomu investīciju piesaistē?	
	Kāda ir Jūsu institūcijas pieredze sadarbībā, t.sk. informācijas apmaiņā ar pašvaldībām un to iestādēm?	
Uzņēmēji	Kā Jūs vērtējat uzņēmēju iesaisti investīciju piesaistes procesā?	Investīciju piesaistes organizācijas un iestāžu sadarbības mehānisma izvērtēšanai.
	Kādi ir pozitīvie sadarbības piemēri ar uzņēmējiem?	

Strukturēto padziļināto klātienes interviju jautājumu plāns		
Tēma	Jautājums	Jautājuma iemesls
	Raksturojiet, lūdzu, negatīvos piemērus saistībā ar uzņēmēju dalību investīciju piesaistes procesā.	
Normatīvie akti	Kā Jūs vērtējat pašreizējo normatīvo ietvaru, kas attiecas uz investīciju piesaisti?	Normatīvo aktu aktualizācijas procesa izvērtēšanai.
	Kādi normatīvo aktu aspekti kavē efektīvu investīciju piesaisti?	
	Kādas izmaiņas pašreiz spēkā esošajos normatīvajos aktos būtu nepieciešamas?	
	Kādas izmaiņas Jūsu institūcija ir rosinājusi normatīvo aktu regulējumā?	
	Cik lielā mērā Jūsu rosinātās izmaiņas ir tikušas apstiprinātas Ministru kabinetā vai Saeimā?	
Rezultāti	Kā Jūs vērtējat piesaistīto ārvalstu investīciju dinamiku pēdējo 5 gadu laikā?	Sasniegto rezultātu izvērtēšanai.
	Kuri ir bijuši veiksmīgākie investīciju piesaistes piemēri?	
	Kas ir bijuši galvenie iemesli veiksmīgai investīciju piesaistei?	
	Kuri ir bijuši neveiksmīgie piemēri?	
	Kādu iemeslu dēļ šie projekti nav bijuši īstenoti/investīcijas nav tikušas piesaistītas?	
Institūcijas darbība		
Aktivitātes/rezultāti	Kas pēdējo 5 gadu laikā ir bijušas nozīmīgākās aktivitātes, ko investīciju piesaistes jomā ir īstenojuši Jūsu institūcija?	Galveno pēdējo 5 gadu laikā īstenoto pasākumu investīciju piesaistes jomā izvērtēšanai.
	Kas ir bijušas nozīmīgākās neveiksmes, šķēršļi, kas kavējuši investīciju piesaisti pēdējo 5 gadu laikā?	
Administratīva kapacitāte	Vai Jūsu institūcijai ir pietiekama administratīvā kapacitāte, lai veiktu uzdevumus, kas saistīti ar investīciju piesaisti?	Institūcijas administratīvo resursu izvērtēšanai.
<i>Par daļu no šiem jautājumiem pēc intervijas tiks nosūtīta MS Excel forma.</i>	Cik daudz darbinieku ir iesaistīti investīciju piesaistei Jūsu institūcijā?	
	Kādi ir šo darbinieku pienākumi un atbildības sadalījums?	
	Kāda ir investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku kvalifikācija?	
	Kā Jūs vērtētu investīciju piesaistes procesā iesaistīto darbinieku motivāciju?	
	Cik daudz finanšu, cilvēku un citu resursu, salīdzinot ar Jūsu institūcijas kopējiem resursiem, ir novirzīti investīciju piesaistei?	
	Vai un kā investīciju piesaistē ir iesaistīti citu struktūrvienību darbinieki, kuru tiešie pienākumi nav saistīti ar investīciju piesaisti? (Kāda ir viņu slodze, piesaistes regularitāte, izmaksas?)	
Cik izteikta ir par investīciju piesaisti atbildīgo darbinieku mainība (izpildītāju/vadības līmenī)? Kādi ir galvenie mainības iemesli?		
Vai Jūsu institūcijā notiek investīciju piesaistē iesaistīto darbinieku rotācija? (ja, jā, - cik bieži, kādi ir rotācijas iemesli?)		
Izmaksas	Kuras Jūsu institūcijā ir galvenās uz investīciju piesaisti attiecināmās izmaksu grupas?	Institūcijas investīciju piesaistei attiecināmo izmaksu izvērtēšanai.
<i>Par daļu no šiem jautājumiem pēc intervijas tiks nosūtīta MS Excel forma.</i>	Cik liela daļa no kopējā institūcijas budžeta tiek novirzīta investīciju piesaistei?	
	Kādi ir investīciju piesaistes izmaksu apjomi katrā izmaksu grupā?	
	Kā ir mainījusies Jūsu institūcijas investīciju piesaistes izmaksu apjoma dinamika pēdējo 5 gadu laikā?	

15. Pielikums – Informācijas pieprasījuma forma

Šajā informācijas pieprasījuma formā iekļaujamā informācija tiks apspriesta intervijas laikā, un forma pēc intervijas tiks nosūtīta saskaņošanai intervēto institūciju pārstāvjiem. Nepieciešamības gadījumā, pētījuma gaitā identificējot papildus aspektus, šī forma varētu tikt mainīta. Šī informācija paredzēta kā papildu informācijas avots, kas palīdzēs īstenot 13.5 un 13.7 uzdevumus.

Tabula Nr. 42. Informācijas pieprasījuma forma.

1. Vispārējā informācija par institūciju						
1.1. Institūcijas nosaukums						
1.2. Dokuments, uz kā pamata institūcija nodarbojas ar investīciju piesaisti						
1.3. Galvenie pienākumi investīciju piesaistes procesā						
1.4. Institūcijas struktūrvienība(s), kuras tiešajos pienākumos ietilpst darbs ar investīciju piesaisti						
1.5. Institūcijas struktūrvienība(s), kuras tiešajos pienākumos neietilpst investīciju piesaiste, bet tā nodrošina atbalstu investīciju piesaistei						
2. Investīciju piesaistes procesā iesaistītie darbinieki						
	2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.	2010.g.	2011.g.
2.1. Kopējais institūcijas darbinieku skaits						
2.2. Kopējais ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku skaits						
2.2.1. Darbinieku skaits institūcijas struktūrvienībā(s), kuras tiešajos pienākumos ietilpst darbs ar investīciju piesaisti (1.4. punktā minētās)						
2.2.2. Darbinieku skaits institūcijas struktūrvienībā(s), kuras tiešajos pienākumos neietilpst investīciju piesaiste, bet tā nodrošina atbalstu investīciju piesaistei (1.5. punktā minētās)						
2.3. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku mainība (%)						
2.4. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku kvalifikācija						
2.4.1. Izglītība						
2.4.2. Pieredze						
2.4.3. Valodu prasmes						
2.5. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku pienākumi un atbildība						
3. Investīciju piesaistes procesa izmaksas						
	2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.	2010.g.	2011.g.
3.1. Kopējie institūcijas izdevumi (latos)						
3.2. Kopējie uz investīciju piesaisti attiecināmie izdevumi (latos)						
3.2.1. Darbinieku, kas tieši iesaistīti investīciju piesaistē, algas						
3.2.2. (precizēt citu izmaksu grupu)						
3.2.3. (precizēt citu izmaksu grupu)						
3.2.4. (precizēt citu izmaksu grupu)						
3.2.5. (precizēt citu izmaksu grupu)						
3.2.6. (precizēt citu izmaksu grupu)						

Norādījumi formas aizpildīšanai

Sekojošie punkti atbilst šajā pielikumā esošajai informācijas pieprasījuma formai, paskaidrojot katru no punktiem sīkāk.

1. Vispārējā informācija par institūciju

1.1. Institūcijas nosaukums – norāda pilnu institūcijas nosaukumu.

1.2. Dokuments, uz kā pamata institūcija nodarbojas ar investīciju piesaisti – norāda atsauci uz normatīvo aktu, statūtu punktu vai citu dokumentu, kurā minēta institūcijas loma/pienākumi ārvalstu investīciju piesaistes procesā.

1.3. Galvenie pienākumi investīciju piesaistes procesā – jāuzskaita galvenie pienākumi, kas attiecas uz ārvalstu investīciju piesaistes procesu. Uzskaita arī papildu faktiski veiktos pienākumus, kas saistīti ar ārvalstu investīciju piesaisti un nav iekļauti 1.2. punktā minētajā dokumentā.

1.4. Institūcijas struktūrvienība(s), kuras tiešajos pienākumos ietilpst darbs ar investīciju piesaisti – uzskaita tās nodaļas/departamentus vai citas struktūrvienības, kuru tiešajos pienākumos ietilpst darbs ar investīciju piesaisti.

1.5. Institūcijas struktūrvienība(s), kuras tiešajos pienākumos neietilpst investīciju piesaiste, bet tā nodrošina atbalstu investīciju piesaistei – gadījumā, ja institūcijā esošo struktūrvienību, kuru tiešie pienākumi nav saistīti ar investīciju piesaisti, darbinieki faktiski piedalās investīciju piesaistes procesā, norāda šīs struktūrvienības.

2. Investīciju piesaistes procesā iesaistītie darbinieki

2.1. Kopējais institūcijas darbinieku skaits – norāda vidējo darbinieku skaitu. To nosaka, saskaitot uz darba līguma pamata strādājošos darbiniekus pārskata gada katra mēneša pēdējā datumā un summu dalot ar mēnešu skaitu pārskata gadā.

2.2. Kopējais ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku skaits – šo sadaļu neaizpilda, ja tajā ietvertā formula sasummēs apakšsadaļās norādīto informāciju.

2.2.1. Darbinieku skaits institūcijas struktūrvienībā(s), kuras tiešajos pienākumos ietilpst darbs ar investīciju piesaisti (1.4. punktā minētās) – norāda vidējo darbinieku skaitu 1.4. punktā minētajās institūcijās. To nosaka, saskaitot uz darba līguma pamata strādājošos darbiniekus pārskata gada katra mēneša pēdējā datumā un summu dalot ar mēnešu skaitu pārskata gadā.

2.2.2. Investīciju piesaistē iesaistīto darbinieku skaits institūcijas struktūrvienībā(s), kuras tiešajos pienākumos neietilpst investīciju piesaiste, bet tā nodrošina atbalstu investīciju piesaistei (1.5. punktā minētās) – norāda vidējo investīciju piesaistē iesaistīto darbinieku skaitu 1.5. punktā minētajās institūcijās. To nosaka, saskaitot uz darba līguma pamata strādājošos darbiniekus, kuri ir bijuši iesaistīti investīciju piesaistes procesā, pārskata gada katra mēneša pēdējā datumā un summu dalot ar mēnešu skaitu pārskata gadā.

2.3. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku mainība – darbinieku mainību aprēķina pēc sekojošas formulas:

Kopējā darbu atstājušo darbinieku skaitā ietilpst to darbinieku, kas saistīti ar investīciju piesaisti, skaits, kas atlaisti vai labprātīgi aizgājuši attiecīgā gada laikā un kas bija nodarbināti institūcijas 1.4. punktā minētajās struktūrvienībās, kā arī tie darbinieki, kas piedalījās investīciju piesaistes procesā, strādājot 1.5. minētajās struktūrvienībās.

2.4.2.4. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku kvalifikācija – norāda, cik lielai daļai no 1.4. punktā minētajās struktūrvienībā strādājošajiem darbiniekiem ir ar ekonomiku vai uzņēmējdarbības vadību saistīta augstākā izglītība, kādas ir darbinieku svešvalodu zināšanas un iepriekšējā pieredze darbā, kas saistīts ar ārvalstu investīciju piesaisti.

2.5. Ar investīciju piesaisti saistīto darbinieku pienākumi un atbildība – uzskaita galvenos pienākumus, ko veic darbinieki, kas saistīti ar investīciju piesaisti.

3. Investīciju piesaistes procesa izmaksas

2.1. Kopējie institūcijas izdevumi (latos) – latos norādīt kopējos izdevumus attiecīgā gada beigās

2.2. Kopējie uz investīciju piesaisti attiecināmie izdevumi (latos) – šo sadaļu neaizpilda, jo tajā ietvertā formula summēs apakšsadaļās norādītās izmaksas.

2.2.1. Darbinieku, kas tieši iesaistīti investīciju piesaistē, algas – latos norādīt darbiniekiem, kas saistīti ar investīciju piesaisti, gada beigās izmaksāto algu

2.2.2. (precizēt citu izmaksu grupu)

2.2.3. (precizēt citu izmaksu grupu)

2.2.4. (precizēt citu izmaksu grupu)

2.2.5. (precizēt citu izmaksu grupu)

2.2.6. (precizēt citu izmaksu grupu)

- norādīt un aizpildīt citas izmaksu, grupas, kuras institūcija iekļauj pie kopējām izmaksām, kas saistītas ar investīciju piesaisti

16. Pielikums – Gadījumu analīzes (*case studies*) metodoloģija

Datu vākšanas metodes

Lai veiktu gadījumu analīzi, tiks izmantotas kvalitatīvās datu vākšanas metodes: monogrāfiskā metode un strukturētas padziļinātas klātienes intervijas. Monogrāfiskā metode ir pieskaitāma pie sekundārajām datu analīzes metodēm, bet strukturēto padziļināto klātienes interviju metode – pie primārajām datu analīzes metodēm. Uzskatām, ka šīs metodes adekvāti nodrošina gadījumu analīzes kvalitatīvu veikšanu. Metodes tiek piemērotas, kad pētījuma mērķi paredz iegūt informāciju un izpratni par indivīdu vai mazo grupu individuālām subjektīvām pieredzēm, priekšstatiem, ievirzēm, vērtībām attiecībā uz kādu jautājumu loku un fenomenu.

Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas notiks saskaņā ar kvalitatīvās metodoloģijas pamatprincipiem. Atbilstoši Tehniskās specifikācijas uzstādījumam esam sagatavojuši un lūdzam Pasūtītāju saskaņot iesaistīto institūciju darbinieku sarakstu, ar ko nepieciešams veikt strukturētas klātienes intervijas (lūdzu, skatīt sarakstu zemāk). Intervijas ar izvēlētajiem mērķauditorijas pārstāvjiem tiks veiktas ar katru vienu reizi, aptverot visās komponentēs minētās aktivitātes.

Gadījumos, kad klātienes intervijas nebūs iespējams sarunāt (kāda no intervējamajām pusēm neatrodas Latvijā, atsakās tikties personīgi vai citos gadījumos), intervējamajiem tiks piedāvāta iespēja atbildēt uz jautājumiem telefoniski vai rakstiskā formātā (e-pastā vai citos veidos). Gadījumu analīzei nepieciešamo interviju veikšanai ir jāņem vērā ierobežotais laiks, kas ir atvēlēts gadījumu analīzes veikšanai. Monogrāfiskās analīzes veikšanai ir jāņem vērā ierobežotās iespējas savākt sekundāros datus publiskajā telpā – īpaši tajos gadījumos, kad investīciju projekts ir bijis konfidenciāls vai publiski neapspriests. Kāda uzņēmuma atteikuma gadījumā tiks piedāvāts saskaņošanai cits uzņēmums, kura gadījumu izvērtēt.

Gadījumu analīzes metode un kritēriji

Gadījumu analīze metodoloģiski paredz detalizētas informācijas vākšanu, apkopošanu un analizēšanu ar mērķi aprakstīt kādu personu/ uzņēmumu/ grupu u.tml. Secinājumi tiek izvirzīti tikai par konkrēto pētījuma subjektu (šajā gadījumā – investīciju ieplūdes gadījumi) specifiskajā kontekstā. Gadījumu analīzes metode nenodrošina secinājumu ģeneralizēšanu, kā arī parasti nevar norādīt uz iemeslu-rezultātu attiecībām, tā vietā uzsvāru liekot uz izpēti un aprakstīšanu⁵⁷.

Informācijas iegūšana par konkrētiem investīciju projektiem ir sarežģīta primāri šādu projektu esamības privātā sektora pārziņā dēļ, kas nozīmē faktisku komercnoslēpuma un konfidencialitātes statusu informācijai, kas ir saistīta ar šiem investīciju projektiem. Attiecīgi pēc 360 grādu metodes ir identificētas ieinteresētās puses, ar kurām sazināsimies, lai sarunātu strukturētās padziļinātās intervijas katram no augstāk identificētajiem investīciju projektiem:

- ▶ investīciju projekta īpašnieki/ īpašnieku pārstāvji;
- ▶ investīciju projekta izpildinstitūciju locekļi/ izpildinstitūciju locekļu pārstāvji;
- ▶ valsts politikas īstenošanas, kam ir bijusi ietekme projekta īstenošanas norisē;
- ▶ publiskā sektora kapitālsabiedrību vadība/ pārstāvji, kam bijusi ietekme projekta īstenošanas norisē;
- ▶ pašvaldības vadītāji/ pārstāvji, kam ir bijusi ietekme lēmumu pieņemšanā par investīciju projektu/ tā īstenošanu;
- ▶ nepieciešamības gadījumā – nozaru asociāciju pārstāvji;
- ▶ nepieciešamības gadījumā – citu sektoru pārstāvji, piemēram, iedzīvotāju organizāciju pārstāvji, citu nevalstisko organizāciju pārstāvji ar būtisku viedokli un/ vai ietekmi projekta īstenošanas ietekmē – identificēti un uzrunāti gadījumu analīzes veikšanas gaitā.

⁵⁷ <http://writing.colostate.edu/guides/research/casestudy/pop2a.cfm>

Nodrošinot 6 gadījumu analizēšanu, izmantojot gadījumu analīzes metodi, ir būtiski, lai šie 6 gadījumi ir maksimāli esošo situāciju korekti aprakstoši/ raksturojoši. Attiecīgi ir izvirzīti šādi kritēriji gadījumu analīzes atlasīšanā:

- ▶ investīciju projektam ir jābūt svarīgam tautsaimniecības attīstībā vai arī būtu jābūt bijušam svarīgam tautsaimniecības attīstībā (neīstenotajiem projektiem);
- ▶ investīciju projektam ir jābūt kādā no perspektīvajām nozarēm⁵⁸;
- ▶ investīciju projektam ir jābūt no starptautiski zināma ražotāja/ pakalpojumu sniedzēja;
- ▶ minimālais investīciju apjoms vai paredzētais investīciju apjoms LVL 3 500 000 (EUR 5 000 000);
- ▶ investīciju projektam vai neīstenotajam investīciju projektam ir jābūt ar publiskā un privātā sektora būtisku iesaisti lēmumu pieņemšanā (atļauju/ licenču izsniegšana, būvniecības apstiprināšana/ sabiedriskā apspriešana u.tml.);
- ▶ investīcijām jābūt veiktām no jauna (īstenoto projektu gadījumā) vai būtu jābūt bijušām veiktām pēdējo 10 gadu laikā.

Lai noteiktu projektus, kas atbilst šiem kritērijiem, tika vērtēti top ārvalstu tiešās investīcijas (pēc uzkrātā apjoma), kas ir redzams zemāk esošajā tabulā.

Tabula Nr. 43. Lielākie īstenotie investīciju projekti Latvijā pēc uzkrātajām ĀTI.

Investīciju objekts (īstenotie investīciju projekti, iekavās norādīta vieta uzkrāto ārvalstu tiešo investīciju top)	Svarīgums tautsaimniecībā	Perspektīvā nozare	Starptautiski zināms	Minimālā investīcija LVL 5M	Būtiska ietekme lēmumu pie.	Pēdējo 10 gadu laikā	Papildus faktori	Kopējais vērtējums
Swedbank AS (1.)	+	-	+	+	+	+		-
DNB banka AS (2.)	+	-	+	+	+	+		-
SEB banka AS (3.)	+	-	+	+	+	+		-
Cemex SIA (4.)	+	-	+	+	+	-		-
Lattelecom SIA (5.)	+	+	+	+	+	-		-
BITE Latvija SIA (6.)	+	-	+	+	+	+		-
GE Money Latvia Holdings SIA (7.)	+	-	+	+	+	+		-
Palink SIA (8.)	+	-	+/-	+	+/-	+		-
Latvijas Kuģniecība AS (9.)	+	+	+/-	+	+	-	59	-
Parex banka AS (10.)	+	-	+	+	+	+	60	-
Tele2 Holdings SIA (11.)	+	-	+	+	+	-	61	-
ForanRealEstate SIA (12.)	+	+	+	+	+	+	-	-
UniCreditBank AS (13.)	+	-	+	+	+	+		-
PrivatBank AS (14.)	+	-	+/-	+	+	+		-
„Ventspils nafta” terminālis SIA (15.)	+	+	+	+	+	-	62	-

⁵⁸ Saskaņā ar Ekonomikas ministrijas Informatīvo ziņojumu „Par Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģiju 2011.-2015.gadam” (no 11.04.2011.)

⁵⁹ Šobrīd notiekošā tiesvedība ap koncernu nedod iespēju objektīvi izvērtēt ĀTI.

⁶⁰ ĀTI šajā gadījumā ir specifiskas, jo tika piesaistītas bankas glābšanai un vēlākai sadalīšanai, pietam – investors ir Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības banka, kas ir daudzpusējā finanšu institūcija, nevis privātā sektora investors.

⁶¹ Šis ir Latvijā ilgstoši darbojies, kā arī netirgojamajā nozarē strādājis uzņēmums.

LatRosTrans SIA (16.)	+	+	+	+	+	-	63	-
Ventspils nafta AS (17.)	+	+	+	+	+	-	64	-
YIT Celtniecība SIA (18.)	+/-	-	+	+	+/-	+		-
Rietumu Banka AS (19.)	+	-	+	+	+	+		-
Latvijas Gāze AS (20.)	+	+	+	+	+	-		-
Maskavas NIP SIA (21.)	+/-	-	+/-	+	+/-	?		-
ContaLatvianParticipation SIA (22.)	+/-	-	+/-	+	+	+		-
EktornetCommercialLatvia SIA (23.)	+/-	-	+	+	-	+		-
BolderajaLtd. SIA (24.)	+	+	+/-	+	+/-	+		+
Norvik Banka AS (25.)	+	-	+	+	+	+		-
EktornetRealEstateLatvia SIA (26.)	+/-	-	+	+	-	+		-
Jaunrīgas attīstības uzņēmums SIA (27.)	+/-	-	+/-	+	+	+		-
EktornetResidentialLatvia SIA (28.)	+/-	-	+	+	-	+		-
BergvikSkog SIA (29.)	+/-	+/-	+	+	+/-	-		-
Cēsu alus AS (30.)	+/-	-	+	+	-	-		-
Rīgas Transporta flote AS (31.)	+	+	+	+	+	-	65	-
GjensidigeBaltic AAS (32.)	+	-	+	+	+	-		-
Valmieras stikla šķiedra AS (33.)	+	+/-	+	+	+	+		+
PromanoLat SIA (34.)	+/-	-	+	+	-	+		-
AMO Plant AS (35.)	+	+/-	+/-	+	+	+	66	-

No augstāk minētās informācijas ir redzams, ka no pirmajiem 35 lielākajiem gadījumiem reālistiski izvēlēties varētu divus, kas gan pēc sava apjoma un vecuma ir samērā līdzīgi, kādēļ tiek piedāvāts izvēlēties tikai vienu no gadījumiem – Valmieras stikla šķiedra AS, ņemot vērā šī uzņēmuma sasniegumus starptautiskajā tirgū, kā arī pastāvīgi veiktās investīcijas – papildus tām, kas tika veiktas sākotnēji.

Tā kā starp lielākajām uzkrātajām ārvalstu tiešajām investīcijām nav nesenu investīciju projektu, kas atbilst iepriekš izvirzītajiem kritērijiem – tika veiktas konsultācijas ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru un Ārvalstu investoru padomi Latvijā par jaunākajiem „veiksmīgajiem” ārvalstu tiešo investīciju projektiem Latvijā pēdējos gados. Kopā tika identificēti septiņi investīciju projekti. Divos gadījumos investīciju projektu īstenotāji jau bija runājuši ar Ekonomikas ministriju tieši. Viens no septiņiem gadījumiem bija jau augstāk identificētā Valmieras stikla šķiedra AS. No atlikušajiem četriem gadījumiem ar vienu gadījumu nebija iespējams sazināties, bet vēl viens – atteicās no dalības pētījumā. Attiecīgi izvērtēšanai tiek piedāvāti divi gadījumi – Axon Cable SIA un Bucher Schoerling Baltic SIA.

⁶² Šobrīd notiekošā tiesvedība ap koncernu var nedot iespēju objektīvi izvērtēt ĀTI.

⁶³ AS Ventspils nafta šajā uzņēmumā pieder 66% akciju, kas ap AS Ventspils nafta notiekošās tiesvedības dēļ var nedot iespēju objektīvi izvērtēt ĀTI.

⁶⁴ Šobrīd notiekošā tiesvedība ap koncernu var nedot iespēju objektīvi izvērtēt ĀTI.

⁶⁵ 10.10.2011. uzsākta uzņēmuma likvidācijas procedūra

⁶⁶ Ņemot vērā sarežģījumus uzņēmumā, tas ir izslēgts no izvērtēšanas.

ievērojot augstāk minēto, ir izvēlēti šādi 3 gadījumi pozitīvo gadījumu analīzes veikšanai:

Tabula Nr. 44. Trīs īstenoto ĀTI piesaistes projektu gadījumi, kas izvēlēti gadījumu analīzes veikšanai.

Investīciju projekts	Investīciju projekta atlases pamatojums
<p>Valmieras stikla šķiedra AS</p>	<p>Valmieras stikla šķiedra AS ir 33.lielākais ārvalstu tiešo investīciju projekts Latvijā ar kopējām veiktajām investīcijām ap LVL 21.7 miljonu apmērā⁶⁷.</p> <p>Valmieras stikla šķiedra AS ir viens no lielākajiem ķīmiskās un tekstila rūpniecības uzņēmumiem Baltijas valstīs, kas darbojas jau gandrīz piecus gadu desmitus⁶⁸. Uzņēmuma eksports pārsniedz 95% tā saražotās produkcijas apjoma. Eksporta tirgi iekļauj Kanādu, ASV, Eiropas Savienību, NVS valstis, Japānu, Malaiziju un Austrāliju. Uzņēmums 2010.gadā ir strādājis ar LVL 39.2 miljonu apgrozījumu un LVL 0.6 miljonu peļņu. Provizoriskie dati liecina, ka 2011.gadā uzņēmumam ir klājies vēl labāk – 11 mēnešu apgrozījums ir sasniedzis LVL 54.7 miljonus un peļņa LVL 2.6 miljoni⁶⁹, kas ir būtisks pieaugums. 2012.gadā uzņēmums plāno jaunas LVL 5.3 miljonus vērtas investīcijas jauna projekta realizācijai. Attiecīgi šis ir vēl viens saistošs aspekts šī uzņēmuma analizēšanai, jo ir redzams, ka tiek veiktas Latvijas gadījumam ievērojamas investīcijas arī laikā, kad ne visi tautsaimniecības analītiķi ir vienprātis par pozitīvām globālās ekonomikas attīstības tendencēm.</p>
<p>Axon Cable SIA</p>	<p>SIA "Axon Cable" ražo kabeļu un elektroniskos savienojumus augstākajām tehnoloģijām tādās sfērās kā medicīna, militārā elektronika, telekomunikācijas, autorūpniecība, aviācija un kosmiskās tehnoloģijas, kopā ap 1000 dažādu kabeļu savienojumu veidu. Izejvielas, proti, kabeļi, tiek ievesti no Francijas, uz vietas notiek to griešana un montēšana. 100% saražotās produkcijas tiek eksportēts.⁷⁰ Uzņēmuma vadītājs Latvijā arī ir apliecinājis, ka uzņēmums Latvijā ir investējis ilgtermiņa attīstībai un īstermiņa grūtības, ar kurām tas saskārās pēdējās finanšu un ekonomikas krīzes pilnbriedā, ir pārvaramas. Uzņēmums 2010.gadā ir strādājis ar LVL 10.4 miljonu apgrozījumu un LVL 0.5 miljonu peļņu.</p>
<p>Bucher Schoerling Baltic SIA</p>	<p>Bucher Schoerling Baltic SIA tika izveidota 2004.gadā, un ir bāzēta Ventspilī⁷¹. Uzņēmums ražo ielu un teritoriju uzkopšanas komunālās iekārtas – lielākiem un mazākiem objektiem. Pēc jaunās ražotnes atklāšanas Ventspilī 2011.gada vidū Ventspilī šobrīd ir uzņēmuma lielākā komunālo mašīnu ražotne⁷². Paralēli Ventspilij uzņēmumam ir ražotnes arī Vācijā, Šveicē un Dienvidkorejā⁷³. Uzņēmums ir interesants ar to, ka arī krīzes laikā ir spējis būtiski kāpināt apgrozījumu un samazināt zaudējumus, ar kādiem tas ir strādājis iepriekšējos gados, vienlaikus paplašinot savu darbību⁷⁴. Uzņēmums 2010.gadā ir strādājis ar LVL 9.8 miljonu apgrozījumu un</p>

⁶⁷ <http://www.lursoft.lv/lursoft-statistika/Arvalstu-tiesas-investicijas-virs-1-milj-latu&id=5>

⁶⁸ http://www.vss.lv/lat/uznemums/par_mums/

⁶⁹ <http://www.db.lv/razosana/valmieras-stikla-skiedra-11-menesos-nopelnijusi-vairak-neka-paredzets-visa-gada-laika-249752>

⁷⁰ <http://www.diena.lv/bizness/razosana/samazinofies-pasutijumu-skaitam-axon-cable-atlaiz-darbiniekus-601089>

⁷¹ <http://www.bucherschoerling.com/html/en/2543.html>

⁷² <http://zinas.nra.lv/latvija/riga/uznemejdarbiba/50710-ventspili-atklata-jauna-sia-bucher-schoerling-baltic-ielu-tiramo-automasinu-razotne.htm>

⁷³ <http://www.bucherschoerling.com/html/en/2602.html>

⁷⁴ http://www.portofventspils.lv/lv/zinas/262_komunalo_automasinu_razotaja_bucher_schoerling_bal/

LVL 0.03 miljonu zaudējumiem. Provizoriskie dati rāda, ka 2011.gadā uzņēmums apgrozījumu ir kāpinājis līdz LVL 12 miljoniem un 2012.gadā to plāno kāpināt vēl – līdz LVL 16 miljoniem, attīstoties un izpildot lielu komunālo mašīnu pasūtījumu no Maskavas. Papildus iepriekš minētajam – uzņēmums ir labs paraugs ES struktūrfondu naudas piesaistīšanai un apgūšanai

Nemot vērā augstāk minētos gadījumus analīzes kritērijus un konsultācijas ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru, ir izvēlēti šādi 3 gadījumi neveiksmīgo investīciju gadījumu analīzes veikšanai:

Tabula Nr. 45. Trīs neīstenoto ĀTI piesaistes projektu gadījumi, kas izvēlēti gadījumu analīzes veikšanai.

Investīciju projekts	Investīciju projekta atlases pamatojums
Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu rūpnīcas būvniecības projekts Ikšķilē	<p>Saint-Gobain plānotais siltumizolācijas materiālu rūpnīcas projekts ir LIAA piesaistītais investīciju projekts, pie kura Latvijas ekonomiskā pārstāvniecība Francijā sāka strādāt 2005.gadā⁷⁵. Bija paredzēts radīt ap 250 jaunu darba vietu. Daļu saražotās produkcijas bija paredzēts realizēt vietējā tirgū, bet daļu – eksportēt uz Igauniju, Lietuvu, Sanktpēterburgas reģionu Krievijā un Baltkrieviju. Rūpnīcas izveidē bija plānots ieguldīt LVL 49-56 miljonus.</p> <p>Par rūpnīcas būvniecības jautājumu notika plašas diskusijas 2007.-2008.gadā, kad uzņēmums aktīvi strādāja pie rūpnīcas būvniecības jautājumu sakārtošanas Latvijā, t.sk. rīkojot sabiedriskās apspriešanas un veicot ietekmes uz vidi novērtējumu. Uzņēmuma pārstāvji (t.sk. tā laika izpilddirektors Normunds Mitko, kas šobrīd ir Ramirent vadītājs Latvijā) apgalvoja, ka, pateicoties slēgtajam ražošanas ciklam, negatīvās ietekmes uz vidi praktiski nav⁷⁶. Negatīvā ietekme uz vidi bija galvenais arguments, ko izmantoja Ikšķiles un Ogres pašvaldību iedzīvotāji sabiedriskās apspriešanas laikā. Rezultātā Ogrē sabiedriskajā apspriešanā tika saņemtas aptuveni 900 negatīvas atsauksmes par šo rūpnīcas būvniecības projektu pretēji tikai 42 pozitīvām atsauksmēm par šo pašu jautājumu.</p> <p>Saskaņā ar LIAA sniegto informāciju – šo Saint-Gobain ražotni Latvijā varētu būvēt ne ātrāk kā 2013.gadā, jo šobrīd Saint-Gobain ir iecerējusi vispirms būvēt rūpnīcu Ukrainā, pēc kā atkal apsvērt rūpnīcas būvniecību Latvijā⁷⁷. Tas arī neizbēgami ir saistīts ar būvmateriālu tirgus apjoma kritumiem, salīdzinot ar periodu, kad tika lemts par šīs rūpnīcas būvniecību Latvijā.</p> <p>Vēlāk arī tika izplatīta informācija, ka Saint-Gobain Latvijā ir saskāries ar pārāk daudz problēmām un investīciju vides vājumu, kādēļ, iespējams, Latvija vairs netiek uzlūkota par projekta īstenošanai labvēlīgu vietu⁷⁸.</p> <p>Tāpat arī LIAA direktors ir izteicies, ka šī investīciju projekta nerealizēšanās ir vērtējama kā apzināta ļaunprātība⁷⁹. Tika ne tikai zaudētas iespējamās investīcijas, darba vietas un piensums tautsaimniecības attīstībā, bet arī 2 gadu sagatavošanās darbs, kurā tika iesaistīti gan publiskās pārvaldes, gan privātā sektora resursi. LIAA</p>

⁷⁵ <http://www.abc.lv/?article=AA2AEAAB-651A-4E9D-85B6-8E8A5F50AD92> (no 19.08.2008.)

⁷⁶ <http://www.delfi.lv/news/national/novadi/pret-saint-gobain-rupnicas-buvniecibu-iesniedz-900-atsauksmes.d?id=19982707>

⁷⁷ <http://www.abc.lv/?article=AA2AEAAB-651A-4E9D-85B6-8E8A5F50AD92> (no 19.08.2008.)

⁷⁸ <http://www.abc.lv/?article=DE535DB5-6C90-4D24-A4C8-0394375A52C9> (no 23.07.2008.)

⁷⁹ <http://www.building.lv/news/250-menesa-cilveks/105021-nauda-ir-nav-kas-panem>

	<p>direktors arī runā par šī projekta neīstenošanas sistēmisko ietekmi – par problēmām turpmāk piesaistīt labus investīciju projektus, jo citiem nopietniem investoriem var nebūt vēlmes strādāt Latvijā, redzot sistēmiskās problēmas investīciju projektu realizācijā.</p> <p>Ņemot vērā augstāk minēto, šis projekts ir uzskatāms par būtisku analizēšanas objektu.</p>
Futbola akadēmijas projekts	<p>Par šo investīciju projektu publiskajā telpā nekas nav zināms vai atrodams. Šīs investīcijas izvietošana tika apspriesta 2010.gadā, un tā nāca no kādas Rietumeiropas valsts. Investori bija plānojuši izveidot Rīgā futbola akadēmiju, kas attiecīgi darbotos izglītības un sporta jomā, nodrošinot futbola kā profesionālā sporta un izglītības paātrinātu attīstību Latvijā. Akadēmijas izveidošana būtu saistīta ar pasākumu organizēšanu Latvijā (pakalpojumu eksports pēc būtības), treniņu pasākumu organizēšanu un potenciālu nozares attīstību par „pārdodamu” nozari.</p>
Starptautiskas konsultāciju kompānijas Polijas biroja klients	<p>2011.gadā ienākšanu Latvijā apsvēra kāds uzņēmums, kas plānoja Latvijā izveidot IT programmatūras attīstības centru ar aptuveni 100 darba vietām. Šī klienta pārstāvji apsvēra arī citas vietas, un nolēma projektu īstenot citā valstī.</p>

Nepieciešamās intervijas:⁸⁰

- ▶ **Valmieras stikla šķiedra AS:**
 - ▶ Andris Oskars Brutāns (prezidents, valdes loceklis), Andre Schwiontek (viceprezidents, valdes loceklis) vai Dainis Šēnbergs (finanšu direktors, valdes loceklis);
 - ▶ Valmieras pilsētas pašvaldības pārstāvis (ja nepieciešams);
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols vai cits LIAA pārstāvis;
- ▶ **Axon Cable SIA:**
 - ▶ izpilddirektors Alain Guenon;
 - ▶ Daugavpils pilsētas domes pārstāvis;
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols vai cits LIAA pārstāvis;
- ▶ **Bucher Schoerling Baltic SIA:**
 - ▶ finanšu direktores Ilzes Brauneris identificētais eksperts/ konsultants Kristaps Āboliņš, kurš palīdzēja uzņēmumam izvietot investīcijas, kā arī veiksmīgi piesaistīt finansējumu Augstas pievienotās vērtības programmā;
 - ▶ Ventspils pilsētas domes pārstāvis;
 - ▶ Ventspils brīvostas pārstāvis;
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols vai cits LIAA pārstāvis;
- ▶ **Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu rūpnīcas būvniecības projekts Ikšķilē:**
 - ▶ projekta vadītājs no laika, kad šī investīcija tika apsvērta – Roberts Bombins;
 - ▶ bijušais izpilddirektors Normunds Mitko (ja iespējams un nepieciešams);
 - ▶ Ikšķiles novada pašvaldības pārstāvis;
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols vai cits LIAA pārstāvis;
- ▶ **Futbola akadēmijas projekts:**
 - ▶ investīcijas pārstāvis (*konfidencialitātes dēļ vārds nav publicējams*);
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols vai cits LIAA pārstāvis;
 - ▶ citas iesaistītās puses (ja iespējams identificēt);
- ▶ **Starptautiskas konsultāciju kompānijas Polijas biroja klients:**
 - ▶ investoru aģents (pārstāvis sarunās ar Latvijas pusi)
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols vai cits LIAA pārstāvis;
 - ▶ citas iesaistītās puses (ja iespējams identificēt).

⁸⁰ Intervijas var tikt papildinātas – pēc nepieciešamības interviju veikšanas procesā

Jautājumi strukturētajām padziļinātajām klātienes intervijām

Tabula Nr. 46. Jautājumi investīciju projektu īstenotājiem-īpašniekiem, to pārstāvjiem, pārvaldes institūciju darbiniekiem.

Jautājumi investīciju projektu īstenotājiem-īpašniekiem, to pārstāvjiem, pārvaldes institūciju darbiniekiem	
Ievads Šīs intervijas mērķis ir noskaidrot esošo situāciju investīciju piesaistē Latvijā un veikt investīciju piesaistes esošās sistēmas izvērtējumu. Pasūtītājam tiks iesniegts interviju kopsavilkums, neidentificējot konkrēto atbildi sniedzēju.	
Tēma	Jautājums
Par Jūsu uzņēmuma investīciju gadījumu	Kurā gadā investīcijas tika izvietotas Latvijā? Vai tās tika izvietotas uzreiz, vai arī pakāpeniski?
	Kāds kopējais investīciju apjoms ir izvietots?
	Kādi ir Jūsu uzņēmuma būtiskākie pamatdarbības procesi (ar ko uzņēmums nodarbojas)?
	Kāds bija investīciju izvietojuma mērķis (tirgus iekarošana, lētākas ražošanas izmaksas u.c.)?
	Vai investīciju atdeve ir bijusi pietiekama, lai varētu teikt, ka investīcijas ir atmaksājušās?
Investīciju piesaistes procesa novērtējums (t.sk. iesaistīto institūciju rīcība).	Kā Jūs raksturotu pašreizējo LIAA investīciju piesaistes sistēmas organizāciju?
	Kā Jūs raksturotu pašreizējo sadarbības mehānismu starp LIAA un iestādēm, kas atbild par investīciju piesaisti?
	Vai investīciju izvietojuma procesā Jums ir nācies saskarties publiskā (valsts vai pašvaldību) sektora institūcijām? Ar kādām? Kādā veidā?
	Kā Jūs vērtējat LIAA atbalstu investīciju izvietojuma procesa laikā? Izņemot LIAA, vai kāda valsts vai pašvaldības institūcija ir bijusi sevišķi izpalīdzīga vai būtiski traucējusi izvietot investīcijas?
	Vai investīciju piesaistes/ izvietojuma process kļūst sakārtotāks/ saprotamāks/ veicinošāks, vai arī gluži pretēji? Varbūt varat minēt kādus piemērus par tā izmaiņām laika gaitā?
	Kādi, Jūsuprāt, ir galvenie iemesli, kas šobrīd traucē investīciju izvietojumu Latvijā?
	Kas ir Latvijas investīciju piesaistes sistēmas priekšrocības?
Normatīvā regulējuma piemērošanas prakse Latvijā (t.sk. iesaistīto institūciju rīcība).	Kas ir Latvijas investīciju piesaistes sistēmas trūkumi?
	Ar kādu regulējumu, domājot par investīciju izvietojumu Latvijā, Jūsu uzņēmumam ir nācies saskarties?
	Vai uzskatāt, ka regulējums attiecībā uz investīciju izvietojumu Latvijā ir adekvāts? Vai esat novērojis kādas izmaiņas regulējumā pēdējo gadu laikā?
	Kādi normatīvo aktu aspekti kavē efektīvu investīciju piesaisti? Vai kādas specifiskas normas?
Sadarbība investīciju izvietojumā	Kādas izmaiņas pašreiz spēkā esošajos normatīvajos aktos būtu nepieciešamas?
	Vai Jūsu uzņēmums ir veicis kādas darbības investīciju vides veicināšanā? Piemēram, sadarbojies ar valsts/ pašvaldību institūcijām, iesaistījies nevalstisko organizāciju darbā/ uzstājies publiski u.tml.?
	Kā Jūs vērtējat uzņēmēju iesaisti investīciju izvietojuma procesā?
Vispārēji jautājumi par investīciju piesaisti	Ko Jūs domājat par investīciju vidi Latvijā un līdz šim piesaistītajām investīcijām? Kā Jūs vērtējat piesaistīto ārvalstu investīciju dinamiku pēdējo 5 gadu laikā?
	Kuri ir veiksmīgākie investīciju piesaistes piemēri? Kādi faktori ir noteikuši veiksmīgumu?
	Kuri ir neveiksmīgākie investīciju piesaistes piemēri? Kādi faktori ir noteikuši neveiksmīgumu?
	Vai ir piesaistītas kādas investīcijas, kas ir kaitējušas Latvijas tautsaimniecības attīstībai?
	Vai Jūs ieteiktu citiem potenciālajiem investoriem investēt Latvijā?
	<u>Varbūt ir vēl kaut kas, ko Jūs gribētu piebilst par investīciju izvietojumu Latvijā (normatīvo regulējumu, sadarbību ar institūcijām, procesa organizāciju u.c.)?</u>
	Vai varam ar Jums sazināties telefoniski vai elektroniski, ja rastos nepieciešamība precizēt kādu <u>jautājumu?</u>

Tabula Nr. 47. Jautājumi valsts un pašvaldību institūciju darbiniekiem.

Jautājumi valsts un pašvaldību institūciju darbiniekiem	
Ievads	
Šīs intervijas mērķis ir noskaidrot esošo situāciju investīciju piesaistē Latvijā un veikt investīciju piesaistes esošās sistēmas izvērtējumu. Pasūtītājam tiks iesniegts interviju kopsavilkums, neidentificējot konkrēto atbilžu sniedzēju.	
Tēma	Jautājums
Par konkrēto investīciju projektu X⁸¹	Vai Jūs zināt par investīciju projektu X? Kāda bija Jūsu iesaiste projekta X sakarā (lēmumu pieņemšana, lēmumu sagatavošana, sistēmas darbības nodrošināšana, cita veida iesaiste)?
	Vai Jūs projektu X uzskatāt par veiksmīgu piemēru investīciju piesaistes organizēšanai un normatīvā regulējuma darbībai konkrētā projekta gadījumā?
Investīciju piesaistes procesa novērtējums (t.sk. iesaistīto institūciju rīcība)	Kā Jūs raksturotu LIAA investīciju piesaistes sistēmas organizāciju attiecībā uz projektu X?
	Kā Jūs raksturotu sadarbības mehānismu starp LIAA un iestādēm, kas atbild par investīciju piesaisti, attiecībā uz projektu X?
	Kā Jūs vērtējat LIAA atbalstu investīciju izvietojuma procesa laikā attiecībā uz projektu X?
	Vai kāda institūcija bija sevišķi izpalīdzīga? Vai kāda būtiski traucēja izvietot investīcijas?
	Kādi, Jūsaprāt, ir galvenie iemesli, kas šobrīd traucē investīciju izvietojumu Latvijā, reflektējot uz projektu X?
	Kas ir Latvijas investīciju piesaistes sistēmas priekšrocības, reflektējot uz projektu X?
Normatīvā regulējuma piemērošanas prakse Latvijā (t.sk. iesaistīto institūciju rīcība).	Kas ir Latvijas investīciju piesaistes sistēmas trūkumi, reflektējot uz projektu X?
	Ar kādu regulējumu, domājot par investīciju izvietojumu Latvijā, ir nācies saskarties projekta X gadījumā?
	Vai uzskatāt, ka regulējums attiecībā uz investīciju izvietojumu Latvijā ir adekvāts, reflektējot uz projektu X? Vai esat novērojis kādas izmaiņas regulējumā pēdējo gadu laikā?
	Kādi normatīvo aktu aspekti kavē efektīvu investīciju piesaisti, reflektējot uz projektu X? Vai kādas specifiskas normas?
Vispārēji jautājumi par investīciju piesaisti	Kādas izmaiņas pašreiz spēkā esošajos normatīvajos aktos būtu nepieciešamas, reflektējot uz projektu X?
	Ko Jūs domājat par investīciju vidi Latvijā un līdz šim piesaistītajām investīcijām? Kā Jūs vērtējat piesaistīto ārvalstu investīciju dinamiku pēdējo 5 gadu laikā?
	Kuri ir veiksmīgākie investīciju piesaistes piemēri? Kādi faktori ir noteikuši veiksmīgumu?
	Kuri ir neveiksmīgākie investīciju piesaistes piemēri? Kādi faktori ir noteikuši neveiksmīgumu?
	Vai ir piesaistītas kādas investīcijas, kas ir kaitējušas Latvijas tautsaimniecības attīstībai?
	Vai Jūs ieteiktu citiem potenciālajiem investoriem investēt Latvijā?
	<u>Varbūt ir vēl kaut kas, ko Jūs gribētu piebilst par investīciju izvietojumu Latvijā (normatīvo regulējumu, sadarbību ar institūcijām, procesa organizāciju u.c.)?</u>
<u>Vai varam ar Jums sazināties telefoniski vai elektroniski, ja rastos nepieciešamība precizēt kādu jautājumu?</u>	

⁸¹

Intervējot publiskās pārvaldes pārstāvjus, katrs no šiem projektiem tiks identificēts atsevišķi un visi jautājumi uzdoti par katru no projektiem.

17. Pielikums – Datu avoti

Novērtējuma datu avotus var iedalīt šādās vispārīgās kategorijās:

Dokumenti:

- ▶ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. – 2013.gadam;
- ▶ Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010. – 2013.gadam;
- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010. – 2016.gadam;
- ▶ Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pasākumu plāns 2010. – 2011.gadam;
- ▶ Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģija 2011. – 2017.gadam;
- ▶ POLARIS procesa metodika;
- ▶ Ekonomikas ministrijas reglaments (01.06.2009.);
- ▶ Ekonomikas ministrijas Informatīvais ziņojums Par Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes plāna pasākumu izpildi 2010.gadā;
- ▶ Ekonomikas ministrijas nolikums (23.03.2010. MK noteikumi Nr.271);
- ▶ Ekonomikas ministrijas nolikums (29.04.2003. MK noteikumi Nr.238);
- ▶ Ekonomikas ministrijas darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (aktualizēta) (17.07.2007. MK rīkojums Nr.440);
- ▶ Ekonomikas ministrijas Informatīvais ziņojums „Par Ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģiju 2011.-2015.gadam” (11.04.2011.);
- ▶ Latvijas ārējo ekonomisko pārstāvniecību tīkla turpmākās attīstības rīcības plāns (19.06.2009. MK rīkojums Nr.399);
- ▶ Ārlietu ministrijas nolikums (29.04.2003. MK noteikumi Nr.237);
- ▶ Latvijas ārpolitikas pamatnostādnes 2006.-2010.gadam (MK 06.06.2006. rīkojums Nr.417);
- ▶ Ārlietu ministrijas darbības stratēģija 2007. – 2009.gadam (20.04.2007. MK rīkojums Nr.216);
- ▶ Valsts aģentūras „Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra” nolikums (23.12.2003. MK noteikumi Nr.746);
- ▶ Valsts aģentūras „Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra” darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (EM apstiprināta 26.04.2007.);
- ▶ LIAA Darbības plāns 2011.gadam (ar grozījumiem 28.11.2011.);
- ▶ Satiksmes ministrijas darbības reglaments (Reglaments Nr.01.1.01/23, 2.12.2010);
- ▶ Satiksmes ministrijas Gada publiskais pārskats par 2010.gadu;
- ▶ Satiksmes ministrijas darbības stratēģija 2007.–2009.gadam (06.07.2006. MK rīkojums Nr.507);
- ▶ Zemkopības ministrijas Darbības stratēģija 2007. – 2009.gadam (06.05.2009. MK rīkojums Nr.293);
- ▶ Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras Stratēģija 2011. - 2013.gadam (pieejama: www.chamber.lv);
- ▶ Biedrības “Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija” statūti (pieejami www.masoc.lv);
- ▶ Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes nolikums (10.08.2010. MK noteikumi Nr.774).

Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas ar šādu institūciju pārstāvjiem:

- ▶ **Ārlietu ministrijas** Ekonomisko divpusējo attiecību direkcijas vadītājs un vēstnieks Jānis Mažeiks un Ekonomisko attiecību un attīstības sadarbības politikas departamenta Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas vadītāja Līgita Davidova (06.01.2012.);
- ▶ **Ārvalstu investoru padomes Latvijā** izpilddirektors Ģirts Greiškalns (27.12.2011.);
- ▶ **Ekonomikas ministrijas** Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktore Ilze Beināre un Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktores vietnieks Kristaps Soms (22.12.2011.);
- ▶ **Ekonomikas ministrijas** Valsts sekretārs Juris Pūce (02.01.2012.);
- ▶ **Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras** Ārlietu daļas vadītājs Sergejs Davidovs (30.12.2011.);
- ▶ **LIAA** direktors Andris Ozols un direktora vietnieks Māris Ēlerts (19.12.2011.);
- ▶ **Liepājas pilsētas domes** Attīstības pārvaldes vadītāja vietnieks Mārtiņš Ābols (29.12.2011.).

1. Fokusgrupu diskusija (3.01.2012.) ar šādu pašvaldību pārstāvjiem:

- ▶ **Cēsu novada domes** Attīstības plānošanas nodaļas vadītāja Dita Trapenciere;
- ▶ **Daugavpils pilsētas domes** Attīstības departamenta Biznesa attīstības nodaļas vadītājs Vladimirs Nadeždins;
- ▶ **Jelgavas pilsētas domes** Attīstības un pilsētplānošanas pārvaldes vadītāja Gunita Osīte;
- ▶ **Rēzeknes** Speciālās ekonomiskās zonas projektu vadītājs Jānis Drejs;
- ▶ **Rīgas domes** Pilsētas attīstības departamenta Ekonomikas pārvaldes vadītāja, direktora vietnieka ekonomikas jautājumos p.i. Uldis Kolkovskis un Pilsētas attīstības departamenta Ekonomikas pārvaldes Investīciju un attīstības projektu nodaļas vadītāja p.i. Evija Segleniece;
- ▶ **Ventspils pilsētas domes** Domes priekšsēdētāja 1. vietnieks infrastruktūras jautājumos, Pilsētas attīstības jautājumu komitejas priekšsēdētāja vietnieks Jānis Vītolīņš.

2. Fokusgrupu diskusija (4.01.2012.) ar šādu institūciju pārstāvjiem:

- ▶ **Ekonomikas ministrijas** Uzņēmējdarbības konkurētspējas departamenta direktores vietnieks Kristaps Soms un Ārējo ekonomisko attiecību departamenta Ārējo ekonomisko attiecību nodaļas vadītāja Dace Klinsone;
- ▶ **LIAA** direktors Andris Ozols un direktora vietnieks Māris Ēlerts;
- ▶ **Ārlietu ministrijas** Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas vadītāja Ligita Davidova;
- ▶ **LTRK** Sergejs Davidovs Ārlietu daļas vadītājs;
- ▶ **LDDK** Tautsaimniecības eksperte Inese Olafsona;
- ▶ **ĀIPL** izpilddirektors Ģirts Greiškals.

3. Fokusgrupu diskusija (5.01.2012.) ar šādu institūciju un uzņēmumu pārstāvjiem:

- ▶ **LIAA** direktora vietnieks Māris Ēlerts un Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja Agnese Buša;
- ▶ **Vācijas-Baltijas Tirdzniecības kameras** Latvijas biroja vadītāja Ginta Petra;
- ▶ **Nīderlandes – Latvijas tirdzniecības kameras** izpilddirektore Inese Valdheima;
- ▶ **Zviedrijas Eksporta padomes** Latvijas pārstāvniecības vadītājs Ansis Mūrnieks;
- ▶ **Latvijas Ķīmijas un farmācijas uzņēmēju asociācijas valdes priekšsēdētājs** Vitālijs Skrīvelis;
- ▶ **SIA „Brabantia Latvia”** rūpnīcas direktors Georgijs Buklovskis;
- ▶ **NCH Advisors Inc.** projektu vadītājs Aivars Kaupužs;
- ▶ **ActusQ, SIA** īpašnice un direktore Eva Branta-Nellemann.

Datubāzēs esošās informācijas analīze:

- ▶ Centrālā statistikas pārvaldes datu bāze.

Papildu avoti:

- ▶ Ekonomikas ministrijas, LIAA, Ārlietu ministrijas un citu investīciju piesaistes procesā iesaistīto institūciju sniegtā informācija, t.sk. informācijas pieprasījuma anketas;
- ▶ Informācija no Ārvalstu investoru padomes Latvijā mājas lapas www.ficil.lv;
- ▶ Informācija no Latvijas Darba devēju konfederācijas mājas lapas www.lddk.lv;
- ▶ OECD. *Checklist for Foreign Direct Investment Incentive Policies*: <http://www.oecd.org/dataoecd/45/21/2506900.pdf>
- ▶ OECD. *OECD investment policy tools*: http://www.oecd.org/document/63/0,3746,en_2649_34887_40948095_1_1_1_1,00.html
- ▶ OECD. *Policy Framework for Investment*: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/31/36671400.pdf>
- ▶ Ontario Site selection tool: <http://www.sse.gov.on.ca/medt/investinontario/en/Pages/SiteSelectionTool.aspx>
- ▶ World Bank. *Doing Business*: <http://www.doingbusiness.org/>
- ▶ World Bank. *Investment Generation Toolkit*: <https://www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation-toolkit/>
- ▶ <http://writing.colostate.edu/guides/research/casestudy/pop2a.cfm>
- ▶ <http://www.lursoft.lv/lursoft-statistika/Arvalstu-tiesas-investicijas-virs-1-milj-latu&id=5>
- ▶ http://www.vss.lv/lat/uznemums/par_mums/
- ▶ <http://www.db.lv/razosana/valmieras-stikla-skiedra-11-menesos-nopelnijusi-vairak-neka-paredzets-visa-gada-laika-249752>
- ▶ <http://www.diena.lv/business/razosana/samazinoties-pasutijumu-skaitam-axon-cable-atlaiz-darbiniekus-601089>
- ▶ <http://www.bucherschoerling.com/html/en/2543.html>

- ▶ <http://zinas.nra.lv/latvija/riga/uznemejdarbiba/50710-ventspili-atklata-jauna-sia-bucher-schoerling-baltic-ielu-tiramo-automasinu-razotne.htm>
- ▶ <http://www.bucherschoerling.com/html/en/2602.html>
- ▶ http://www.portofventspils.lv/lv/zinas/262_komunalo_automasinu_razotaja_bucher_schoerling_bal/
- ▶ <http://www.abc.lv/?article=AA2AEAAB-651A-4E9D-85B6-8E8A5F50AD92> (no 19.08.2008.)
- ▶ <http://www.delfi.lv/news/national/novadi/prest-saint-gobain-rupnicas-buvniecibu-iesniedz-900-atsauksmes.d?id=19982707>
- ▶ <http://www.abc.lv/?article=AA2AEAAB-651A-4E9D-85B6-8E8A5F50AD92> (no 19.08.2008.)
- ▶ <http://www.abc.lv/?article=DE535DB5-6C90-4D24-A4C8-0394375A52C9> (no 23.07.2008.)
- ▶ <http://www.building.lv/news/250-menesa-cilveks/105021-nauda-ir-nav-kas-panem>
- ▶ <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/vesture/godmana-valdiba-2/godmana-valdibas-deklaracija/>
- ▶ <http://m.diena.lv/saint-gobain-cer-sagaidit-zalo-gaismu-ietekmes-uz-vidi-novertejuma-uzsaksanai-36100>
- ▶ <http://www.diena.lv/bizness/ipasums/saint-gobain-verte-iespeju-razotni-veidot-krievija-vai-ukraina-nevis-latvija-607706>
- ▶ http://business.delfi.lv/biznesa_vid/premjers-negativi-verte-saint-gobain-aiziesanu-no-latvijas.d?id=21358330
- ▶ http://business.delfi.lv/biznesa_vid/saint-gobain-razotni-latvija-varetu-buvet-ne-atrak-ka-2013gada.d?id=21727591
- ▶ http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SB_G_DFML2011.pdf
- ▶ <http://eu.baltic.net/>
- ▶ http://www.li.lv/images_new/files/pdf/strategy_latvia.pdf

Strukturētās padziļinātās klātienes intervijas gadījumu analīzes ietvaros:

Intervijas saistībā ar īstenotajiem investīciju projektiem:

- ▶ **Axon Cable SIA:**
 - ▶ Axon Cable SIA: izpilddirektors Alain Guenon (24.01.2012.);
 - ▶ Daugavpils pilsētas domes Attīstības departamenta Biznesa attīstības nodaļas vadītājs Vladimirs Nadeždins (24.01.2012.);
 - ▶ LIAA direktora vietnieks Māris Ēlerts un Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja Agnese Buša (25.01.2012.);
- ▶ **Bucher Schoerling Baltic SIA:**
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols, direktora vietnieks Māris Ēlerts un Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja Agnese Buša (23.01.2012.);
 - ▶ Bucher Schoerling Baltic SIA finanšu direktores Ilzes Braunerēs identificētais eksperts/konsultants Kristaps Āboliņš, kurš palīdzēja uzņēmumam izvietot investīcijas, kā arī veiksmīgi piesaistīt finansējumu Augstas pievienotās vērtības programmā (rakstiskas atbildes saņemtas pa e-pastu 24.01.2012.);
 - ▶ Ventspils domes priekšsēdētāja pirmais vietnieks, Ventspils brīvostas pārstāvis Jānis Vītoliņš (31.01.2012.);
 - ▶ Ventspils brīvostas pārvaldes Mārketinga un attīstības departamenta vadītājs Igors Udodovs (31.01.2012.).
- ▶ **Valmieras stikla šķiedra AS:**
 - ▶ Valmieras stikla šķiedra AS prezidents un valdes loceklis Andris Oskars Brutāns (10.02.2012.);
 - ▶ Valmieras pilsētas pašvaldības pārstāvis (10.02.2012.);
 - ▶ LIAA direktora vietnieks Māris Ēlerts un Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja Agnese Buša (25.01.2012.);

Intervijas saistībā ar neīstenotajiem investīciju projektiem:

- ▶ **Saint-Gobain siltumizolācijas materiālu rūpnīcas būvniecības projekts Ikšķilē:**
 - ▶ projekta vadītājs no laika, kad šī investīcija tika apsvērta – Roberts Bombins (23.01.2012.);
 - ▶ LIAA direktors Andris Ozols, direktora vietnieks Māris Ēlerts un Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja Agnese Buša (23.01.2012.);
 - ▶ Ikšķiles novada domes Attīstības nodaļas vadītāja Indra Leja (25.01.2012.);
- ▶ **Futbola akadēmijas projekts:**

- ▶ telefonintervija ar projekta pārstāvi (*pārstāvis vēlējās palikt anonīms*) (20.01.2012.);
- ▶ LIAA direktora vietnieks Māris Ēlerts un Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja Agnese Buša (27.01.2012.);
- ▶ **Starptautiskas konsultāciju kompānijas Polijas biroja klients:**
 - ▶ telefonintervija ar investoru aģentu (pārstāvi sarunās ar Latvijas pusi) (30.01.2012.);
 - ▶ LIAA direktora vietnieks Māris Ēlerts un Investīciju projektu departamenta Investīciju piesaistes nodaļas vadītāja Agnese Buša (27.01.2012.).