

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
PUBLISKĀS PĀRVALDES KATEDRA

**KULTŪRAS INICIATĪVU CENTRA (KIC) IZVEIDE**

**DEVELOPMENT OF THE CULTURE INITIATIVES CENTRE**

MAĢISTRA DARBS

Autors: **Ilona Grodka**

Studenta apliecības Nr.: ie10003

Darba vadītājs: MSc.proj.mgmt. Emīls Pūlmanis

Rīga, 2012

## ANOTĀCIJA

Maģistra darba „Kultūras iniciatīvu centra izveide” stratēģiskais mērķis ir veicināt Latvijas kultūras nozares attīstību, kā konkrēto problēmu izvirzot Latvijas kultūras organizāciju nespēju izmantot ārējo finansējumu savu projektu īstenošanai. Darbs sastāv no 4 nodaļām, kuras papildinātas ar 14 pielikumiem. Darba 1.nodaļā ir pētīta kultūras nozares attīstība 2007.- 2013.g. periodā. 2.nodaļā ir pētīta Latvijas kultūras organizāciju aktivitāte ārējo finansējumu apgūšanā. Pētījumu rezultātā autore ir nonākusi pie secinājuma, ka ir nepieciešams radīt atbalsta mehānismu ārējā finansējuma piesaistes veicināšanai. 3.nodaļā ir analizētas iespējamās alternatīvas uzstādītās problēmas risināšanai, kā efektīvāko nosakot kultūras iniciatīvu centra izveidi. 4.nodaļā autore ir sagatavojusi projekta „Kultūras iniciatīvu centra izveide” rokasgrāmatu.

Atslēgvārdi: projekts, iniciatīva, kultūras attīstība, finanšu instrumenti, kultūras organizācijas.

## ANNOTATION

Strategical aim of the master work „Development of the Culture Initiatives Centre” is to promote culture development of the culture sector in Latvia. The concrete problem is incapability of the Latvian cultural operators to use external financial tools for the implementation of the cultural projects. The work consists of the four chapters, which are supplemented with 14 annexes. Within the 1<sup>st</sup> chapter the research on cultural sector development during the period 2007– 2013 made. The 2<sup>nd</sup> chapter is research of the activity of Latvian cultural organizations within the uptake of appropriations of the external financial tools. The conclusion made according to the researches is that it is necessary to develop the supporter mechanism for the cultural operators to promote use of external financial tools. 3<sup>rd</sup> part is devoted to compare alternatives for the nominated problem solution. According to the cost benefit analyse as the most effective alternative is defined the development of culture initiative centre. Within the 4<sup>th</sup> part the author has prepared the guidelines for the project “Development of the Culture Initiatives Centre” implementation.

Key words: project, initiative, culture development, financial tools, culture organizations.

## **SATURA RĀDĪTĀJS**

APZĪMĒJUMU SARAKSTS .....	5
IEVADS .....	6
1.NODAĻA. KULTŪRAS NOZARES RAKSTUROJUMS .....	9
1.1. Kultūras nozares jēdziena definīcija .....	9
1.2. Kultūras nozares finansēšanas modeļi.....	10
1.3. Kultūras nozares un tās finansēšanas tiesiskais ietvars.....	15
1.4. Kultūras nozares attīstības rādītāji Latvijā 2007. – 2013.gadu periodā .....	20
2.NODAĻA. LATVIJAS KULTŪRAS OPERATORU AKTIVITĀTE ĀRĒJĀ FINANSĒJUMA APGŪŠANĀ.....	22
2.1. Latvijas aktivitāte ārējo finansējumu apgūšanā kultūrai 2007. – 2013.gadu periodā .....	22
2.1.1. Ārējo finansējumu pieejamība kultūras nozarei un pieejamību ietekmējošie faktori. 22	
2.1.2. Latvijas aktivitāte ārējo finansējumu apgūšanā .....	28
2.2. Kavējošie faktori finansējuma apgūšanā .....	36
2.3. Citu valstu piemēri ārējo finansējumu apgūšanā .....	39
3.NODAĻA. KULTŪRAS INICIATĪVU CENTRA IZVEIDES TEHNISKI EKONOMISKAIS PAMATOJUMS .....	46
3.1. Situācijas analīze.....	46
3.2. Problēmas uzstādījums un pamatojums .....	47
3.3. Projekta mērķu analīze.....	49
3.3.1. Mērķu operacionalizācija.....	50
3.4. Projekta alternatīvas un to izvērtējums .....	52
3.4.1. Projekta alternatīvo risinājumu izvirzīšana.....	52
4.NODAĻA PROJEKTA „KULTŪRAS INICIATĪVU CENTRA IZVEIDE” ROKASGARĀMATA .....	56
4.1. Projekta starta process.....	56
4.1.1. Projekta uzdevums .....	57
4.1.2. Projekta uzdevuma mērķu analīze .....	57
4.1.3. Projekta vides un interesentu analīze .....	62
4.1.4. Projekta risku analīze.....	63
4.1.5. Projekta organizatoriskā struktūra .....	65
4.1.6. Projekta infrastruktūra .....	70
4.1.7. Projekta kultūra.....	71
4.1.8. Projekta starta sanāksme .....	72

4.2. Projekta plānošana .....	73
4.2.1. Projekta struktūrplānošana.....	73
4.2.2. Projekta gaitas plānošana.....	74
4.2.3. Projekta laika un termiņu plānošana .....	75
4.2.4. Projekta resursu plānošana un finanšu plāna sastādīšana .....	76
4.3. Projekta kontrolings .....	76
4.4. Projekta noslēgums .....	77
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI.....	79
IZMANTOTO LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS .....	81
PIELIKUMI .....	84
1.pielikums „Nacionālā līmeņa normatīvie akti” .....	84
2.pielikums „Ekspertu aptaujas anketa” .....	86
3.pielikums „Alternatīvu A un B salīdzinājums” .....	92
4.pielikums „Precizētais projekta uzdevums” .....	117
5.pielikums „Projekta interesentu analīze” .....	119
6.pielikums „Projekta risku analīze” .....	123
7.pielikums „Projekta organigramma” .....	127
8.pielikums „Projekta struktūrplāns” .....	128
9.pielikums „Darba paketes” .....	129
10.pielikums „Projekta gaitas plāns” .....	162
11.pielikums „Projekta norišu tabula un resursu plāns” .....	163
12.pielikums „Projekta cilvēkresursu plāns” .....	164
13.pielikums „Cilvēkresursu noslodzes plāns” .....	165
14.pielikums „Projekta robežstabu plāns” .....	166
DOKUMENTĀRĀ LAPA.....	168

## APZĪMĒJUMU SARAKSTS

AIMAC	Starptautiskā Mākslas un Kultūras konference
ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
att.	attēls
CIDA	Kultūras industriju attīstības aģentūra
EEZ	Eiropas Ekonomiskā zona
EK	Eiropas Komisija
EP	Eiropas Padome
ES	Eiropas Savienība
ESSF	Eiropas Savienības struktūrfondi
EUR	naudas vienība eiro
KIC	Kultūras Iniciatīvas centrs
KKP	Kultūras Kontaktpunkts
KM	Kultūras ministrija
LNAP	Latvijas Nacionālais attīstības plāns
Ls	naudas vienība lats
MK	Ministru kabinets
SICA	Starptautiskais Holandes Kultūras centrs
tab.	tabula
t.sk.	tajā skaitā
u.c.	un citi
UD	uzdevuma devējs
UNESCO	Apvienoto Nāciju Izglītības, Zinātnes un Kultūras organizācija
VSOA	Valsts sociālā obligātā apdrošināšana
VKKF	Valsts Kultūrkapitāla fonds
WIPO	Pasaules Intelektuālā Īpašuma organizācija

## IEVADS

Darbs „Kultūras iniciatīvu centrs” ir izstrādāts kā viens no alternatīvām un risinājumiem jaunu kultūras iniciatīvu un projektu radīšanai un īstenošanai Latvijā, tādējādi radot pievienoto vērtību kultūras nozares un tās patstāvības attīstībā un pilnveidē Latvijā. Latvijas kultūras nozares nepietiekamais finansējums mudina meklēt finansējuma piesaistes alternatīvas, tomēr Latvijā kultūras operatori<sup>1</sup> salīdzinājumā ar citām Eiropas Savienības (turpmāk – ES) valstīm pasīvi izmanto ārējā finansējuma piesaistes savu kultūras projektu un iniciatīvu finansēšanai un īstenošanai. Kultūras nozares finansēšanas problēma un tā ekonomiskā potenciāla apzināšanās kā vienota nozares problēma ir salīdzinoši jauns problēmas uzstādījums ne tikai Latvijas, bet arī pasaules kontekstā. Atsaucoties uz P.Bendiksenu, par tā sākumu var runāt no 20.gs. 80-tajiem gadiem, kad Vācijā kultūras subsidēšanas iespējas ievērojami samazinājās un vienlaikus priekšplānā izvirzījās privatizācija un tirgus ekonomika arī sabiedriskajā sektorā t.sk. kultūrā. Līdz tam, protams, arī pastāvēja kultūras un mākslas peļņas formas, piemēram, mākslas galerijas, grāmatu izdevniecības u.c., tomēr par to netika runāts kā par ekonomisku nozari (34, 128.lpp.).

Lai gan darbā problēmas risinājums ir definēts Latvijas teritorijas ietvaros, tomēr, veicot darba analīzi un meklējot problēmas risinājumus, situācijas kontekstu ir nepieciešams vērtēt plašākā - starptautiskā kontekstā. Lai darbā varētu nodrošināt konkrētus, salīdzināmus un pieejamus datus, visa salīdzinošā analīze ir veikta Eiropas Savienības reģiona ietvaros, neskatot plašāku pasauli. Tas gan neizslēdz, ka risinājumi ar laiku varētu tikt paplašināti, ņemot vērā arī ārpus ES reģiona pastāvošās iespējas un attīstības virzienus, tomēr to varētu definēt kā vienu no nākotnes attīstības perspektīvām, šobrīd iedziļinoties, apgūstot un izprotot Eiropā īstenojamās sistēmas un labākos risinājumus adaptējot un pilnveidojot Latvijas mērogā.

Darba **stratēģiskais mērķis** ir veicināt un pilnveidot Latvijas kultūras nozares attīstību, turklāt šajā gadījumā kultūras nozare netiek diferencēta amatiermākslā, profesionālā mākslā, mākslā kā kultūras izpausmē, materiālā un/ vai nemateriālā kultūras mantojumā u.t.t. Darba mērķis ir dot ieguldījumu kultūras nozares attīstībā, nereducējoties uz konkrētu apakšnozari.

---

<sup>1</sup> Darbā jēdziens *kultūras operators* tiek izmantots, pamatojoties uz ES kultūras nozares programmdokumentiem, piemēram, EK programmas „Kultūra” lēmumos un programmas vadlīnijās kultūras operators tiek lietots jēdziena kultūras pakalpojuma sniedzējs izpratnē (11).

Plašāk kultūras jēdziena un nozares definēšana darba kontekstā ir atspoguļota darba 1.apakšnodaļā „Kultūras nozares jēdziena definīcija”.

Maģistra darba mērķu sasniegšanai autore izvirzījusi šādus **uzdevumus**:

1. izpētīt teorētisko ietvaru kultūras nozares attīstības iespējām, izmantojot ārējos finanšu avotus;
2. izstrādāt situācijas analīzi Latvijas kultūras operatoru pasivitātes iemesliem ārējo finansējumu (starptautiskie finanšu instrumenti, fondi, programmas u.c.) izmantošanā dažādu kultūras nozaru projektu attīstībai Latvijā;
3. izvērtēt citu valstu pozitīvos piemērus un definēt iespējamus risinājumus šķēršļu finansējuma apgūšanas pārvarēšanai;
4. piedāvāt alternatīvas iespējamo risinājumu īstenošanai;
5. izstrādāt projektu un tā ieviešanas rokasgrāmatu atbalsta mehānisma radīšanai efektīvākai finansējuma iespēju apgūšanai, īpaši koncentrējoties uz jauno finansējuma periodu 2014. – 2020.gados.

Darba tēma ir īpaši aktuāla, ņemot vērā, ka drīzumā – 2013.gadā – noslēdzas ES kārtējais finansēšanas periods un tiks uzsākts 2014. – 2020. gadu plānošanas periods. Atbilstoši šai finanšu periodu sadalījuma shēmai tiek organizēti visi programmdokumenti un ietvari, kas nosaka finansējumu sadalījumu ES finansētiem fondiem un programmām, un, lai atvieglotu un veicinātu vienotu plānošanas periodu ietvarus, arī citu fondu un finansējuma donori savas atbalsta programmas bieži vien plāno atbilstoši šiem definētajiem periodiem. Līdz ar to Latvija ir viena perioda noslēgumā, kad ir īstais mirklis gatavot izvērtējumu par paveikto un analizēt kļūdas, lai nākamais iespēju periods tiktu apgūts veiksmīgāk.

Maģistra darba **pētījuma objekts** ir kultūras nozare Latvijā kopumā un tās attīstības perspektīva, piesaistot ārējo finansējumu kultūras iniciatīvu īstenošanai Latvijā, savukārt jau kā konkrētu **pētījuma priekšmetu** izvirzot ārējā finansējuma apgūšanas iespējas jaunu kultūras iniciatīvu un projektu īstenošanai. Darbs ir organizēts 4 nodaļās, kuras sadalītas atbilstošās apakšnodaļās. Pirmajā nodaļā darba autore definējusi kultūras nozares ietvarus un sastāvu darba kontekstā, kā arī pētījusi kultūras nozares attīstību nosakošos un reglamentējošos normatīvos aktus, kultūras nozares attīstību pēdējā finansēšanas perioda ietvaros (2007. – 2013.), analizējusi kultūras nozarei pieejamo finansējumu, budžetu un izmantotās ārējā finansējuma piesaistes iespējas. Otrajā nodaļā autore apkopojusi Latvijas

sasniegumus ārējo finanšu instrumentu apgūšanā citu ES valstu kontekstā, kā arī analizējusi kultūras operatoru un ekspertu aptauju rezultātus, lai noteiktu galvenos finansējuma neapgūšanas un neizmantošanas iemeslus un izpētījusi citu valstu labo praksi ārējā finansējuma apgūšanā valsts kultūras nozares attīstībai. Darba trešajā nodaļā, balstoties uz iepriekš veikto analīzi un pētījuma rezultātiem, ir sagatavoti priekšlikumi izvirzīto mērķu sasniegšanai, analizētas to sasniegšanai veiksmīgākās alternatīvās, izstrādājot tehniski ekonomisko pamatojumu konkrētas alternatīvas īstenošanai. Ceturtajā nodaļā izstrādāta izvēlētā projekta priekšlikuma ieviešanas rokasgrāmata.

Lai nodrošinātu veiksmīgāko risinājumu sagatavošanai nepieciešamo analītisko bāzi, autore veikusi vairākus pētījumus, izmantojot gan anektēšanas metodi, apzinot Latvijas Kultūras akadēmijas kultūras menedžeru programmā studējošos maģistrantus, gan ekspertu metodi, iesaistot nozarē būtisku un vadošu profesionāļu viedokļus, gan arī izmantojusi pieejamo statistisko bāzi un pētījumus nozarē (organizāciju un fondu gada pārskati, EUROSTAT statistikas dati, Eiropas Komisijas un citu organizāciju veiktie pētījumi u.c.). Pētījumiem un statistikai galvenokārt ir izmantoti ES un Eiropas Komisijas sagatavoti pētījumi un statistikas dati. Latvijas statistika, kas saistīta ar kultūras nozares attīstības definēšanu un finansēšanu, ir ļoti ierobežota un salīdzinoši novecojusi un ietver 2005. – 2009.gadu datus. Tomēr, ņemot vērā, ka izpētes periods ir definēts atbilstoši ES noteiktiem finansēšanas periodiem, analizējot 2007. – 2013. gadu periodu un sniedzot priekšlikumus 2014. – 2020.gadu periodam, šie dati tomēr daļēji izmantoti darbā, papildinot ar Eiropas Komisijas pētījumu rezultātiem.

Bez jau minētajiem pētījumiem darba sagatavošanā būtisks avots ir bijis normatīvo aktu, programmdokumentu un attīstības plānošanas dokumentu kopums gan starptautiskā līmeņa, gan nacionāla un reģionāla, gan nozares vai vienas atsevišķas programmas/ fonda ietvaros. Šo informāciju autore izmantojusi par pamatu finansējuma piesaistes iespēju apzināšanā. Tomēr būtiski ir pētīta arī nozares teorētiskā literatūra, lai izprastu kultūras ietekmes un attīstības virzienus, kultūras menedžmenta un mārketinga pamatprincipus, projektu plānošanas un sagatavošanas pamatprincipus, ieguvumu izvērtēšanas metožu un finansēšanas sistēmu modeļu veidus kultūras nozares finansēšanā.

# 1.NODAĻA. KULTŪRAS NOZARES RAKSTUROJUMS

## 1.1. Kultūras nozares jēdziena definīcija

Darbā jēdziens *kultūra* netiks skatīts tā plašākajā nozīmē: „*Kultūra (latīn.) – materiālo un garīgo vērtību kopums, kuras radījuši cilvēki un kas raksturo noteiktu sabiedrības attīstības līmeni; attīstības pakāpe, kas piemīt jebkuram cilvēkam vai cilvēku grupai*” (35., 284.lpp.). Netiks diskutēts arī par kultūras jēdziena daudznozīmību un plašo ietvaru, bet gan izmantots kā noteiktas nozares definējums saskaņā ar LR Kultūras ministrijas 2006.gadā izstrādātajām „Valsts kultūrpolitikas vadlīnijām 2006. – 2015.gadam NACIONĀLA VALSTS ilgtermiņa politikas pamatnostādnes”. Vadlīnijās par kultūras jēdziena pamatdefinīciju tiek atzīta Pasaules kultūras konferencē (Meksika, 1982) pieņemtā definīcija, kas tiek lietota visos nozīmīgākajos pasaules kultūrpolitikas dokumentos: „*Kultūra šī jēdziena visplašākajā nozīmē ir visu to īpašo garīgo, materiālo, intelektuālo un emocionālo īpašību kopums, kas piemīt kādai sabiedrībai vai sociālai grupai, un līdzās mākslai un literatūrai ietver sevī arī dzīves un līdzāspastāvēšanas veidus, vērtību sistēmas, tradīcijas un uzskatus*”. Saskaņā ar augstākminētajām vadlīnijām kultūras nozares sastāvā ir: kultūrizglītība, kultūras pētniecība un kritika, kultūras tūrisms, radošā/kultūras industrija, intelektuālā īpašuma aizsardzība, kultūrvide un kultūras infrastruktūra, reģionālā kultūrpolitika, bērnu un jauniešu kultūrpolitika, ārējā kultūrpolitika, kultūra sabiedrības integrācijai un līdzdalībai, māksla un literatūra (skatuves un izpildītājmākslas, vizuālās un digitālās mākslas, literatūra, arhitektūra, dizains), kultūras mantojums (nemateriālais mantojums, t.sk. amatniecība, materiālais mantojums) un audiovizuālās un nozares mediji. Uzskaitītais ietvars arī ir ņemts par pamatu darbā veiktajai analīzei par nozares aktivitāti, ārējo finansējumu piesaistes veidiem un kultūras operatoru pieredzi iepriekšminētajās apakšnozarēs, kā arī darbā piedāvātie risinājumi attiecināmi uz minēto apakšnozaru attīstību (3).

Domājot par mākslas un kultūras nozares definīciju darba kontekstā, ir ņemta vērā arī nozares straujā attīstība un daudzveidības paplašināšanās, ko skaidri un detalizēti apraksta Pēters Bendiksens sava darba „Ievads kultūras un mākslas menedžmentā” 3.2. nodaļā „Kultūras jēdziena ietvari”. Jāņem vērā, ka šodienas kultūras un mākslas jomas rītdien var būt daudz plašākas un kā mākslas objekts vai instruments mākslas darba radīšanai var kļūt jebkas, kas šodien vēl mums šķiet neiespējams. Tā kā darbā risinājumi tiek meklēti ilgtermiņā, ir jāreķinās, ka, attīstoties kultūras nozares sastāvam un izmantojamajam instrumentārijam, būs jāadaptē un

jāpielāgo atrastie risinājumi jaunajām attīstības tendencēm. Līdz ar to darbā vairāk tiek meklēts shematisks risinājums, par pamatu izmantojot uz šo brīdi Kultūras ministrijas noteikto kultūras nozaru sastāvu, bet šai shēmai ir jābūt pietiekami atvērtai, lai, attīstoties nozarei, izveidotā sistēma nodrošinātu arī jauna satura ieviešanu un papildināšanu (34).

Vienlaikus jāpaskaidro arī terminu *kultūras darbinieks*, *kultūras pārstāvis*, *kultūras operators* lietošana, ar to domājot visus kultūras nozarē un mākslas procesa un rezultāta pieejamības nodrošināšanā iesaistītos pārstāvjus: māksliniekus, kultūrpolitiķus, producentus, projektu vadītājus u.t.t., neizceļot vienu noteiktu nozaru mākslas profesionāļus, piemēram, māksliniekus, bet gan apzinoties, ka kultūras nozares attīstībā, iniciatīvu un projektu plānošanā, sagatavošanā, īstenošanā ir iesaistīti dažādu jomu speciālisti: projektu vadītāji, politikas plānotāji, finansisti, producenti, sabiedrisko attiecību speciālisti, ne tikai mākslinieki, kas rada konkrēto mākslas produktu. Darbā *kultūras operators* ir jebkurš kultūras nozares attīstībā iesaistītais dalībnieks neatkarīgi no specialitātes un darbības profila, ko viņš īsteno noteiktajā kultūras nozarē, kas tieši piedalās jebkāda kultūras procesa organizēšanā. Vienlaikus atbildība par iespēju apgūšanu un izmantošanu kultūras sektora attīstībai ir visiem kultūras operatoriem neatkarīgi no viņu darbības profesionālās jomas (11).

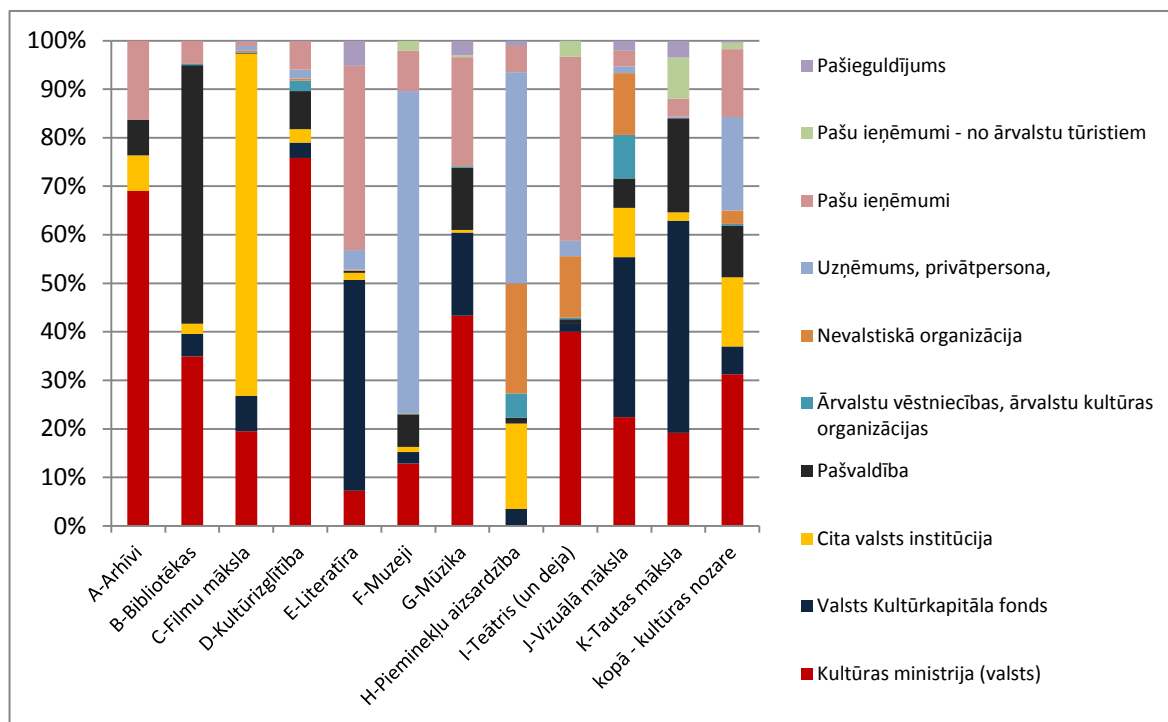
## **1.2. Kultūras nozares finansēšanas modeļi**

Analizējot kultūras nozarei pieejamo finansējumu Latvijā, jāsecina, ka kultūras organizāciju galvenie finansējumu avoti iedalās:

- ✓ valsts budžeta dotācija,
- ✓ pašvaldību finansējums,
- ✓ organizāciju pašu ieņēmumi,
- ✓ uz projektu iniciatīvām piesaistīti ārējie finansējumi.

Saskaņā ar pētījumu „Kultūras sektora ekonomiskā nozīme un ietekme Latvijā”, ko 2007.gadā veica SIA „Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” saskaņā ar Valsts Kultūrkapitāla fonda pasūtījumu, valsts finansējums kultūras nozarē ir vissvarīgākais un būtiskākais: „budžeta finansējums (t.sk. ar VKKF starpniecību vai citas valsts institūcijas starpniecību), 2005.gadā veidoja 52% (2006.gadā – 73%) no visa respondentiem pieejamā finansējuma, savukārt kopā ar pašvaldību finansējumu tas sasniedz 63% (83%).” (15)

Iepriekš minētajā pētījumā pieejamie finanšu avoti ir izdalīti detalizētāk, diferencējot gan valsts budžeta finansējuma devēja avotus, gan projektu un iniciatīvu iespējamās finansēšanas avotos, tomēr jebkurā dalījumā Kultūras ministrija (valsts budžeta dotācija) ieņem būtiskāko proporciju no kultūras nozarei pieejamā finansējuma (skatīt attēlu nr.1.1.).



1.1.att. Finansējuma avoti kultūras apakšnozārēs, 2005.gadā

**Avots:** Pētījums *Kultūras sektora ekonomiskā nozīme un ietekme Latvijā, 2007.*- R: SIA „Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” saskaņā ar Valsts Kultūrkapitāla fonda pasūtījumu, 2007.

Pētījuma ietvaros arī ir izdalītas tās kultūras nozares, kurām valsts budžeta atbalsts ir visnozīmīgākais un kuras savukārt pie aktīvas finansējuma piesaistes darbības var nodrošināt sev līdzekļu piesaistes alternatīvas. Tādas kultūras apakšnozares kā arhīvi un kultūrizglītība ir ļoti atkarīgas no valsts finansējuma, savukārt bibliotēku darbība pārsvarā ir atkarīga no pašvaldību finansējuma. Projektu un iniciatīvu finansējuma piesaistes forma visvairāk izplatīta ir literatūras, vizuālās mākslas un tautas mākslas nozarēs, speciālus atbalsta instrumentus var izmantot arī filmu nozarē. Privātā sektora līdzfinansējums visvairāk ieplūst muzeju un kultūras pieminekļu uzturēšanā un attīstīšanā, to izmantošanā kultūras tūrisma piedāvājumā. Savukārt ar savu ieņēmumu finansējumu daļēji darbību var nodrošināt tādas nozares kā literatūra, teātris un deja, kā arī mūzika. Starptautiskā finansējuma piesaistē no ārējiem fondiem un programmām visaktīvāk

darbojas vizuālās mākslas, kultūras pieminekļu aizsardzības, kultūrizglītības, teātra un dejas apakšnozaru organizācijas (15).

Vienlaikus jāņem vērā arī pasaulē valdošā tendence, ka kultūras finansēšanas modelim ir tendence mainīties no valsts subsidētā modeļa uz komerciālo. Tā, piemēram, ekonomikas profesors Deivids Trošbijs (David Throsby, Austrālija) savā referātā „*Looking ahead: challenges to the arts, culture, management and policy in the next 20 years*” 11.AIMAC konferencē 2011.gada 4.-6.jūlijā, kas norisinājās Antverpenē, vairākkārt uzsvēra, ka mazināsies sabiedriskā un privātā sektora nodalīšana kultūras sektorā, paplašinot kultūru kā vienu no uzņēmējdarbības formām, dažādosies ieņēmuma avoti kultūrā, mākslinieki arvien vairāk attīstīs savus uzņēmumus un aktīvas, saimnieciski izdevīgas pašnodarbināšanās formas, atsakoties no algota darbinieka statusa kultūras iestādē, jo īpaši piedzīvoto un nākotnē prognozējamo krīžu ietekmē. Mākslinieku karjeras attīstība nākotnē tiek plānota tā sauktā „*portfolio karjeras*” tipa ietvaros, kas neizslēdz arī projektu portfeļos orientētu darbību – katra atsevišķa aktivitāte kā autonomi projekti projektu portfeli, izmantojot vienotus resursus, līdzīgas īstenošanas formas un kritērijus šo projektu izdevīguma noteikšanai un prioritizēšanai. Lai šādā veidā varētu pārvaldīt savu darbību, māksliniekiem ir jādod atbalsta mehānisms, lai pārorientēšanās no dotācijas uz saimniecisko darbību notiktu maksimāli efektīvi, piemēram, jānodrošina atbalsta pakalpojumi: informācijas pieejamība, semināri, apmācības, projektu vadības atbalsts, projektu sagatavošanas atbalsts, finansējumu piesaistes atbalsts, projektu administrēšana, līgumu slēgšana, konsultācijas par nodokļiem, pašnodarbinātības formām, līgumu veidiem, mazajiem uzņēmumiem, reģistrācijas dokumentu sagatavošanu un uzskaites vešanu, grāmatvedības pakalpojumi (49). Arī Roberts Palmers, Eiropas Padomes kultūras un kultūras un dabas mantojuma direktorāta vadītājs savā referātā „*New Challenges to the Landscape of Cultural Policies in Europe A few thoughts by Robert Palmer (Council of Europe)*” uzsver, ka kultūras sektorā sevi jau pieteikušas un vēl jo vairāk nākotnē skars nozīmīgas pārmaiņas, jo īpaši attiecībā uz to pārvaldības un finansēšanas modeļiem, aizvien vairāk kultūras sektora pārvaldībā iesaistot nevalstisko sektoru un akcentējot komerciālās intereses kultūras industriju jomā (48). Turklāt jāņem vērā, ka arī privātais finansējums (mecenāti, sponsori, fizisku personu vai uzņēmumu speciālie atbalsta fondi) kultūras nozarē ievērojami krītas, par ko liecina Eiropas Parlamenta 2011.gada pētījums „*Encouraging Private Investment in the Cultural Sector*”. Apkopojot pētījuma rezultātus, gala secinājumu sadaļā ir minēts, ka „*Eiropā vēl aizvien valsts uzņemas galveno atbildību kultūras uzturēšanā un*

ir vairāki risinājumu un iniciatīvu veidi, kā ietekmēt un iedrošināt privāto sektoru kultūras atbalstīšanai. Pamatā Eiropā ir trīs galvenie kultūras finansēšana avoti: valsts atbalsts, privātais atbalsts un kultūras sektora veidotie ieņēmumi. Svarīgi ir veidot miksētu finansējuma modeli, lai nodrošinātu kultūras sektora ilgtspēju un ilgtermiņa ietekmi, izmantojot dažādus atbalsta mehānismus.” (17, 91.lpp). Līdz ar to nevar paļauties, ka nogrieztās valsts dotācijas kultūras nozarei tiks izlīdzinātas ar privātā sektora atbalstu, nozarei pašai jādomā, kādā veidā komercializēt savu nozari.

Tas, ka ekonomiskās krīzes ir būtiski ietekmējušas kultūras sektora finansējumu Eiropas valstīs ir sīki iztirzāts SICA (*Sica Dutch Centre for International Cultural Activities*) pētījumā „*The economic crisis and the prospects for art and culture in Europe*”. Pētījumā ir salīdzināti dažādu Eiropas valstu kultūras budžetu dati un citi valsts atbalsta mehānismi kultūras nozarei, salīdzinot 2008.gada budžetu ar 2010.gada datiem. Kopumā var secināt, ka ekonomiskā krīze ir atstājusi ievērojamu ietekmi visās Eiropas valstīs un ietekmējusi kultūras budžeta samazinājumu vidēji par 15% - 30%, izraisot funkciju pārdali un finansiālo atbildību no valsts uz pašvaldības kompetenci, kultūras pakalpojumu sadārdzinājumu, piemēram, teātra izrāžu biļešu sadārdzinājums, PVN nodokļa atvieglojumu atcelšanu kultūras pasākumiem u.c. Būtiski šajā pētījumā uz citu valstu fona izceļas Latvija, kur vidējais kultūras budžeta samazinājums ir ticis aprēķināts līdz pat 48% (visaugstākais no visām Eiropas valstīm) un atsevišķās nozarēs pat vairāk: (opera -55%, filmu sektors -67%, savukārt kultūras sektorā strādājošo atalgojums ir krities līdz 30%. Latvijas kultūrpolitiskais skatījums nav pamatots un ilgtspējīgs, nav papildus shēmu vai mehānismu, kas būtiski ietekmētu kultūras sektora attīstību, kā arī kultūras vērtības Latvijā netiek novērtētas (datus un informāciju pētījumam sniedzis „Kultūras Kontaktpunkts Latvijā”). Savukārt Norvēģija, neskatoties uz valsts budžeta stagnāciju, kultūras budžetu tieši palielina un stiprina, ievērojami attīstot un dažādojot pieejamo kultūras dzīvi Norvēģija, īpaši profesionālo mākslu, tādējādi sniedzot cilvēkiem motivāciju un alternatīvas iespējas salīdzinoši grūtākos laikos. Portugālē, ņemot vērā krīzes ietekmi, arī ir ievērojami samazināts kultūras budžets no valsts finansējuma, tomēr valsts finansējums ir ieguldīts, izveidojot radošo industriju, kas tālāk piesaista privātā sektora investīcijas. Atsevišķi pētījumā jāizceļ Lielbritānija, kur visu kultūras apakšnozaru finansējums ir samazināts par 30% un ir zemākais kultūrai pieejamais budžets kopš 1940.gada, kad valsts finansējums kultūrai tika piešķirts pirmo reizi, kā arī kultūra ir visvairāk finansējuma ziņā samazinātā nozare. Vienlaikus Lielbritānijas kultūrpolitika virzās

uz to, ka kultūra maksimāli jāveido par tirgus nozari un kultūrai pašai sevi jāatpeln, un Britu kultūrpolitiku jau šobrīd var uzskatīt par publiskās - privātās partnerības sadarbības modeli, kas nākotnē tiks vēl vairāk attīstīts (18).

Analizējot pieejamo finansējuma apjomu Latvijā, ir jāsecina, ka, ES finansējuma piesaistes iespējas ir salīdzinoši daudz apjomīgākas salīdzinājumā ar Latvijas investīciju apjomiem. Pieejamo investīciju apjoms un instrumenti, ar kuriem šīs investīcijas tiek īstenotas projektos, kopumā nav salīdzināmas. Latvijā kultūras nozarē pieejamās investīcijas ir stipri ierobežotas salīdzinājumā ar ES fondu un programmu finansējuma iespējām. Situācijā, kad Latvijā prioritāri tiek risināti iedzīvotāju pamatvajadzību un sociālo problēmu jautājumi, kultūras finansēšana tās attīstīšanai, daudzveidības rosināšanai, saglabāšanai ir stipri ierobežota. Lai gan aizvien aktīvākas ir diskusijas par kultūras vietu un nozīmi sabiedrībā kopumā, akcentējot kultūras pievienoto vērtību attīstībai radošo industriju sektorā, tomēr finansiālas investīcijas šo nozaru perspektīvām šobrīd nacionālā, reģionālā vai lokālā līmenī ir grūti piesaistīt. Līdz ar to attīstās vai, pareizāk sakot, „top” tas, kam ir iespējams piesaistīt vismaz kaut kādu finansējumu, piemēram, Eiropas struktūrfondu vai Eiropas Kopienas programmu finansējumu. No tā izriet, ka Latvijas kultūrpolitikas suverenitāte, neskatoties uz vadlīnijām un definētajiem „*kultūras pakalpojuma groza*” nosacījumiem<sup>2</sup>, tomēr kā prioritāru virza to, kam ir iespējams piesaistīt finansējumu.

Galvenais finanšu instruments Latvijas kultūrpolitikas attīstībā nacionālā budžeta ietvaros ir valsts budžeta dotācijas pārraudzībā un pārvaldībā esošajām kultūras iestādēm, nodrošinot kultūras iestāžu pastāvēšanu un administrēšanu, kā arī atsevišķi Kultūras ministrijas tieši finansēti investīciju projekti, piemēram, Latvijas Nacionālās bibliotēkas būvniecība, programma „Mantojums – 2018”, kas tiek īstenota sadarbībā ar „Valsts nekustamajiem īpašumiem”, atsevišķu kultūras iestāžu renovācija un remontdarbi. Šis finansējums tiek novadīts mērķdotāciju veidā, izmantojot Kultūras ministrijas definētās programmas un apakšprogrammas (kopējas finansējums 2010.gadā 61 298 929,00 LVL) (2).

No valsts budžeta tiek finansēts arī Valsts Kultūrkapitāla fonds (VKKF), kura mērķis ir veicināt līdzsvarotu kultūras un mākslas nozaru jaunrades attīstību un kultūras mantojuma saglabāšanu valstī saskaņā ar valsts kultūrpolitikas vadlīnijām, atbalstot fizisku un juridisku

---

<sup>2</sup> Saskaņā ar Valsts kultūrpolitikas vadlīnijām un „Kultūras centru attīstības programmu 2009.-2013.gadam” noteikta līmeņa administratīvi teritoriālajam iedalījumam atbilstošais kultūras pakalpojumu standarts, kas jānodrošina noteiktajā administratīvajā teritorijā (3).

personu īstenotus kultūras projektus (VKKF finansējums 2010.gadā samazināts līdz 2 111 433,00 LVL) (28, 29, 30).

Tam var pretstatīt no ES piesaistāmos finansējuma apjomus, kas tiek īstenoti gan atsevišķu programmu un iniciatīvu veidā, atbalstot šo programmu un iniciatīvu ietvaros definētos ES mērķus, kā arī finansējot projektus ES struktūrfondu ietvaros. Galvenie Latvijas kultūras organizācijām pieejamie ES finansējuma avoti:

- ✓ Eiropas Kopienas programmas un iniciatīvas<sup>3</sup>: programma „Kultūra” (budžets no 2007.gada 1.janvāra līdz 2013.gada 31.decembrim 400 milj. EUR), programma „Eiropas Pilsoņiem” (budžetu no 2007.gada 1.janvāra līdz 2013.gada 31.decembrim 215 milj. EUR), programma „Media Plus” un „Media Apmācība” (53);
- ✓ ES struktūrfondu finansējums Eiropas Reģionālā attīstības fonda ietvaros tieši kultūrai. Uz šo brīdi Kultūras ministrija ir atbildīgā iestāde<sup>4</sup> 3.Operacionālās programmas „Infrastruktūra un pakalpojumi” 3.4.prioritātes „Kvalitatīvas vides dzīvei un ekonomiskai aktivitātei nodrošināšana” apakšprioritātēm: „*Nacionālas un reģionālas nozīmes daudzfunkcionālu centru izveide*”, „*Sociālekonomiski nozīmīgu kultūras mantojuma objektu atjaunošana*”, „*Atbalsts kultūras pieminekļu privātpašniekiem kultūras pieminekļu saglabāšanā un to sociālekonomiskā potenciāla efektīvā izmantošanā*”. Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrijas kompetencē ir 3.Operacionālās programmas „Infrastruktūras un pakalpojumi” pasākums „Kultūras infrastruktūras un kultūrvēsturiskā mantojuma saglabāšana un atjaunošana, kultūras pakalpojumu kvalitāte un pieejamība nacionālas un reģiona nozīmes attīstības centros” (7, 8, 9).

### **1.3. Kultūras nozares un tās finansēšanas tiesiskais ietvars**

Lai pilnībā izprastu konstatētās problēmas ietvarus, kā arī analizētu risinājuma iespējas, vispirms ir jāizprot normatīvo aktu ietvars noteiktajā nozarē. Tā kā darbā tiek meklēts risinājums aktīvākai kultūras iniciatīvu attīstībai, piesaistot ārējo finansējumu, tad saistošais normatīvo aktu ietvars nav tikai nacionālā likumdošana un politikas plānošana kultūras nozarē, bet uz to attiecas

---

<sup>3</sup> Minētajā programmās Latvija darbojas kā pilntiesīga ES dalībvalsts, kas nozīmē, ka Latvijas kultūras organizācijas var startēt uz šo programmu finansējumu, piesaistot resursus atsevišķu kultūras projektu īstenošanai, kuru mērķi ir saskaņoti ar šajās programmās definētajiem mērķiem un sagaidāmajiem rezultātiem.

<sup>4</sup> Saskaņā ar Eiropas Savienības Kohēzijas fondu un struktūrfondu vadības likumu atbildīgā iestāde piedalās plānošanas dokumentu izstrādē, izstrādā ES fondu projektu iesniegumu vērtēšanas kritērijus, nodrošina attiecīgās ES fondu aktivitātes projektu iesniegumu atlasīšanu un vērtēšanu, projektu īstenošanas uzraudzību un kontroli, analizē problēmas aktivitāšu un projektu īstenošanā un iesniedz vadošajā iestādē un uzraudzības komitejā priekšlikumus par aktivitāšu un projektu īstenošanas uzlabošanu

arī starptautiskie un Eiropas plānošanas dokumenti<sup>5</sup>, reģionālā līmeņa plānošanas dokumenti, kā arī finansējuma pieejamības un piešķiršanas ietvardokumenti.

Starptautiskā līmenī Latvijai ir jāpilda saistības, ko nosaka tās statuss kā vairāku starptautisko organizāciju (EK, EP, UNESCO, WIPO, ANO) biedrei, kā arī Latvijas kultūrpolitika jāsakrāj ar galvenajiem starptautiskajiem kultūrpolitikas dokumentiem, kurus Latvija ir ratificējusi vai citādi atbalstījusi. Līdz ar Latvijas iestāšanos Eiropas Savienībā (2004.gada 1.maijs) Latvijai kā pilntiesīgai ES dalībvalstij ir saistošas ES normatīvo aktu prasības (direktīvas, regulas, politikas plānošanas dokumenti, rezolūcijas). Attiecībā uz kultūras nozari pastāv uzskats, ka kultūra ES līmenī, līdzīgi kā izglītība un zinātne, ES dalībvalstīs netiek reglamentēta un nekādā veidā netiek ierobežota valstu suverēnā vara šajā jomā, gluži pretēji, tiek uzsvērtas katras valsts un reģiona kultūras dažādība. „*ES netiek noteikta kopējā kultūrpolitika un nekādā veidā netiek ierobežota valstu suverēnā vara kultūras jomā. ES kultūrpolitikas mērķis ir saglabāt un veicināt katras dalībvalsts atšķirīgo un unikālo kultūru, iepazīstināt dalībvalstu iedzīvotājus ar izcilām Eiropas kultūras vērtībām, saglabāt kultūras mantojumu. ES konsekventi aizstāv tā saucamo „kultūras izņēmuma principu”, kas ļauj valstīm iejaukties kultūras tirgus regulēšanā, ja tas nepieciešams kultūras daudzveidības un kultūras mantojuma saglabāšanai*”. (50).

Lai arī ES sākotnēji tika veidota kā ekonomiska valstu apvienība, 1992. gadā tika parakstīts Māstrihtas līgums jeb Līgums par Eiropas Savienību, atbildot uz dalībvalstu vēlmi paplašināt sadarbību dažādās jomās, t.sk. kultūras jomā. Līgums puda dalībvalstu vēlmi iezīmēt jaunu posmu Eiropas integrācijā un stiprināt Eiropas vienotību, ņemot vērā straujo kultūras industriju ekonomiskās nozīmes pieaugumu un nepieciešamību rūpēties par Eiropas identitātes saglabāšanu pieaugošas globalizācijas apstākļos (47).

ES kultūrpolitika balstās uz 1997. gadā parakstītā Amsterdamas līguma (turpmāk – līgums) 151. pantu. Amsterdamas līgums pārveidoja Līgumu par Eiropas Savienību ar mērķi saglabāt ES institucionālo rīcībspēju, ņemot vērā gaidāmo ES paplašināšanos. Līguma 151. pants (agrākais 128.pants) rada tiesisku pamatu Eiropas Kopienas programmām, akcijām un iniciatīvām, kuru mērķis ir sekmēt aktivitātes kultūras jomā. Līguma 151. pants nosaka arī to, ka Kopienai ikvienas politikas sfērā jāņem vērā kultūras aspekts. Tas nozīme, ka kultūras dimensijai ir sava

---

<sup>5</sup> Šajā kontekstā gan vairāk tiek skatīti ES plānošanas dokumenti un normatīvie akti, ņemot vērā, ka sākotnēji (IEVADĀ) ir ticis definēts Eiropas reģions kā darba izstrādes un analīzes avots un salīdzināšanas platforma.

vieta tādās politikas stratēģijas jomās kā jaunatne, izglītība, zinātne, reģionālā un sociālā attīstība (13).

ES moto - „*vienoti dažādībā*” – pauž ES vēlmi saglabāt tās bagāto kultūras un valodu daudzveidību un pamato ikvienas dalībvalsts pienākumu rūpēties par savas kultūras un valodas savdabības saglabāšanu un attīstību (50).

ES veicina dalībvalstu sadarbību kultūras jomā, atbalsta to iniciatīvas, piešķir finansējumu kultūras projektiem, bet nepieprasa dalībvalstīm harmonizēt to kultūras politiku. Galvenie kultūrpolitikas īstenošanas instrumenti ir kultūras atbalsta programmas visās kultūras nozarēs.

2007. gada 16. novembrī ES Izglītības, jaunatnes un kultūras ministru padomē tika pieņemta ES Padomes rezolūcija par Eiropas kultūras plānu (turpmāk – rezolūcija), ar kuru tika apstiprināti paziņojumā par Eiropas darba kārtību kultūrai augošas globalizācijas apstākļos izvirzītie mērķi. Rezolūcija aicina dalībvalstis ciešāk sadarboties kultūras jomā, kopēju mērķu sasniegšanai izmantojot jaunu sadarbības metodes, t.i., atvērto koordinācijas metodes, kuras mērķis ir palīdzēt veidot regulāru un strukturizētu dialogu ar kultūras jomā iesaistītajām pusēm visos līmeņos (vietējā, reģionu, nacionālā un Eiropas mērogā). Metodes pamatā ir brīvprātīga dalībvalstu sadarbība, savstarpēji apmainoties ar labākās prakses piemēriem un pieredzi, kas tālāku sniegtu ierosmes politikas veidošanai. Tāpat rezolūcija norāda uz nepieciešamību iekļaut kultūru Lisabonas darba kārtības jaunajā ciklā no 2008. gada, īpaši saistībā ar izaugsmes veicināšanu, konkurētspējas uzlabošanu, darbavietu veidošanu, ilgtspējīgas attīstības un inovāciju sekmēšanu.

Eiropas Komisija tiek aicināta turpināt darbu pie kultūras statistikas definīciju un metodoloģijas izstrādāšanas, kas veicinātu salīdzināmu statistikas datu iegūšanu, ar ko pamatot uz faktiem balstītas politikas veidošanu un darbības. Rezolūcija iesaka stiprināt kultūras aspektu arī citos ES politikas virzienos, tādējādi veidojot izpratni par kultūru kā starpnozaru politiku. Rezolūcijas pielikumā iekļautas prioritāras darbības, kas ir piemērotas atklātās koordinācijas metodei un kalpotu par pamatu ES Padomes darba plānam laika posmā no 2008. līdz 2010. gadam.

Eiropas Savienības Padome balstās uz sekojošām prioritārajām darbības jomām, kas tika apstiprinātas iepriekš minētajā rezolūcijā:

- ✓ uzlabot apstākļus mākslinieku un citu profesionālo kultūras darbinieku mobilitātei,

- ✓ veicināt piekļuvi kultūrai, jo īpaši popularizējot kultūras mantojumu, daudzvalodību, pārveidošanu ciparu formātā, kultūras tūrismu, sinerģiju ar izglītību, īpaši izglītību dažādu mākslu jomās, kā arī lielāku mobilitāti kolekcijām,
- ✓ izstrādāt datus, statistiku un metodoloģiju kultūras jomā un uzlabot to salīdzināmību,
- ✓ pēc iespējas palielināt kultūras un jaunrades nozaru, jo īpaši mazo un vidējo uzņēmumu potenciālu,
- ✓ popularizēt un īstenot UNESCO konvenciju par kultūras izpausmju daudzveidību un veicināšanu.

Šādai dokumentācijai ir tikai rekomendējošs raksturs. Tomēr jāņem vērā, ka, pamatojoties uz augstāk minētajiem ES izstrādātajiem dokumentiem un tajos definētajiem paredzamajiem iznākumu rādītājiem, tiek definēti arī finansējuma sadales mehānismi, piemēram, prioritārie virzieni un aktivitātes Eiropas Kopienas programmās: „Kultūra”, „Eiropas Pilsoņiem”, „Media Plus”, kā arī regulās, kas nosaka ES struktūrfondu un Kohēzijas līdzekļu sadales pamatprincipus.

Nacionālā līmenī saistošo normatīvo aktu bāzi var iedalīt vairākās apakšsadaļās: reglamentējošie, kas ir likumi un plānošanas dokumentiem, un stratēģiskie dokumenti prioritāšu un virzienu definēšanai kultūras nozarē noteiktā laika periodā. Detalizētu nacionālā līmeņa normatīvo aktu kopumu skatīt pielikumā nr.1. „Nacionāla līmeņa normatīvie akti”.

Analizējot kultūrpolitikas plānošanas dokumentus, var secināt, ka Kultūras ministrija un nozares eksperti apzinās ārējo finansējuma piesaistes iespēju potenciālu kultūras iniciatīvu finansēšanai, par ko liecina vadlīnijas, kurās kā viens no kultūrpolitikas pamatprincipiem tiek izvirzīts „*finanšu apvienošanas un avotu dažādības princips*”. Risināmo problēmu un situācijas analīze atspoguļos, ka valsts līmenī ir apzināta problēma, ka Latvijas kultūras operatori nav pietiekami aktīvi, ārējā finansējuma apgūšanā, pamatojot savu viedokli ar sekojošiem secinājumiem

- ✓ „*Finanšu instrumenti un avoti ārējās kultūrpolitikas aktivitāšu realizēšanai Latvijā ir vienveidīgi un bremzē starptautiskā finansējuma apgūšanas iespējas. Nav izveidota stabila priekšfinansējuma un līdzfinansējuma sistēma starptautisko projektu sagatavošanai un īstenošanai. Nav izveidota valsts garantu sistēma mantojuma kolekciju*

*mobilitātes veicināšanai. Finanšu piesaistei pilnvērtīgi netiek īstenota publiskā un privātā partnerība.,,*

- ✓ *„Līdzšinējā kultūras finanšu plānošana un sadale ir vairāk orientēta uz institucionālās sistēmas uzturēšanu, nevis uz sasniedzamajiem rezultātiem un prioritātēm. Kultūras ministrijai ir ierobežotas budžeta iespējas visu tai uzticēto kultūrpolitikas mērķu īstenošanai. Trūkst līdzekļu attīstībai un jaunām politikas iniciatīvām. Nepietiekami tiek izmantoti starptautiskie finanšu instrumenti. Kultūras organizāciju, īpaši nevalstisko, iespējas izmantot starptautiskos finanšu instrumentus ierobežo priekšfinansējuma un līdzfinansējuma iespēju trūkums.,,*
- ✓ *„Kultūras jomā strādājošiem ir nepietiekama kompetence kultūras menedžmenta jautājumos, trūkst profesionālu kultūras ekonomistu, menedžeru un kultūras mārketinga speciālistu.”*
- ✓ *„Radošo profesiju pārstāvjiem ir vājas zināšanas tirgzinībās un trūkst prasmes sava darba mārketingā. Trūkst mērķtiecīgas sasaistes starp radošajiem procesiem un radošo industriju vajadzībām. Latvijas kultūras pilnvērtīgai attīstībai trūkst profesionāli sagatavotu mākslas menedžeru, producentu, kuratoru, kā arī mākslas kritiķu.” (3).*

Tomēr uz šo brīdi nav izstrādāti rīcības plāni vai arī paredzētas plānveida aktivitātes šo iespēju izmantošanas aktivizēšanai.

Reģionālā līmenī saistoši ir reģionu un pilsētu plānošanas dokumenti: attīstības stratēģijas un darba plāni noteiktam laika periodam, kuras ir izstrādājuši vai arī šobrīd gatavo visas pašvaldības jaunajam finanšu plānošanas periodam 2013.- 2020. Šāds perioda ietvars ir noteikts, ņemot vērā pieejamo ES struktūrfondu plānošanas periodu iedalījumu, līdz ar to reģionālie plānošanas dokumenti ir cieši sasaistīti ar finansējuma piesaistes iespējām no ES struktūrfondu.

Citi ar kultūras iniciatīvu finansēšanu saistošie plānošanas dokumenti un normatīvie akti ir programmdokumenti un ietvardokumenti, kas nosaka ārējo finanšu instrumentu piesaistes iespēju nosacījumus, atbalstāmās prioritātes, sagaidāmos rezultātus, attiecināmās izmaksas, pieteikšanās nosacījumus un formu, saistības, kuru izpilde jānodrošina finansējuma saņēmējiem, piemēram, „Stratēģiskais ietvardokuments”, „Latvijas Nacionālais attīstības plāns”, EP un Padomes lēmumi, programmas, operacionālās programmas, programmu papildinājumi, aicinājumi projektu iesniegšanai, MK noteikumi par konkrētu konkursu izsludināšanu, konkursu nolikumi, kas

nosaka kritērijus, pēc kuriem projekti tiks vērtēti, veidlapas, saskaņā ar kurām jāizstrādā projektu pieteikumi u.c.

#### **1.4. Kultūras nozares attīstības rādītāji Latvijā 2007. – 2013.gadu periodā**

Pētot kultūras nozares ietekmi un nozīmi Latvijā, autore ir secinājusi, ka ir grūti atrast objektīvus un aktuālus rādītājus, jo būtiski ir definēt mērogu un izvēlēties pamatotus kultūras attīstību raksturojošus rādītājus. Kas raksturo kultūras attīstību? Vai oriģinālo jaundarbu skaits dažādās mākslas nozarēs, vai kultūras sektorā nodarbināto cilvēku skaits, vai IKP pieaugums pret katru kultūras nozarē ieguldīto latu? Un savukārt vai jaundarbu skaits *a priori* var nozīmēt, ka kultūra attīstās un atstāj pozitīvu ietekmi uz sociālekonomisko situāciju valstī? Vai arī jaunradītie mākslas darbi ir jāskata kontekstā ar definētiem kvalitātes kritērijiem, kas tālāk izraisa nākamo problēmjaudājumu, kurus kvalitātes kritērijus var uzskatīt par objektīviem? Kopumā mākslas produkts un tā vērtējums ir katra vērtētāja subjektīvs process. Līdz ar to, lai nodrošinātu maksimālu objektivitāti, autore kultūras attīstības definēšanai mākslas procesa kvalitātes vērtējuma kritēriju vietā izvirza skaitliski salīdzināmu vērtību analīzi un konkrēti kultūras patēriņa pieprasījumu un kultūras nozares finansējuma izvērtējumu.

2010.gada Valsts prezidenta Andra Bērziņa vadītās Stratēģiskās attīstības pētījumā par Latvijas iedzīvotāju kultūras patēriņu pēc aktivitāšu regularitātes ir secināts, ka „*visbiežāk iedzīvotāji skatījušies kultūras raidījumus televīzijā, lasījuši grāmatas un apmeklējuši baznīcu. Reizi vai dažas reizes pusgadā iedzīvotāji apmeklējuši brīvdabas pasākumus savā pilsētā vai pagastā, bet reizi gadā apceļojuši Latviju, devušies uz zooloģiskā dārzu, muzeju vai tūrisma braucienā uz citu valsti. 2010. gadā cilvēki Latvijā kultūras aktivitātēm nodevušies aptuveni tik pat, cik iepriekšējā gadā. Lai arī pēdējo divu gadu pētījumu rezultāti ir līdzīgi, ir novērojamas vairākas kultūras patēriņa izmaiņu tendences, salīdzinot pēdējo četru gadu aptaujās iegūtos datus. Salīdzinot ar 2007. gadu, 2010. gadā kultūras patēriņš ir būtiski krities. Visbūtiskāk samazinājies to iedzīvotāju īpatsvars, kuri iegādājušies mūzikas ierakstus. Arī atrakciju, izklaides parki un teātra izrādes, muzeji, balles, zooloģiskais dārzs apmeklēti salīdzinoši mazāk. Pēdējos četros gados kopumā krities arī kultūras raidījumu skatītāju skaits. Diemžēl patēriņa pieaugums nav novērojams nevienā no pētījuma aptaujas anketā iekļautajām kultūras patēriņa kategorijām. Lielākajā daļā anketā iekļauto aktivitāšu vismaz reizi pēdējā gada laikā bijuši iesaistīti vismaz 1/3 aptaujāto”* (20). Savukārt, vērtējot finansējumu kultūras sektoram,

pamatojoties uz SICA (*Sica Dutch Centre for International Cultural Activities*) pētījumu „*The economic crisis and the prospects for art and culture in Europe*”, kurā ir salīdzināti dažādu Eiropas valstu kultūras budžetu dati un citi valsts atbalsta mehānismi kultūras nozarei, kā arī ekonomiskās krīzes atstātā ietekme uz kultūras budžeta izmaiņām, salīdzinot 2008.gada budžetu ar 2010.gada datiem, jāsecina, ka vidējais kultūras budžeta samazinājums Latvijā 2008. – 2010.gadu robežās ir līdz pat 48% (visaugstākais no visām Eiropas valstīm) un atsevišķās nozarēs pat vairāk: opera (-55%), filmu sektors (-67%), savukārt kultūras sektorā strādājošo atalgojums ir krities līdz 30%. Pētījumā norādīts, ka Latvijas kultūrpolitiskais skatījums nav pamatots un ilgtspējīgs, nav papildus shēmu vai mehānismu, kas būtiski ietekmētu kultūras sektora attīstību, kā arī kultūras vērtības Latvijā netiek novērtētas (18).

Analizējot abu pētījumu rezultātus, kas ietver vidēji līdzīgus laika periodus (2007.gads - 2010.gads), var secināt, ka būtiski krities ir gan kultūras patēriņa apjoms, gan kultūras nozarē ieguldītā finansējuma apjoms. Kopumā šāds kritums arī nosaka kultūras attīstības rādītāju kritumu, un jāsecina, ka kultūras attīstības un patēriņa veicināšanai ir jāmeklē alternatīvi risinājumi finansējuma nodrošināšanai kultūras nozarē.

## **2.NODAĻA. LATVIJAS KULTŪRAS OPERATORU AKTIVITĀTE ĀRĒJĀ FINANSĒJUMA APGŪŠANĀ**

### **2.1. Latvijas aktivitāte ārējo finansējumu apgūšanā kultūrai 2007. – 2013.gadu periodā**

Analizējot Latvijas kultūras organizāciju aktivitāti ārējo finansējumu apgūšanā, autore ir vērtējusi divus ietekmes faktoros: pirmkārt, cik liela ir šo finansējumu pieejamība un kādi pieejamības nosacījumi ir jāievēro kultūras operatoriem, vēloties piesaistīt ārējo finansējumu savu iniciatīvu īstenošanai, otrkārt, cik aktīvas ir Latvijas kultūras organizācijas pieejamo finanšu resursu izmantošanā un pretendēšanā uz tā piesaisti.

#### **2.1.1. Ārējo finansējumu pieejamība kultūras nozarei un pieejamību ietekmējošie faktori**

Latvijas kultūras operatoru iespējas finansējuma pieejamībai kultūras iniciatīvu īstenošanai ir apkopotas, pamatojoties uz dažādiem informācijas resursiem par kultūras fondiem un programmām, ko izdod, publicē un izplata šo fondu un programmu administratori un konsultanti. Izmantotie informācijas avoti:

- ✓ Interneta datu bāzes, fondu un programmu mājas lapas:
  - Eiropas Kopienas oficiālā mājas lapa ar finansējumu avotu sadalījumu pa nozarēm ([http://europa.eu/policies-activities/index\\_en.htm](http://europa.eu/policies-activities/index_en.htm)),
  - Eiropas Kopienas programmu pamatnosacījumu un kontaktpersonu apkopojums ([http://www.eutrainingsite.com/community\\_programmes.php](http://www.eutrainingsite.com/community_programmes.php)),
  - UNESCO atbalsta programma kultūrai ([www.portal.unesco.org](http://www.portal.unesco.org)),
  - Latvijas Kultūras kontaktpunkta datu bāzes ([www.kkplativija.lv](http://www.kkplativija.lv)),
  - ES struktūrfondu ieviešanas Latvijā oficiālā mājas lapa ([www.esfondi.lv](http://www.esfondi.lv)),
  - kultūras mantojuma infrastruktūras attīstīšanas iespēju datu bāzes (<http://www.echn.net/echn>, [www.europanostra.org](http://www.europanostra.org), [www.uehh.org/en/index.php](http://www.uehh.org/en/index.php), [www.culturalheritagetourism.org](http://www.culturalheritagetourism.org)),
  - citas datu bāzes ar finanšu avotu apkopojumu sadalījumā pa nozarēm (<http://www.fundsformgos.org/>, <http://www.raplm.gov.lv/pub/index.php?id=71>,

<http://eufunds.culture.info>, [www.culture.info/succinct](http://www.culture.info/succinct), [www.ars-baltica.net](http://www.ars-baltica.net),  
<http://www.labforculture.org/>, [www.culturelab.org](http://www.culturelab.org).

- ✓ Jaunumu lapas, kas tiek saņemtas nepastarpināti no projektu un fondu kontaktpersonām, reģistrējoties fondu un programmu oficiālajās mājas lapās.
- ✓ ES valstu Kultūras kontaktpunktu publicētā informācija.
- ✓ Informācijas dienās iegūtā informācija, kas tiek organizētas katra atsevišķa fonda vai konkursa projektu iesniegšanai ietvaros dalībvalstīs vai centralizēti, apvienojot vairāku valstu reģionu.

Publicētie materiāli šajā apkopojumā nav tikuši plaši izmantoti. Jāņem vērā, ka informācija ļoti strauji mainās un aktualitāšu attīstība ir daudz straujāka, nekā to ir iespējams apkopot un izdot publicēta materiāla veidā.

Jau, analizējot kultūras nozares budžeta sadalījumu darba 1.nodaļā, ir secināts, ka pieejamais finansējums kultūras iniciatīvu īstenošanai dažāda līmeņa un ietvara kultūras organizācijām ir valsts budžeta dotācija, pašu ieņēmumi, kā arī uz projektu pamata piesaistīts finansējums. Savukārt uz projektu pamata Latvijā izplatītākie un regulāri pieejamie finansējumu avoti 2007. – 2013.gada periodā ir iedalāmi:

- ✓ Eiropas Savienības struktūrfondi (t.sk. Eiropas Kopienas pārrobežu sadarbības programmas).
- ✓ Eiropas Kopienas finansēti fondi, programmas, iniciatīvas: (kultūras nozares programmas: „Kultūra”, „Eiropa pilsoņiem”, „Media”, cilvēkresursu attīstības programmas: „Gruntvig”, „Leonardo da Vinci”, „Jaunatne darbībā”, „Progress”, „Daphne III”). Eiropas Kopienas finansētās programmas tiek izmantotas kā Eiropas Kopienas konkrētās nozares politikas īstenošanas instruments, īpaši nozarēs, kuras neregulē ar normatīvajiem aktiem, piemēram, regulām, direktīvām u.c.
- ✓ Citu valstu atbalsta finanšu instrumenti noteiktam valstu lokam, definējot atbalstāmās prioritātes, piemēram, „Eiropas Ekonomiskās zonas un Norvēģijas valdības finanšu instruments” un „Latvijas – Šveices sadarbības programma”.
- ✓ Ziemeļvalstu fondi un programmas, piemēram, „Baltijas un Ziemeļvalstu sadarbības programma”, mobilitātes programma „Kultūra”, „Norden”, „Nordic Cultural Fund”, „Ziemeļvalstu inovāciju centrs”.

- ✓ Neatkarīgie fondi un programmas, piemēram, „Eiropas Kultūras fonds”, „Annas Lindes fonds” u.c.
- ✓ Nozaru atbalsta mehānismi, piemēram, ES aizdevumi mazajiem un vidējiem komersantiem.
- ✓ Nacionāla, reģionāla un lokāla līmeņa atbalsta programmas, fondi, piemēram, „Valsts Kultūrkapitāla fonds”, pašvaldību kultūras projektu konkursi.
- ✓ Citu nozaru finansējuma avoti: instruments citu nozaru projektu ideju īstenošanā, piemēram, vides atbalsta programma „Life+”, Eiropas Kopienas atbalsts inovāciju un konkurētspējas paaugstināšanai „Konkurētspējas un inovāciju ietvarprogramma”.

Lai arī kultūras projektu finansējuma piesaistes iespējas Latvijai kā ES dalībvalstij ir ievērojamas, tomēr, plānojot piesaistīt finansējumu no kāda finansējuma devēja, ir jāanalizē katras konkrētās situācijas, kultūras projekta idejas un pretendējošās organizācijas atbilstība izsludinātajiem nosacījumiem. Nereti kritēriji un prasības prasa organizācijām radīt mākslīgas aktivitātes vai nodrošināt ietilpīgas administratīvās funkcijas, lai īstenotu savu ideju. Izvērtējot ieguvumus un ieguldījumus idejas īstenošanā konkrēto nosacījumu kontekstā, rezultāts vairs var nebūt pietiekami efektīvs un arī izdevīgs pašai organizācijai, kas šo ideju īsteno. Galvenie principi, kas ir jāievēro un jāanalizē viena vai otra finanšu instrumenta piesaistes iespēju noteikšanā, ir:

- ✓ mērķu atbilstība, vai izvirzītā projekta ideja atbilst finansējuma devēja plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem,
- ✓ kontaktpersonas, kas ir konkrētā finansējuma devēja kontaktpersonas un kāda ir to pieejamība, vai būs iespējams rēķināties ar šo kontaktpersonu atbalstu arī projekta sagatavošanas un vēl būtiskāk īstenošanas fāzē,
- ✓ finansējuma atbalsta intensitāte - visi fondi un programmas atbalsta projektus noteiktā apjomā, piešķirtais finansējums var svārstīties no 25% līdz pat 95% no izmaksu kopsummas un ir svarīgi apzināties, cik liels būs finansiālais atbalsts un kā tiks nosepta atlikusī izdevuma daļa, kā arī kāds ir minimālais un/vai maksimālais iespējamais atbalsta apjoms naudas izteiksmē;
- ✓ līdzfinansējums/ ieguldījums natūrā, kādā veidā tiks nosepta finansējuma daļa, ko nesedz finansējuma devējs, vai ir pietiekama finanšu kapacitāte līdzfinansējuma

segšanai pašai organizācijai, vai nepieciešama citu sponsoru piesaiste un vai to atļauj finansējuma devējs, vai arī iespējams savu līdzfinansējuma daļu segt ar ieguldījumu natūrā<sup>6</sup>;

- ✓ attiecināmās izmaksas un to procentuālie ierobežojumi, kādas izmaksu pozīcijas finansējuma devējs uzskata par atbalstāmām, vai visas izmaksas, kuras paredz īstenojamā ideja, ir iekļaujamās, vai ir kādi atļauto izmaksu proporciju griesti un cik liela ir šī proporcija,
- ✓ partnerības nosacījumi, vai ir obligātas prasības par partneru piesaisti projektā, vai tas ir atļauts, cik daudz un no kādām valstīm ir jābūt/ var būt partneri projektā, vai partneriem ir jādod arī finansiāls ieguldījums projektā,
- ✓ īstenošanas termiņi, cik ilgā laikā projektam ir jābūt īstenotam, vai tas ir reāls termiņš projekta īstenošanai, vai projekta uzsākšanas datums ir pieņemams termiņš projekta idejas īstenošanai;
- ✓ atskaišu periodi, cik bieži un kādos periodos, kāda veida atskaites jāsniedz finansējuma devējam, vai projekta īstenošanas administratīvā kapacitāte spēs nodrošināt kvalitatīvu atskaitīšanās procesu,
- ✓ dokumentācijas valoda, kādā jābūt sagatavotai projekta dokumentācijai, pretendējot uz finansējuma piesaisti, kādā jānodrošina projekta dokumentācija tā īstenošanas posmā, vai finansējuma saņēmējs spēj nodrošināt projekta kvalitatīvu dokumentāciju prasītajā valodā,
- ✓ publicitāte, kādas ir finansējuma devēja prasības publicitātes nodrošināšanai par sniegto finansējumu, vai tās ir izpildāmas, cik lielu papildus finansējumu šo prasību nodrošināšana projektā ir jāplāno.

Izvērtējot būtiskākās prasības no finansējuma devēja puses, papildus finansējumu, kas nepieciešams šo prasību ievērošanai, kā arī termiņus, kādos iespējams īstenot projektu, ja finansējums tiek piesaistīts no kāda finansējuma devēja, bieži vien samazina iespējamās finanšu avotu resursus. Pie finansējuma devēja noteiktiem kritērijiem projektu idejas īstenošana var

---

<sup>6</sup> **Ieguldījums natūrā** (*contribution in kind*) saskaņā ar Eiropas Kopienas programmas „Kultūras” rokasgrāmatā sniegto definīciju: „ieguldījums natūrā ir jebkurš trešās puses ieguldījums, ko neapmaksā *dotācijas saņēmējs* vai *dotācijas līdzorganizatori*. Tas var būt ieguldījums ilgstošas lietošanas pamatpreču un aprīkojuma, izejmateriālu veidā, privātas personas vai korporatīvas struktūras neapmaksāts labdarības darbs vai citas organizācijas (kas nav koordinators/līdzorganizators vai *dotācijas saņēmēja* organizācija) norīkots personāls, kas saņem atlīdzību no izcelsmes organizācijas. Ieguldījums natūrā var veidot vai arī neveidot attaisnotās izmaksas, skatīt konkrētās programmas nosacījumus.” (11)

nebūt iespējama. Viens no sarežģītākajiem un birokrātiski grūtāk apgūstamajiem finanšu instrumentiem ir Eiropas Kopienas finansētās programmas. Tomēr vienlaikus jāņem vērā, ka Eiropas Kopienas programmu ietvaros var piesaistīt arī lielākos finanšu apjomus (piemēram, līdz pat 500 000 EUR gadā 5 gadu periodā EK programmā „Kultūra” (11) vai 2 000 000 EUR programmā „Konkurētspējas un Inovāciju ietvarprogramma” (55)).

Eiropas Kopienas īstenoto programmu birokrātisko slogu nosaka daudzlīmeņu un daudzpakāpju programmu ieviešana process. Plānojot un īstenojot projektu Eiropas Kopienas programmas ietvaros, jāņem vērā sekojoši ietekmes faktori:

- ✓ projekta pieteikumus sniedz un to vērtēšanu organizē nepastarpināti Eiropas Komisija, atšķirībā no Eiropas struktūrfondiem, kur šīs funkcijas nodrošina katra valsts savas kompetences ietvaros,
- ✓ katrā programmas dalībvalstī ir izveidots kultūras kontaktpunkts, kas īsteno ar programmu saistītās informācijas izplatīšanu un sniedz atbalstu projektu sagatavošanas un īstenošanas procesā finansējuma ņēmējiem,
- ✓ katrai programmai ir izveidots „*help – desk*”, kas sniedz konsultācijas projektu tehniskā sagatavošanā, kā arī *on-line* datu bāzes un pieteikumu anketas pārsvarā gadījumu tiek iesniegtas interneta tiešsaistē,
- ✓ daļai Eiropas Kopienas programmu Eiropas Komisija katra projekta iesniegšanas aicinājuma ietvaros organizē informācijas dienas par projektu iesniegšanas nosacījumiem, partneru koordinācijai un pieredzes apmaiņai,
- ✓ projektu pieteikumi tiek izstrādāti un iesniegti atbilstoši katru gadu publicētajiem uzsaukumiem un aicinājumiem, jo nosacījumi projektu iesniegšanai katru gadu var būt atšķirīgi,
- ✓ Eiropas Kopienas programmām ir jaukta vērtēšanas metode: katra līmeņa kritēriju izvērtēšanu organizē un veic noteiktu procedūru ietvaros, atsevišķi vērtējot atbilstību, attiecināmību un kvalitāti (kvalitātes vērtēšana tiek nodrošināta, izmantojot starptautisko ekspertu vērtēšanas metodi),
- ✓ augstākais punktu skaits ne vienmēr nozīmē atbalstu., jo projektu pieteikumu atbalstīšanu/ neatbalstīšanu var noteikt arī lobēšana, budžeta pieejamība, uzraudzību un vadības komiteju lēmumi,

- ✓ Eiropas Kopienas programmu projektu konkursos var būt 2 līmeņu iesniegšana: idejas atlase, kuru izturot, projekta pieteikums un dokumentācija tiek papildināta un tiek veikta detalizētā izvērtēšana.

Ļoti būtiski, plānojot finansējumu piesaisti, ir analizēt savas idejas atbilstību finansējuma devēja uzstādītajiem mērķiem finansējuma apgūšanā, par ko var pārliecināties, iepazīstoties un konsultējoties par programmu un fondu plānošanas dokumentos definētajiem mērķiem un uzdevumiem. Projektu plānošanas un izstrādes dokumentus var iedalīt sekojoši:

- ✓ stratēģiskie plānošanas dokumenti („Stratēģiskais ietvardokuments”, LNAP, EP un Padomes lēmumi), kas nosaka:
  - atbalstāmo prioritāšu ietvaru,
  - izvēlēto prioritāšu pamatojumu un situācijas analīzes kontekstu,
  - finansējuma apguves stratēģiju,
  - vadības ietvaru un administratīvos pamatprincipus,
  - sasaisti ar citiem politikas dokumentiem.
  - sagaidāmo ietekmi;
- ✓ programmdokumenti, programmas, operacionālās programmas, programmu papildinājumi: programma ir atsevišķu komponentprojektu koordinēts portfolio, kas ir paredzēta kopēju telpisku/sectorālu/ tematiski noteiktu mērķu sasniegšanai, veicinot efektīvāku stratēģiju sasniegšanu un definējot atsevišķus pasākumus, pie kādiem nosacījumiem to izpilde sasniedz plānotos rezultātus;
- ✓ aicinājumi projektu iesniegšanai, MK noteikumi, konkursu nolikumi, kas nosaka kritērijus, pēc kuriem projekti tiks vērtēti, veidlapas, saskaņā ar kurām jāizstrādā projektu pieteikumi, tehniski ekonomisko pamatojumu nepieciešamību un ieveramos rādītājus, kārtību, kādā īsteno programmā definētos pasākumus/ aktivitātes, citas prasības projekta iesnieguma iesniedzējam, atbildīgās iestādes un to funkcijas, sadarbības formu, iestāžu kompetences, darbības kārtību.

Tādējādi ir jāņem vērā daudz ietekmes faktori, kas ir ārpus pašu kultūras operatoru kompetences un ietekmes un tiek noteikti finansējumu devēju līmenī.

## 2.1.2. Latvijas aktivitāte ārējo finansējumu apgūšanā

Salīdzinot Latvijas pieredzi ar citu valstu aktivitāti ārējo kultūras finansējumu apgūšanā, ir veikta sekojoša analīze, salīdzinot atsevišķu ES valstīm pieejamo fondu un programmu rezultātus. Par pamatu izvēlētas divas Latvijā pieejamākās un populārākās starptautiskās programmas, kurās Latvijai ir iespēja piedalīties vienlīdzīgas konkurences ietvaros ar vienādiem nosacījumiem. Programmas neizvirza kvotu un/ vai kritēriju sistēmu projektu atlasē pēc kādiem definētiem faktoriem, kas varētu tikt uzskatāmi par Latvijai diskriminējošiem. Vienīgais kritērijs ir projektā plānotā kultūras kvalitāte un radošums neatkarīgi no ārējiem faktoriem. Latvijas situācija darbā tiek salīdzināta ar Igaunijas un Lietuvas rezultātiem pret kopējo atbalstīto projektu skaitu katras programmas ietvaros, tādējādi par salīdzinošās bāzes kritērijiem izvēloties iespējami objektīvākus kritērijus – līdzīgā attīstības un valstu pastāvēšanas vēsture, līdzīga ģeogrāfiskā, demogrāfiskā un ekonomiskā situācija, kas nosaka arī mūsu līdzvērtīgo situāciju kultūras nozarē.

Darbā ir salīdzināti „Eiropas Kultūras fondā” un Eiropas Kopienas programmā „Kultūra” sasniegtie rezultāti.

### 2.1.2.1. Eiropas Kultūras fonda pamatnosacījumi finansējuma saņemšanai un Latvijas kultūras operatoru aktivitāte

Fonda mērķis ir augstas kvalitātes māksliniecisko aktivitāšu un kultūras starpvalstu sadarbības (novatorisma un pārrobežu sadarbības) atbalstīšana. Fondā ietvertās apakšprogrammas, uz kuru finansējumu var pieteikties kultūras operatori, ir:

- ✓ „Mākslinieciskā sadarbība” (*Collaboration*) atbalsta neatkarīgu kultūras organizāciju mākslas projektus divās konkursa kārtās katrā kalendārajā gadā (martā un septembrī),
- ✓ „Balkānu Iniciatīvu fonds” (*Balkan Initiative Fund*) atbalsta kultūras sadarbības projektus starp ES valstīm un Balkānu reģiona valstīm,
- ✓ „Solis ārpus” mobilitātes programma (*STEP beyond*) sedz ceļojumu izmaksas māksliniekiem un kultūras darbiniekiem, piesakoties individuāli vismaz mēnesi pirms pasākuma,
- ✓ „Mākslas projekti” atbalsta novatorisku mākslas darbu radīšanu dažādās mākslas nozarēs: vizuālā māksla, izpildītājmāksla u.c.

Pie obligātajiem nosacījumiem ir definēta – obligāta partnerība vismaz starp divām valstīm, kas ir pāri/ārpus Eiropai, izteikts kultūras fokuss, Eiropas dimensija, projektā sasniegto rezultātu ilgtspēja. Projekti jāīsteno 18 mēnešu laikā pēc apstiprinājuma par finansējuma piešķiršanas saņemšanas. Maksimālais fonda atbalsts vienam projektam ir 80%, kas nedrīkst pārsniegt 30 000 EUR, bet vidēji praksē tiek atbalstīti projekti 15 000 EUR apmērā. Projektu īstenošanu līdzfinansējuma daļa var tikt nodrošināta arī ar ieguldījumu natūrā. Projekta pieteikums jā sagatavo angļu valodā, saskaņā ar definētu veidlapu, interneta tiešsaistē, kas atrodama fonda mājas lapā, saitē: <http://www.eurocult.org/application-form-collaboration-grant>. (12)

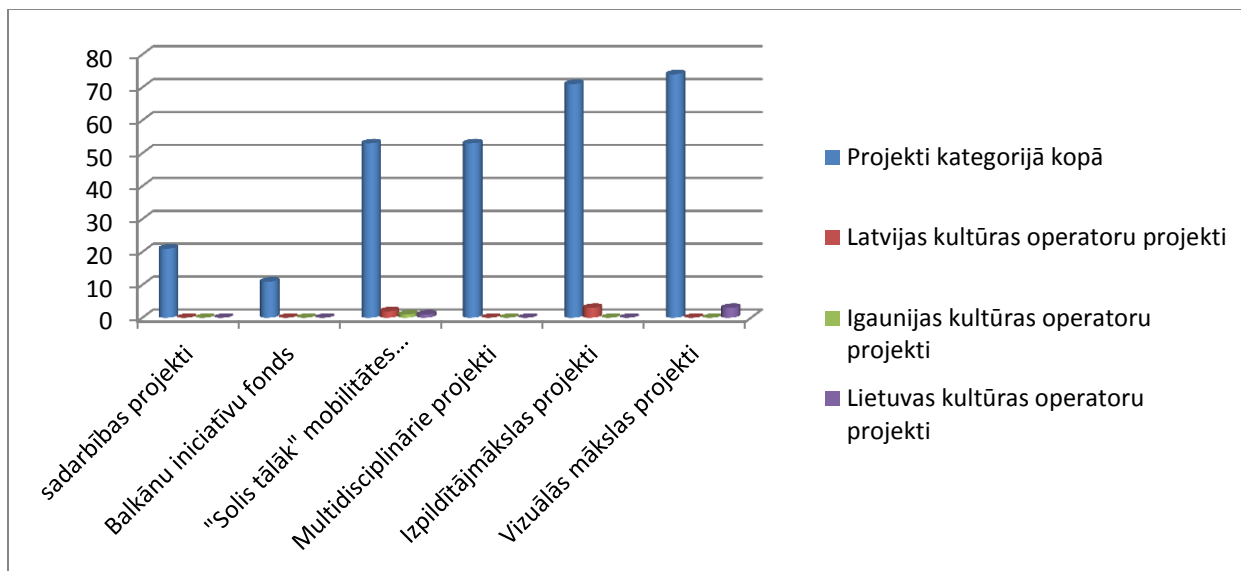
Kā interesantāki fonda ietvaros atbalstīto projektu piemēri ir:

- ✓ Ukrainas mūsdienu mākslas centra vasaras skolas organizēšana, piedaloties pārstāvjiem no dažādām ES valstīm. Vasaras skolas nodarbību laikā dots uzdevums, analizējot savu valstu pieredzi un sadarbojoties, izveidot tālākas attīstības un mūsdienu mākslas darbu radīšanas platformu Ukrainas mākslas centra ietvaros.
- ✓ Vairāku valstu sadarbībā izveidota teātra trupa Polijas marginālajām kopienām, paredzot aktivitātes un iesaisti bēgļu centriem, jauniešu grupām, no sabiedrības atstumtajām grupām, cietumos, nomaļās apdzīvotās vietās.
- ✓ Filmas par romu alfabētu un to izmantošanu, romu valodas ābece sagatavošanu “*ABC Book for beginners*”, kurā iekļauti stāsti, joki, dzeja, dziesmas prezentētas no partnervalstu (Rumānija, Moldova, Ukraina, Lietuva) romiem (21).

Salīdzinot „Eiropas Kultūras fonda” gadu pārskatos sniegto informāciju, jāsecina, ka Baltijas valstis ir bijušas salīdzinoši pasīvas fonda piedāvāto iespēju izmantošanā salīdzinot kopējo ar izmantoto iespēju skaitu<sup>7</sup> (skat. att.2.1. un att.2.2.).

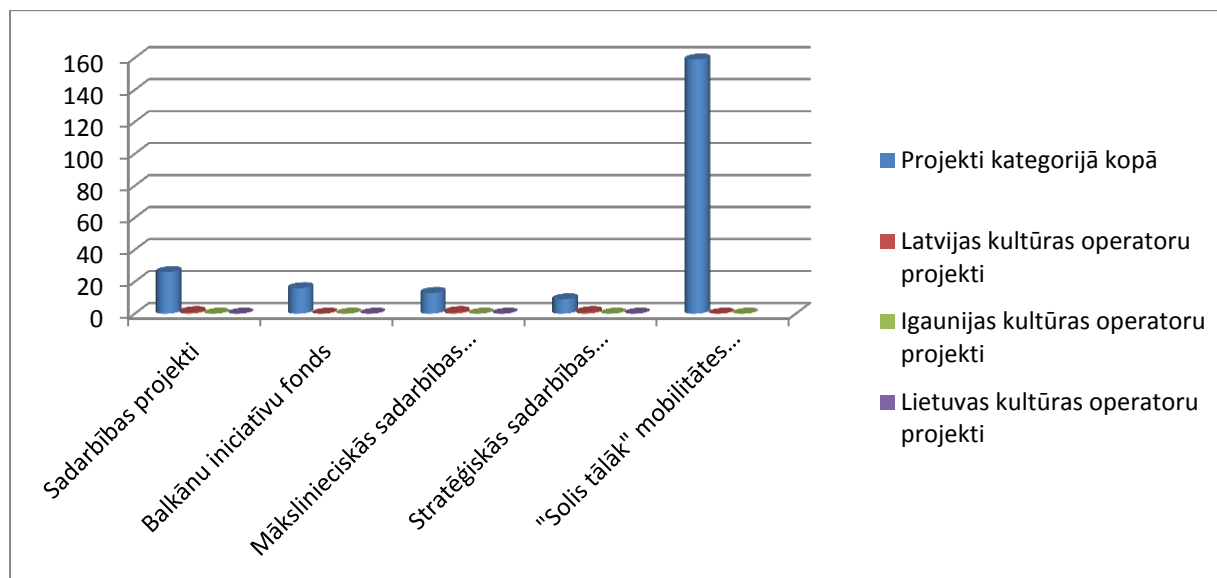
---

<sup>7</sup> Fonda finansējumam ir tiesīgas pieteikties 47 Eiropas valsts, kā arī Kosova, Alžīrija, Ēģipte, Izraēla, Jordāna, Libāna, Lībija, Maroka, Palestīna, Sīrija, Tunisija, Albānija, Bosnija un Hercegovina, Horvātija, Maķedonija, Montenegro un Serbija.



2.1.att. Eiropas Kultūras fonds, 2011.gads. Latvijas, Lietuvas, Igaunijas atbalstīto projektu skaits dažādās apakšprogrammās

Avots: *Collaboration Grants 2011*, Eiropas Kultūras fonds, 2012

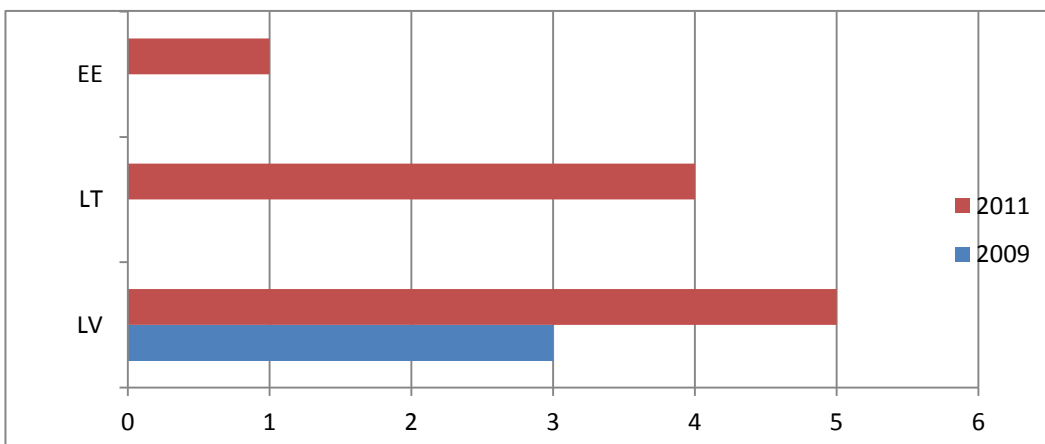


2.2.att. Eiropas Kultūras fonds, 2009.gads. Latvijas, Lietuvas, Igaunijas atbalstīto projektu skaits dažādās apakšprogrammās

Avots: *ECF's 2009 Annual Report*, Eiropas Kultūras fonds, 2010

Vienlaikus gan jāatzīmē, ka konkurencē starp trijām Baltijas valstīm Latvija ir bijusi viena no aktīvākajām, saņemot atbalstu vismaz vienam projektam, īpaši, tas attiecas uz mobilitātes programmas iespēju izmantošanu (skat.att.nr.2.3.). Salīdzinoši lielākā Latvijas

aktivitāte mobilitātes programmas izmantošanā, iespējams, ir saistīta ar to, ka mobilitātes braucieniem var pieteikties fiziskas personas, mākslinieki vai kultūras nozares pārstāvji, kas ir tikko uzsākuši savu māksliniecisko darbību un šī finansējuma saņemšanai galvenais kritērijs ir pamatojums un ideja, nevis jau uz šo brīdi sasniegtie rezultāti, atpazīstamība vai profesionālās darbības ilgums gados. Tā kā pieteikšanās finansējuma saņemšanai un arī atskaitīšanās par finansējuma izlietošanu ir salīdzinoši vienkārša un neietver būtisku birokrātisko procedūru apjomu, ir saprotama aktīvāka šo iespēju izmantošana un līdz ar to rezultātu sasniegšana. Vienlaikus, skaidrojot Latvijas aktivitāti uz citu Baltijas valstu fona, jāsecina, ka Latvijā informāciju par šo programmu mērķtiecīgi izplata un finansējuma saņemšanai kultūras operatorus konsultē Kultūras ministrijas ietvaros izveidotais Kultūras kontaktpunkts<sup>8</sup>. Lai gan šīs programmas popularizēšana nav kontaktpunkta tiešais pienākums, tomēr tas tiek iekļauts kontaktpunkta informatīvajā laukā jau no 2008.gada. Salīdzinoši ar Lietuvas un Igaunijas kultūras kontaktpunktiem, analizējot pieejamo informāciju šo kontaktpunktu mājas lapās un izdales materiālos, šāds papildus uzsvars uz informācijas izplatīšanu par Eiropas Kultūras fondu netiek likts. Līdz ar to var secināt, ka papildus informācijas pieejamība pilnīgi noteikti ietekmē kultūras operatoru aktivitāti iespēju izmantošanā. (21, 22, 23).



**2.3.att. Latvijas, Igaunijas un Lietuvas salīdzinājums Eiropas Kultūras fonda iespēju izmantošanā**

**Avoti:** ECF`s 2009 Annual Report, Eiropas Kultūras fonds, 2010; Collaboration Grants 2011, Eiropas Kultūras fonds, 2012

<sup>8</sup> Kontaktpunkts – Eiropas Kopienas programmu informācijas punkts katras programmas dalībvalstī.

## 2.1.2.2. Eiropas Kopienas programmas „Kultūra” pamatnosacījumi finansējuma saņemšanai un Latvijas kultūras operatoru aktivitāte

Programmas „Kultūra” stratēģiskais mērķis ir uzlabot kopējo kultūras telpu Eiropas iedzīvotājiem, kas balstīta uz kopēju kultūras mantojumu, attīstot sadarbību kultūras jomā starp kultūras pakalpojumu sniedzējiem valstīs, kas piedalās šajā Programmā. Savukārt kultūras pakalpojumu sniedzēju sadarbības mērķis ir sekmēt Eiropas pilsonības izvirzīšanu priekšplānā. Programma ir atvērta kultūras industrijām, kas nav audiovizuālās industrijas, jo īpaši mazajiem kultūras uzņēmumiem, ja šādas industrijas darbojas kā bezpeļņas struktūras kultūras jomā dažādās kultūras nozarēs, nevienu nozari īpaši neizceļot par prioritāru, bet gan atbalstot dažādu kultūras jomu sinerģiju. Papildus definētajam programmas un sadarbības mērķim papildus ir ieteicams ņemt vērā Eiropas gada noteikto prioritāti, kam ir jāsniedz horizontāla ietekme, veicinot izpratni par kādu noteiktu tēmu, iesaistot daudzveidīgu un plašu publiku, piemēram, 2012.gads ir noteikts kā aktīvu vecumdienu un starppaaudžu solidaritātes gads un 2013.gads – Eiropas pilsoņu gads. Programmas operatīvie mērķi ir veicināt visu to personu starptautisku mobilitāti, kas strādā ES kultūras jomā, veicināt mākslas darbu un kultūras un mākslas produktu starptautisku apriti un veicināt starpkultūru dialogu.

Programmā ir tiesīgi piedalīties valsts vai privātas organizācijas ar juridisku statusu un biroju, kas pēc juridiskās adreses ir reģistrēts kādā no Programmas valstīm<sup>9</sup> un kuru galvenā darbības joma ir kultūra. Fiziskas personas nav tiesīgas pieteikties uz Programmas dotāciju. Programmas kopējais darbības laiks ir no 2007. gada 1. janvāra līdz 2013. gada 31.decembrim, un tās kopējais budžets uz visu īstenošanas laiku ir noteikts 400 milj. EUR apmērā.

Atbalstāmās programmas aktivitātes ir uzskaitītas un salīdzinātas tabulā 2.1. „Programmas „Kultūra” atbalsta aktivitātes” (11).

*2.1.tabula*

### **Programmas „Kultūra” atbalsta aktivitātes**

Nr.p.k.	Aktivitāte	EK dotācijas apmērs	EK atbalsta intensitāte	Partnervalstu skaits
1.	Daudzgaļu sadarbības projekti	no EUR 200 000 līdz EUR 500 000 gadā	<50%	6

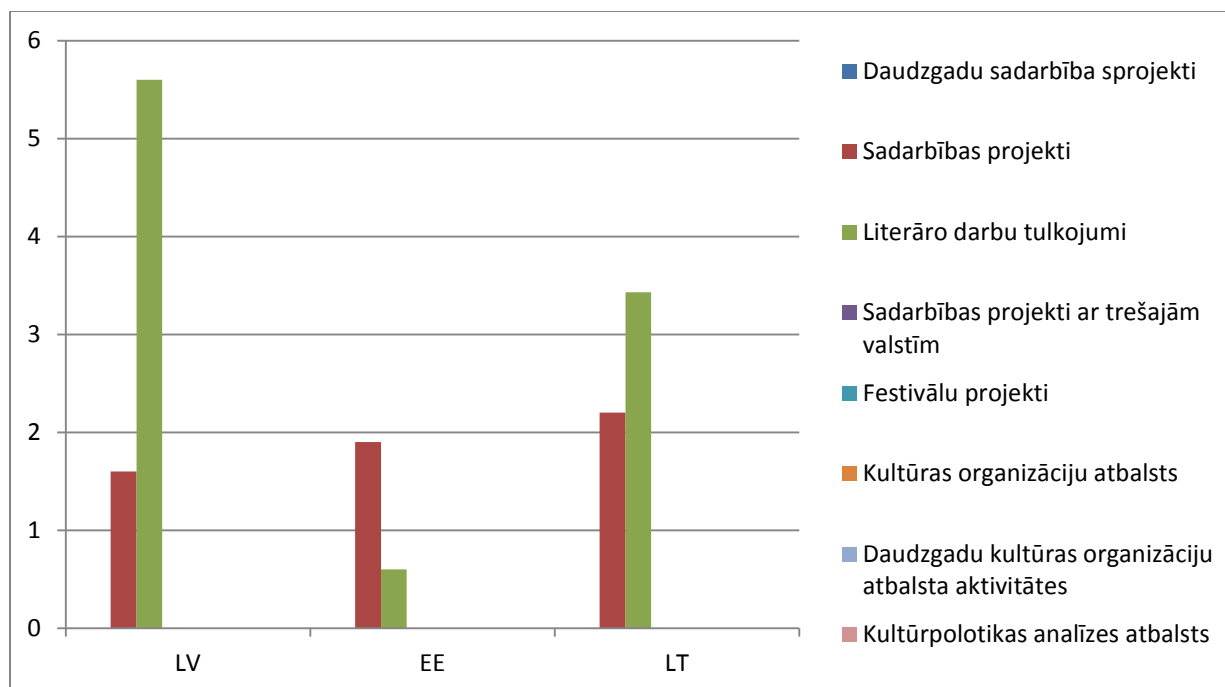
<sup>9</sup> Noteiktās programmas dalībvalstis: visas ES dalībvalstis; Eiropas Ekonomikas zonas valstis (Islande, Lihtenšteina, Norvēģija); ES kandidātvalstis (Horvātija, Turcija un Bijušās Dienvidslāvijas Maķedonijas Republika), kā arī Serbija, Melnkalne un Bosnija Hercegovina.

2.	Sadarbības projekti	no EUR 50 000 līdz EUR 200 000	<50%	3
3.	Literāro tulkojumu projekti	no EUR 2 000 līdz EUR 60 000	<50%	-
4.	Sadarbības projekti ar trešajām valstīm (50% no projekta aktivitātēm ir jānotiek izvēlētajā trešajā valstī)	no EUR 50 000 līdz EUR 200 000	<50%	2 ES valsts, 1 trešā valsts
5.	Atbalsts Eiropas kultūras festivāliem (1 – 3 festivāla cikli)	< EUR 100 000	<60%	-
6.	Atbalsts Eiropas līmeņa kultūras organizācijām - darbības dotācija	-	-	-
7.	Atbalsts analīzei un informācijas vākšanai un izplatīšanai	-	-	-
8.	Sadarbības projekti starp organizācijām, kas iesaistītas kultūras politikas analīzē.	< EUR 120 000 gadā	< 60%	

Avots: *Programme Guide, Culture programme 2007-2013*: Eiropas Komisija, 2010.

Analizējot EK programmas "Kultūra" rezultātus, var secināt, ka Latvijas, Igaunijas un Lietuvas panākumi šīs programmas apgūšanā savstarpēji ir līdzvērtīgi un vienlaikus salīdzinoši pasīvi attiecībā pret programmas kopējiem rezultātiem. Salīdzinājumam jāmin, ka saskaņā ar Eiropas Komisijas Izglītības, audiovizuālās jomas un kultūras izpildaģentūras publicētajiem programmas „Kultūra” ikgadējiem gada pārskatiem par programmas ietvaros atbalstītajiem projektiem, aktīvākās šīs programmas apgūvējas - Itālija, Vācija, Lielbritānija un Francija – īsteno, sākot no 20 līdz pat 80 projektiem vienas apakšaktivitātes un viena gada projektu iesniegumu iesniegšanas aicinājuma ietvaros.

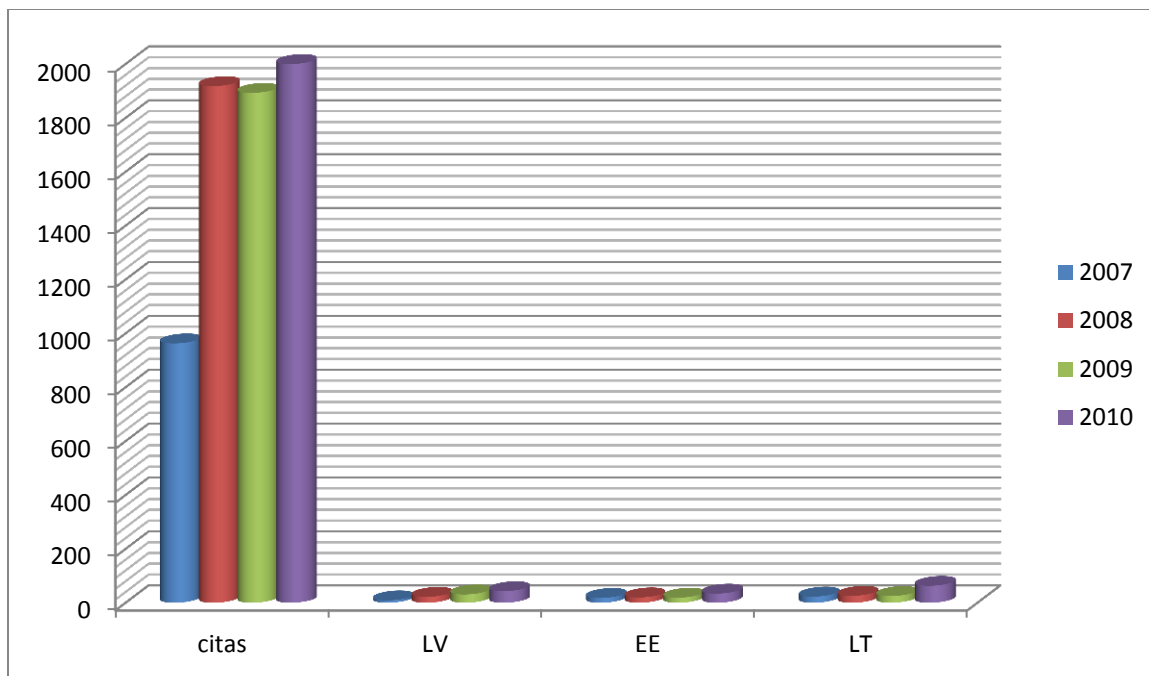
Latvijas aktivitāte ir salīdzināta pēdējo piecu gadu ietvaros, sākot ar 2007.gadu, kas ietver visu pēdējo EK programmas „Kultūra” finanšu plānošanas periodu. Statistikas atspoguļojumā ir ietverti visi atbalstītie projekti, kuros ir piedalījušies Latvijas, Lietuvas vai Igaunijas kultūras operatori neatkarīgi no tā, vai šie kultūras operatori bijuši projekta līderi vai partnerorganizācijas (skat. att.2.4.).



**2.4.att. 2011.gada EK programmas „Kultūra” projektu skaits ar Latvijas, Lietuvas un Igaunijas kultūras operatoru līdzdalību**

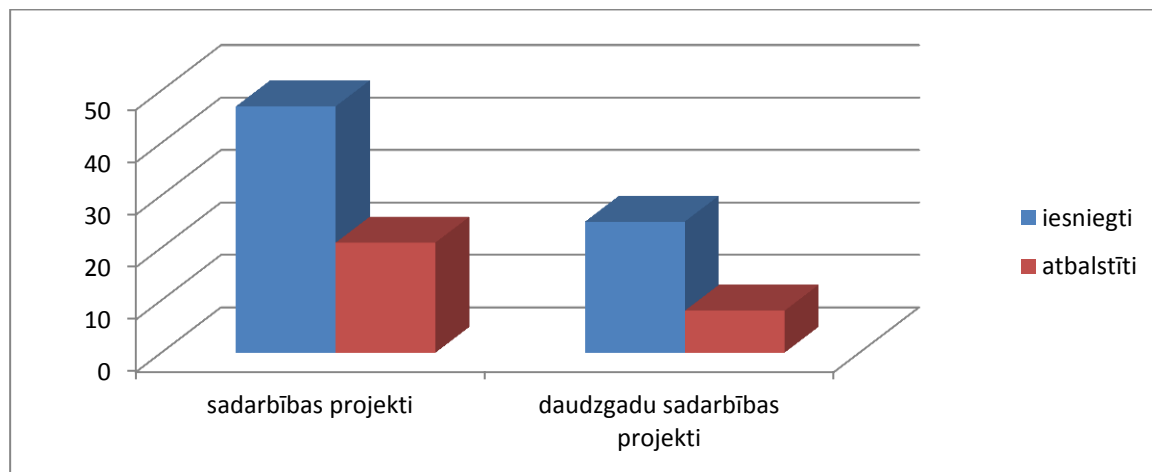
**Avots:** *Culture Programme Activity Report 2011*, Eiropas Komisija

2011.gadā no 8 projektu aktivitāšu pozīcijām Baltijas valstis ir izmantojušas tikai divas, kas ir vienkāršotie sadarbības projekti un arī literāro darbu tulkojumi no/ uz ES valstu valodām, sastādot aptuveni 4% katrā aktivitāšu pozīcijā no kopējo atbalstīto projektu skaita. Ņemot vērā, ka šo sadaļu nosacījumi un nepieciešamie ieguldāmie līdzfinansējumu apjomi ir vienkāršāki salīdzinājumā pret citām pozīcijām, jāsecina, ka tas ir noteicis arī kultūras operatoru aktivitāti. Turklāt literāro darbu tulkojumu sadaļā tiek dota priekšroka tulkojumiem no un uz mazāk izplatītām un populārām ES dalībvalstu valodām. Ņemot vērā iedzīvotāju skaitu ES teritorijā, kas lieto latviešu valodu, šāds kritērijs un nosacījums ir salīdzinoši izdevīgs jaunu tulkojumu nodrošināšanai uz latviešu valodā. Līdzīga situācija ir arī pārējo definētā perioda gadu pārskatu statistikā (skat. att. 2.5. un att.2.6.) ( 24, 25, 26, 27).



**att.2.5. Latvijas, Lietuvas, Igaunijas kultūras operatoru projektu skaits pret kopējo atbalstīto projektu skaitu 2007., 2008.,2009. un 2010.gadā**

**Avoti:** Culture Programme Activity Reports 2007, 2008, 2009, 2010, Eiropas Komisija



**att.2.6. Sadarbības projekti ar Latvijas kultūras organizāciju līdzdalību 2007.- 2011.gadā**

**Avoti:** Culture Programme Activity Reports 2007, 2008, 2009, 2010,2011, Eiropas Komisija

## 2.2. Kavējošie faktori finansējuma apgūšanā

Lai izprastu Latvijas kultūras operatoru salīdzinošu zemo aktivitāti ārējo finansējumu apgūšanā pret kopējo iespēju skaitu, ko parāda 2.1. apkašnodalā veiktā statistikas datu izpēte, autore ir veikusi pētījumu nozīmīgāko kavējošo faktoru identificēšanai, lai darba turpinājumā meklētu risinājumus šo šķēršļu novēršanā un Latvijas kultūras operatoru iespēju palielināšanā.

Autore ir apkopojusi vairāku ekspertu viedokļus. Ekspertu komandā tika izvēlēti 3 eksperti, kuri savas darbības ietvaros ir cieši saistīti ar ārējā finansējuma iespēju apgūšanu un izmantošanu, kā arī informācijas izplatīšanu par šīm iespējām. Aptaujātie eksperti ir:

- ✓ Baiba Tjarve, kultūras menedžere, lektore, teātra zinātniece. Strādā Latvijas Kultūras akadēmijā un aktīvi darbojas biedrībā „Culturelab”.
- ✓ Gunta Misāne, sabiedrisko attiecību un projektu konsultante, uzņēmēja, socioloģe. Strādā SIA „Comperio”, kas aktīvi nodarbojas ar projektu konsultēšanas un projektu vadīšanas pakalpojumu sniegšanu dažādu nozaru organizācijām, t.sk. kultūras.
- ✓ Līga Kalvāne, juriste un projektu konsultante „Latvijas - Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programmas Apvienotajā sekretariātā”.

Visi eksperti sniedza viedokli, saskaņā ar autores izstrādāto aptaujas anketu (skatīt pielikumu nr.2). Pamatojoties uz ekspertu viedokļiem, ir apkopoti sekojoši rezultāti.

1. Visbiežāk izmantotais finansējums kultūras nozarē ir valsts budžeta finansējums un VKKF finansējums.

2. Visbiežāk izmantotie ārējie finanšu avoti ir EK programma „Kultūra”, pārrobežu sadarbības programmas un ESSF.

3. Latvijas kultūras operatori tikpat kā neizmanto iespējas, ko sniedz citu nozare ES finanšu programmas, kurās būtu iespējams īstenot arī kultūras nozares projektus, piemēram, programmas paredzētas IT, inovācijām, urbānai attīstībai u.c.

4. Latvijas kultūras operatori ārējā finansējuma apgūšanā nav pietiekami aktīvi / izmanto savas iespējas, tomēr ir daudz kavējošo faktoru un ierobežojumu.

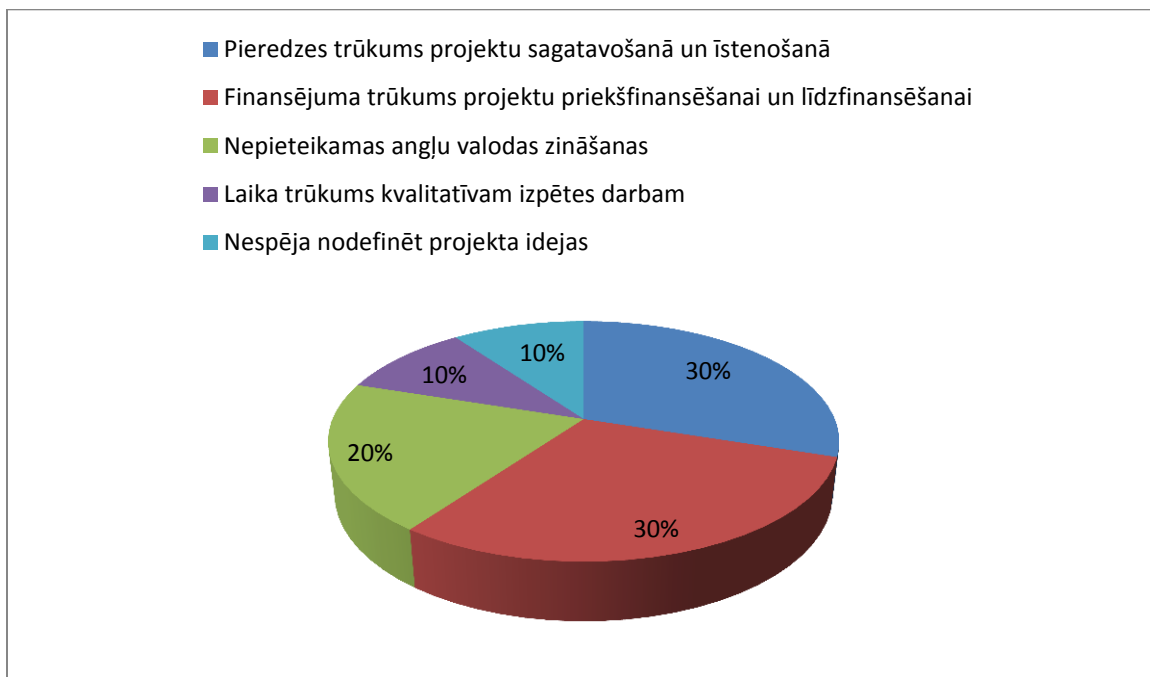
5. Latvijas kultūras operatoru ārējā finansējuma apgūšanas aktivitāte ir apmierinoša.

6. Galvenie iemesli, kas kavē kultūras operatorus aktīvāk izmantot ārējo finansējumu, ir pieredzes trūkums projektu sagatavošanā un vadīšanā, finansējuma trūkums projektu uzsākšanai un līdzfinansēšanai, kā arī angļu valodas nepietiekamas zināšanas, laika trūkums kvalitatīvam izpētes darbam un nespēja definēt projektu idejas (skat.att.2.7.).

7. Risinājumu, kas varētu sekmēt finansējuma aktīvāku apgūšanu ir apmācību nodrošināšana par projektu sagatavošanu un īstenošanu, praktisku konsultāciju pieejamība projektu sagatavošanā un īstenošanā, finansējuma pieejamība projektu sagatavošanai, priekšfinansēšanai un līdzfinansēšanai no valsts, pašvaldību vai speciālu fondu budžeta, kā arī angļu valodas apmācības, kultūras menedžeru izglītošana starptautiskās sadarbības sektorā un kultūras darbinieku mobilitātes veicināšana (skat.att.nr.2.8.).

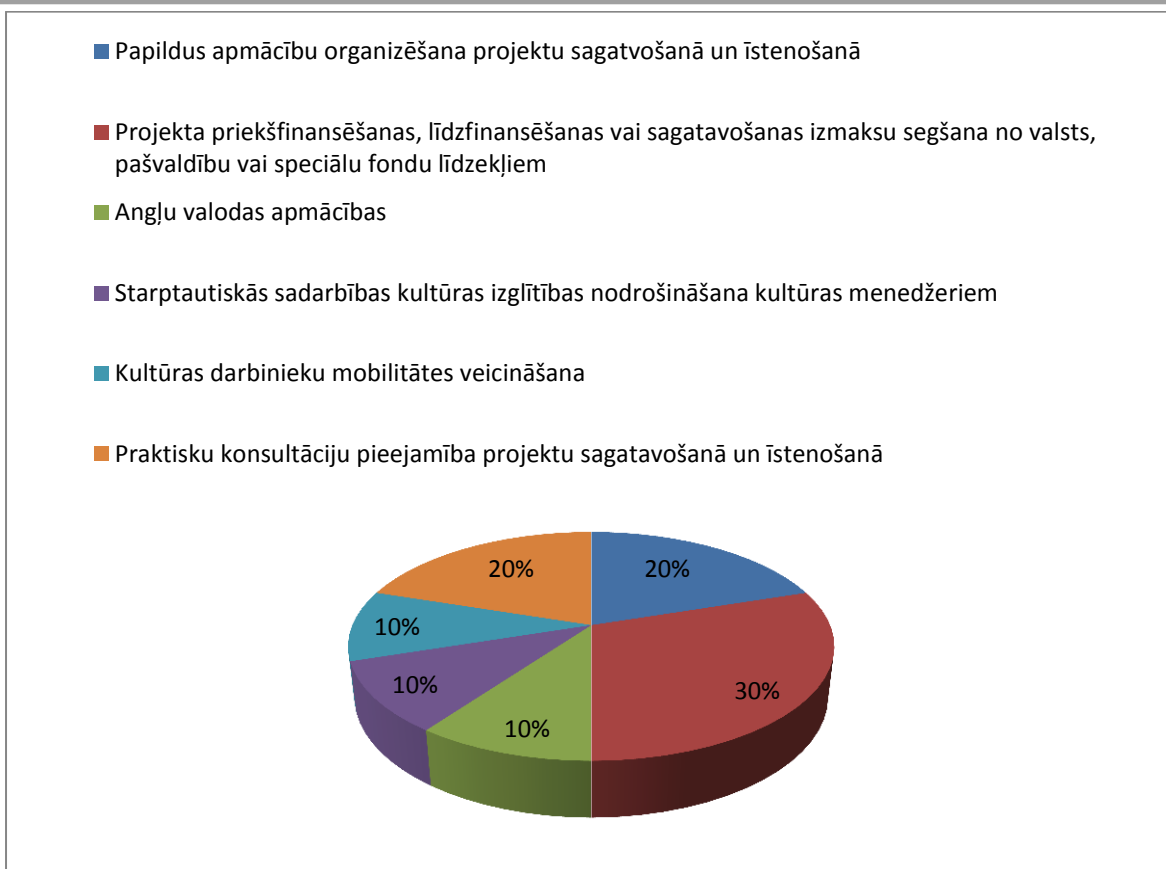
8. Visi eksperti atzina, ka jānodrošina vienlaicīgi gan kultūras organizāciju darbiniekiem apmācības par finansējuma apguves iespējām, gan administratīvais un organizatoriskais atbalsts, ļaujot kultūras organizācijām orientēties uz mākslas satura veidošanu.

9. 5 efektīvākie informācijas izplatīšanas kanāli, lai informētu kultūras organizācijas par iespējām ārējā finansējuma apgūšanā, ir definēti: speciāls interneta portāls, informācijas izplatīšana pašvaldībās un reģionos, semināru organizēšana reģionos, KKP mājas lapa un KKP jaunumu lapa.



att.2.7. Kavējošie faktori aktīvai ārējā finansējumu apguvei

Avots: Ekspertu aptaujas rezultāti



att.2.8. **Risinājumi aktīvai ārējā finansējumu apguvei**

**Avots:** Ekspertu aptaujas rezultāti

Papildus 2011.gada decembrī tika veikta Latvijas Kultūras akadēmijas Kultūras menedžeru maģistru studiju programmas 1. un 2.kursu maģistrantu aptauja ar jautājumu: „*Kas, jūsuprāt, Latvijā traucē ārvalstu fondu apguvi?*”. Tika aptaujāti 17 maģistranti, katrs maģistrants varēja minēt vairāk nekā vienu iemeslu, līdz ar to kopējais atbilžu skaits ir 40 atbildes. Aptaujas rezultāti ir apkopoti tabulā nr.2.2. „LKA studējošo kultūras menedžeru aptaujas rezultāti”.

2.1.tabula

**LKA studējošo kultūras menedžeru aptaujas rezultāti**

Apgalvojums	Atbilžu skaits	% no kopējā atbilžu skaita
Kultūras darbinieku nesagatavotība šādu projektu izstrādei un vadīšanas procesu nodrošināšanai	12	30%

Informācijas trūkums	8	20%
Bailes no finansējuma apguves sarežģītības un birokrātijas	12	30%
Nav iespējams nodrošināt nepieciešamās līdzfinansējumu daļas	6	15%
Pieredzes trūkums	1	2,5%
Neuzņēmība	1	2,5%

**Avots:** LKA studējošo kultūras menedžeru aptaujas rezultāti

Pamatojoties uz šīs aptaujas rezultātiem, redzams, ka būtiskākie faktori, kas kavē ārējā finansējuma apguvi ir kultūras darbinieku nesagatavotība un bailes no procedūru birokrātiskās sarežģītības, kas saistītas ar finansējuma piesaisti, kā arī atbilstoša šī finansējuma administrēšana. Jāņem vērā, ka šajā aptaujā nav izdalīts ideju vai projektu trūkums. Latvijas kultūras operatori ir aktīvi un radoši, kā arī gatavi īstenot dažādus kultūras un mākslas projektus, tomēr šo ideju īstenošana ir kavēta tieši finanšu apsvērumu dēļ. Atvieglot finanšu resursu piesaistes un šī finansējuma administrēšanas procedūras, Latvijā varētu tikt īstenoti daudzi radoši un konkurētspējīgi mākslas projekti.

Apvienojot abu aptaujas datu rezultātus, secinām, ka finansējuma un kultūras operatoru pieredzes un zināšanu trūkums projektu sagatavošanā un īstenošanā ir būtiskākie kavējošie faktori ārējā finansējuma apgūšanā.

Savukārt ārējā finansējuma efektīvākas apguves nodrošināšanai tiek izvirzīti sekojoši risinājumi: praktisku konsultāciju un apmācību nodrošināšana ar projektu sagatavošanu un īstenošanu saistītajos jautājumos un procedūrās, nodrošinot gan apmācību pieejamību, gan praktisku atbalstu organizatorisko un administratīvo funkciju veikšanā.

Līdzīgus atbalsta mehānismus un piemērus mēs varam vērot arī citu Eiropas valstu pieredzē, kas ir detalizēti aprakstīti 2.3.apakšnodaļā.

### **2.3. Citu valstu piemēri ārējo finansējumu apgūšanā**

Analizējot fondu un programmu aktīvāko valstu apgūvēju piemērus ES kontekstā, viena no aktīvākajām valstīm ir Lielbritānija. Kultūras operatori Lielbritānijā ir ļoti aktīvi ārējo finansējumu apgūvēji. Protams, jāņem vērā Lielbritānijas politiskie kultūrpolitikas uzstādījumi, kur arvien vairāk un izteiktāk notiek kultūras nozares pārorientāciju no valsts dotējamās nozares

un ekonomisku un sevi atpelnošu biznesa nozari. Līdz ar to kultūras operatori Lielbritānijā jau ilga laika posmā ir spiesti meklēt alternatīvas un jaunus finansēšanas modeļus savu kultūras iniciatīvu finansēšanai. Pamatojoties uz SICA (*Sica Dutch Centre for International Cultural Activities*) pētījuma „*The economic crisis and the prospects for art and culture in Europe*” datiem, Lielbritānijā uz 2011.gadu visu kultūras apakšnozaru finansējums ir samazināts par 30% un ir zemākais kultūrai pieejamais budžets kopš 1940.gada, kad valsts finansējums kultūrai tika piešķirts pirmo reizi, kā arī kultūra ir finansējuma ziņā visvairāk samazinātā nozare. Pētījumā ir iekļauti galvenie secinājumi par Lielbritānijas kultūrpolitikas attīstības tendencēm, uzsverot, ka Lielbritānijas kultūrpolitika virzās uz to, ka kultūra maksimāli jāveido par tirgus nozari un kultūrai pašai sevi jāatpelnā. Britu kultūrpolitiku jau šobrīd var uzskatīt par publiskās - privātās partnerības sadarbības modeli, kas nākotnē tiks vēl vairāk attīstīts (18). Līdz ar šādas kultūrpolitikas nostājas virzīšanu ir attīstījušās dažādas kultūras menedžeru un kultūras mārketinga speciālistu izglītības programmas, kā arī vairākas aģentūras, kas palīdz rast ārējo finansējumu un finansējuma alternatīvas kultūras iniciatīvu finansēšanai, kā arī veidot savstarpējus sadarbības tīklus un projektu iniciatīvu platformas starptautisku projektu veidošanai un attīstīšanai. Piemēram, CIDA (*Cultural Industries Development Agency*), kas ir izveidota kā atbalsta aģentūra jebkādas nozares radošo industriju organizācijām vai atsevišķiem māksliniekiem Londonā ar mērķi atbalstīt radošo industriju un mākslas projektu ar augsti pievienoto vērtību attīstīšanu. Organizācija darbojas kā biznesa organizācija, vienlaikus par savu galveno uzdevumu neizvirzot pēc iespējas lielāku peļņas gūšanu, bet gan radošo industriju un iniciatīvu atbalstīšanu. CIDA atbalsta pasākumi ietver:

- ✓ informācijas izplatīšanu (mājas lapa, jaunumu lapu sagatavošana un izplatīšana, specializēto e-biļetenu par aktuālajām iespējām un notikumiem radošo industriju nozarē izveidošana),
- ✓ biznesa atbalstu un profesionālā attīstību (apmācību semināru un kursu īstenošana, starptautisku ekspertu meklēšana un piesaistīšana specializētu kursu īstenošanai),
- ✓ *networkings* un *showcasing* (jaunu terminu ienākšanu sadarbības veidošanas un pieredzes apmaiņas procesu nodrošināšanai, kas ietver sevī dažādas pieredzes apmaiņas, komunikācijas un diskusiju formas, savstarpējas sadarbības un jaunu sadarbības tīklu veidošanas formas),

- ✓ dažādu pasākumu un sadarbības platformu organizēšanu, apvienojot un koordinējot dažādu nozaru un atbildības līmeņu ekspertus,
- ✓ kultūras produktu sagatavošanu un nozares vadības ekspertu nodrošināšanu (administratīvo un menedžmentu funkciju nodrošināšana atsevišķām kultūras organizācijām vai vienreizējām kultūras iniciatīvām un projektiem),
- ✓ talantīgu un spējīgu *jauno talantu meklēšanu* nozarē („*talent developing*”- talantu attīstība) sadarbībā ar *East London Design Show*, *London Metropolitan University*, *BBC London* un citām organizācijām.

Bez atbalsta un informācijas par finansējuma piesaistes iespējām un partnerības nodrošināšanas projektiem CIDA veic aktīvu izglītojošo darbu arī menedžmenta nodrošināšanai, piemēram, informatīvie materiāli un kursi par biznesa plāna sagatavošanu, finanšu organizācijas jautājumiem, uzņēmuma nodokļu sistēmām, telpu dizainu un tā ietekmi uz apmeklētājiem, kā arī darbojas kā platforma starp nozares profesionāļiem, kas piedāvā savus pakalpojumus kādā no mākslas nozarēm un starp organizācijām, kas meklē atbilstošas kvalitātes nozaru profesionāļus atsevišķu darbu vai iniciatīvu veikšanai (33).

Lai atbalstītu kultūras operatorus un veicinātu viņu aktivitāti finansējuma piesaistē, ir izveidoti:

- ✓ vairākas virtuālas konsultāciju platformas, kas dod padomus biznesa plāna un projekta pieteikumu sagatavošanā, kā arī sniedz informāciju par fondiem un programmām, kas uz projektu bāzes piešķir finansējumu atsevišķu aktivitāšu īstenošanai, piemēram, [www.bbplans.co.uk](http://www.bbplans.co.uk),
- ✓ diskusiju portāli un teorētiskās bāzes kursi par kultūras nozares attīstību, indikatoru un salīdzinošo rādītāju definēšanu, piemēram, [www.new-paradigm.co.uk](http://www.new-paradigm.co.uk) un citi.

Kā viens no pozitīviem piemēriem jāmin arī Nīderlande, kas aktīvi izmanto dažādas atbalsta formas kultūras operatoru iesaistīšanā finansējuma meklēšanā. Jāsaka, ka Nīderlandē ir ļoti aktīvs nevalstisko organizāciju tīkls, par ko liecina fakts, ka tieši Nīderlande ir bijusi par bāzes vietu starptautiski nozīmīgu atbalsta instrumentu kultūras operatoru darbības atbalstīšanai un radīšanai. Piemēram, „Eiropas Kultūras fonds”, kas bāzēts Nīderlandē un tā iniciatīva sākotnēji ir bijusi lokāli Nīderlandes mērogā, uz šo brīdi ietver visu ES reģionu un Balkānu valstis, paredz ikgadējus aicinājumus projektu iesniegšanai Eiropas kultūras operatoru sadarbībai

ar Balkānu valstu kultūras operatoriem, jaunu kultūrpolitikas iniciatīvu meklēšanā un jaunu, radošu, inovatīvās idejās balstītu kultūras projektu finansēšanu (46). Līdzīgi, izaugot no Nīderlandes lokāla mēroga informatīva portāla līdz šobrīd starptautiski nozīmīga (50 dalībvalstu apmērā), Nīderlandē tika izveidots [www.Labforculture.org](http://www.Labforculture.org) tīkls. *Labforculture* nodrošina jaunāko un aktuālāko informāciju par finansējuma piesaistes iespējām dažādu nozaru kultūras projektu īstenošanai visā pasaulē, informatīvo jaunumu lapas, diskusiju forumus, rakstus un pētījumu rezultātus ar kultūras nozari saistītos jautājumos, Eiropas kultūrpolitikas kontekstu, saistošo plānošanas dokumentu apkopojumus, projektu kopsavilkumus un aprakstus, projektu ideju pamatojumus, sadarbības un partneru meklēšanas iespējas. *Labforsculture* ir kā bāze vairāku atsevišķu un lokālu tīklu izveidei citās valstīs (51). Pēc līdzīgiem principiem un formas darbojas arī organizācija *Culturelab* Latvijā ([www.culturelab](http://www.culturelab)). *Labforculture* ir vienīgais kultūras portāls Latvijā, kas nodrošina aktuālāko un visaptverošāko informāciju par kultūras nozari saistošiem jautājumiem, kā arī sniedz informāciju par finansējuma piesaistes iespējām. *Culturelab* jeb *Kultūras laboratorija* ir izveidota kā nevalstiska organizācija, kas dibināta 2005.gadā ar mērķi veicināt ilgtspējīgu sadarbības sociālo un ekonomisko attīstību, stratēģiski un inovatīvi izmantojot kultūras resursus. Organizācijas statūtos ir noteikti šādi uzdevumi:

- ✓ veikt sabiedrības izglītošanu par kultūras nozīmi sabiedrības sociālekonomiskajā attīstībā;
- ✓ sekmēt kultūras plānošanas un stratēģiju iekļaušanu reģionālajos attīstības plānos, apzinot un efektīvi izmantojot esošos kultūras resursus;
- ✓ veicināt sabiedrības pilsonisko līdzdalību un iniciatīvu reģionālās kultūras attīstības plānošanā un īstenošanā;
- ✓ sekmēt valsts un privātās partnerības sekmīgu sadarbības projektu attīstību;
- ✓ attīstīt starptautisko kultūras sadarbību un pieredzes apmaiņu.

Šāda veida organizācijas un to atvasinājumi darbojas uz projektu un iniciatīvu bāzes, kas ļoti ierobežo organizāciju darbību un apgrūtina to stratēģisku darbības plānošanu ilgtermiņā. Bez ārējā finansējuma piesaistes šo organizāciju pastāvēšana ir apdraudēta, tādējādi pastāv risks, ja organizācija neatradīs alternatīvus ienākumu avotus, būtisks un plaši izmantots kultūras operatoru informācijas resurss nākotnē var pārtraukt savu darbību nepietiekama finansējuma dēļ.

2009.gadā Nīderlandē ir dibināts SICA “*Dutch centre for international cultural activities*”, kas saskaņā ar SICA dibināšanas manifestu ir kā nevalstiska atbalsta organizācija Holandes valdības īstenojamajai kultūrpolitikai ar mērķi stimulēt un attīstīt starptautisko kultūras sadarbību,

vienlaikus stiprinot arī uzņēmējdarbības un ekonomiskos sektorus. Par saviem galvenajiem uzdevumiem organizācija izvērta informācijas apkopošanu, kvalitatīvu tās izvērtēšanu un izplatīšanu, kultūras pasākumu un sadarbības koordinēšanu jebkurā kultūras nozarē. Šajā gadījumā organizācija ir bezpeļņas, jo tiek finansēta no Kultūras un Ārlietu ministrijas, kā arī tās struktūrā kā struktūrvienība ir iekļauts Eiropas kontaktpunkts kontaktpunktu funkciju nodrošināšanai Eiropas Kopienas programmām “Kultūra” un “Eiropas Pilsoņiem”, līdz ar to finansējums organizācijas darbības nodrošināšanai tiek piesaistīts arī no Eiropas Komisijas (32).

Kultūras kontaktpunkti ir būtisks Eiropas valstu, kuras ir EK programmas “Kultūras” un “Eiropa pilsoņiem” dalībvalsts, resurss darbā ar kultūras operatoriem. Saskaņā ar līgumiem, kas noslēgti ar Eiropas Komisiju un katru programmas dalībvalsti atsevišķi, ir noteikts, ka dalībvalsts uzņemas kultūras kontaktpunkta izveidi programmu popularizēšanai. Lai arī netiek reglamentēta juridiskā forma un ietvars (nozaru ministriju struktūrvienība, nevalstiska organizācija, atsevišķa aģentūra, citu institūciju struktūrvienība, nevalstiska organizācija ar ministrijas deleģētām funkcijām u.c.) kontaktpunktu pastāvēšanai dalībvalstīs, tomēr līgumos tiek noteiktas pamatprasības un uzdevumi, kas ir jānodrošina neatkarīgi no katras valsts izvēlētas formas savu līgumsaistību izpildei. Līgumi definē piesaistāmo speciālistu skaitu, telpu platību, uzdevumus (informācijas izplatīšana par programmām, kultūras operatoru konsultēšana, projektu sadarbības partneru meklēšana un piesaiste, komunikācijas nodrošināšana starp Eiropas Komisiju un kultūras operatoriem dalībvalstīs, līdzdalība programmas plānošanā, atbalsts projektu pieteikumu izstrādē un ieviešanas procesā), nosakot un piešķirot arī budžetu šo kontaktpunktu darbības nodrošināšanai. Līgumos ar kultūras kontaktpunktiem definētās funkcijas:

- ✓ plānot un īstenot sabiedrības informēšanas pasākumus par iespējām piesaistīt līdzfinansējumu no programmas;
- ✓ izveidot un papildināt saistītās datu bāzes;
- ✓ atbalsts partneru meklēšanā;
- ✓ uzturēt sakarus ar citiem informācijas birojiem dalībvalstīs, lai nodrošinātu informētību par citiem nozares finanšu instrumentiem;
- ✓ nodrošināt ES programmas popularizēšanu valstī;
- ✓ plānot un īstenot sabiedrības informēšanas pasākumus par iespējām piesaistīt līdzfinansējumu no programmas;
- ✓ izveidot un papildināt saistītās datu bāzes;

- ✓ atbalsts partneru meklēšanā;
- ✓ uzturēt sakarus ar citiem informācijas birojiem dalībvalstīs, lai nodrošinātu informētību par citiem nozares finanšu instrumentiem;
- ✓ nodrošināt programmas projektu iesniegumu tematiskās atbilstības novērtēšanu atbilstoši programmu mērķiem un nosacījumiem ;
- ✓ sniegt priekšlikumus budžeta pieprasījuma izstrādei ES programmas ietvaros realizējamo projektu līdzfinansēšanai;
- ✓ organizēt, koordinēt un nodrošināt konsultāciju sniegšanu par projektu iesniegšanas nosacījumiem un projektu pieteikumu veidlapu aizpildīšanu;
- ✓ organizēt un novadīt informatīvos seminārus un lekcijas potenciālajiem projektu iesniedzējiem;
- ✓ nodrošināt informācijas pieejamību un atskaišu sagatavošanu Eiropas Komisijai un Latvijas institūcijām par ES programmas apgūšanu un kontaktpunkta darbību;
- ✓ vadīt ES programmu darbības novērtējumu Latvijā;
- ✓ veicināt ES programmu apstiprināto projektu rezultātu uzskaites, apkopošanas un izplatīšanas aktivitātes;
- ✓ izstrādāt priekšlikumus Eiropas Komisijai par programmas attīstību;
- ✓ nodrošināt sadarbību ar ģenerāldirektorātu un citām atbildīgajām struktūrvienībām, kā arī nodrošināt nepieciešamās informācijas sagatavošanu Eiropas Savienības institūciju struktūrvienībām programmas ieviešanā un plānošanā;
- ✓ nodrošināt programmas projektu iesniegumu tematiskās atbilstības novērtēšanu atbilstoši programmu mērķiem un nosacījumiem;

Līdz ar to katrai dalībvalstij ir Eiropas Komisijas finansēta platforma, kuras pamatuzdevumos ietilpst informācijas sniegšana un atbalsts par finansējuma piesaistes iespējām kultūras operatoriem. Jautājums ir, cik aktīvi un plaši dalībvalstis izmanto šo resursu kultūras operatoru atbalstīšanā? Ir valstis, kas cieši reducējas uz līguma ietvaros definētajām EK programmām, izpildot pamatuzdevumus un nesniedzot dziļāku un plašāku atbalstu savām kultūras organizācijām. Tomēr lielākā daļa valstu kultūras kontaktpunkti aktīvi iesaistās kultūras operatoru atbalsta procesā, sniedzot informāciju ne tikai par ES programmām “Kultūra” un “Eiropa pilsoņiem”, bet arī par citām finansējuma piesaistes iespējām. Piemēram, Latvijas Kultūras kontaktpunkta informācijas laukā ietilpst arī „Eiropas Kultūras fonds”, struktūrfondu

finansējuma piesaistes iespējas kultūrai, „Norvēģijas/ EEZ finanšu instrumenta” finansējuma piesaistes iespējas un citas vienreizējas fondu un atbalsta iniciatīvas. Tomēr visbiežāk kultūras kontaktpunktu darbība ietver tikai informācija izplatīšanas funkciju, kas neapšaubāmi ir būtiski, bet nemazina citus šķēršļus projektu sagatavošanas un, galvenais, īstenošanas posmā, nav praktiskās palīdzības darbā ar birokrātiskajām procedūrām un administratīvo darbu. Šāda reducēšanās no praktiskā atbalsta ir pašsaprotama, jo, iesaistoties ar praktisku atbalstu, šīs konsultējošās institūcijas kļūst par līdztbildīgām un nes saistības par projekta pareizu un prasībām atbilstošu ieviešanu, savukārt šādu risku nevar uzņemt valsts budžeta vai Eiropas Komisiju pārstāvoša organizācija.

### **3.NODAĻA. KULTŪRAS INICIATĪVU CENTRA IZVEIDES TEHNISKI EKONOMISKAIS PAMATOJUMS**

Balstoties uz 1. un 2.nodaļās izpētīto situāciju par aktīvāku iespēju izmantošanu starp Latvijas kultūras operatoru ārējā finansējuma apgūšanā, tādējādi veicinot Latvijas kultūras nozares daudzveidīgu attīstību, autore ir sagatavojusi tehniski ekonomisku pamatojumu atbalsta mehānisma kultūras operatoriem radīšanai.

#### **3.1. Situācijas analīze**

Darba 1. un 2.nodaļu izpētes rezultātā ir secināts, ka Latvijas kultūras attīstība rādītājiem pēdējos gados ir tendence samazināties gan no kultūras patēriņa viedokļa, gan no pieejamā finansējuma kultūras nozarē. Viens no iemesliem ir tas, ka kultūras operatori iespējas apgūt ārējo kultūras finansējumu savu projektu un ideju īstenošanai, tādējādi līdzdarbojoties arī visas Latvijas kultūras dzīves attīstībā, izmanto ļoti pasīvi. Galvenie veiksmīga ārējā finansējuma apgūšanas kavējošie faktori ir:

- ✓ kultūras operatoru pieredzes trūkums projektu sagatavošanā un administrēšanā,
- ✓ nepietiekams finansējums projektu uzsākšanai un līdzfinansēšanai,
- ✓ bailes no projektu ieviešanas administratīvo procesu sarežģītības.

Jāsecina, ka ir nepieciešami atbalsta mehānismi, kas nodrošina praktiskas konsultācijas un informatīvo atbalstu, kā arī apmācības projektu sagatavošanā un ieviešanā. Turklāt jāņem vērā, ka atbalsta mehānismam ir jābūt komerciālam projektam ar spēju pašfinansēties un nest peļņu, vienlaikus atbalstot un ieguldot valsts kultūrpolitikas stratēģisko mērķu sasniegšanā. Plānojot iespējamās atbalsta mehānisma alternatīvas projektu, ir ņemts vērā, ka kultūras finansēšanas modelim ir tendence mainīties no valsts subsidēta modeļa uz komerciālu. Tas, ka ekonomiskās krīzes ir būtiski ietekmējušas kultūras sektora finansējumu Eiropas valstīs, liek secināt, ka nogrieztās valsts dotācijas kultūras nozarei tiks izlīdzinātas ar privātā sektora atbalstu, nozarei pašai jādomā, kādā veidā komercializēt savu nozari. Lai šādā veidā varētu pārvaldīt savu darbību, māksliniekiem ir jānodod atbalsta mehānisms, lai pārorientēšanās no dotācijas uz saimniecisko darbību notiktu maksimāli efektīvi.

Mākslinieki un kultūrpolitikas veidotāji nedrīkst orientēties tikai un vienīgi uz kultūras ekonomisko potenciālu un tās ekonomiskās vērtības un rentabilitātes rādītājiem, domājot arī par kultūras sākotnējo vērtību, kas ir tālu no peļņu nesošas uzņēmējdarbības formas. Jādomā par

atbalsta mehānismu veidošanu un finanšu instrumentu piesaisti, lai samērotu kultūras un mākslas patiesās vērtības ar aizvien vairāk kultūrā dominējošo pārvaldības komerciālo raksturu. Jāatrod alternatīva, kas kā patstāvīga uzņēmējdarbības forma ir peļņu nesoša un vienlaikus kalpo kā instruments un atbalsta mehānisms kultūras nozares jaunu iniciatīvu īstenošanai.

### 3.2. Problēmas uzstādījums un pamatojums

Pamatproblēma ir Latvijas kultūras attīstība ir ierobežota.

Analizējot pamatproblēmas cēloņu analīzi, autore ir pamatojusies uz veikto pētījumu pēc aptaujas un ekspertu metodēm, kā arī ir sastādījusi problēmkoķu pēc *MindMap* metodes (skat. att.nr 3.1.). Pamatojoties uz veikto izvērtējumu, ir jāsecina, ka kultūras attīstības ierobežotība un samazināšanās ir cieši saistīta ar nepietiekama finansējuma pieejamību kultūras nozarei, tādējādi kā darba konkrētā problēma tiek izvirzīta: Latvijas kultūras operatori neizmanto savas iespējas ārējā finansējuma piesaistīšanai savu ideju un projektu īstenošanai.

Par Latvijas kultūras attīstības ierobežotību un attīstības rādītāju samazināšanos liecina šādi faktori:

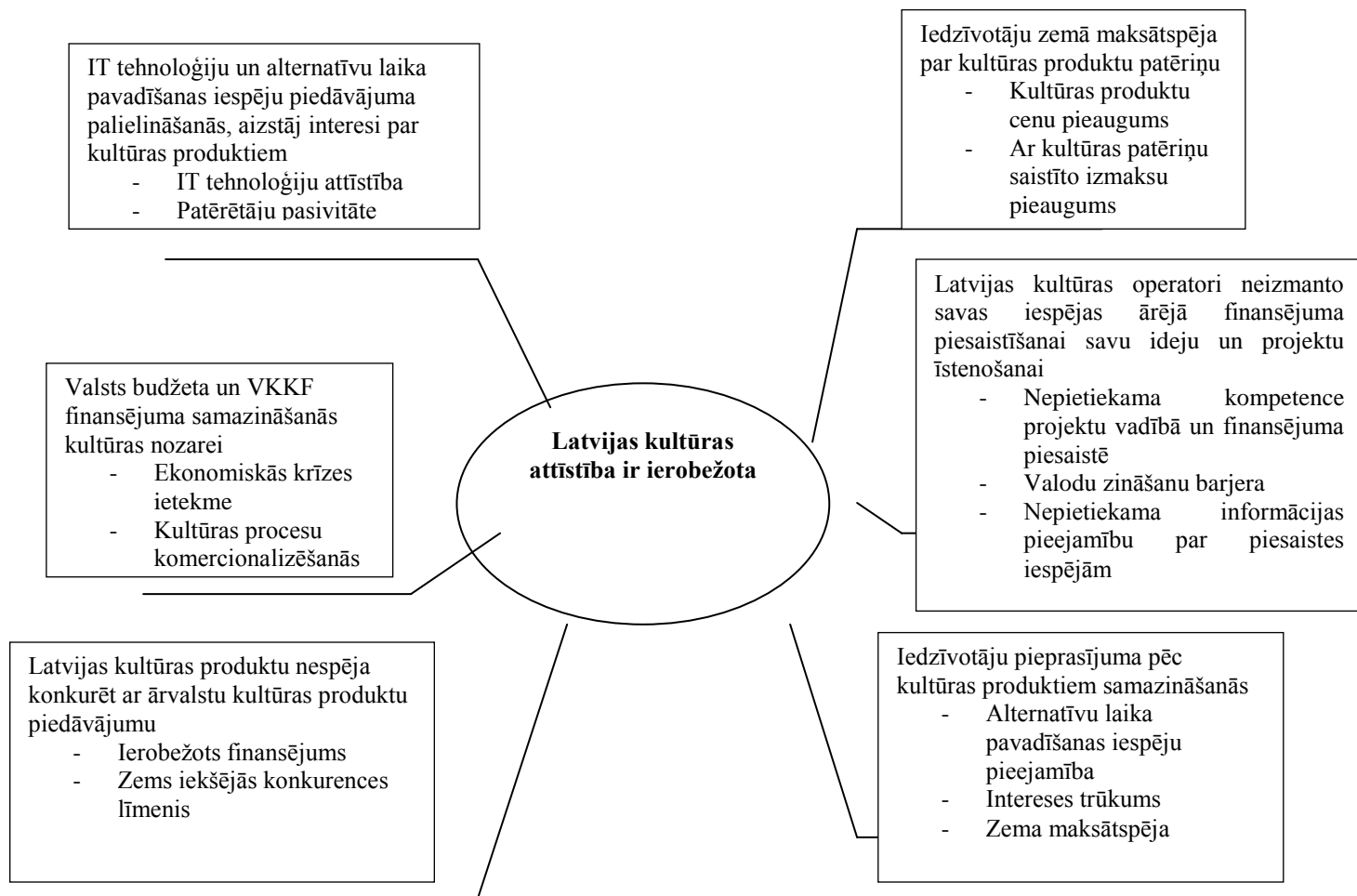
- ✓ kultūras patēriņa samazināšanās (ierobežota patērētāju maksātspēja, iedzīvotāju laika trūkums, kultūras piedāvājumu vienveidīgs klāsts un neatbilstība patērētāju vēlmēm, iedzīvotāju kultūrizglītības līmeņa samazināšanās),
- ✓ informācijas pieejamība un IT tehnoloģiju iespēju aizstāšana ar kultūras produktu patēriņu (TV un Interenta pieejamība, daudz alternatīvu izklaides veidu ar mazāku laiku un naudas patēriņu),
- ✓ globalizācijas un kosmopolītisma ietekme (tehnoloģijas ļauj patērēt jebkuras valsts kultūras produkciju, nav akcents uz konkrētās valsts kultūras patēriņu),
- ✓ finansējuma samazināšanās kultūras nozarē (kultūras nozares strauja valsts budžeta dotācijas samazināšana, VKKF budžeta samazinājums, Latvijas kultūras operatori nepagūst pieejamo ārējo finansējumu kultūras ideju īstenošanai, iedzīvotāju zemā maksātspēja par kultūras produktu patērēšanu)<sup>10</sup>.

Konkrētās problēmas risināšanai ir noteiktas papildus apakšproblēmas, kuras ir jārisina ar projektā uzstādīto mērķu sasniegšanu:

---

<sup>10</sup> Informācija sagatavota saskaņā ar 2010.gada Valsts prezidenta Andra Bērziņa vadītās Stratēģiskās attīstības pētījuma datiem

- ✓ nav pietiekamu informācijas resursu saprotamā valodā un ērti pieejamā formā par ārējā finansējuma iespējām,
- ✓ nav zināšanu kvalitatīvas un atbilstošas dokumentācijas sagatavošanai iesniegšanai projektu konkursiem,
- ✓ nav resursu (cilvēku, finanšu, tehnisko), lai sagatavotu kvalitatīvu projektu dokumentāciju,
- ✓ kultūras operatori nav skaidrs projektu tālākais ieviešanas process,
- ✓ nav kapacitātes projektu atbilstoši administratīvajai vadīšanai un koordinācijai,
- ✓ kultūras operatori neprot sasaitīt projektu idejas ar finansējumu devēju uzstādītajiem mērķiem un prioritātēm.



**2.1.att. Pamatproblēmas analīze, lietojot metodi MIND MAP**

**Avots:** autores izstrādāts pēc profesores Ž. Ilmetes metodoloģijas

### 3.3. Projekta mērķu analīze

Pēc projekta problēmas identificēšanas nākamais solis ir noteikt projekta mērķus, definējot, kam jābūt izdarītam, kā jābūt izdarītam, kad jābūt izdarītām un ar kādam izmaksām jābūt izdarītam. Projekta mērķiem jābūt izstrādātiem saskaņā ar SMART metodi, kas paredz, ka definētajiem mērķiem ir jābūt specifiskiem, izmērāmiem, izprotamiem, reāliem, laikā limitētiem. Mērķi ir jādefinē esot pārliecībai, ka ir reāli sasniegt plānotos rezultātus, ka rezultātu sasniegšanai pieejamie resursi ir pietiekami, ka plānotie resursi būs pieejami nepieciešamajā termiņā, ka ir nepieciešamā kapacitāte un kompetence prasībām atbilstoši projekta ieviešanai. (43). Projekta mērķu definēšana nozīmē problēmā konstatēto negatīvo situāciju pārvērst vēlamajā pozitīvajā situācijā jeb problēmas pārformulēšana pozitīvā izteiksmē. Grupējot mērķus atbilstošās grupās, veidojas mērķu kopsakarības un savstarpējās atkarības (41).

Projekta mērķi ir sastādīti, nosakot sekojošu mērķu dalījumu:

- ✓ stratēģiskais jeb vispārējais mērķis norāda projekta vispārējo virzību,
- ✓ specifiskie mērķi definē tieši projekta ietvaros sasniedzamos mērķus,
- ✓ papildmērķi ietekmē vai sasniedz papildus noteiktajiem specifiskajiem mērķiem,
- ✓ nemērķi neplāno sasniegt. Atbilstoši definētajam dalījumam ir noteikti projekta mērķi (skat. tabulu nr.3.1. „Projekta mērķi”).

3.1.tabula

#### Projekta mērķi

Projekta vispārējais (stratēģiskais) mērķi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veicināt kultūras attīstību Latvijā</li> </ul>
Projekta konkrētie (specifiskie) mērķi:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultūras nozares finansējuma pieejamības palielināšana</li> <li>• Ārējā finansējuma pieejamības palielināšana kultūras projektu un iniciatīvu finansēšanai</li> </ul>
Projekta papildmērķi:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valsts kultūrpolitikas atbalsts</li> <li>• Kultūras produktu kvalitātes paaugstināšana</li> <li>• Pieejamo kultūras produktu dažādības palielināšana</li> <li>• Popularizēt Latvijas kultūras un mākslas sasniegumus</li> <li>• Radīt jaunas darbavietas kultūras sektora darbiniekiem</li> <li>• Paaugstināt kultūras nozarē iesaistīto darbinieku ieņēmumus</li> <li>• Mazināt kultūras un mākslas profesionālu aizplūšanu uz ārvalstīm</li> </ul>
Projekta nemērķi:	Radīt no papildus finanšu avotiem dotējamu mehānismu kultūras operatoru atbalstam ārējā finansējuma piesaistei

Avots: autore

### 3.3.1. Mērķu operacionalizācija

Projekta operatīvie mērķi tiek iedalīti ekonomiskajos, funkcionālajos un sociālajos mērķos (skatīt tabulu nr.3.2. „Operacionālo mērķu iedalījums”). Neskatoties uz to, ka projekts tiek plānots kultūras nozares sektorā, kas tradicionāli tiek uzskatīts par vairāk patērējošu nekā peļņu nesošu nozari, projektā liels uzsvars ir likts uz ekonomiskajiem mērķiem, kuru sasniegšana ir obligāts priekšnosacījums iespējamā projekta risinājuma izvēlē. Projekts var būt veiksmīgs un ilgtermiņā funkcionāls, tikai darbojoties kā patstāvīgs komerciāls uzņēmums, neorientējoties uz valsts vai pašvaldību dotāciju vai sponsoru piesaisti. Tikai patstāvīgi komerciāla izdevīga vienība spēs nodrošināt nepieciešamo kvalitāti un efektivitāti, sasaistot savas darbības rezultātus ar ekonomiski pozitīviem finanšu rādītājiem.

3.2.tabula

#### Operacionālie mērķu iedalījums

FINANSIĀLIE / EKONOMISKIE MĒRĶI		
	1.	2.
Mērķi	Nodrošināt uzņēmumam stabilu peļņu	Nodrošināt projekta kapitālieguldījumu atdevi
Pārbaudes rādītāji	Tīrā peļņa latos / mēnesī, sākot ar 2.gadu pēc projekta īstenošanas	Atmaksāšanās laiks gados
Lielumi	> 500 latu mēnesī	< 2 gadi
Avoti	Grāmatvedības uzskaitē	Grāmatvedības uzskaitē

#### FUNKCIONĀLIE MĒRĶI

	1.	2.
Mērķi	Atbalsta mehānisma Latvijas kultūras operatoriem ārējā finansējuma apgūšanā radīšana	Palielināt ārējā finansējuma projektu skaitu Latvijā
Pārbaudes rādītāji	Izveidots finansiāli pastāvīgs atbalsta mehānisms	Sagatavoto projektu skaits gadā/administrēto projektu skaits gadā
Lielumi	1	> 8/12
Avoti	Organizācijas apraksts	Programmu un fondu gadu pārskati, statistika par finansējuma apgūšanu, organizācijas atskaites par paveikto darbu
	3.	4.
Mērķi	Dažādēt kultūras projektu finansēšanai izmantotos finanšu avotus	Palielināt informācijas pieejamību ārējā finansējuma piesaistes iespējām Latvijas kultūras operatoriem

Pārbaudes rādītāji	Ārējo finanšu avotu skaits, kas ir izmantoti Latvijas kultūras operatoru projektu finansēšanai gadā	Informācijas kanāli
Lielumi	>10	> 5
Avoti	Fondu un programmu gada pārskati, kultūras organizāciju gada pārskati	Atskaites par organizācijas darbu un piedāvātajiem pakalpojumiem
	5.	
Mērķi:	Palielināt kultūras operatoru skaitu, kas izmanto ārējo finansējumu iespējas savu ideju īstenošanā	
Pārbaudes rādītāji	Apkalpoto kultūras operatoru skaits gadā	
Lielumi	> 100	
Avoti	Fondu un programmu gada pārskati, kultūras organizāciju gada pārskati, organizācijas atskaites par paveikto	

SOCIĀLIE MĒRĶI		
	1.	2.
Mērķi:	Veicināt nodarbinātību	Palielināt kultūras produktu pieprasījumu un patēriņu
Pārbaudes rādītāji	Jaunu darbavietu skaits	Īstenoto kultūras projektu aktivitāšu patērētāju skaits
Lielumi	>2 darbavietas	>2500
Avoti	Grāmatvedības uzskaite, sagatavoto projektu apraksti	Pasākumu apmeklētāju skaita uzskaite
	3	
Mērķi:	Veicināt Latvijas kultūras produktu kvalitāti un starptautisku atpazīstamību	
Pārbaudes rādītāji	Sagatavoto starptautiska līmeņa projektu skaits	
Lielumi	>5 projekti	
Avoti	sagatavoto projektu apraksti	

**Avots:** autores izstrādāts pēc profesores Ž. Ilmetes metodoloģijas

### 3.4. Projekta alternatīvas un to izvērtējums

#### 3.4.1. Projekta alternatīvo risinājumu izvirzīšana

Lai nodrošinātu izvirzīto mērķu sasniegšanu, risinot uzstādīto pamatproblēmu, autore ir definējusi trīs iespējamās alternatīvas (skat. tabulu nr.3.3. „Projekta alternatīvas”) par iespējamajiem Latvijas kultūras operatoru atbalsta mehānismiem ārējā finansējuma piesaistē savu ideju īstenošanai. Visas alternatīvas balstās uz lielu informatīvo bāzi, kas ir nepieciešama, lai šo informāciju tālāk nodotu kvalitatīvā un viegli saprotamā veidā kultūras operatoriem, vienlaikus jāvērtē šo alternatīvu finansiālā patstāvība. Lai arī 3.alternatīva – organizācija, kas pati nodarbojas ar ārējā finansējuma piesaistīšanu saviem projektiem, nodrošina daļu no uzstādīto mērķu sasniegšanas, tomēr tas nedod būtiskāko risinājumu, – veidojot savu autonomu darbību, tas nekalpo kā atbalsts citiem kultūras operatoriem, bet paredz tikai un vienīgi atbalstu, piesaistot kultūras operatorus jaunizveidotās organizācijas iekšienē. Turklāt, salīdzinot izvirzīto alternatīvu iespējamās izmaksas, priekšrocības, trūkumus un riskus, (skat. tabulu nr.3.4.”Alternatīvu izvērtēšana”), jāsecina, ka 3.alternatīva ir arī salīdzinoši dārga, ar ilgu investīciju atmaksāšanās termiņu, kā arī tās darbība nākotnē ir grūti prognozējama, jo darbotos kā nevalstiska organizācija, kas savukārt stipri ierobežo peļņas gūšanas un komercdarbības attīstības iespējas. Līdz ar to darba trupinājumā detalizēti tiks izvērtēti divu alternatīvu salīdzinājums 1. (turpmāk alternatīva A) un 2. (turpmāk alternatīva B).

3.3.tabula

#### Projekta alternatīvas

<p>1. alternatīva – informatīvs portāls Latvijas kultūras operatoru konsultēšanai un atbalstīšanai ārējā finansējuma piesaistes iespējām. Galvenie veicamie uzdevumi:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) tehniskā aprīkojuma sagāde (serveris u.c.),</li><li>2) portāla izveide un uzturēšana (arī informācijas aktualizācija),</li><li>3) darbinieku nolīgšana (2 slodzes),</li><li>4) kultūras operatoru informēšana par portālu, mārketinga pasākumi,</li><li>5) informatīvās bāzes radīšana.</li></ol>
<p>2. alternatīva –informatīva centra izveide, nodrošinot gan informatīvo, gan praktisko atbalstu Latvijas kultūras operatoriem ārējā finansējuma piesaistei. Galvenie veicamie uzdevumi:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) atbilstošu telpu nodrošināšana,</li><li>2) nepieciešamā aprīkojumu nodrošināšana (mēbeles, biroja tehnika, IKT tehnoloģijas),</li><li>3) darbinieku nolīgšana (3 slodzes),</li><li>4) mārketinga pasākumi Latvijas kultūras operatoru piesaistei,</li><li>5) pakalpojumu izklāstu un informatīvās bāzes sagatavošana.</li></ol>

3. alternatīva – kultūras organizācijas izveide, kuras pamatdarbība ir kultūras projektu īstenošana, izmantojot ārējā finansējuma piesaistes iespējas.

Galvenie veicamie uzdevumi:

- 1) atbilstošu telpu nodrošināšana,
- 2) nepieciešamā aprīkojumu nodrošināšana (mēbeles, biroja tehnika, IKT tehnoloģijas),
- 3) darbinieku nolīgšana (3 slodzes un vairāk, atkarībā no projektā plānoto aktivitāšu apjoma),
- 4) kultūras operatoru informēšana par portālu, mārketinga pasākumi,
- 5) informatīvās bāzes radīšana.

**Avots:** autore

3.4.tabula

**Alternatīvu izvērtēšana**

Alternatīvas	Priekšrocības	Trūkumi	Izmaksas (z,v,a)	Projekta riski
1. Portāls	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nelieli ekspluatācijas izdevumi</li> <li>- nav nepieciešami nesamērīgi kapitālieguldījumi</li> <li>- ātra informācijas aprīte</li> <li>- nav finansiālas atbildības</li> <li>- lētāki cilvēkresursi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepieciešams tehniski apmācīts personāls</li> <li>- augsta konkurence interneta resursu vidū ar ārvalstu informācijas avotiem</li> <li>-augsta informācijas mainība</li> <li>- nav garantijas sniegtās informācijas kvalitātei, vai informācija saņēmējs to būs pareizi sapratis</li> <li>- maz iespējamo pakalpojumu, kura ietvaros var gūt peļņu</li> <li>- ierobežotas iespējas saņemt atgriezenisko saiti</li> </ul>	vidējas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zema informācijas kvalitāte</li> <li>- interesentu IT lietošanas prasmes</li> <li>- maza interese</li> <li>- tehniskie draudi</li> <li>- informācijas trūkums</li> <li>- izmaiņas tehnoloģiju jomā</li> </ul>
2. Informatīvais centrs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tieša saskare ar klientu</li> <li>- iespēja reaģēt uz pieprasījumu</li> <li>- plašs pakalpojumu klāsts</li> <li>- lielākas peļņas iespējas</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lielas ekspluatācijas izmaksas</li> <li>- dārgi cilvēkresursi</li> <li>- liela atbildība (tai skaitā finansiāla)</li> <li>- lielāks mārketinga izmaksas</li> <li>- atkarība no klientu vēlmēm</li> </ul>	augstas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kultūras organizāciju maksātspēja</li> <li>- informācijas trūkums</li> <li>- kultūras operatoru pasivitāte</li> <li>- ārējā finansējuma piesaistes iespēju strauja samazināšanās</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomo darbība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lielas ekspluatācijas</li> </ul>	augstas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informācijas</li> </ul>

Kultūras organizācija	- savu ideju realizācija - darbības formas elastība	izmaksas - dārgi cilvēkresursi - organizācijas darbības neprognozējamība - ierobežotas peļņas iespējas		trūkums - neveiksmes plānoto projektu finansējuma piesaistē - nekvalitatīvs darbaspēks
-----------------------	--	---	--	--

**Avots:** autore

Salīdzinot divas izvirzītās alternatīvas (skatīt pielikumu nr. 3 „Alternatīvu A un B salīdzinājums”), ir secināts, ka alternatīva B – Informatīva centra izveide jeb „Kultūras iniciatīvu centra” (KIC) izveide, lai arī prasa lielākas investīcijas un izmaksu ziņā ir dārgāks projekts, tomēr šīs alternatīvas ieviešana labāk nodrošina izvirzīto mērķu sasniegšanu, ir stratēģiski nozīmīgāks un ietekmīgāks projekts, kā arī atmaksāšanās periods ir īsāks. Ilgtermiņā KIC izveide ir finansiāli ienesīgāks projekts, salīdzinot ar informatīvo portālu (skat. tabulu nr.3.5. „A un B alternatīvu salīdzinošie rādītāji”). Līdz ar to kā īstenojamā projekta alternatīva tiek izvirzīta alternatīva B – „Kultūras iniciatīvu centra izveide”. Saskaņā ar izstrādāto un pielikumā nr.3 pievienoto projekta priekšlikumu, alternatīva B paredz „Kultūras iniciatīvu centra” izveidi, nodrošinot gan informatīvo, gan praktisko atbalstu Latvijas kultūras operatoriem ārējā finansējuma piesaistei, risinot problēmu par kultūras nozarei Latvijā samazināto pieejamo finansējumu un Latvijas kultūras operatoru pasivitāti finansējuma apgūšanā, kā stratēģisko mērķi izvirzot Latvijas kultūras attīstības veicināšanu. Projekta specifiskie mērķi ir kultūras nozares finansējuma pieejamības palielināšana un ārējā finansējuma pieejamības palielināšana kultūras projektu un iniciatīvu finansēšanai. Galvenie uzdevumi, kas jāīsteno projekta ietvaros ir:

- ✓ izveidot atbalsta mehānismu kultūras operatoriem, kas nodrošina nepieciešamo informāciju, kompetenci un ārpakalpojumus projektu administrēšanā,
- ✓ nodrošināt atbalsta mehānisma pieejamību visu līmeņu un formu kultūras operatoriem,
- ✓ nodrošināt atbalsta mehānisma pakalpojumu daudzveidību atbilstoši kultūras operatoru kompetences, zināšanu un intereses līmenim.

Projektu plānots īstenot 7 mēnešu periodā no 2012.gada 3.septembra līdz 2013.gada 23.maijam ar 21 058,00 Ls lielu budžetu.

**A un B alternatīvu salīdzinošie rādītāji**

Kritēriji	A. alternatīva	B. alternatīva
Projekta ilgums (mēnešos)	6,5	6
Projekta kopējais budžets (kopā ar PVN)	15753.57	21057,95
Projekta alternatīvā risinājuma atmaksāšanās gads	>5	2 gadi
NPV pie $r= 1\%; 25\%$	-25311.15	- 3696.16
NPV pie $r= 0\%;20 \%$	-24708.14	584.09
IRR	Pie zemākās iespējamās diskonta likmes IRR ir negatīvs	20,43%
Stratēģiskā nozīme	3,11	4,44
Riska pakāpe	31,25	29,67

**Avots:** pielikums nr.3

## **4.NODAĻA PROJEKTA „KULTŪRAS INICIATĪVU CENTRA IZVEIDE” ROKASGRĀMATA**

Pamatojoties uz tehniski ekonomiskā pamatojuma rezultātā izvērtēto veiksmīgāko alternatīvu, autore ir izstrādājusi šīs alternatīvas ieviešanas projekta rokasgrāmatu, iekļaujot tajā projektu vadības metodes, tehnikas, procedūras, instrumentus, saskaņā, ar kuru projekta vadītājam un projekta komandai ir jāorganizē projekta ieviešana, sasniedzot noteiktos mērķus un uzdevumus plānotajos termiņos un budžeta ietvaros. Projekta rokasgrāmata izstrādāta, pamatojoties uz Prof.Dr.oec. Žanetas Ilmetes izstrādāta projekta vadības rokasgrāmatas modeļa. Projekta vadības rokasgrāmatā ir iekļautas šādas sadaļas: projekta starta process, projekta plānošana, projekta kontrolings un projekta noslēgums, pievienojot aprakstītajos procesos nepieciešamo dokumentāciju, plānus, veidlapas, izvērtējumus.

### **4.1. Projekta starta process**

Projekta starts ir projekta sākuma fāze, kurā noskaidro visu projekta dalībnieku intereses, projekta mērķus, precizē projekta īstenošanas nosacījumus projekta tālākai strukturēšanai un plānošanai, kā arī pilnveido projekta uzdevumu, vienojas par iespējamajiem tehniskajiem risinājumiem. Lai nodrošinātu visu projekta dalībnieku vienotu izpratni par sasniedzamajiem mērķiem, veicamo darbību saskaņošanu, izpratni par iekšējām komunikācijas formām un projektā īstenojamajiem uzdevumiem, izmantojamām metodēm, resursiem un nosacījumiem, kas jāņem vērā uzdevumu izpildē. (38, 50.lpp). Projekta starta procesā tiek veikti un noskaidroti sekojoši uzdevumi:

- ✓ aktualizēts un precizēts projekta uzdevums,
- ✓ projekta uzdevuma mērķu analīze,
- ✓ izstrādātas detalizētas projekta vides un interesentu analīze,
- ✓ izstrādāta detalizēta projekta risku analīze,
- ✓ izveidota projekta organizatoriskā struktūra, definētas iesaistītās struktūrvienības un institūcijas, noteiktas iekšējās un savstarpējās komunikācijas formas,
- ✓ definēts projekta resursu ietvars: cilvēkresursi, finanšu resursi, laika resursi, izmantojamie tehniskie resursi, kā arī projekta infrastruktūra,
- ✓ definēta projekta kultūra,
- ✓ izstrādāta projekta starta dokumentācija,

- ✓ noorganizēta un novadīta projekta starta sanāksme (*Kick- Off-Meeting*).

#### 4.1.1. Projekta uzdevums

Projekta uzdevums ir divpusēju nodomu izpaušme rakstiskā formā starp uzdevuma devēju un ņēmēju, kas ir vienādi jāizprot abām pusēm un kalpo par pamatu abu pušu vienošanās saturam. Būtiski ir pārliecināties, ka abām pusēm ir vienāda izpratne par projekta uzdevumā definēto saturu. Vienojoties par projekta uzdevumu, var sākt projektu. Precizēts un abpusēji ar parakstu apliecināts projekta uzdevums ir kā līguma ar projekta vadītāju par darba izpildi pielikums (37).

Šajā gadījumā projekta uzdevums ir sagatavotais projekta priekšlikums alternatīvai B „Kultūras iniciatīvu centra” izveide (skat. pielikumu nr.3). Izstrādātais projekta priekšlikums ir papildināts ar projekta uzdevuma devēju un projekta ņēmēju un precizēts, pamatojoties uz starta un plānošanas procesā veikto izpēti. Aktualizētais projekta uzdevumus pievienots pielikumā nr.4

#### 4.1.2. Projekta uzdevuma mērķu analīze

Definēto projekta uzdevumu mērķu analīze ir veikta, izmantojot noteiktu pārbaudes jautājumu sarakstu, izmantojot SMART metodi, (skat. tabulu nr. 4.1. „Projekta mērķu analīze”).

4.1.tabula

Projekta mērķu analīze			
Projektu mērķu pārbaudes jautājumu saraksts	Jā	Daļēji	Nē
Projekta mērķi ir.....			
Fiksēti rakstiskā veidā	<b>x</b>		
Skaidri un saprotami	<b>x</b>		
Izmērāmi	<b>x</b>		
Pilnīgi	<b>x</b>		
Brīvi no pretrunām	<b>x</b>		
Realizējami	<b>x</b>		
Pieņemami visiem dalībniekiem	<b>x</b>		
Akceptēti	<b>x</b>		

**Avots:** pieraksti profesores Ž. Ilmetes lekciju kursā projektu vadībā

Lai nodrošinātu mērķu atbilstību noteiktajiem pārbaudes kritērijiem, mērķi ir precizēti, norādot precīzus termiņus un izmērāmus sasniedzamos rādītājus, lai tie precīzi atbilstu uzstādītajiem mērķiem un būtu izmērāmi. Lai arī projekta mērķu definējums paredz noteiktu rezultātu sasniegšanu noteiktā periodā, tomēr sasniedzamie rezultāti jāsaista atbilstoši mērķiem. Veicot projekta mērķu precizēšanu, ir izstrādāts projekta precizēto mērķu koks (skat.

att. nr.4.1. „Projekta mērķu koks”). Savukārt, lai pārliecinātos par definēto mērķu un sasniedzamo rezultātu atbilstību un sasniegšanu norādītajos termiņos, tabulā nr. 4.2. „Projekta mērķu pārbaudes kritēriji” ir noteikti mērķu rezultātu sasniegšanas informācijas avoti.

Stratēģiskais mērķis: veicināt kultūras attīstību Latvijā

Specifiskais mērķis:

1. Ārējā finansējuma pieejamības palielināšana kultūras projektu un iniciatīvu finansēšanai 2014.- 2020.gadu finanšu plānošanas periodā

Operatīvie mērķi

Procesu mērķi

Ekonomiskie mērķi:

1. Nodrošināt uzņēmumam stabilu peļņu
2. Nodrošināt projekta kapitālieguldījumu atdevi

Funkcionālie mērķi:

1. Kultūras operatoru atbalsta mehānisma radīšana
2. Palielināt projektu skaitu Latvijā finansētus ar ārējo finansējumu
3. Dažādot kultūras projektu finanšu avotus
4. Palielināt informācijas pieejamību par ārējiem finanšu avotiem
5. Palielināt kultūras operatoru skaitu, kas izmanto ārējo finansējumu savos projektos

Sociālie mērķi:

1. Palielināt kultūras produktu pieprasījumu un patēriņu
2. Veicināt nodarbinātību
3. Uzlabot Latvijas kultūras produktu kvalitāti un starptautisko atpazīstamību

Iekļauties projektam noteiktajā budžetā (21058 LS)

Pabeigt projektu 6 mēnešu laikā no projekta uzsākšanas, bet ne vēlāk kā 2013.gada 1.jūnijā

Sasniedzamie rādītāji:

1. Peļņa 500,- Ls mēnesī, sākot ar projekta 3.gadu
2. Investīciju atmaksa 2 gadu periodā pēc projekta ieviešanas

Sasniedzamie rādītāji:

1. 1 peļņu nesošs atbalsta mehānisms pēc projekta īstenošanas
2. Sagatvoti 8 un administrēti 12 projekti gadā, sākot ar 1.gadu pēc projekta ieviešanas
3. Kultūras projektu finansēšanai izmantoti 10 finanšu avoti, sākot ar 1.gadu pēc projekta īstenošanas
4. Izstrādāti vismaz 5 informācijas kanāli mērķgrupas aizsniegšanai
5. Apsklapoti vismaz 100 kultūras operatori gadā, sākot ar 1.gadu pēc projekta ieviešanas

Sasniedzamie rādītāji:

1. Īstenoto aktivitāšu apmeklētāju skaits vismaz 2500 apmeklētāji gadā
2. Vismaz divas darba vietas uz pilnu slodzi
3. No sagatavotajiem projektiem vismaz 5 projekti starptautiski, sākot ar 1. gadu pēc projekta ieviešanas

4.1.att. Projekta mērķu koks

**Avots:** autores izstrādāts pēc profesores Ž. Ilmetes metodoloģijas

## Projekta mērķu pārbaudes kritēriji

Mērķu grupa	Mērķi	Sasniedzamie rādītāji	Informācijas avoti
Economiskie mērķi	Nodrošināt uzņēmumam stabilu peļņu	Tīrā peļņa latos / 500,- Ls mēnesī, sākot ar 2.gadu pēc projekta īstenošanas	Grāmatvedības uzskaitē
	Nodrošināt projekta kapitālieguldījumu atdevi	Atmaksāšanās laiks 2 gadi	Grāmatvedības uzskaitē
Funkcionālie mērķi	Atbalsts mehānisma Latvijas kultūras operatoriem ārējā finansējuma apgūšanā savu ideju īstenošanai radīšana	Izveidots finansiāli pastāvīgs 1 atbalsta mehānisms	Organizācijas apraksts, Grāmatvedības uzskaitē
	Palielināt ārējā finansējuma projektu skaitu Latvijā	Sagatavoto projektu skaits gadā (8)/administrēto projektu skaits gadā (12)	Programmu un fondu gadu pārskati, statistika par finansējuma apgūšanu, organizācijas atskaites par paveikto darbu
	Dažādot kultūras projektu finansēšanai izmantotos finanšu avotus	Ārējo finanšu avotu skaits, kas ir izmantoti Latvijas kultūras operatoru projektu finansēšanai gadā (10)	Fondu un programmu gada pārskati, kultūras organizāciju gada pārskati
	Palielināt informācijas pieejamību par ārējā finansējuma piesaistes iespējām Latvijas kultūras	Informācijas kanāli (5)	Atskaites par organizācijas darbu un piedāvātajiem pakalpojumiem
	Palielināt kultūras operatoru skaitu, kas izmanto ārējo finansējumu iespējas savu ideju īstenošanā operatoriem	Apkalpoto kultūras operatoru skaits gadā (100)	Fondu un programmu gada pārskati, kultūras organizāciju gada pārskati, organizācijas atskaites par paveikto
Sociālie mērķi	Veicināt nodarbinātību	Jaunu darbavietu skaits (vismaz 2)	Grāmatvedības uzskaitē, sagatavoto projektu apraksti
	Palielināt kultūras produktu pieprasījumu un patēriņu	Īstenoto kultūras projektu aktivitāšu patērētāju skaits (2500)	Pasākumu apmeklētāju skaita uzskaitē
	Veicināt Latvijas kultūras produktu kvalitāti un	Sagatavoto starptautiska līmeņa	Sagatavoto projektu

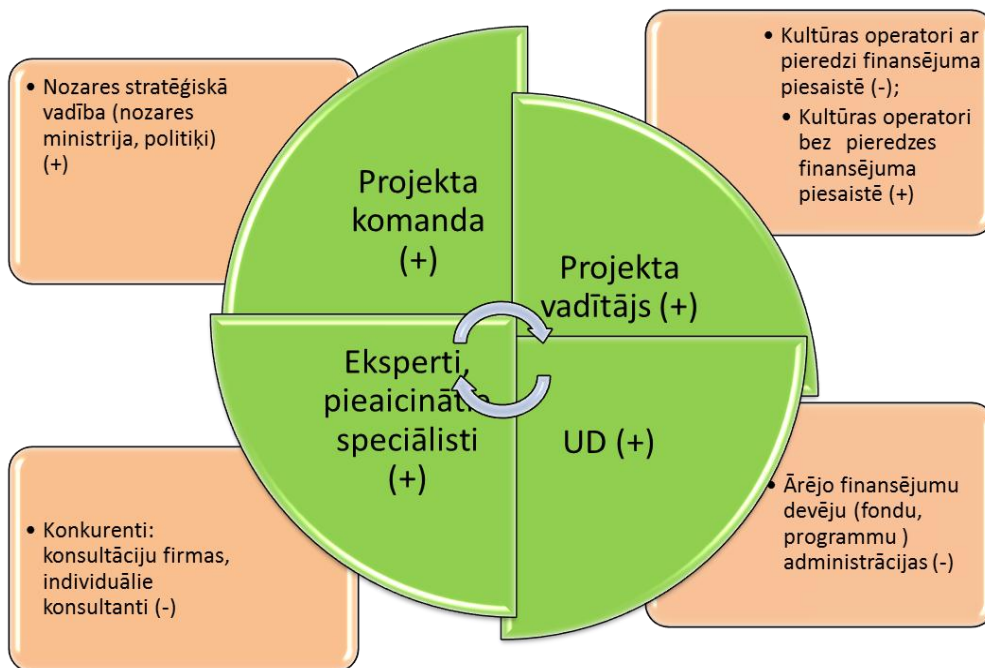
	starptautisku atpazīstamību	projektu skaits (5)	apraksti
--	-----------------------------	---------------------	----------

**Avots:** autore izstrādāts pēc profesores Ž. Ilmetes metodoloģijas

### 4.1.3. Projekta vides un interesentu analīze

Bez UD un projekta vadītāja, projekta īstenošanā vai neīstenošanā var būt ieinteresēti arī citi interesenti, kuru ietekme jānovērtē un ar kuriem jārēķinās jau projekta starta fāzē. Īpaši jau gadījumos, kad šo interesentu ietekme var būt negatīva. Darbu ar interesentu grupām un iespējamās ietekmes sekas ir iespējams plānot, paredzēt un novērst, nodrošinot patstāvīgu komunikāciju ar šīm interesentu grupām. Lai veiktu šo komunikāciju, vispirms, ir jānosaka, kas ir šie interesenti, pie kā var nonākt, atbildot uz jautājumiem: kas ir tie kas kaut ko iegūst vai zaudē projekta īstenošanas rezultātā?, kas tieši viņus uztrauc? (37).

Projekta vides un interesentu analīze ir veikta nosakot nozīmīgākās interesentu grupas, uz ko projekts attiecas, sadalot interesentu grupas iekšējās (zaļā krāsā) un ārējās interesentu grupās (brūnā krāsā) (skat. attēlu nr.4.2 „Projekta interesentu analīze”). Vienlaikus attēlā ir atspoguļota noteiktās interesentu grupas pozitīvā vai negatīvā attieksme pret projektu. Grafiks izstrādāts, pamatojoties uz detalizēti veikto interesentu analīzi (skatīt. pielikumu nr.5), kurā tika uzskaitītas visas interesentu grupas, noteiktas iespējamās konfliktsituācijas, izvērtēta to ietekmes pakāpe un veikts šo interešu ranžējums, iekļaujot arī pasākumus interešu konfliktu novēršanai.



#### 4.2.att. Projekta interesentu analīze

**Avots:** autores izstrādāts pēc profesores Ž. Ilmetes metodoloģijas

Saskaņā ar veikto interesentu analīzi ir secināts, ka būtiskākās interesentu grupas, kas var izraisīt negatīvu ietekmi uz īstenojamo projektu, ir ārējie kultūras operatori, kuriem ir pieredze finansējuma apgūšanā, kā arī programmu un fondu administrācijas, uzskatot, ka tiek gatavots biznesa projekts, izmantojot informāciju, kas ir viegli pieejama un pārsvarā bezmaksas. Līdz ar to laicīgi ir jāplāno skaidrojošie darbi un materiāli, kas uzsvērs KIC piedāvāto pakalpojumu kvalitāti, kultūras operatoru iespējas, kā arī finansēšanas modeli īstenoto projektu administratīvo izmaksu ietvaros. Vienlaikus svarīgi ir nodalīt divas kultūras operatoru interesentu grupas – kultūras operatori, kuriem jau ir pieredze finansējuma apgūšanā, kuri paši var dalīties ar savu pozitīvo pieredzi un var būt piesaistīti KIC darbā kā eksperti un padomdevēji, un kultūras operatori, kuriem šādas pieredzes nav un kuriem KIC darbība ir kā iespēja savu ideju finansēšanā.

#### 4.1.4. Projekta risku analīze

Projekta risku analīze ir balstīta, izmantojot vēsturisko datus, teoriju, informāciju par esošo situāciju un interesentu grupu intereses. Analizējot un apstrādājot šo informāciju, ir iespējams noteikt risku avotus, rašanās iemeslus, iespējamās ietekmes apjomu un iestāšanās varbūtību, tādējādi sagatavojot rīcības plānu risku novēršanai un/vai vadīšanai projekta īstenošanas laikā (40). Risku analīzi (skat pielikumu Nr.6) projektā veica uzdevuma devējs, nosakot iespējamās riskus, kas varētu rasties cilvēku darbības vai dabas procesu izraisītu, nevēlamu/vēlamu notikumu vai vairāku savstarpēji saistītu nejaušu notikumu īstenošanās gadījumā, radot zaudējumus. Analīzē papildus noteiktas arī iestāšanās varbūtības un ietekmes nozīmīgums projektu rezultātu sasniegšanā.

Vispirms ir definēti iespējamo risku veidi:

- ✓ komerciālie riski,
- ✓ resursu riski,
- ✓ tehniskie riski,
- ✓ termiņu riski,
- ✓ sociāli kulturālie riski
- ✓ ārējās vides saistītie riski.

Atbilstoši definētajām riska grupām ir noteikti risku faktori un veikta to vērtēšana, nosakot risku nozīmību. Risku nozīmība tiek noteikta, izvērtējot katra riska iestāšanās iespējamības

pakāpi un riska iedarbības pakāpi. Risku analīzē ir arī definēti iespējamie preventīvie pasākumi, informācijas avoti, kas var liecināt par risku iestāšanās faktu vai draudiem par risku iestāšanos varbūtību un atbildīgās amatpersonas par risku novēršanu un uzraudzību. Saskaņā ar risku izvērtējumu tabulu vislielākā iestāšanās varbūtība un arī ietekme ir sekojošiem riskiem.

- ✓ Konkurences pieaugums sektorā. Ņemot vērā, ka projekta ietvaros tiks izstrādāta un sagatavota nozīmīga informācijas datu bāze, kas varētu tikt izmantota arī konkurentu darbā, paredzot, ka pieaugs konkurence sektorā – kultūras projektu izstrādes un īstenošanas konsultācijas. Projektā, kā arī tālākā KIC darbības īstenošanā ir ļoti būtiski nodrošināt piedāvāto pakalpojumu kvalitāti un ekspertu profesionalitāti definētajā kultūras nozares sektorā, lai informācijas pieejamība nebūtu galvenais kritērijs darba kvalitātei, bet gan radītais gala produkts, izmantojot informācijas bāzi, ar ko organizācijām, kas nespē specializējas tieši kultūras sektorā būtu grūti konkurēt.
- ✓ Eksploatācijas izmaksu pieaugums. Projektā lielu procentuālo izmaksu daļu sastāda eksploatācijas izdevumu, pie būtiska to pieauguma projekta efektīvs rezultāts ir apdraudēts, līdz ar to laicīgi jādomā par šo izmaksu kontroli, kā arī nepieciešamības gadījumā atsevišķu izmaksu optimizēšanu.
- ✓ Nozaru ekspertu trūkums noteiktajos termiņos. Projekta veiksmīga rezultāta galvenais nosacījums ir spēja piesaistīt profesionālus, zinošus un pieredzējušus nozaru ekspertus, kas savukārt ir garants KIC pakalpojumu kvalitātei un pozitīvam tēlam, līdz ar to būtisks sagatavošanās darbs jāveic sadarbības veidošanai un kontaktu nodibināšanai ar nozaru ekspertiem, laicīgi viņus angažējot atsevišķu darbu veikšanai (savlaicīgi izstrādāti iespējamie noslodzes grafiki, sadarbības līgumu projekti, prezentācijas pasākumi ekspertiem u.c. pasākumi).
- ✓ Informācijas resursu strauja mainība. KIC pakalpojumu pamatā ir informācijas pieejamība par ārējo finansējumu fondu un programmu iespējām un nosacījumiem. Ņemot vērā, ka informācijas apjoms ir liels, turklāt ar tendenci strauji mainīties un aktualizēties, tad jāplāno pietiekams laika un cilvēku resurss informācijas apkopošanai, uzraudzīšanai un aktualizēšanai KIC resursos un pakalpojumu nodrošināšanā.

#### 4.1.5. Projekta organizatoriskā struktūra

Projekta ieviešanai tiks veidota tīrā projekta organizācijas forma (skat. pielikumu nr.7). Par projekta īstenošanu, kontroli, finanšu lēmumu pieņemšanu, pārplānošanu un nepieciešamības gadījumā projekta pārtraukšanu ir atbildīgs projekta uzdevuma devējs, kas ir arī topošā uzņēmuma KIC īpašnieks un vienlaikus pilda projekta uzraudzības komitejas funkcijas.

##### Projekta uzdevuma devēja un uzraudzības komitejas uzdevumi.

- ✓ Formulēt projekta uzdevumu un definēt projekta mērķus un sasniedzamos rezultātus rakstiski un informēt par to projekta vadītāju.
- ✓ Definēt projekta svarīgumu un prioritāti uzņēmuma darbības ietvaros.
- ✓ Noteikt projekta vadītāju, noslēgt līgumu, nosakot projekta vadītāja tiesības, uzdevumus un pienākumus.
- ✓ Noteikt vēlamās projekta fāzes un robežstabus starp tām.
- ✓ Atbalstīt projekta vadītāju konfliktu gadījumā ar projekta komandas dalībniekiem vai iesaistītajiem sadarbības partneriem.
- ✓ Saskaņot mērķus ar projekta vadītāju un pārliecināties par vienotu to izpratni.
- ✓ Nodrošināt projekta īstenošanai nepieciešamo resursu sagādi norunātajos termiņos.
- ✓ Pieņemt projekta vadītāja sniegto informāciju par projekta progresu, uzklaut projekta vadītāju.
- ✓ Finanšu lēmumu pieņemšana un projekta komandas informēšana par pieņemtajiem lēmumiem.
- ✓ Pārbaudīt un pieņemt projekta plānus.
- ✓ Sekot projekta mērķu sasniegšanai noteikto resursu ietvaros.
- ✓ Pārbaudīt un noteikt katras projekta fāzes rezultātus.
- ✓ Pieņemt projekta starprezultātus.
- ✓ Pieņemt projekta starpziņojumus.
- ✓ Salīdzināt projekta ziņojumā iesniegtos datus ar projekta uzdevumu, konstatēt neatbilstības un projekta vadītāja paskaidrojumus.
- ✓ Pieņemt lēmumus par iesniegtajiem priekšlikumiem un projekta turpmāko gaitu.

- ✓ Nepieciešamības gadījumā noskaidrot papildus ekspertu un speciālistu viedokli par diskutējamajiem jautājumiem.
- ✓ Koordinēt saskarsmes jautājumus ar citām uzņēmuma interesēm.
- ✓ Koordinēt resursu jautājumus projekta aktivitāšu īstenošanai.
- ✓ Pieņemt projekta gala atskaiti.
- ✓ Atbrīvot projekta vadītāju projekta noslēgumā vai procesā, ja neapmierina projekta vadītāja darba kvalitāte.

#### Projekta uzdevuma devēja un uzraudzības komitejas tiesības.

- ✓ Izvēlēties projekta vadītāju.
- ✓ Līgumu slēgšana ar projekta darbiniekiem un projekta darbinieku apstiprināšana.
- ✓ Projekta mērķu korekciju apstiprināšana.
- ✓ Finanšu lēmumu projektā pieņemšana.
- ✓ Informācijas par projekta ieviešanas progresu no projekta komandas pieprasīšana pēc vajadzības.
- ✓ Projekta krīzes iestāšanās definīcijas noteikšana.
- ✓ Tiesības iesaistīt papildus ekspertus un speciālistus nepieciešamības gadījumā.
- ✓ Projekta pārtraukšana.
- ✓ Projekta noslēgšana.

#### Projekta uzdevuma devēja un uzraudzības komitejas atbildība.

- ✓ Vienādas izpratnes nodrošināšanu par projektā mērķiem un saturu.
- ✓ Apspriežamo jautājumu savlaicīgu izskatīšanu un lēmumu pieņemšanu.
- ✓ Resursu noslogojumu optimizācija.
- ✓ Konflikta risināšana.
- ✓ Projekta rezultātu akceptēšana.
- ✓ Uzņēmuma interešu ievērošana projektā.
- ✓ Projekta komandas atbalstīšana.
- ✓ Projekta īstenošanai nepieciešamo resursu nodrošināšana noteiktajos termiņos.

Projekta īstenošanai nepieciešama 3 darbinieku projekta komandā ir projekta vadītājs un divi projekta speciālisti, kas tieši pakļauti projekta vadītājam. Projekta speciālisti un projekta vadītājs strādā tikai ar projekta īstenošanu uz darba līgumisko attiecību pamata un nav saistīti ar citu struktūrvienību darbiem. Projekta komandā ietilpst:

- ✓ projekta vadītājs, kas ir vienlaikus arī informatīvā satura sagatavotājs, klientu konsultants, mārketinga speciālists, sabiedrisko attiecību speciālists,
- ✓ tehniskais administrators un datu tehniskais operators,
- ✓ projekta administrators, kas pilda sekretāra, lietveža, sagādnieka, iekšējās komunikācijas koordinatora funkcijas.

Projekta vadītājam jānodrošina projekta mērķu sasniegšana, nodrošinot visu noteikto darbu sasniegšanu pilnā apjomā un definētajā kvalitātē, iekļaujoties noteiktajos izmaksu un laiku nosacījumos.

Projekta vadītājam nepieciešamās kompetence:

- ✓ augstākā izglītības projekta vadībā,
- ✓ izpratne par kultūras procesu organizāciju un kultūras finansējuma modeļiem,
- ✓ pieredze vismaz trīs līdzvērtīgu (finanšu apjomu, laika termiņu un projekta satura ziņā) projektu vadīšanā,
- ✓ labas latviešu, angļu un krievu valodu zināšanas (sarunvaloda un rakstība),
- ✓ iepirkumu procedūras pārzināšana – pieredze vismaz trīs iepirkumu dokumentācijas izstrādē un iepirkumu organizēšanā,
- ✓ labas komunikācijas spējas,
- ✓ lietvedības un dokumentācijas uzskaites reglamentējošo normu pārzināšana,
- ✓ spēja iesaistīt un motivēt komandu,
- ✓ labas datorzināšanas (Microsoft Office, MS Project un Interneta komunikācijas rīku brīva pārvaldīšana), lai nodrošinātu efektīvu virtuālo komunikāciju,
- ✓ augsta atbildības sajūta, precizitāte un spēja objektīvi vērtēt situāciju.

Projekta vadītāja uzdevumi.

Uzdevumi, projektu uzsākot un plānojot tā izpildi.

- ✓ Precizēt projekta uzdevuma saturu kopā ar projekta uzdevuma devēju.
- ✓ Izveidot projekta komandas sastāvu.
- ✓ Organizēt projekta starta procesu kopā ar projekta komandu.
- ✓ Veikt zināšanu pārnesei no pirmsprojekta stadijas uz projektu.
- ✓ Izskaidrot projekta mērķus projekta komandai un panākt to akceptēšanu komandā.

- ✓ Kopā ar komandas dalībniekiem un finanšu pakalpojumu sniedzēju sastādīt projekta plānus.
- ✓ Izveidot projekta organizāciju.
- ✓ Kopā ar projekta komandu attīstīt projekta kultūru un izveidot projektu kā sociālo sistēmu.
- ✓ Kopā ar projekta komandas dalībniekiem saplānot risku un krīžu samazināšanas pasākumus.
- ✓ Kopā ar projekta komandu sastādīt projekta starta dokumentāciju.

#### Uzdevumi projekta izpildes laikā.

- ✓ Kopā ar projekta komandu izveidot projekta kontrolinga procesu.
- ✓ Kopā ar projekta komandu noteikt projekta statusu.
- ✓ Attīstīt un pilnveidot projekta organizāciju un projekta kultūru.
- ✓ Kopā ar projekta komandu noteikt projekta mērķu korekcijas kārtību.
- ✓ Sastādīt projekta ziņojumus par projekta statusu robežstabos.
- ✓ Veikt pašreizējo izmaksu kontroli.
- ✓ Realizēt projekta marketinga pasākumus.
- ✓ Vadīt un uzraudzīt visus ar projekta ieviešanu saistītos procesus.
- ✓ Pēc vajadzības, bet ne retāk kā reizi mēnesī uzdevuma devējam ziņot par projekta ieviešanas gaitu.
- ✓ Nodrošināt projekta risku vadību.
- ✓ Saskaņot un ar savu parakstu apstiprināt visu ar projekta ieviešanu saistīto dokumentāciju: līgumus, maksājuma dokumentus, atskaites, plānus, ziņojums u.c.
- ✓ Maksājuma dokumentus saskaņot ar uzdevuma devēju.
- ✓ Nodrošināt ar projekta ieviešanu saistītās dokumentācijas lietvedību un uzglabāšanu.
- ✓ Pēc vajadzības, bet ne retāk kā reizi nedēļā organizēt un vadīt projekta ieviešanas sanāksmes.

#### Uzdevumi, noslēdzot projektu.

- ✓ Kopā ar projekta kodolkomandu izveidot projekta noslēguma procesu.
- ✓ Kopā ar visiem projekta līdzstrādniekiem noslēgt projektu saturiski un emocionāli.
- ✓ Nodrošina zināšanu pārnesi uz uzņēmuma pamatdarbību.
- ✓ Veikt noslēdzošos projekta mārketinga pasākumus.

### Projekta vadītāja tiesības.

- ✓ Piedalīties projekta mērķu definēšanā.
- ✓ Pieprasīt un saņemt visu informāciju, kas saistīta ar projektu.
- ✓ Tiesības dot ar finanšu lēmumiem nesaistītus rīkojumus projekta ietvaros.
- ✓ Pieņemt lēmumus, kas ir saistīti ar projekta aktivitāšu īstenošanu.
- ✓ Tiesības definēt projekta darba grupas dalībnieku nepieciešamās kompetences, pienākumus, atbildību un tiesības, kā arī pieprasīt to izpildi.
- ✓ Tiesības dot atļauju projekta darba grupai par darba uzsākšanu un/ vai pārtraukšanu.
- ✓ Rīkoties ar projekta resursiem.
- ✓ Akceptēt vai pieprasīt projekta komandai projekta rezultātu pārstrādi.
- ✓ Piedalīties projekta uzdevuma devēja sanāksmēs, kas ir saistītas ar projekta ieviešanu un paust savu viedokli.
- ✓ Vadīt projekta komandas sēdes.
- ✓ Tiesības slēgt līgumus ar projekta komandas dalībniekiem un organizācijām, kas saistītas ar projekta ieviešanas nodrošināšanu.

### Projektu vadītāja atbildība.

- ✓ Par visām aktivitātēm, kuras īstenotas projekta ietvaros, sākot ar projekta uzdevuma precizēšanu līdz produkta nodošanai projekta uzdevuma devējam.
- ✓ Par projekta uzdevuma devēja noteikto vadlīniju un normu ievērošanu.
- ✓ Kvalitātes prasību ievērošanu komandas darbā.

Atsevišķu darbu un pakalpojumu veikšanai tiks pieaicināti ārējie eksperti un darbinieki uz uzņēmumu līguma pamata. Finanšu vadību projektā nodrošinās ārējie pakalpojuma sniedzēji, kā arī ārējā pakalpojuma veidā tiks deleģētas reklāmas kampaņas veidošana.

Lai noteiktu katra projekta komandas un projekta ieviešanā iesaistītā darbinieka funkcijas noteiktā projekta fāzē, ir izstrādāta projekta funkciju diagramma (skat tabulu nr.4.3. "Projekta funkciju diagramma"), sadalot darbinieku funkcijas atbilstoši šādiem apzīmējumiem: I – informācija, K – koordinēšana, L – līdzdalība, Ī – īstenošana. Saskaņā ar projekta funkciju diagrammu visnoslogotākais visās projekta fāzēs ir projekta vadītājs: projekta starta, plānošanas un uzraudzības fāzēs aktīvi iesaistās uzdevuma devējs, savukārt priekšizpēte, pamatkonceptija,

detalķonceptija, īstenošana un ieviešana galvenokārt ir projekta komandas kompetencē, uzdevuma devējam veicot informatīvo funkciju.

4.3.tabula

**Projekta funkciju diagramma**

<i>I – informācija</i> <i>Ī – īstenošana</i> <i>K – koordinēšana</i> <i>L – līdzdalība</i>	Projekta UD	Finansists (ārpakalpojums)	Projekta vadītājs	Projekta darbinieks – sistēmas administrators	Projekta darbinieks administrators	Piesaistītie nozares eksperti	Mārketings un reklāmas speciālists (ārpakalpojums)
Projekta starts	IL	IL	Ī	I	I	I	I
Projekta plānošana	I	IL	ĪK	IL	IL	I	I
Projekta uzraudzība	IKĪ	Ī	IKL	I	I	I	I
Projekta noslēgums	I	I	ĪK	L	L	I	I
Priekšizpēte	I	I	ĪK	L	L	I	I
Pamatkonceptija	I	I	ĪK	L	L	I	I
Detalķkonceptija	I	I	ĪK	L	L	I	I
Realizācija	I	I	ĪK	L	L	IL	IL
Ieviešana	I	I	ĪK	L	L	IL	IL

**Avots:** autores izstrādāts pēc profesores Ž. Ilmetes metodoloģijas

Projekta komandai ir jābūt skaidrai projekta struktūrai, atbilstībai un veicamajiem pienākumiem, kā arī komunikācijas formām un kontaktpersonām dažādu jautājumu risināšanā. Lai definētu šo procesu projekta vadītājam ir jāizstrādā precizēta projekta struktūra un organigramma (skat. pielikumu nr. 7).

#### 4.1.6. Projekta infrastruktūra

Projekta startā ir jāizveido projekta infrastruktūra, kas sastāv no:

- ✓ projekta fāžu plāna,
- ✓ projektā pielietojamām metodēm,
- ✓ dokumentu standartiem (projekta veidlapa, vēstules forma, protokola forma, atskaišu forma u.c.),
- ✓ citiem standartiem, kuri jāievēro projektā (vizuālās identitātes vadlīnijas, dokumentu noformēšanas vadlīnijas),
- ✓ komunikācijas un lēmumu saskaņošanas kārtība,
- ✓ izmantojamo datorprogrammatūru uzskaites,
- ✓ kvalitātes standartiem.

Efektīva komunikācija ir viens no veiksmīgi īstenota projekta priekšnoteikumiem. Projekta komandai ir jāvienojas par iekšējām un ārējām komunikācijas formām. Projekta vadītājs ir

atbildīgs par šo formu un sistēmas radīšanu, kā arī komunikācijas formu ieviešanu savā projekta komandā. Iekšējā komunikācija nosaka to, kā notiek informācijas apmaiņa un komunikācijas process projekta komandā, savukārt ārējā komunikācija paredz komunikācijas formu ar projekta uzdevumu devēju, interesentu grupām un sadarbības partneriem. Projekta komunikācijas kārtībā jāparedz, kādas atskaišu formas un to aprites kārtība tiks īstenota projektā, kādā veidā tiks īstenotas projekta iekšējās darba grupas sanāksmes, piesaistot citas projekta interesentu grupas.

#### 4.1.7. Projekta kultūra

Projekta kultūrā ir definētas vērtības un projekta kooperatīvais stils (logo, sauklis). Šajā gadījumā projekta ietvaros definētās vērtības, logo un sauklis tiks ņemts par pamatu arī tālākajā KIC kooperatīvajā stilā, ņemot vērā, ka projekts ir uzņēmuma izveide, kas pāraugs patstāvīgā uzņēmuma darbībā. Līdz ar to šiem jautājumiem jau projekta stadijā ir jāpievērš būtiska uzmanība un jāattīsta visu projekta laiku.

Projektā definētās vērtības ir kultūra, iniciatīva, centrēšanās. Vērtību definēšanai par pamatu ir ņemts projekta nosaukuma saīsinājums KIC, kas nosaka arī atslēgas vārdu būtību. Organizācijas darbība ir saistīta ar kultūras nozari, par ko arī liecina atslēgas vārds „*kultūra*”, turklāt šai vērtībai ir jābūt par pamatu gan savstarpējo attiecību veidošanā, gan attieksmē pret klientiem un sadarbības partneriem, gan komunikācijā, kooperatīvajā stilā un etiķetē uzņēmumā kopumā un katra darbinieka darba stilā.

Atslēgas vārds „*iniciatīva*”, vienlaikus asociējot to arī ar radošumu un inovāciju, attiecināms gan uz spēju un iniciatīvu ģenerēt jaunas idejas, sekot līdzi inovatīvajām tehnoloģijām un gatavību piedāvāt savas idejas un pakalpojumus.

„*Centrēšanās*” nozīmē izvirzīt noteiktu darbu un pienākumus centrā, koncentrācija uz kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu un savu pienākumu izpildi.

Projektā noteiktās vērtības iestrādātas arī projekta logo (skat attēlu nr. 4.4.), nostādot darbības un attieksmes centrā kultūru.



#### 4.3.att. KIC logo

**Avots:** freelogoservices.com

Logo saturiskajā un emocionālajā informācijā ir skaidra norāde uz darbības nozari- kultūru. Lai radītu pabeigtības sajūtu simbolu izvēlē ir izvēlēts aplis, izvairoties no liekām detaļām, lai logo būtu viegli izmantojams un ievietojams jebkurā informācijas nesējvidē (bukletos, videoklipos, baneros, vizītkartēs, mājas lapas dizainā u.c.). Tēmas atspoguļojums, pabeigtības sajūta un ērti lietojams formāts ir arī veiksmīga uzņēmuma logotipa izveides pamatprincipi (44). „Kultūra centrā!” ir arī izvēlētais sauklis.

#### 4.1.8. Projekta starta sanāksme

Projekta starta posms noslēdzas ar projekta uzsākšanas sanāksmes (*kick – off-meeting*) organizēšanu un novadīšanu projekta komandai. Ņemot vērā, ka projekta komanda ir skaitliski maza, projekta *kick off* sanāksmes organizēšanai un novadīšanai ir plānota viena diena, piesaistot arī uzdevuma devēju. Ņemot vērā, ka projekta finanšu un reklāmas funkcijas pildīs ārpalpojuma sniedzēji, kas tiks piesaistīti projekta ietvaros *kick off*, sanāksmes laikā to dalība nav paredzēta.

Projekta vadītājs iepriekš sagatavo projekta darba kārtību, protokola veidlapu, informē sanāksmes dalībniekus par plānoto sanāksmes laiku un darba kārtību, kā arī pārliecinās, vai visi plānotie sanāksmes dalībnieki uz sanāksmi varēs ierasties.

*Kick-off-meeting* darba kārtībā jāiekļauj:

- ✓ precizēta projekta uzdevuma saskaņošana,
- ✓ projekta vides un interesentu analīze,
- ✓ projekta risku analīze,
- ✓ projekta organizatoriskā struktūra un funkciju sadalījums,
- ✓ projektu komandas darbinieku atbildības un pienākumus,
- ✓ projekta funkciju diagramma,
- ✓ projekta komunikācijas formas,
- ✓ projekta komandas darba noteikumus,
- ✓ projekta vērtības,
- ✓ projekta vizuālā tēla identitāte,
- ✓ projekta fāžu plāns.

Sanāksmes laikā projekta komanda kopā ar uzdevuma devēju analizē visus darba kārtības jautājumus, veic un saskaņo nepieciešamos labojumus vai precizējumus, pārliecinās, vai ir

savstarpēji vienojušies un vienādi izpratuši veicamos uzdevumus un pienākumus. Sanāksme tiek protokolēta, un protokols tiek papildināts ar sanāksmes laikā aktualizēto dokumentu versijām.

## 4.2. Projekta plānošana

Projekta plānošana ir veiksmīga projekta pamats, Plānošana dod iespēju projektiem piešķirt struktūru, sekot darbībām, laikus atklāt novirzes no plāna un izlabot tās (38). Projekta plāni nosaka projekta ieviešanas komandas rīcību nākotnē, lai nodrošinātu definēto mērķu sasniegšanu. Saskaņā ar prof. Žanetes Ilmetes definēto plānošanas procesa norisi, projekta plānošanas posmā ir izdalīti sekojoši posmi:

- ✓ plānošanas plānošana, kuras rezultātā izstrādāts plānu sastādīšanas plāns,
- ✓ struktūranalīze, kuras rezultātā sagatavots projekta struktūrplāns,
- ✓ norises analīze, kuras rezultātā sagatavots projekta norises plāns,
- ✓ laika analīze, kuras rezultātā sastādīts projekta termiņu plāns,
- ✓ resursu analīze, kuras rezultātā sastādīts projekta resursu plāns,
- ✓ izmaksu analīze, kuras rezultātā sastādīts projekta izmaksu plāns,
- ✓ finanšu līdzekļu pieprasījuma analīze, kuras rezultātā sagatavots finanšu līdzekļu pieprasījuma plāns.

Projekta plānošanas process balstās uz projekta starta posmā sastādīto fāžu plānu un ir noformēts projekta rokasgrāmatā saskaņā ar kuru darbojas projekta komanda.

### 4.2.1. Projekta struktūrplānošana

Projekta struktūrplāna metodes būtība ir projektā veicamo sarežģīto uzdevumu sadalīšana mazos uzdevumos. To veic tik ilgi un detalizēti, kamēr kādu uzdevumu vairs nevar sadalīt sīkāk. Šāds sadalījums palīdz noteikt un parēķināt nepieciešamo laiku un finanšu resursus uzdevumu izpildei. (41).

KIC izveides projekta struktūrplānā ir divi hierarhiski līmeņi, kuros loģiskā secībā ir noteikti veicamie uzdevumi (skat pielikumu nr.8). Struktūrplāna 1.līmenis ietver sevī galvenās norises: projekta vadīšana, izpēte, pamatkonceptija, detaļkonceptija, realizācija un ieviešana. Struktūrplāna 2.līmenī izdalīti apakšuzdevumi, kas saistīti ar telpu nodrošināšanu, tehnoloģisko risinājumu nodrošināšanu, sakaru pakalpojumu nodrošināšanu, darbinieku nodrošināšanu,

informatīvā satura izveidi, pakalpojumu definēšanu, aprīkojuma nodrošināšanu un atbilstoša uzņēmuma dibināšanu. Katram uzdevumam ir sagatavots sīkāks darba apraksts jeb darba pakete (skat. pielikumu nr. 9), definējot darba paketes satura aprakstu, noslēgumā iegūstamo rezultātu, atbildīgo par darba paketi, saistību ar citām darba paketēm, veicamos darbus un to izpildes termiņus, darba apjomu dienās, nepieciešamo resursu izmaksas. Projektā ir izdalītas 48 darba paketes.

#### 4.2.2. Projekta gaitas plānošana

Pamatojoties uz izstrādāto projekta struktūrplānu, nākamajā posmā tiek veikta projekta plānošana jau detalizētākā pakāpē, veicot projekta gaitas plānošanu. Projekta gaitas plānošana un gaitas plāna sastādīšana (skat. pielikumu nr.10) nozīmē detalizēti plānot un definēt projekta norises. Visi projektā plānotie darbi projekta gaitas plānā tiek kārtoti loģiskā secībā sākot no starta līdz projekta noslēgumam, izvērtējot to secību un ilgumu, tādējādi precizējot projekta īstenošanai nepieciešamo termiņu, resursus un izmaksas. Līdz ar to gaitas plāns ir būtisks projekta vadības instruments kā projekta plānošanā, tā arī projekta kontrolinga procesā.

KIC izveides projekta gaitas plāna pamatā ir definētās norises, kas ir identificētas katras darba paketes ietvaros, nosakot nepieciešamās atsevišķās norises katram galvenajam uzdevumam jeb darba paketei. Nepieciešamās norises, to īstenošanas laiku, nepieciešamos resursus un loģisko secību autore ir noteikusi, pamatojoties uz iepriekšēju pieredzi līdzīgu projektu ieviešanā. Katrai norisei ir definēta pirmsnorise, izņemot pirmo, lai nodrošinātu norišu loģisku īstenošanas secību (pielikums nr.11 „Norišu Tabula”). Kopumā darba paketēs ir noteiktas 261 norise, kuras var īstenot 172 darba dienu ietvaros laika posmā no 03/09/2012 – 10/05/2013. Salīdzinot ar projekta priekšlikumā definēto projekta ieviešanas termiņu – 03/09/2012-23/05/2012 - tas ir par 11 darba dienām īsākā termiņā.

Lai projekta plānošana un kontrole tiktu veikta maksimāli efektīvi, sastādīto norišu plānu un ar norišu īstenošanu saistītos izejas datus, autore ir ievadījums ”MS Project” programmā, izmantojot speciālu projekta vadīšanā pielietojamu programmatūru, tādējādi iegūstot informāciju par projekta kritisko ceļu, brīvā laika rezerves posmiem, kā arī paralēlās norises. Gaitas plāna grafiskajā atspoguļojumā (skat. pielikumu nr. 10) redzams, ka, sākot ar izpētes fāzi līdz pat noslēgumam vienlaicīgi tiek īstenoti trīs norišu ceļi, kas ir saistīts gan ar pieejamo cilvēkresursu

skaitu, gan ar īstenojamo norišu raksturu: kritiskais ceļš ietver norises, par kuru īstenošanu atbild projekta vadītājs, kas ir arī noslogotākais darbinieks projektā. Norises, kas saistītas ar datortehnoloģijām un ir projekta datoradministrators atbildībā un norises, kas saistītas ar organizatoriskiem darbiem, par kurām atbild projekta administrators, ir paralēli norišu ceļi un personāls ir mazāk noslogots.

#### 4.2.3. Projekta laika un termiņu plānošana

Projekta laika un termiņa plānošana ir veikta, pamatojoties uz projekta termiņa noteikšanu, pamatojoties uz projekta sākuma termiņu un uz beigu termiņu. Katrai norisei ir noteikts agrais sākuma un beigu termiņš. Sākotnēji tiek noteikti norišu agrākie sākuma termiņi, izmantojot progresīvo metodi, uz tad ar regresīvo metodi tiek noteikti beigu termiņi. Iegūstot īstenošanas termiņus, ir iespējams projekta ieviešanai nepieciešamos termiņus aprēķināt kalendārajos termiņos, ņemot vērā ne tikai norisēm nepieciešamo dienu skaitu, bet arī brīvdienu plānojumu. Arī augstāk minētajai termiņu plānošanai ir izmantota *MS Project* programmatūra, izmantojot datus par katras norises ilgumu dienās un to loģisko secību, definējot katrai norisei pirms un pēc norises (skat. pielikumu nr.11).

Pamatojoties uz veikto termiņu plānošanu, var iegūt datus par KIC izveidei nepieciešamo laiku. Ņemot vērā, ka projekta laika un termiņu plānošana apliecina, ka projektu ir iespējams īstenot noteiktajā termiņā, turklāt pat ātrāk par 11 darba dienām, tad pasākumi, lai optimizētu projekta norišu ieviešanas laikus projektā netiek plānoti. Līdz ar to projekta plānošanas rezultātā ir precizēts, ka, uzsākot projektu 2012.gada 3.septembrī, kā tas bija plānots arī sākotnēji, to varēs pabeigt līdz noteiktajam termiņam – 2013.gada 23.maijam.

Izstrādātais laika un termiņa plāns ir arī kā viens no projekta kontrolinga instrumentiem vienlaikus projekta ieviešanas komandai dodot skaidru izpratni par veicamo darbu secību, paredzēto laiku darbu veikšanai un noslodzes savlaicīgai plānošanai, bet projekta vadībai palīdz sekot līdz projekta ieviešanas atbilstībai plānotajam uz katru konkrēto termiņu.

Plānā ir iespējams arī secināt par pieejamiem rezerves laikiem atsevišķu norišu ietvaros (skat. pielikumu nr.11).

#### 4.2.4. Projekta resursu plānošana un finanšu plāna sastādīšana

Lai nodrošinātu projekta ieviešanu ir nepieciešams plānot pietiekamus resursus: finanšu, personāla un materiālos. KIC izveides projekta ietvaros pieejamie personālrесursi ir projekta komanda, kas sastāv no projekta vadītāja, projekta datoradministrators un projekta administrators, kas veiksmīgi pierādot savu kompetenci un spējas projektā, iespējams, turpinās savu darbu projekta ietvaros izveidotajā uzņēmumā pēc projekta pabeigšanas. Projekta materiālie resursi ir datortehnika, programmatūra, interneta pieslēgums un biroja tehnika. Finanšu resursi projekta īstenošanai tiek piešķirti no uzņēmuma īpašnieka un ir definēti projekta priekšlikumā. Projekta kopējais budžets ir noteikts 21 057,95 Ls, kas ietver arī PVN un finanšu rezervi. Šajā summa ir iekļautas arī darbinieku atalgojuma izmaksas, kas bez VSOA sastāda 8125,00 Ls. Projekta budžetā šī summa tikusi aprēķināta, rēķinot katra darbinieka mēnešalgu. Veicot aprēķinus *MS Project* sistēmā (pielikums nr.11), par pamatu ņemta katra darbinieka stundas likme (pielikums nr.12) un reāli nostrādātās darba stundas (pielikums nr.13). Ir aprēķināts, ka darbinieku atalgojumam bez VSOA sastāda 7636,00 Ls jeb par 490,00 Ls mazāk nekā sākotnēji ticis plānots. Tomēr, jāņem vērā, ka projekta komandas darbinieku stundas likmes nav augstas un ka kā motivācija vairāk kalpo iespēja sevi labi parādīt un pilnveidot savu profesionālo kapacitāti projekta laikā, tādējādi iegūstot iespēju turpināt darbu jaunradītajā uzņēmumā. Līdz ar to precizētais projekta uzdevums neparedz algas fonda samazinājumu atstājot šo pārpalikumu kā algas fonda rezervi.

Detalizēti projektā nepieciešamie resursi tiek noteikti katrai darba paketei atsevišķi, nosakot norisei nepieciešamos cilvēkresursus, materiāltehnisko nodrošinājumu, kā arī finansējumu. Finansējums tiek aprēķināts nepieciešamajiem cilvēkresursiem atbilstoši nostrādātajam stundu skaitam un pieskaitot VSOA.

#### 4.3. Projekta kontrolings

Ar projekta kontrolingu tiek nodrošināta projekta īstenošanas atbilstība plānotajam, salīdzinot esošo situāciju ar plānoto un nepieciešamības gadījumā veicot pārplānošanu un korekcijas. Pasākumi, kas tiek izmantoti projekta kontrolingā ir datu apkopošana par esošo situāciju, to analīze un izvērtēšana, kur salīdzina plānotos datus ar savākto, kā arī nepieciešamo pasākumu definēšana, ja savākto datu analīzes un novērtējumu gaitā noskaidrojies, ka projekta

gala rezultāts ir apdraudēts, jāieskicē pasākumi, kas nodrošina projekta turpmāko norisi atbilstoši plānam (42).

KIC izveides projektā kontrolinga procesa nodrošināšanai projekta vadītājs izmantos gan plānošanas posmā sastādītos projekta plānus, gan atskaites un ziņojumus katras fāzes un veikto uzdevumu ietvaros, projektā kopumā ir paredzēti 6 kontrolingi, katras fāzes nobeigumā nodalot robežstabu (pielikums nr.14 „Robežstabu plāns”). Robežstabi ir definēti termiņi, kuros jāveic stāvokļa atbilstība esošajai situācijai, kuru konstatē projekta vadītājs un par to atskaitās UD. Šajā posmā projekta vadītājs apkopo informāciju par fāzes ietvaros paveikto, analizē paveikto salīdzinājumā ar noteiktajiem plāniem, gatavo priekšlikumus precizējumiem un informē par to UD, saskaņojot plānoto precizējumu izmaiņas, ja tas ir nepieciešams. Tā kā projekta kopējais ieviešanas termiņš ir nepilni 7 mēneši un definētie robežstabi ir atbilstoši katrai projekta fāzei, papildus robežstabu un īsāk sadalītu kontrolingu termiņi nav nepieciešami.

Ņemot vērā, ka projekta priekšlikums nosaka, ka visus finanšu jautājums projekta vadītājs saskaņo ar UD, tad finanšu kontrole ir vienlīdz projekta vadītāja tā UD kompetence. Gan UD, gan projekta vadītājs seko līdzi finanšu plānam, salīdzinot faktiskos izdevumus pret plānotajiem un vienojoties par iespējamām izmaiņām vai nobīdēm. Finanšu jautājumu apspriešana un saskaņošana notiek katras fāzes nobeigumā līdz ar informācijas par robežstabā konstatēto situāciju sniegšanu, vai arī biežāk, ja nepieciešams.

Projekta vadītājs apkopo informāciju par reālo situāciju iknedēļās projekta komandas plānošanas sanāksmēs. Konstatējot būtiskus riskus vai nobīdes par to informē UD, negaidot robežstaba pārbaudei noteiktos termiņus.

#### **4.4.Projekta noslēgums**

Projekta īstenošanas laikā tiek veikta ziņojumu un atskaišu apkopošana un uzskaitē, kas tiek izmantota vienotas projekta gala atskaites sagatavošanai, pēc kuras apstiprināšanas no UD puses starp projekta vadītāju un UD tiek parakstīts projekta pieņemšanas – nodošanas akts. Projekta gala atskaitē ir svarīgi iekļaut sasniegto rezultātu izvērtējumu – vai ir sasniegti projekta uzdevumā sasniegtie mērķi, kas par to liecina vai arī kādi informācijas avoti un pazīmes to, cik ilgā termiņā apliecinās (42).

Vienota uzskaites sistēma tiek nodrošināta arī visai citai ar projekta ieviešanu saistītajai dokumentācijai (vēstulēm, sanāksmju protokoliem, līgumiem, saskaņošanas aktiem, nodošanas

aktiem, testa protokoliem, pētījumiem un informācijas apkopojumu rezultātiem), visu dokumentāciju identificējot ar projekta kārtas Nr.001 un nosaukumu „KIC izveide”. Pēc projekta noslēguma visa dokumentācija tiek atbilstoši grupēta un nodota izveidotā uzņēmuma īpašniekam uzņēmuma tālākās darbības nodrošināšanai. Papildus projekta noslēgumā tiek veikts arī darba izvērtējums, vērtējot katra komandas darbinieku atsevišķi un projekta vadības procesu kopumā, apkopojot izteiktos vērtējumus un apkopojumu pievienojot projekta dokumentācijai.

Ar uzņēmuma darbība uzsākšanu beidzas projekts par tā izveidošanu, līdz ar to tiek atlaista projekta komanda, t.sk. projekta vadītājs, no savu pienākumu projektā veikšanas, bet iespējams, ka darbinieku izvērtēšanas rezultātā ar projekta darbiniekiem tiek pārslēgti līgumi par darba attiecību turpināšanu izveidotajā uzņēmumā.

Būtiska noslēguma norise ir faktisko izmaksu kalkulācija, faktisko izmaksu salīdzināšana ar plānotajām. Salīdzinājumā iegūtā informācija tiks izmantota informācijas precizēšanai uzņēmuma darbības nākotnes plānu sagatavošanā, ņemot vērā, ka arī uzņēmuma darbības nodrošināšanā daudzas izmaksu pozīcijas būs līdzīgas. Pieredze un secinājumi, kas gūta uzņēmumu veidojot, ir būtiska arī uzņēmuma tālākās darbības nodrošināšanā.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Darbs ietvaros izstrādātā „Kultūras iniciatīvu centra” izveides projekts ir tikai viens no iespējamajiem risinājumiem Latvijas kultūras attīstības veicināšanā, radot priekšnosacījumus un ērti lietojamus instruments Latvijas kultūras operatoriem efektīvākai ārējā finansējuma piesaistīšanai savu ideju un iniciatīvu īstenošanai. Plānojot projektu un pētot esošo situāciju, ir formulēti sekojoši secinājumi:

1. Latvijas kultūras attīstības rādītāju samazināšanās un ekonomiskās krīzes atstātā ietekme uz kultūras nozari, ievērojami samazinot kultūras nozarei pieejamo finansējumu, ir radījusi draudus kultūras patstāvīgai un daudzveidīgai attīstībai.
2. Kultūras finansēšanas modelim ir tendence mainīties no valsts subsidēta modeļa uz komerciālu. Tas, ka ekonomiskās krīzes ir būtiski ietekmējušas kultūras sektora finansējumu Eiropas valstīs, liek secināt, ka nevar paļauties, ka nogrieztās valsts dotācijas kultūras nozarei tiks izlīdzinātas ar privātā sektora atbalstu.
3. Viens no finanšu resursiem, kas paredz kultūras nozares projektu attīstību, ir ārējie finansējuma devēji, kas netiek Latvijā izmantoti pietiekami aktīvi. Šķērslis tam ir kultūras organizāciju zemā kompetence šāda finansējuma apgūšanā. Informācijas trūkums un nepietiekamas zināšanas par fondu un programmu projektu administrēšanu, kavē kultūras organizācijas pieteikties ārvalstu finansējumiem, tādējādi ierobežojot arī kultūras attīstību valstī kopumā.
4. Tomēr, mākslinieki un kultūrpolitikas veidotāji nedrīkst orientēties tikai un vienīgi uz kultūras ekonomisko potenciālu un tās ekonomiskās vērtības un rentabilitātes rādītājiem, domājot arī pār kultūras sākotnējo vērtību, kas ir tālu no komercdarbības pamatprincipiem.

Balstoties uz izdarītajiem secinājumiem, ir definēti vairāki priekšlikumi:

Atbildīgajām valsts institūcijām un kultūras organizācijām pašām ir jāmeklē risinājumi papildus finansējuma piesaistes iespējām kultūras projektu un iniciatīvu attīstīšanai. Vienlaikus nozarei pašai jādomā kādā veidā komercializēt savu nozari. Māksliniekiem ir jānodod atbalsta mehānisms, lai pārorientēšanās no dotācijas uz saimniecisko darbību notiktu maksimāli efektīvi.

Līdz ar to jādomā par atbalsta mehānismu veidošanu un finanšu instrumentu piesaisti, lai samērotu kultūras un mākslas patiesās vērtības ar aizvien vairāk kultūrā dominējošo pārvaldības komerciālo raksturu.

Būtiski ir meklēt atbalsta mehānismus šo šķēršļu novēršanai, kas būtu ilgtermiņā patstāvīgi dzīvotspējīgi. Radot šādus uzņēmumus valsts institūciju ietvaros, tiktu radīts vēl viens finanšu slogs kultūras nozarē. Turklāt valsts finansēta iestāde nevar garantēt un uzņemties finansiālu atbildību par konsultēto un administrēto projektu atbilstību finansējuma devēja prasībām, tādējādi riskējot ar zaudējumiem valsts budžetā. Savukārt no finansējuma ieviesēja puses, tas nedod pietiekamu garantiju pakalpojumu kvalitātei.

Lai arī šādas atbalsts funkcijas varētu sniegt nevalstiska organizācija, tomēr tās pastāvēšana būtu apdraudēta ilgtermiņā, jo, pastāvot uz atsevišķu projektu un dotāciju finansējumu pamata, nevar rasties pārliecība, ka organizācija savu darbību var nodrošināt nepārtraukti.

La arī uzņēmējdarbība kultūras nozarē, bieži tiek vērtēta skeptiski, tomēr pie noteiktas kvalitātes, pamatoti sagatavota biznesa plāna un pakalpojumu daudzveidības nodrošināšanas, šāds uzņēmums var būt peļņu nesošs. Risinājumam un atbalsta mehānismam, ir jābūt komerciālam projektam ar spēju pašfinansēties un nest peļņu. Lai arī projekta ietvaros tiek veidots mehānisms, kas atbalsta un ir ieguldījums valsts kultūrpolitikas stratēģisko mērķu sasniegšanā, tomēr, vispirms, tam ir jābūt patstāvīgam biznesa projektam. „Kultūras iniciatīvu centrs” ir patstāvīga uzņēmējdarbības forma, peļņu nesoša un vienlaikus kalpo kā instruments un atbalsta mehānisms kultūras nozares jaunu iniciatīvu īstenošanai un attīstībai kopumā.

Centra izveide un atbalsta pakalpojumu nodrošināšana ir tikai viens solis no veiksmīga uzņēmuma darbības un kultūras finansējuma avotu daudzveidības un pieejamības Latvijā. Būtisks priekšnoteikums šāda uzņēmuma pastāvēšanā ir spēt nodrošināt ekspertu un darbinieku zināšanas un kvalitāti, kā arī kultūras organizāciju gatavība iesaistīties šādā sadarbības formā, piedāvājot savas idejas. Centra darbības izaicinājums būs veiksmīgas sadarbības veidošana ar kultūras nozares organizācijām gan Latvijā, gan ārvalstīs, pārliecinot par savu spēju un kvalitāti nest būtisku pienesumu kultūras dzīves attīstībā. Bez kultūras nozarē strādājošo izpratnes, atbalsta un iesaistīšanās – šāda centra darbība būs bezjēdzīga. Līdz ar to nozīmīgākais posms, pēc centra darbības uzsākšanas, kas izšķirs projekta pastāvēšanu ilgtermiņā, būs patstāvīgs, analizējošs un aktīvs darbs ar visu veidu interesentiem.

## IZMANTOTO LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

### Latvijas Republikas likumi

1. ES struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības likums: LR Saeimas pieņemtais likums „Latvijas Vēstnesis”, 13.07.2011.
2. Likums par valsts budžetu 2010.gadam.: LR Saeimas pieņemtais likums „Latvijas Vēstnesis”, 09.12.2009.

### Valdības noteikumi un citi normatīvie akti

3. Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. - 2015. gadam. Nacionāla valsts.: LR Kultūras ministrija, 2006.
4. Pielikums ilgtermiņa politikas pamatnostādņēm „Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. – 2015.gadam „Nacionāla valsts”” kultūras statistikas rādītāji un politikas indikatori: LR Kultūras ministrija, 2006.
5. Kultūras centru attīstības programma 2009.-2013.gadam. apstiprināta MK sēdē 2009.gada 31.martā
6. Valsts stratēģiskais ietvardokuments 2007.-2013.gada periodam: LR Ministru Kabinētā apstiprināts 23.10.2007.
7. 1.darbības programma "Cilvēkresursi un nodarbinātība" (ESF): Eiropas Komisijā apstiprināta 17.12.2007.
8. 2.darbības programma „Uzņēmējdarbība un inovācijas” (ERAF): Eiropas Komisijā apstiprināta 25.03.2008.
9. 3.darbības programma „Infrastruktūra un pakalpojumi” (ERAF un KF): Eiropas Komisijā apstiprināta 10.12.2007.
10. Eiropas Padomes un Parlamenta lēmums Nr 1903/2006/EK: Eiropas Oficiālais Vēstnesis 12/12/2006.
11. *Programme Guide, Culture programme 2007-2013*: Eiropas Komisija, 2010.
12. *Collaboration Grant – How to Apply*: European Cultural Foundation, 2012.
13. *Amsterdams līgums*, ar ko groza Līgumu par Eiropas Savienību un Eiropas Kopienų dibināšanas līgumus, kā arī dažus ar to saistītos tiesību aktus, un ko parakstīja 1997. gada 2. oktobrī Amsterdamā, stājās spēkā 1999. gada 1. maijā.

### Oficiālās statistikas krājumi, enciklopēdiska rakstura krājumi

14. *Building of Creative Innovation Economy*, 2008.- Report of Cultural ministers Council, 2008.
15. Pētījums *Kultūras sektora ekonomiskā nozīme un ietekme Latvijā*, 2007.- R: SIA „Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” saskaņā ar Valsts Kultūrkapitāla fonda pasūtījumu, 2007.
16. Ziņojums par socioloģiskās aptaujas rezultātiem *Kultūras patēriņš*, 2007.- R: SIA „Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” saskaņā ar Valsts Kultūrkapitāla fonda pasūtījumu, 2007.
17. Pētījums *Encouraging Private Investment in the Cultural Sector*, 2011.- Eiropas Parlaments, 2011.
18. Pētījums *The economic crisis and the prospects for art and culture in Europe*, -SICA Dutch Centre for International Cultural Activities.

19. Pētījums *Financing the Arts and Culture in the European Union*, - Eiropas Komisija, 2006.
20. Pētījuma rezultāta ziņojums *Kultūras patēriņš*, 2009.- R: SIA „Fieldex” saskaņā ar Stratēģiskās analīzes komisijas pasūtījumu.
21. *Grants Awarded by ECF*, 2009.- European Cultural Foundation, 2010.
22. *Collaboration Grants 2010*, - European Cultural Foundation, 2011.
23. *Collaboration Grants 2011*, - European Cultural Foundation, 2012.
24. *Culture Programme Activity Report*, 2008,- European Commission, 2009.
25. *Culture Programme Activity Report*, 2009,- European Commission, 2010.
26. *Culture Programme Activity Report*, 2010,- European Commission, 2011.
27. *Culture Programme Activity Report*, 2011,- European Commission, 2012.
28. *Valsts Kultūrkapitāla fonda gada pārskats, 2008.gads.* – Valsts Kultūrkapitāla fonds, 2009.
29. *Valsts Kultūrkapitāla fonda gada pārskats, 2009.gads.* – Valsts Kultūrkapitāla fonds, 2010.
30. *Valsts Kultūrkapitāla fonda gada pārskats, 2010.gads.* – Valsts Kultūrkapitāla fonds, 2011.

### Žurnāli

31. The Research of Financing of New-Model Culture Industry. *International Journal of Business and Management*, 2009, Vol 4, No 1.
32. Jaunumu lapa. *SICA-Dutch Centre for International Cultural Activities*, factsheet, 2012.
33. Jaunumu lapa. *CIDA factsheet*, 2012.

### Grāmatas

34. **Bendikšens, P.** *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008.
35. **S.Lasmane, A.Milts, A.Rubenis.** *Ētika*. Rīga: „Zvaigzne ABC”, 1995.
36. **Ilmete,Ž.** *Projektu vadīšanas nacionālās kompetences vadlīnijas*. Rīga: Latvijas Nacionālā projektu vadīšanas asociācija, 2004.
37. **Pritchard,C.** *The Project management communication toolkit*. London: Artech House, 2004.
38. **Džonss, R.** *Projektu vadības pamati*. Rīga: SIA Lietišķās informācijas dienests, 2008.
39. **Thorsby, D.** *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, 2010.
40. **Joao,L.S.** *Quantitative Risk Analysis*. Risko Technik Gruppe Office, 2009.
41. European Commission. *Project Cycle Management Training Handbook*. Ltd.ITAD, 1999.
42. **Rodney,T.** *Gower Handbook of project Management*. 4<sup>th</sup> edition. Gowe House, 2007.
43. **Richman,L.** *Project Management Step-by-Step*. AMACM, 2002.
44. **Daliba,I.** *Vizuālās reklāmas pamati*. INNUU, 2006.
45. **Cameron,D.** *ECF`s 2009 Annual Report*. ECF, 2010.
46. **Autissier,A.M.** *Sharing 50 Years Cultures 1954-2004*. ECF, 2004.
47. **Bache,I., S.George.S.,Bulmer.S.** *Politics in the EU*. Oxford University Press, 2011.

### Konferenču tēzes

48. **Palmeris,R.** Referāts *New Challenges to the Landscape of Cultural Policies in Europe*. 8. starptautiskajā konferencē *Active Cultural Participation in Europe*. Ģente, 10.06.2011.
49. **Trosbijs ,D.** Referāts *Looking ahead: challenges to the arts, culture, management and policy in the next 20 years*. 11.AIMAC konferencē 2011.gada 4.-6.jūlijā, Antverpenē

### Elektroniskie informācijas avoti

50. **Kultūras ministrija:** ES kultūrpolitika.  
Pieejams:<http://www.km.gov.lv/lv/es/kulturpolitika/kulturpolitika.html>
51. **Starptautiskā informācijas platforma par Eiropas mākslu un kultūru.** Pieejams:  
[www.labforculture.org](http://www.labforculture.org).
52. **EK oficiālais finansējumu avotu katalogs.** Pieejams:[http://europa.eu/policies-activities/index\\_en.htm](http://europa.eu/policies-activities/index_en.htm)
53. **EK programmu pamatnosacījumu un kontaktpersonu katalogs.** Pieejams:  
[http://www.eutrainingsite.com/community\\_programmes.php](http://www.eutrainingsite.com/community_programmes.php)
54. **NVO finansējuma avotu datubāze:** <http://www.fundsforngos.org/>
55. **EK Inovāciju un Konkurētspējas informatīvā mājas lapa:** [http://ec.europa.eu/cip/eip/innovation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/cip/eip/innovation/index_en.htm)

### Nepublicēti materiāli

56. pieraksti profesores **Ž. Ilmetes** lekciju kursā projektu vadībā
57. **Āboltiņa,D.** *Īsa rokasgrāmata darbam ar MS Project 2003/2007*, I; II daļas.
58. **Urbanova,L.** *Financing Cultural Practices in South East Europe* lekcijas pieraksti.

## PIELIKUMI

### 1.pielikums „Nacionālā līmeņa normatīvie akti”

#### 1.Valdības deklarācija.

#### 2.Kultūras jomu regulējošie likumi:

- 2.1. „Autortiesību likums”,
- 2.2.„Kultūras institūciju likums”,
- 2.3.„Valsts Kultūrkapitāla fonda likums”,
- 2.4.„Arhīvu likums”,
- 2.5.„Bibliotēku likums”,
- 2.6. likums "Par Latvijas Nacionālo bibliotēku",
- 2.7. „Latvijas Nacionālās bibliotēkas projekta īstenošanas likums”,
- 2.8. „Obligāto eksemplāru likums”,
- 2.9. „Muzeju likums”,
- 2.10. „Latvijas Nacionālās operas likums”,
- 2.11. „Dziesmu un deju svētku likums”.

#### 3. Kultūrpolitikas plānošanas dokumenti:

- 3.1.„Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. - 2015. gadam. Nacionāla valsts”,
- 3.2.pielikums ilgtermiņa politikas pamatnostādņem "Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. - 2015. gadam" „Kultūras statistikas rādītāji un politikas indikatori”,
- 3.3.rīcības plāns politikas pamatnostādņu "Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006. - 2015. gadam. Nacionāla valsts" īstenošanai 2008. - 2009. gadā,
- 3.4.informatīvais ziņojums „Par Rīcības plāna politikas pamatnostādņu „Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006.-2015.gadam. Nacionāla valsts” īstenošanai 2008.-2009.gadā izpildi 2008.gadā” ,
- 3.5.programma "Mantojums" - 2018. Kultūras infrastruktūras uzlabošanas programma 2006. - 2018. gadam,
- 3.6.Nacionālā programma "Kultūra" 2000. - 2010.,
- 3.7.„Konceptija par Latvijas nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanu”,

- 3.8., „Dziesmu un deju svētku tradīcijas saglabāšanas un attīstības programma 2008.-2013.gadam”,
- 3.9., „Informatīvais ziņojums par radošo industriju un tās politiku Latvijā”
- 3.9., „Kultūras centru darbības attīstības programma 2009. - 2013. gadam”.

## 2.pielikums „Ekspertu aptaujas anketa”

### EKSPERTA APTAUJAS ANKETA

Cienījamais, eksperts/ eksperte!

Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes Projekta vadības maģistrantūras studiju programmas ietvaros šobrīd izstrādāju maģistra darbu, kas balstās uz pētījumu par Latvijas kultūras organizāciju aktivitāti ārējo finansējumu apgūšanā kultūras projektu īstenošanai un galvenajiem kavējošajiem faktoriem efektīvākai finansējuma apgūšanai.

Pētījuma ietvaros ir svarīgi uzzināt Jūsu viedokli par anketā izklāstītajiem jautājumiem.

Jūsu dalība šajā aptaujā eksperta statusā palīdzēs apzināties, cik aktīvi esam ārējo finansējumu apgūšanā kultūras nozarē (fondi, programmas, finanšu instrumenti) un kādi ir būtiskākie kavējošie faktori, lai to veiktu efektīvi vai vēl efektīvāk.

Ilona Grodska

### Ziņas par ekspertu

**Vārds, uzvārds:**

**Jūsu profesija/-s:**

**Jūsu darbavieta/-s:**

**1. Kādi, Jūsaprāt, ir 5 biežāk izmantotie finanšu avoti Latvijā kultūras projektu finansēšanai? Uzskaityet secībā no biežāk izmantotā (1.)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**2. Kādi, Jūsaprāt, ir Latvijas kultūras organizāciju biežāk izmantotie ārējie finanšu avoti (programmas, fondi, finanšu instrumenti u.c.) kultūras projektu un iniciatīvu īstenošanai?**

**3. Kādas ārējā finansējuma piesaistes iespējas Latvijas kultūras organizācijas tikpat kā neizmanto vai neizmanto vispār?**

**4. Cik efektīvi Latvijas kultūras organizācijas apgūst ārējo finansējumu piesaistes iespējas kultūras projektu un iniciatīvu īstenošanā? Lūdzu, atzīmējiet, Jūsaprāt, atbilstošāko apgalvojumu vai arī definējiet savējo!**

- izmanto maksimāli visas iespējas
- ārējo finansējumu apgūst ļoti aktīvi un izmanto gandrīz visas iespējas
- izmanto visas iespējas savu iespēju robežās, tomēr ir daudz kavējošo faktoru un ierobežojumu
- nav pietiekami aktīvas savu iespēju izmantošanā
- ir pasīvas un maz interesējas par iespējām, līdz ar to iespējas izmanto ļoti maz
- cits, lūdzu formulēt

**5. Ar kādu apzīmējumu Jūs raksturotu Latvijas kultūras organizāciju ārējā finansējuma iespēju apgūšanas efektivitāti?**

- Ļoti efektīvi/efektīvi
- Apmierinoši
- Efektivitāte zema
- Efektivitāte līdzinās nullei

**6. Kādi, Jūsaprāt, ir 5 galvenie iemesli, kas kavē kultūras organizācijas aktīvāk izmantot ārējos finansējumus savu ideju īstenošanā? Uzskaitiet secībā no būtiskākā (1.)!**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**7. Kādi, Jūsaprāt, ir iespējamie risinājumi Latvijas kultūras organizāciju efektīvākai ārējo finansējumu apgūšanai?**

**8. Kāds būtu efektīvāks risinājums (atzīmēt, jūsaprāt, efektīvāko):**

- Nodrošināt kultūras organizāciju darbiniekiem visas nepieciešamās apmācības, lai viņi varētu veikt finansējuma apguvi autonomi
- Nodrošināt maksimālu atbalstu administratīvo un organizatorisko funkciju veikšanā, ļaujot kultūras organizācijām orientēties uz mākslas satura veidošanu
- Jānodrošina abas iespējas, jo kultūras organizāciju pieredzes un kapacitātes ir savstarpēji nesaldzināmas

**9. Kādi būtu 5 efektīvākie informācijas izplatīšanas kanāli, lai informētu kultūras organizācijas par iespējām ārējā finansējuma apgūšanā? Uzskaitiet secībā no būtiskākā (1.)!**

1. \_\_\_\_\_

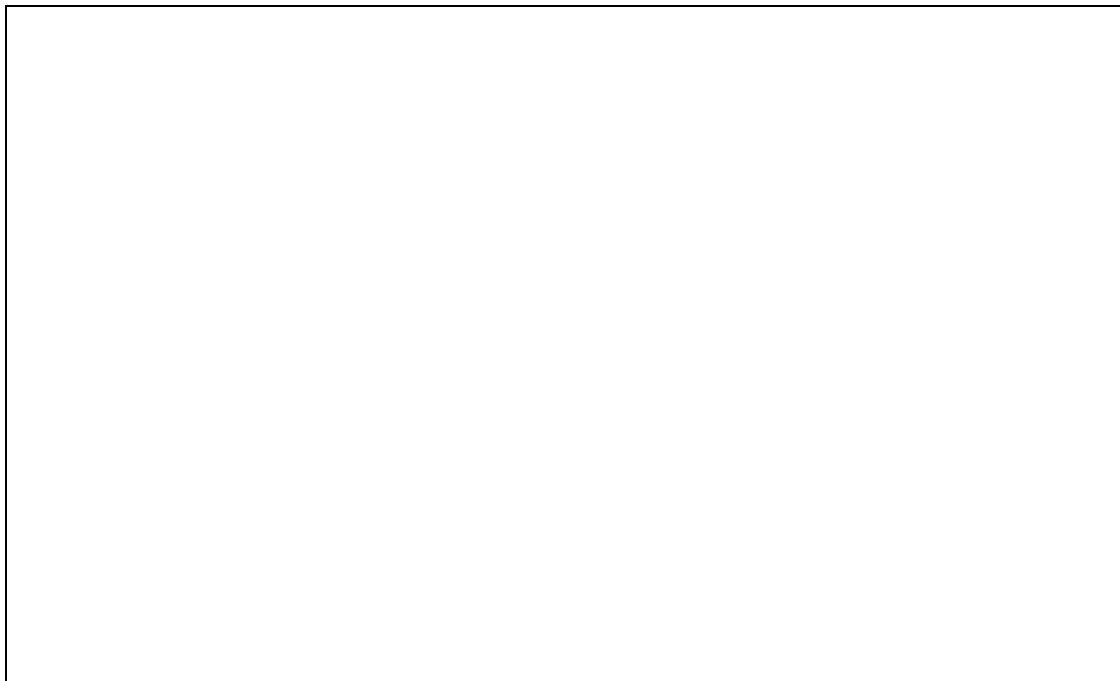
2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**10. Vai ir vēl kādi secinājumi, kurus Jūs gribētu izteikt saistībā ar aptaujas tematu un aptaujā uzdotajiem jautājumiem?**



**PATEICOS PAR ATSAUCĪBU!**

Ar cieņu,  
Ilona Grodska  
e-pasts: [Ilona.Grodska@gmail.com](mailto:Ilona.Grodska@gmail.com)  
tāl.nr.: +37126551102

### 3.pielikums „Alternatīvu A un B salīdzinājums”

Projekta A. alternatīvas ekonomiskās efektivitātes novērtējums	
A. Alternatīvas realizācijas rezultātā iegūstamā produkta detalizēts apraksts	
Produkta īss apraksts	Informatīvs portāls Latvijas kultūras operatoru konsultēšanai un atbalstīšanai ārējā finansējuma piesaistes iespējām
Produkta sastāvdaļas	1.Datortehnika
	2.Mājaslapa
	3.Sakaru komunikācijas
	4.Darbinieku apmācība
	5. Informācijas datubāzes
	6. Kultūras operatoru datu bāzes
	7.Uzņēmums
	8. Telpas
1.Datortehnika un programmatūra	1 serveris 1 stacionārais dators 1 portatīvais dators Multifunkcionālā iekārta (Skeneris, printeris, kopētājs) Windows 7 operētājsistēma MS Office Antivīrusu programma Kaspersky Statistikas pakete <a href="http://www.analytics.google.com">www.analytics.google.com</a> Grāmatvedības programmatūra
2.Mājaslapa	Domēna vārds Mājaslapas platforma Spraudņi, papildus programmas pielikumi Servera hostinga maksa
3.Sakaru komunikācijas	1 modems 1 wi-fi rūteris interneta kabeļi 2 mobilie tālruņi
4.Darbinieku apmācība	Mācību materiāli (2 grāmatas CMS pamatos) Apmācību kursi (2 cilvēkiem CMS administrēšana) Darbinieku rokasgrāmata
5. Informācijas datubāzes	Fondu un programmu datu bāžu abonementi Fondu un programmu rokasgrāmatu abonēšana
6. Kultūras operatoru datu bāzes	Kultūras operatoru kontaktu listes izveide

7.Uzņēmums	Statūti Zīmogs Bankas konts Dokumentācija Līgums par finanšu vadības ārpakalpojumu Uzņēmuma reģistrācija
8.Telpas	Telpu aprīkošana ar tehnoloģijā (vadu un tīklu ievilkšana) – nav nepieciešamas specializētu telpu nodrošināšana
Ieviešanā darbā pieņemamā personāla saraksts un skaits	Tehniskais administrators un datu tehniskais operators (1 slodze) Uzņēmuma vadītājs, informatīvā satura sagatavotājs, klientu konsultants, mārketinga speciālists, sabiedrisko attiecību speciālists (1 slodze) Grāmatvedis (ārpakalpojums)
Mārketing (reklāma)	Sociālie portāli (bezmaksas reklamēšanās iespējas, kā arī banneri pēc vienošanās ar tvnet.lv, delfi.lv un apolo.lv kultūras sadaļās, aktivitāte un konkursi www.twitter.com, bezmaksas reklāma www.facebook.com) Sadarbība ar Latvijas kultūras kontaktpunktu – informācija KKP mājas lapā Reklāma laikrakstos kultūras sadaļās (reklāmas laukums ap 4x5 cm laikrakstu Diena, NRA, Latvijas Avīze kultūras sadaļās) Stendi izstādēs „Baltour”, „Grāmata”, „Skola” u.c. Tiešie e-pasti kultūras organizācijām un kultūras operatoriem Mazbudžeta prezentācijas pasākumi Latvijas novados, pieaicinot vietējos kultūras operatorus, pašvaldību pārstāvjus
Atrašanās vieta	Rīga, privāttelpas

A.alternatīvas <b>iespējamo darbu</b> saraksts projektā		
Fāze	Darbi	Ilgums
Starts, Plānošana	Sāk.term.: 03.09.2012. beigu term.: 18.09.2012.	12
	Projekta komandas komplektēšana	2
	Starta sanāksmes organizēšana un novadīšana komandai	1
	Projekta gaitas plānošana	2
	Projekta termiņplāna sastādīšana	1
	Projekta resursu un izmaksu plānu sastādīšana	2
	Projekta robežstabu plānošana	1
	Projekta finanšu plāna sastādīšana	2
	Plānošanas noslēguma sanāksme	1
Izpēte	Sāk.term.: 19.09.2012. beigu term.: 11.10.2012.	17

	Finanšu instrumentu piedāvājumu un nosacījumu izpēte	5
	Labās prakses informācijas komunikācijas formai piemēru izpēte	3
	Atbilstošo tehnoloģisko risinājumu izpēte (t.sk. portāla tehniskie risinājumi, tehniskais aprīkojums un sakaru aprīkojums)	3
	Mērķauditorijas izpēte	2
	Nozari regulējošo normatīvo aktu izpēte	2
	Atbilstošas uzņēmuma dibināšanas formas izpēte	1
	Atbilstošas darbinieku kvalifikācijas izpēte	1
Pamatkonceptija	Sāk.term.: 12.10.2012. beigu term.: 05.11.2012.	17
	Finanšu instrumentu piedāvājumu un nosacījumu apkopošana	4
	Labāko praksi informācijas komunikācijai formai identificēšana	2
	Tehnoloģisko risinājumu prasību identificēšana (t.sk. portāla tehniskie risinājumi, tehniskais aprīkojums un sakaru aprīkojums) un testa kritēriju sagatavošana	5
	Mērķauditorijas pazīmju definēšana un grupēšana, efektīvāko informācijas kanālu definēšana	
	Reglamentējošo normatīvo aktu prasību definēšana	3
	Atbilstošas uzņēmuma dibināšanas procesa izpēte	1
	Darbinieku nepieciešamo apmācību identificēšana	1
		1
Detalķkonceptija	Sāk.term.: 06.11.2012. beigu term.: 11.12.2012.	25
	Finanšu instrumentu piedāvājumu un nosacījumu formulēšana (informatīvā satura sagatavošana)	10
	Informācijas komunikācijas formas izvēle	1
	Tehnoloģisko risinājumu tehnikso specifiku izstrāde un piedāvājumu analīze (t.sk. portāla tehniskie risinājumi, tehniskais aprīkojums un sakaru aprīkojums)	4
	Pakalpojumu un piedāvājumu grupēšana atbilstoši identificētajām mērķa grupām	
	Darbības apraksta, rokasgrāmatas sagatavošana, ievērojot identificētās normatīvo aktu prasības	3
	Uzņēmuma dibināšanas dokumentācijas sagatavošana	5
	Darbinieku apmācību plāna sagatavošana, piedāvājumu analīze	1
Fāze	Darbi	Ilgums
Realizācija	Sāk.term.: 12.12.2012. beigu term.:23.04.2013.	88
	Informatīvā satura dizainēšana, rediģēšana un grupēšana atbilstoši tehnoloģiskajiem risinājumiem	5
	Izvēlētas informācijas komunikāciju formas izveide	3
	Tehnoloģisko risinājumu piedāvājumu izvēlē, līgumslēgšana, piegāde un uzstādīšana, programmēšana (t.sk. portāla tehniskie risinājumi, tehniskais aprīkojums un sakaru aprīkojums)	30
	Pakalpojumu un piedāvājumu komunicēšana identificētajām mērķa grupām (mārketinga pasākumi, līgumi ar reklāmas avotiem, prezentācijas pasākumu organizēšana)	30
	Rokasgrāmatas – darbības apraksta skaidrošana darbiniekiem	1
	Uzņēmuma dibināšana	14
	Darbinieku apmācība	5
Ieviešana	Sāk.term.: 24.04.2013. beigu term.: 29.05.2013.	24

	Tehnoloģisko risinājuma saslēgšana ar saturu, palaišana un testēšana saskaņā ar kritērijiem	10
	Visa aprīkojuma darbības pārbaude	1
	Prezentācijas pasākumu organizēšana	10
	Darbinieku testēšana	2
	Uzņēmuma darbības uzsākšana – finanšu ārpakalpojumu līgumslēgšana	1
Noslēgums	Sāk.term.: 30.05.2013. beigu term.: 17.06.2013.	13
	Projekta pieņemšanas - nodošanas akta parakstīšana	1
	Projekta faktisko izmaksu kalkulācija	2
	Pieredzes apkopošana	3
	Gala atskaites sastādīšana	3
	Projekta dokumentācijas apkopošana un nodošana	2
	Projekta vadītāja atlaišana	2

## A Alternatīvas izmaksu aprēķins

<b>Alternatīvas A projekta budžets</b>					
Izlietojums	1 mēn.alga/ 1vien.cena Ls	Mēn. / vien. skaits	Kopā (2x3)	PVN (22%)	Kopā ar PVN (4+5)
1	2	3	4	5	6
<b>Projekta administratīvās izmaksas</b>					
projekta komandas darba samaksa					
projekta vadītājs	300	6,5	1950,00	0	1950
datoradministrators	450	6,5	2925,00	0	2925
Kopā projekta komandas darba samaksa	750	6,5	4875,00	0	4875
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (darba devēja soc. Nod.- 24,09%)			1174,39	0	1174,39
Kopā darba samaksa un d.d.soc.nod.			<b>6049,39</b>	<b>0</b>	<b>6049,39</b>
<b>ārējā personāla darba samaksa</b>					
grāmatvedības pakalpojumi	100	1	100,00	22	122,00
mārketinga, reklāmas speciālistu pakalpojumi	600	2	1200,00	264	1464,00
elektriķis, montieris	50	1	50,00	0	50,00
Kopā ārējā personāla darba samaksa	700		1300,00	286	1586,00
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (darba devēja soc. Nod.- 24,09%)	0		12,05	0	12,045
Kopā darba samaksa un d.d.soc.nod.	<b>700</b>		<b>1312,05</b>	<b>286</b>	<b>1598,05</b>
<b>Kopā projekta komandas darba samaksa</b>			<b>7361,43</b>	<b>858</b>	<b>7647,43</b>
<b>Projekta komandas uzturēšanas izdevumi</b>					
telpu un materiāli tehnisko līdzekļu nomas izdevumi	0	0	0	0	0
esošo telpu un materiāli tehnisko līdzekļu uzturēšanas izdevumi	20	2	40	0	40
komunālie pakalpojumi (maksā par elektroenerģiju, ūdeni un kanalizāciju, apkuri)	40	2	80	17,6	97,6

sakaru pakalpojumi(telefons, internets)	60	2	120	26,4	146,4
kancelejas piederumi	30	2	60	13,2	73,2
transporta izdevumi	60	5	300	66	366
darbinieku apmācības	1000	1	1000	220	1220
mājas lapas uzturēšana (hostings)	10	5	50	11	61
<b>Kopā projekta komandas uzturēšanas izdevumi</b>			1650,00	354,2	<b>2004,2</b>
<b>Kopā A. alternatīvas projekta administratīvās izmaksas:</b>			<b>9011,43</b>		<b>9651,63</b>
<b>A. alternatīvas tiešās investīcijas</b>					
stacionārais dators ar programmatūru	800	1	800	176	976
portatīvais dators ar programmatūru	900	1	900	198	1098
serveris	1000	1	1000	220	1220
multifunkcionālā biroja iekārta	240	1	240	52,8	292,8
mājas lapas izveide: domēns	10	1	10	2,2	12,2
interneta pieslēgums	0	0	0	0	0
mobīlie tālruņi	50	2	100	22	122
zīmogs	10	1	10	2,2	12,2
bankas reģistrācijas pakete jaunajiem uzņēmumiem	5	1	5	1,1	6,1
fondu un programmu abonementi	3	350	1050	0	1050
telpu aprīkošana (vadu un tīklu ievilkšana)					
<b>Kopā A. alternatīvas tiešās investīcijas</b>			4115	674,3	<b>4789,3</b>
<b>Neparedzētie izdevumi</b>	10%		1312,64		<b>1312,64</b>
<b>Kopā A. alternatīvas izmaksas (projekta budžets)</b>			<b>14439,07</b>		<b>15753,57</b>

**Prognozējamie izdevumi  
alternatīvai A**

Posteņi	1.cet. bez PVN	2.cet. bez PVN	3.cet. bez PVN	4.cet. bez PVN	Kopā gadā bez PVN
darba algas - vadītājs	1500	1500	1500	1500	6000
darba algas - datoradministrators	1350	1350	1350	1350	5400
VSOA					2746,26
telpu un materiāltehnisko līdzekļu uzturēšana	60	60	60	60	240
sakaru pakalpojumi	180	180	180	180	720
kancelejas preces	60	60	60	60	240
prezentāciju izdevumi	150	150	150	150	600
transporta izdevumi	60	60	60	60	240
mājas lapas uzturēšana	30	30	30	30	120
darbinieku apmācība/komandējumi	300	300	300	300	1200
informācijas resursu abonēšana	500	0	0	500	1000
reklāma, mārketinga	600	600	600	600	2400
<b>Kopā</b>	<b>4790</b>	<b>4290</b>	<b>4290</b>	<b>4790</b>	<b>18160</b>

**Prognozējamie ieņēmumi no produkta/pakalpojuma realizācijas alternatīvai A**

Prod./pakalp. veidi	Vid.cena (Ls bez PVN)	1.ceturksnis		2.ceturksnis		3.ceturksnis		4.ceturksnis		Kopā gadā
		Daudzums	Ieņēmumi	Daudzums	Ieņēmumi	Daudzums	Ieņēmumi	Daudzums	Ieņēmumi	
elektroniskie izdevumi abonentiem (100 abonementi * 50,- Ls)	50	100	5000							5000
apkopojumu listes par iespējām pēc pasūtījuma (3 pasūtījumi mēnesī * 200,- Ls)	200	9	1800	9	1800	9	1800	9	1800	7200
fondu un programmu abonementu elektroniskā lasītava (100h mēnesī * 3,- Ls)	3	300	900	300	900	300	900	300	900	3600
sludinājumi portālā (2 sludinājumi mēnesī * 20,- Ls)	20	6	120	6	120	6	120	6	120	480
izbarukumu lekcijas, semināri (1 izbarukums mēnesī * 300,- Ls)	300	3	900	3	900	3	900	3	900	3600
<b>Kopā</b>			8720		3720		3720		3720	19880

**Alternatīvas A izvērtējums**

Gadu skaitļi pēc kārtas	0	1	2	3	4	5
Ieņēmumi		19880	19880	19880	19880	19880
Izdevumi	14439,07	18160	18160	18160	18160	18160
Pirmsnodokļu ienākums		1720	1720	1720	1720	1720
Amortizācija		608	608	608	608	608
Ar nodokli apliekamais ienākums		1112	1112	1112	1112	1112
Uzņēmuma ienākuma nodoklis		278	278	278	278	278
Tīrā naudas plūsma		834	834	834	834	834
Projekta investīcijas (IC)	14439,07	-14439,07	-13605,07	-12771,07	-11937,07	-11103,07
Uzkrājošā naudas plūsma (CCF)	14439,07	-13605,07	-12771,07	-11937,07	-11103,07	-10269,07
	<b>1</b>					
Diskonta faktors pie $r=$ %	1,0000	0,9901	0,9803	0,9706	0,9610	0,9515
Diskontētā naudas plūsma	14439,07	825,7434	817,5702	809,4804	801,474	793,551
Projekta kapitāla kopējā tagadnes vērtība (PV)	-14919,9	14094,157	13276,586	12467,106	11665,632	10872,081
Projekta kapitāla tīrā tagadnes vērtība (NPV)						-25311,15
	<b>0,00</b>					
Diskonta faktors pie $r=$ %	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Diskontētā naudas plūsma	14439,07	834	834	834	834	834
Projekta kapitāla kopējā tagadnes vērtība (PV)	14439,07	-13605,07	-12771,07	-11937,07	-11103,07	-10269,07
Projekta kapitāla tīrā tagadnes vērtība (NPV)						-24708,14
IRR						<0

Projekta B. alternatīvas ekonomiskās efektivitātes novērtējums	
B. Alternatīvas realizācijas rezultātā iegūstamā produkta detalizēts apraksts	
Produkta īss apraksts	Informatīva centra izveide, nodrošinot gan informatīvo, gan praktisko atbalstu Latvijas kultūras operatoriem ārējā finansējuma piesaistei
Produkta sastāvdaļas	1.Telpas
	2.Mājaslapa
	3.Sakaru komunikācijas rīki
	4.Darbinieku apmācība
	5. Informācijas datubāzes
	6. Kultūras operatoru datu bāzes
	7.Dator tehnika un programmatūra
	8.Aprīkojums
	9. Uzņēmums
1.Telpas	biroja telpas konsultāciju telpa apmācību telpa
2. Mājaslapa	Domēna vārds Mājaslapas platforma Spraudņi, papildus programmas pielikumi Servera hostinga maksa
3. Sakaru komunikācijas rīki	1 modems 1 wi-fi rūteris interneta kabeļi 2 mobilie tālruņi austiņas (3.komplekti)
4. Darbinieku apmācības	Darbinieku rokasgrāmata MS project
5. Informācijas datubāzes	Fondu un programmu datu bāžu abonementi, Fondu un programmu rokasgrāmatu abonēšana
6. Kultūras operatoru datu bāzes	Kultūras operatoru kontaktu listes izveide
7.Dator tehnika un programmatūra	1 serveris 2 stacionārie datori 2 portatīvie datori Multifunkcionālā iekārta (Skeneris, printeris, kopētājs) Windows 7 operētājsistēma MS Office Antivīrusu programma Kaspersky Statistikas pakete <a href="http://www.analytics.google.com">www.analytics.google.com</a> Grāmatvedības programmatūra
8.Aprīkojums	Pārvietojamais projektor Pārvietojamais ekrāns Interaktīvā tāfele Digitāla videokamera

7.Uzņēmums	Statūti Zīmogs Bankas konts Dokumentācija Līgums par finanšu vadības ārpakalpojumu Uzņēmuma reģistrācija	
Ieviešanā darbā pieņemamā personāla saraksts un skaits	Tehniskais administrators un datu tehniskais operators (1 slodze) Projektu vadītājs, informatīvā satura sagatavotājs, klientu konsultants, mārketinga speciālists, sabiedrisko attiecību speciālists (1 slodze) Projekta administrators - sekretārs, lietvedis, sagādnieks, iekšējās komunikācijas koordinators Nozaru eksperti vai lektori tiek pieaicināti pēc pieprasījuma (uzņēmuma līguma forma) Grāmatvedis (ārpakalpojums)	
Mārketingas (reklāma)	Sociālie portāli (bezmaksas reklamēšanās iespējas, kā arī banneri pēc vienošanās ar tvnet.lv, delfi.lv un apolo.lv kultūras sadaļās, aktivitāte un konkursi www.twitter.com, bezmaksas reklāma www.facebook.com) Sadarbība ar Latvijas kultūras kontaktpunktu – informācija KKP mājas lapā Reklāma laikrakstos kultūras sadaļās (reklāmas laukums ap 4x5 cm laikrakstu Diena, NRA, Latvijas Avīze kultūras sadaļās) Stendi izstādēs „Baltour”, „Grāmata”, „Skola” u.c. Tiešie e-pasti kultūras organizācijām un kultūras operatoriem Mazbudžeta prezentācijas pasākumi Latvijas novados, pieaicinot vietējos kultūras operatorus, pašvaldību pārstāvjus	
Atrašanās vieta	Rīga vai Jūrmala, īrētas ofisa telpas	
<b>B.alternatīvas iespējamo darbu saraksts projektā</b>		
Fāze	Darbi	Ilgums
Starts, Plānošana	Sāk.term.: 03.09.2012. beigu term.: 18.09.2012.	12
	Projekta komandas komplektēšana	2
	Starta sanāksmes organizēšana un novadīšana komandai	1
	Projekta gaitas plānošana	2
	Projekta termiņplāna sastādīšana	1
	Projekta resursu un izmaksu plānu sastādīšana	2
	Projekta robežstabu plānošana	1
	Projekta finanšu plāna sastādīšana	2
	Plānošanas noslēguma sanāksme	1
Izpēte	Sāk.term.: 19.09.2012. beigu term.: 17.10.2012.	21

	Nepieciešamā telpu apjoma, izvietojuma un specifisku nosacījumu izpēte	2 2
	Atbilstoša tehnoloģiska risinājuma uzņēmuma mājas lapai izpēte, labāko piemēru analīze	1
	Atbilstoša tehnoloģiska risinājuma sakaru pakalpojumiem izpēte	1
	Atbilstošas darbinieku kvalifikācijas izpēte	5
	Finanšu instrumentu piedāvājumu un nosacījumu izpēte informācijas apkopošanai	4
	Mērķauditorijas izpēte	2
	Atbilstošo tehnoloģisko risinājuma datortehnikas un programmatūras nodrošināšanai izpēte	2
	Mācību nodrošināšanai nepieciešamā aprīkojuma izpēte	2
	Atbilstošas uzņēmuma dibināšanas formas izpēte un saistošo normatīvo aktu analīze	
Pamatkonceptija	Sāk.term.: 18.10.2012. beigu term.: 08.11.2012.	15
	Telpu vēlamā raksturojuma sagatavošana	1
	Tehnoloģisko risinājumu prasību identificēšana mājas lapas izveidei	1
	Tehnoloģisko risinājumu prasību identificēšana sakaru pakalpojumu izvēlei	1
	Darbinieku nepieciešamo apmācību identificēšana	
	Finanšu instrumentu piedāvājumu un nosacījumu apkopošana	1
	Mērķauditorijas pazīmju definēšana un grupēšana, efektīvāko informācijas kanālu definēšana	5 3
	Tehnoloģisko risinājumu prasību identificēšana datortehnikas un programmatūras izvēlei	1
	Mācību aprīkojuma specifiskāciju definēšana	
	Atbilstošas uzņēmuma dibināšanas procesa izpēte un normatīvo aktu prasību apkopošana	1
Detālkonceptija	Sāk.term.: 06.11.2012. beigu term.: 27.12.2012.	33
	Telpu piedāvājumu analīze un izvēle	7
	Tehnoloģisko risinājumu piedāvājumu analīze mājas lapas izveidei atbilstoši izstrādātajām specifiskācijām un izvēle	2
	Tehnoloģisko risinājumu piedāvājumu analīze sakaru pakalpojumiem atbilstoši izstrādātajām specifiskācijām un izvēle	1
	Darbinieku apmācību plāna sagatavošana, piedāvājumu analīze	1
	Finanšu instrumentu piedāvājumu un nosacījumu formulēšana (informatīvā satura sagatavošana, abonementu un rokasgrāmatu pasūtīšana)	10
	Pakalpojumu un piedāvājumu grupēšana atbilstoši identificētajām mērķa grupām	4
	Tehnoloģisko risinājumu piedāvājumu analīze datortehnikai un programmatūrai atbilstoši izstrādātajām specifiskācijām un izvēle	2
	Mācību aprīkojuma piedāvājumu analīze un izvēle	1
	Uzņēmuma dibināšanas dokumentācijas sagatavošana un darbības apraksta (rokasgrāmatas sagatavošana)	
Fāze	Darbi	Ilgums

Realizācija	Sāk.term.: 28.12.2012. beigu term.: 11.04.2013.	71
	1. Līguma slēgšana par telpām un telpu aprīkošana 2. Līguma par mājas lapas izveidi un uzturēšanu slēgšana un izveidošana 3. Līguma par sakaru pakalpojumiem slēgšana, sakaru pakalpojumu nodrošināšana 4. Darbinieku apmācība 5. Pakalpojuma satura izveidošana, izmaksu un cenu politikas identificēšana 6. Pakalpojumu un piedāvājumu komunikēšana identificētajām mērķa grupām (mārketinga pasākumi, līgumi ar reklāmas avotiem, prezentācijas pasākumu organizēšana) 7. Līgumu par datortehniku un programmatūru slēgšana, piegāde, uzstādīšana 8. Līgumu par mācību aprīkojumu slēgšana, piegāde un uzstādīšana 9. Uzņēmuma dibināšana un rokasgrāmatas – darbības apraksta skaidrošana darbiniekiem	5 30 2 5 5 5 2
Ieviešana	Sāk.term.: 12.04.2013. beigu term.: 06.05.2013.	15
	Telpu prezentācija darbiniekiem Mājas lapas testēšana un aktivizēšana Sakaru pakalpojumu testēšana Darbinieku testēšana Prezentācijas pasākumu organizēšana mērķgrupām par piedāvātajiem pakalpojumiem Datortehnikas un programmatūras testēšana Mācību aprīkojuma testēšana Uzņēmuma darbības uzsākšana: darba līgumu slēgšana, finanšu ārpakalpojumu līgumslēgšana	1 2 1 1 5 2 1 2
Noslēgums	Sāk.term.: 07.05.2013. beigu term.: 23.05.2013.	13
	Projekta pieņemšanas - nodošanas akta parakstīšana Projekta faktisko izmaksu kalkulācija Pieredzes apkopošana Gala atskaites sastādīšana Projekta dokumentācijas apkopošana un nodošana Projekta vadītāja atlaišana	1 2 3 3 2 2

## B. Alternatīvas izmaksu aprēķins

<b>Alternatīvas B projekta budžets</b>					
Izlietojums	1 mēn.alga/ 1vien.cena Ls	Mēn. / vien. skaits	Kopā (2x3)	PVN (22%)	Kopā ar PVN (4+5)
1	2	3	4	5	6
<b>Projekta administratīvās izmaksas</b>					
Projekta komandas darba samaksa					
Projekta vadītājs	600	6,5	3900,00	0	3900
Tehniskais administrators	400	6,5	2600,00	0	2600
Administrators	400	6,5	2600,00	0	2600
Kopā projekta komandas darba samaksa	1400	6,5	9100,00	0	9100
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (darba devēja soc. Nod.- 24,09%)			2192,19	0	2192,19
Kopā darba samaksa un d.d.soc.nod.			<b>11292,19</b>		<b>11292,19</b>
Ārējā personāla darba samaksa					
grāmatvedības pakalpojumi	100	1	100,00	22	122,00
Kopā ārējā personāla darba samaksa	100		100,00	22	122,00
Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (darba devēja soc. Nod.- 24,09%)	0		0,00	0	0
Kopā darba samaksa un d.d.soc.nod.	<b>100</b>		<b>100,00</b>	<b>22</b>	<b>122,00</b>
<b>Kopā projekta vadības darba samaksa</b>			<b>11392,19</b>	<b>22</b>	<b>11414,19</b>
<b>Projekta komandas uzturēšanas izdevumi</b>					
telpu un materiāli tehnisko līdzekļu nomas izdevumi	200	3	600	132	732
esošo telpu un materiāli tehnisko līdzekļu uzturēšanas izdevumi	20	2	40	0	40
komunālie pakalpojumi (maksā par elektroenerģiju, ūdeni un kanalizāciju, apkuri)	40	2	80	17,6	97,6
sakaru pakalpojumi (telefons, internets)	60	2	120	26,4	146,4
kancelejas piederumi	60	2	120	26,4	146,4
transporta izdevumi	60	5	300	66	366
darbinieku apmācības	500	1	500	110	610
mājas lapas uzturēšana (hostings)	10	5	50	11	61
posta pakalpojumi	20	2	40,00	8,8	48,8
<b>Kopā projekta komandas uzturēšanas izdevumi</b>			1850,00	398,2	<b>2248,2</b>
<b>Kopā A. alternatīvas projekta administratīvās izmaksas</b>			<b>13242,19</b>	420,2	<b>13662,39</b>
<b>B. alternatīvas tiešās investīcijas</b>					

mārketinga, reklāmas speciālistu pakalpojumi	500	2	1000,00	220	1220,00
strādnieki (elektriķis, mēbeļu montieris)	100	1	100,00	22	122,00
stacionārais dators ar programmatūru	500	2	1000	220	1220
portatīvais dators ar programmatūru	500	2	1000	220	1220
serveris	850	1	850	187	1037
multifunkcionālā biroja iekārta	300	1	300	66	366
mājas lapas domēns	10	1	10	2,2	12,2
interneta pieslēgums	28,05	1	28,05	6,171	34,221
mobīlie tālruņi	50	2	100	22	122
zīmogs	9,7	1	9,7	2,134	11,834
bankas reģistrācijas pakete jaunajiem uzņēmumiem	5	1	5	1,1	6,1
fondu un programmu abonementi	350	3	1050	0	1050
interaktīvā tāfele	1000	1	1000	220	1220
digitālā videokamera	50	1	50	11	61
prezentāciju aprīkojums (truaki, dekors)	300	1	300	66	366
<b>Kopā B. alternatīvas tiešās investīcijas</b>			<b>5702,75</b>	<b>1023,605</b>	<b>6726,36</b>
<b>Neparedzētie izdevumi</b>	10%		<b>1894,494</b>		<b>1894,49</b>
<b>Kopā A. alternatīvas izmaksas (projekta budžets)</b>			<b>20839,43</b>		<b>21057,96</b>

**Prognozējamie izdevumi alternatīvai B**

Posteņi	1.cet. bez PVN	2.cet. bez PVN	3.cet. bez PVN	4.cet. bez PVN	Kopā gadā bez PVN
darba algas - vadītājs	1500	1500	1500	1500	6000
darba algas - datoradministrators	1350	1350	1350	1350	5400
darba alga - biroja administrators	900	900	900	900	3600
VSOA					3613,5
telpu īre	600	600	600	600	2400
telpu un materiāltehnisko līdzekļu uzturēšana	60	60	60	60	240
komunālie pakalpojumi	120	120	120	120	480
sakaru pakalpojumi	180	180	180	180	720
pasta izmaksas	60	60	60	60	240
kancelejas preces	60	60	60	60	240
prezentāciju izdevumi	300	300	300	300	1200
transporta izdevumi	60	60	60	60	240
mājas lapas uzturēšana	30	30	30	30	120
darbinieku apmācība/komandējumi	500	500	500	500	2000
informācijas resursu abonēšana	500	0	0	500	1000
vieslektori, eksperti	600	600	600	600	2400
reklāma, mārketinga	600	600	600	600	2400
papildus darbaspēks	500	500	500	500	2000
<b>Kopā</b>	<b>7920</b>	<b>7420</b>	<b>7420</b>	<b>7920</b>	<b>30680</b>

**Prognozējamie ieņēmumi no produkta/pakalpojuma realizācijas alternatīvai B**

Prod./pakalp. veidi	Vid.cena (Ls bez PVN)	1.ceturksnis		2.ceturksnis		3.ceturksnis		4.ceturksnis		Kopā gadā
		Daudzums	Ieņēmumi	Daudzums	Ieņēmumi	Daudzums	Ieņēmumi	Daudzums	Ieņēmumi	
elektroniskie izdevumi abonentiem (100 abonenti gadā * 50,- Ls)	50	100	5000							5000
apkopojumu listes par iespējām pēc pasūtījuma (3 pasūtījumi mēnesī * 200,- Ls)	200	9	1800	9	1800	9	1800	9	1800	7200
fondu un programmu abonementu elektroniskā lasītava (100 h mēnesī * 3,- Ls)	3	300	900	300	900	300	900	300	900	3600
fondu un programmu abonementu lasītava birojā (10h mēnesī * 3 Ls,-)	3	30	90	30	90	30	90	30	90	360
sludinājumi portālā (2 sludinājumi mēnesī * 20,- Ls)	20	6	120	6	120	6	120	6	120	480
apmācību programmas, kursi (1 apmācību kurss mēnesī * 2500,- Ls)	2500	1	2500	1	2500	1	2500	1	2500	10000
kosultācijas birojā (4 konsultācijas mēnesī * 25,- Ls)	25	12	300	10	250	10	250	10	250	1050
projektu pieteikumu sagatvošana (2 projektu pieteikumi ceturksnī * 2000,- Ls)	2000	2	4000	2	4000	2	4000	2	4000	16000
projektu administrēšanas pakalpojumi (1 projekts mēnesī * 500,- Ls)	500	3	1500	3	1500	3	1500	3	1500	6000
citi	100	3	300	3	300	3	300	3	300	1200
<b>Kopā</b>			16510		11460		11460		11460	50890

### Alternatīvas B izvērtējums

Gadu skaitļi pēc kārtas	0	1	2	3	4	5
Ieņēmumi		50890	50890	50890	50890	50890
Izdevumi	20839,43	30680	30680	30680	30680	30680
Pirmsnodokļu ienākums		20210	20210	20210	20210	20210
Amortizācija		1270	1270	1270	1270	1270
Ar nodokli apliekamais ienākums		18940	18940	18940	18940	18940
Uzņēmuma ienākuma nodoklis		4735	4735	4735	4735	4735
Tīrā naudas plūsma	-20839,43	14205	14205	14205	14205	14205
Projekta investīcijas (IC)	-20839,43	-20839,43	-6634,43	7570,57	21775,57	35980,57
Uzkrājošā naudas plūsma (CCF)0.15	-20839,43	-6634,43	7570,57	21775,57	35980,57	50185,57
0,25						
Diskonta faktors pie r=25 %	1,0000	0,8000	0,6400	0,5120	0,4096	0,3277
Diskontētā naudas plūsma	-20839,43	11364	9091,2	7272,96	5818,368	4654,6944
Projekta kapitāla kopējā tagadnes vērtība (PV)	-21057,95	-9693,95	-602,75	6670,21	12488,578	17143,2724
Projekta kapitāla tīrā tagadnes vērtība (NPV)						-3696,16
0,20						
Diskonta faktors pie r=20%	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019
Diskontētā naudas plūsma	-21057,95	11837,0265	9863,952	8220,4335	6851,0715	5708,9895
Projekta kapitāla kopējā tagadnes vērtība (PV)	-21057,95	-9220,9235	643,0285	8863,462	15714,5335	21423,523
Projekta kapitāla tīrā tagadnes vērtība (NPV)						584,09
IRR						20,43%

Stratēģiskās nozīmes kritēriji un to vērtējums

Kritēriji / Punkti	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Vai projekta priekšlikuma īstenošana nodrošinās informācijas pieejamību lielākam kultūras operatoru skaitam?							x			x
Vai projekta priekšlikuma īstenošana nodrošinās peļņu nesošo pakalpojumu radīšanu?					x			x		
Vai projekta priekšlikuma īstenošana spēs nodrošināt projekta pastāvēšanu ilgtermiņā kā peļņu nesošs projekts?			x					x		
Vai projekta priekšlikuma īstenošana spēs nodrošināt elastību ārējo apstākļu izmaiņu gadījumā?							x	x		
Vai projekta priekšlikuma īstenošana spēs nodrošināt pārbaudītas informācijas kvalitāti?							x			x
Vai projekta priekšlikuma īstenošana atvieglos pieejamību klientiem?							x	x		
Vai projekta priekšlikuma īstenošana spēs nodrošināt konkurētspējīgus pakalpojumus ārvalstu piedāvājumu konkurencē?			x					x		
Vai projekta priekšlikuma īstenošana nodrošinās kvalitatīvu pakalpojumu garantiju?					x					x
Vai projekta priekšlikuma realizācija nodrošinās produktu/pakalpojumu daudzveidību?			x							x
Alternatīvas vērtību summa:	-	-	3*2	-	2*3	-	4*4	5*4	-	4*5

Alternatīvas vidējā vērtība = alternatīvas visu vērtību summa / izmantoto kritēriju skaits

A.alternatīvas vidējā vērtība: 28/9=3,11	B. alternatīvas vidējā vērtība: 40/9=4,44
---	---

Projekta risks un pasākumi tā mazināšanai

A. alternatīvas riska analīze

Riska veidi	Risks	Riska vērtējums (varbūtība x sekas= N)	Pasākumi
Komerčiālie riski	Konkurences pieaugums sektorā	7 x 8 = 56	Savlaicīga jaunu pakalpojumu plānošana, mārketinga pasākumi lietotāju piesaistīšanai un noturēšanai ilgtermiņā
	Nodokļu politikas izmaiņas – nodokļu paaugstinājumi	5 x 6 = 30	Savlaicīga finanšu plānošana un saistošo normatīvo aktu pastāvīgs monitorings
	Ekspluatācijas izmaksu pieaugums	8 x 7 = 56	Ekspluatācijas izmaksu optimizācija, inovatīvu IT tehnoloģisko risinājumu iekļaušana pakalpojumu sniegšanā
Resursu riski	Nozaru ekspertu trūkums noteiktajos termiņos	4 x 9 = 36	Ekspertu datu bāzes uzturēšana, attiecību nepārtraukta uzturēšana ar nozaru ekspertiem, pakalpojumu un ekspertu noslodzes savlaicīga plānošana.
	Informācijas resursu neesamība	1 x 9 = 9	Informācijas avotu savlaicīga apzināšana, datu bāzu veidošana, informācijas avotu abonēšana un aktualizēšana
	Informācijas resursu strauja mainība	7 x 6 = 42	Pastāvīga informācijas resursu saturs monitorings un izmaiņu reģistrēšana, pārskatu gatavošana un darbinieku savlaicīga informēšana par izmaiņām
Tehniskie riski	Tehnisko risinājumu neatbilstība patērētāju spējām	7 x 9 = 63	Mērķgrupas analīze un spēju identificēšana, tehnisko risinājumu variāciju nodrošināšana
	Tehnisko risinājumu neatbilstība uzstādītajiem uzdevumiem	4 x 7 = 28	Tehnisko risinājumu testa kritēriju izstrāde un aktualizācija, tehnisko risinājumu pastāvīga testēšana un atbilstības pārbaude
	Tehnisko risinājumu strauja mainība	8 x 3 = 24	Tehnisko risinājumu attīstības monitorings, kvalificēta sistēmas administratora/ programmētāja piesaiste
Sociālie kulturālie	Idejas zādzība	6 x 2 = 12	Jaunu un kvalitatīvu pakalpojumu attīstīšana
Termiņu riski	Projekta attīstība nenotiek	5 x 2 = 10	Projektu ieviešanas kontrole,

	pēc plānotajiem termiņiem		savlaicīga resursu pārplānošana
Ārējās vides saistītie riski	Valsts atbalsta sistēmas kultūrai straujas izmaiņas un valsts/ pašvaldības budžeta neesamība kultūras nozarei	$1 \times 9 = 9$	Pakalpojumu pārprofilēšana, jauna mērķa tirgus un pakalpojumu klāsta definēšana

Riska pakāpe: 31,25

B. alternatīvas riska analīze

Riska veidi	Risks	Riska vērtējums (varbūtība x sekas= N)	Pasākumi
Komerčiālie riski	Konkurences pieaugums sektorā	$7 \times 8 = 56$	Savlaicīga jaunu pakalpojumu plānošana, mārketinga pasākumi lietotāju piesaistīšanai un noturēšanai ilgtermiņā
	Nodokļu politikas izmaiņas – nodokļu paaugstinājumi	$5 \times 6 = 30$	Savlaicīga finanšu plānošana un saistošo normatīvo aktu pastāvīgs monitorings
	Ekspluatācijas izmaksu pieaugums	$8 \times 9 = 72$	Ekspluatācijas izmaksu optimizācija, inovatīvu IT tehnoloģisko risinājumu iekļaušana pakalpojumu sniegšanā
Resursu riski	Nozaru ekspertu trūkums noteiktajos termiņos	$6 \times 9 = 54$	Ekspertu datu bāzes uzturēšana, attiecību nepārtraukta uzturēšana ar nozaru ekspertiem, pakalpojumu un ekspertu noslodzes savlaicīga plānošana.
	Informācijas resursu neesamība	$1 \times 9 = 9$	Informācijas avotu savlaicīga apzināšana, datu bāzu veidošana, informācijas avotu abonēšana un aktualizēšana
	Informācijas resursu strauja mainība	$7 \times 6 = 42$	Pastāvīga informācijas resursu satura monitorings un izmaiņu reģistrēšana, pārskatu gatavošana un darbinieku savlaicīga informēšana par izmaiņām
Tehniskie riski	Tehnisko risinājumu neatbilstība patērētāju spējām	$2 \times 9 = 18$	Mērķgrupas analīze un spēju identificēšana, tehnisko risinājumu variāciju nodrošināšana
	Tehnisko risinājumu neatbilstība uzstādītajiem uzdevumiem	$4 \times 5 = 20$	Tehnisko risinājumu testa kritēriju izstrāde un aktualizācija, tehnisko risinājumu pastāvīga testēšana un atbilstības pārbaude

	Tehnisko risinājumu strauja mainība	$8 \times 3 = 24$	Tehnisko risinājumu attīstības monitorings, kvalificēta sistēmas administratora/ programmētāja piesaiste
Sociālie kulturālie	Idejas zādzība	$6 \times 2 = 12$	Jaunu un kvalitatīvu pakalpojumu attīstīšana
Termiņu riski	Projekta attīstība nenotiek pēc plānotajiem termiņiem	$5 \times 2 = 10$	Projektu ieviešanas kontrole, savlaicīga resursu pārplānošana
Ārējās vides saistītie riski	Valsts atbalsta sistēmas kultūrai straujas izmaiņas un valsts/ pašvaldības budžeta neesamība kultūras nozarei	$1 \times 9 = 9$	Pakalpojumu pārprofilēšana, jauna mērķa tirgus un pakalpojumu klāsta definēšana

Riska pakāpe: 29.67

Projekta alternatīvu salīdzināšana un izvēle

Kritēriji	A. alternatīva	B. alternatīva
Projekta ilgums (mēnešos)	6,5	6
Projekta kopējais budžets (kopā ar PVN)	14919,86	21057,95
Projekta alternatīvā risinājuma atmaksāšanās gads	>5	2 gadi
NPV pie $r= 1\%; 25\%$	-25791,94	- 3914,68
NPV pie $r= 0\%;20 \%$	-25669,76	365,57
IRR	Pie zemākās iespējamās diskonta likmes IRR ir negatīvs	20,43%
Stratēģiskā nozīme	3,11	4,44
Riska pakāpe	31,25	29,67

## Projekta priekšlikums

<p><u>Projekta nosaukums:</u> Informatīva centra „Kultūras iniciatīvu centrs” izveide</p>	<p>Projekta Nr. 001</p>
<p><u>Konkrētās problēmas īss apraksts:</u> Kultūras nozarei Latvijā strauji samazinās pieejamais finansējums, kā arī Latvijas kultūras operatori pilnībā neizmanto savas iespējas finansējuma apgūšanā no ārējiem finanšu avotiem, kas galvenokārt skaidrojams ar informācijas trūkumu, kā arī zemu kompetenci projektu izstrādē un administrēšanā.</p>	
<p><u>Projekta vispārējais (stratēģiskais) mērķis</u> Veicināt kultūras attīstību Latvijā.</p>	
<p><u>Projekta konkrētie (specifiskie) mērķi</u> Kultūras nozares finansējuma pieejamības palielināšana. Ārējā finansējuma pieejamības palielināšana kultūras projektu un iniciatīvu finansēšanai.</p>	
<p><u>Projekta izvēlēta alternatīva un veicamie uzdevumi</u> Izveidot atbalsta mehānismu kultūras operatoriem, nodrošinot nepieciešamo informāciju, kompetenci un ārpakalpojumus projektu administrēšanā; Nodrošināt atbalsta mehānisma pieejamību visu līmeņu un formu kultūras operatoriem; Nodrošināt atbalsta mehānisma pakalpojumu daudzveidību atbilstoši kultūras operatoru kompetences, zināšanu un intereses līmenim.</p>	
<p><u>Iegūstamā produkta īss apraksts</u> Projekta ietvaros jāizveido „Kultūras iniciatīvu centrs” (KIC), kas nodrošinās atbalsta funkcijas kultūras operatoriem ārējā finansējuma piesaistē, projektu pieteikumu sagatavošanā un arī tālākā projektu administrēšanā pēc to atbalstīšanas no ārējo finansējumu devēju puses. Atbalsta pakalpojumi jānodrošina dažādās pieejamības formās, izmantojot gan IT tehnoloģiju iespējas, gan tiešo kontaktu ar klientu, lai varētu sasniegt visu Latvijas teritoriju un uzrunāt dažādu līmeņu kultūras operatorus (valsts un pašvaldību iestādes, nevalstiskās organizācijas, uzņēmējus, atsevišķus speciālistus, māksliniekus un pašnodarbinātos). KIC darbībai jābūt peļņu nesošai, sabalansējot savu pakalpojumu apjomu un darba intensitāti ar ieņēmumiem no sniegtajiem pakalpojumiem. KIC jānodrošina sekojošas funkcijas: Kvalitatīvas un aktuālas informācijas pieejamība par ārējiem finanšu instrumentiem: datu bāzu, programmu un fondu rokasgrāmatu abonēšana, nodrošinot jaunākās un precīzākās informācijas pieejamību; informācija tiks regulāri apkopoti; izmantojot aktuālāko informāciju tiks sagatavoti regulāri e-jaunumi klientiem, veidoti apkopojumi par finanšu piesaistes iespējām klientiem pēc pasūtījuma, abonētos katalogus un datu bāzes varēs izmantot arī klienti elektroniskās formas lasītavās vai lasītavā uz vietas KIC birojā. Apmācības un kursi. KIC piesaistīs profesionālus lektoros dažādu kursu un apmācību organizēšanai interesentiem par projektu sagatavošanu, finanšu dokumentācijas uzskaiti projektos, publicitātes prasību ievērošanu, iepirkumu procedūru prasībām un atbilstību projektos, projektu dokumentācijas administrēšanu u.c. Apmācības tiks organizētas uz vietas birojā, pielāgojot šim vajadzībām speciālu mācību telpu, kā arī rīkoti <i>online</i> kursi. Konsultācijas un individuālais darbs ar klientu. Kultūras operatori varēs izmantot gan vienreizējas konsultācijas pie KIC ekspertiem par projektu sagatavošanas vai administrēšanas jautājumiem, vai arī, slēdzot līgumu, vienoties par projekta izstrādi un sagatavošanu, kā arī to administrēšanu projektu atbalstīšanas gadījumā. KIC darbībai jābūt finansiāli izdevīgai, veicot augstāk aprakstītos pakalpojumus, vienlaikus KIC savas darbības ietvaros var attīstīt un veidot projektus, pats piesaistot ārējo finansējumu savas</p>	

<p>attīstības pilnveidošanai. Šādi KIC projekti ar atsevišķa finansējuma piesaisti netiek iekļauti šajā alternatīvā, un to izmaksas, kā arī papildu nepieciešamie resursi šo projektu īstenošanai tiks analizēti katra projekta ietvaros atsevišķi.</p>
<p><u>Sasniedzamie (izmērāmie) rezultāti.</u>  Ieguldījumu atmaksāšanās, sākot ar 2. projekta ieviešanas gadu.  Patstāvīgas darbavietas vismaz 3 darbiniekiem.  Kultūras operatoru aizsniedzamība visā Latvijas reģionā.  Kultūras un mākslas radošajiem procesiem atbilstoša vide centra telpās, tēlā, dizainā, kooperatīvajā stilā.  Mācību telpu un aprīkojuma pieejamība.  Apmācīts un kvalificēts darbaspēks.</p>
<p><u>Projekta ierobežojumi (nemērķi).</u>  Radīt organizāciju, kas jādotē no valsts, pašvaldības vai citiem finanšu avotiem.</p>
<p><u>Projekta pamatojums.</u>  Izveidojot atbalsta mehānismu iepriekš izklāstītajā KIC darbības formā, tiktu risinātas vairākas problēmas un šķēršļi, kas uz šo brīdi traucē Latvijas kultūras operatoriem apgūt visas arējā finansējuma piesaistes iespējas:  nav pietiekamu informācijas resursu saprotamā valodā un ērti pieejamā formā par ārējā finansējuma iespējām,  nav pietiekamu zināšanu kvalitatīvas un atbilstošas dokumentācijas sagatavošanai projektu konkursiem,  nav resursu (cilvēku, finanšu, tehnisko), lai sagatavotu kvalitatīvu projektu dokumentāciju, kultūras operatoriem nav skaidrs projektu tālākais ieviešanas process,  nav kapacitātes projektu atbilstoši administratīvajai vadīšanai un koordinācijai;  projektu idejas nepietiekoši prot sasaitīt ar finansējumu devēju uzstādītajiem mērķiem un prioritātēm.  Plānotais risinājums neparedz finansējuma piesaisti no valsts vai pašvaldību budžetiem, bet gan darbotos kā peļņu nesošs uzņēmums, plānojot un sabalansējot savus piedāvātos pakalpojumus par kultūras operatoriem pieejamām cenām, kā arī nodrošinot projektu administrēšanu atbalstītajiem projektiem, vienlaikus atvieglojot kultūras operatoru projektu administratīvo slogu un radot ieņēmumus par savu pakalpojumu sniegšanu.</p>
<p><u>Projekta ilgums (mēnešos) 6 mēneši</u>  Projekta sākuma datums <u>2012.gada 3.septembris</u>  Projekta beigu datums <u>2013.gada 23.maijs</u></p>
<p><u>Projekta budžets (Ls, iesk. PVN) 21 057.91 Ls</u></p>

#### 4.pielikums „Precizētais projekta uzdevums”

Projekta nosaukums: Informatīva centra „Kultūras iniciatīvu centrs” izveide		Projekta Nr. 001
Projekta uzdevuma devējs	Kultūras iniciatīvu centra īpašnieks	
Projekta uzdevuma devējs	Projekta vadītājs	
<p><u>Konkrētās problēmas īss apraksts:</u> Kultūras nozarei Latvijā strauji samazinās pieejamais finansējums, kā arī Latvijas kultūras operatori pilnībā neizmanto savas iespējas finansējuma apgūšanā no ārējiem finanšu avotiem, kas galvenokārt skaidrojams ar informācijas trūkumu, kā arī zemu kompetenci projektu izstrādē un administrēšanā.</p> <p>Projektā risināmās apakšproblēmas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nav pietiekamu informācijas resursu saprotamā valodā un ērti pieejamā formā par ārējā finansējuma iespējām,</li> <li>✓ nav zināšanas kvalitatīvas un atbilstošas dokumentācijas sagatavošanai projektu konkursiem,</li> <li>✓ nav resursu (cilvēku, finanšu, tehnisko), lai sagatavotu kvalitatīvu projektu dokumentāciju,</li> <li>✓ kultūras operatoriem nav skaidrs projektu tālākais ieviešanas process,</li> <li>✓ nav kapacitātes projektu atbilstošai administratīvajai vadīšanai un koordinācijai,</li> <li>✓ kultūras operatori projektu idejas nepietiekoši prot sasaitīt ar finansējumu devēju uzstādītajiem mērķiem un prioritātēm.</li> </ul>		
<p><u>Projekta vispārējais (stratēģiskais) mērķis</u> Veicināt kultūras attīstību Latvijā.</p>		
<p><u>Projekta konkrētie (specifiskie) mērķi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kultūras nozares finansējuma pieejamības palielināšana.</li> <li>✓ Ārējā finansējuma pieejamības palielināšana kultūras projektu un iniciatīvu finansēšanai.</li> </ul>		
<p><u>Projekta ekonomiskie mērķi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nodrošināt uzņēmumam stabilu peļņu</li> <li>✓ Nodrošināt projekta kapitālieguldījumu atdevi</li> </ul> <p><u>Projekta funkcionālie mērķi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atbalsts mehānisma Latvijas kultūras operatoriem ārējā finansējuma apgūšanā savu ideju īstenošanai radīšana</li> <li>✓ Palielināt ārējā finansējuma projektu skaitu Latvijā</li> <li>✓ Dažādot kultūras projektu izmantotos finanšu avotus</li> <li>✓ Palielināt informācijas pieejamību par ārējā finansējuma piesaistes iespējām Latvijas kultūras operatoriem</li> <li>✓ Palielināt kultūras operatoru skaitu, kas izmanto ārējo finansējumu iespējas savu ideju īstenošanā</li> </ul>		
<p><u>Projekta sociālie mērķi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Palielināt kultūras produktu pieprasījumu un patēriņu</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Veicināt nodarbinātību</li> <li>✓ Veicināt Latvijas kultūras produktu kvalitāti un starptautisku atpazīstamību</li> </ul>
<p><u>Projekta izvēlēta alternatīva un veicamie uzdevumi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Izveidot atbalsta mehānismu kultūras operatoriem, nodrošinot nepieciešamo informāciju, kompetenci un ārpakalpojumus projektu administrēšanā</li> <li>✓ Nodrošināt atbalsta mehānisma pieejamību visu līmeņu un formu kultūras operatoriem</li> <li>✓ Nodrošināt atbalsta mehānisma pakalpojumu daudzveidību atbilstoši kultūras operatoru kompetences, zināšanu un intereses līmenim</li> </ul>
<p><u>Projektā īstenojamo produktu apraksts</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kvalitatīvas un aktuālas informācijas pieejamība par ārējiem finanšu instrumentiem: datu bāžu, programmu un fondu rokasgrāmatu abonēšana, nodrošinot jaunākās un precīzākās informācijas pieejamību, kas tiks regulāri apkopota, izmantojot aktuālāko informāciju, tiks sagatavoti regulāri e-jaunumi klientiem, veidoti iespēju apkopojumi klientiem pēc pasūtījuma. Abonētos katalogus un datu bāzes varēs izmantot arī klienti elektroniskās formas lasītavās vai lasītavā uz vietas KIC birojā.</li> <li>2) Apmācības un kursi. KIC piesaistīs profesionālus lektorus dažādu kursu un apmācību organizēšanai interesentiem par projektu sagatavošanu, finanšu dokumentācijas uzskaiti projektos, publicitātes prasību ievērošanu, iepirkumu procedūru prasībām un atbilstību projektos, projektu dokumentācijas administrēšanu u.c. Apmācības tiks organizētas uz vietas birojā, pielāgojot šīm vajadzībām speciālu mācību telpu, kā arī rīkoti <i>online</i> kursi.</li> <li>3) Konsultācijas un individuālais darbs ar klientu. Kultūras operatori varēs izmantot gan vienreizējas konsultācijas pie KIC ekspertiem par projektu sagatavošanas vai administrēšanas jautājumiem. Slēdzot līgumu, var vienoties par projekta izstrādi un sagatavošanu, kā arī to administrēšanu projektu atbalstīšanas gadījumā.</li> </ol>
<p><u>Sasniedzamie (izmērāmie) rezultāti</u></p> <p>Ieguldījumu atmaksāšanās, sākot ar 2. projekta ieviešanas gadu</p> <p>Patstāvīgas darbavietas vismaz 3 darbiniekiem</p> <p>Kultūras operatoru aizsniedzamība visā Latvijas reģionā</p> <p>Kultūras un mākslas radošajiem procesiem atbilstoša vide centra telpās, tēlā, dizainā, korporatīvajā stilā</p> <p>Mācību telpu un aprīkojuma pieejamība</p> <p>Apmācīts un kvalificēts darbspēks</p>
<p><u>Projekta ilgums (mēnešos) 7 mēneši</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Projekta sākuma datums <u>2012.gada 3.septembris</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Projekta beigu datums <u>2013.gada 10.maijs</u></p>
<p><u>Projekta budžets (Ls, iesk. PVN) 21 057.91 Ls</u></p>

Projekta uzdevuma devējs

---

Projekta uzdevumaņēmējs

---

## 5.pielikums „Projekta interesentu analīze”

### 1. Projekta interesentu saraksts un attieksmes novērtēšana

Nr.p.k.	Interesentu veids	Interesenti	Interesentu attieksme pret projektu
01	Iekšējie - tiešie	Projekta komanda	(+) iegūst darbu uz pilnu slodzi
02		Projekta vadītājs	(+) iegūst darbu uz pilnu slodzi, ir ieinteresēts censties, jo turpinājumā var kļūt par šī uzņēmuma vadītāju
03		Uzdevuma devējs – uzņēmuma īpašnieks	(+) iespēja īstenot savas idejas un veidot peļņu nesošu uzņēmumu
04	Iekšējie - netiešie	Pieaicinātie eksperti, speciālisti	(+) attieksme skeptiska pret iespējām ar šādu ideju nopelnīt, bet tomēr pozitīva, jo paši ne ar ko neriskē, turklāt veiksmes gadījumā iespēja nopelnīt
05	Ārējie - tiešie	Kultūras operatori, kuriem ir pieredze ārējo finansējumu piesaistīšanā	(-) saredz to kā tīru biznesa projektu, kura galvenā interese gūt peļņu no jau tā finansiāli nabadzīgajām kultūras organizācijām
06		Kultūras operatori, kuriem nav pieredze ārējo finansējumu piesaistīšanā	(+) saredz iespējas piesaistīt finansējumu
07	Ārējie - netiešie	Nozares politiķi, atbildīgās institūcijas	(+) kā pozitīvs piemērs kultūras attīstības veicināšanai un finansējuma palielināšanai ar nosacījumu, ka tiek nodrošināta kvalitāte
08		Projektu konsultāciju firmas un projektu konsultanti	(-) veidojas konkurence konkrētā, specifiskā sektorā, kurā līdz šim pakalpojumu nebija
09		Ārējo fondu un programmu administrācijas	(-) tiek izveidots peļņas projekts ar informāciju, kura tiek izplatīta par brīvu vai arī par nelielu abonēšanas maksu

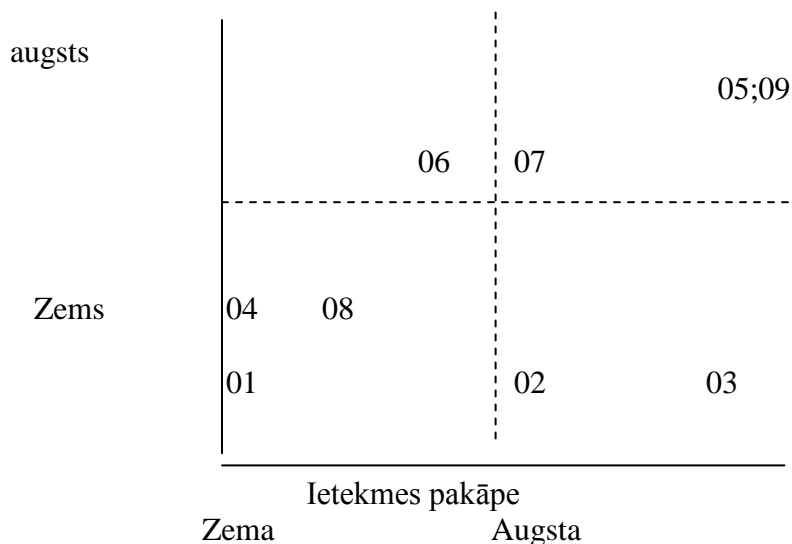
2. Konflikta potenciāla un ietekmes pakāpes novērtēšanā ir izvērtēti interesenti ar negatīvu attieksmi pret plānoto projektu un viņu attieksmes ietekmes intensitāti, izmantojot sekojošus skaitliskos apzīmējumus:

- 1-----ļoti zems
- 2-----zems
- 3-----vidējs
- 4-----augsts
- 5-----ļoti augsts

Nr.pk	Interesenti	Konfliktpotenciāla novērtēšana	Ietekmes pakāpe
05	Kultūras operatori, kuriem ir pieredze ārējo finansējumu piesaistīšanā	3	4
08	Projektu konsultāciju firmas un projektu konsultanti	2	1
09	Ārējo fondu un programmu administrācijas	3	4

3. Visu interesentu ranžēšana

Konflikta potenciāls



#### 4. Interesentu ietekmes pasākumu izstrāde

Nr.p.k.	Interesentu grupa	Attieksme pret projektu (+,-,=)	Konflikta potenciāla novērtēšana (1-5)	Ietekmes pakāpes novērtēšana (1-5)	Pasākumi ietekmes novēršanai Jāpalīdz konsultantam pārvarēt komandas neuzticību
01	Projekta komanda	+	1	1	Nav nepieciešami atsevišķi pasākumi, konfliktu gadījumos projektu komanda tiks mainīta
02	Projekta vadītājs	+	1	3	Patstāvīga komunikācija ar projekta vadītāju un projekta vadītāja darba monitorings, projekta uzdevuma skaidra definēšana un pārliecināšanās, vai projekta vadītāja izpratne par projekta uzdevumu atbilst uzdevuma devēja izpratnei
03	Uzdevuma devējs – uzņēmuma īpašnieks	+	1	5	Projekta plānu un ieviešanas patstāvīga kontrole un lēmumu saskaņošana
04	Pieaicinātie eksperti, speciālisti	+	1	2	Veikt ekspertu aptaujas un veidot kontaktu datu bāzes, izplatīt informāciju par uzņēmumu un tā pakalpojumiem
05	Kultūras operatori, kuriem ir pieredze ārējo finansējumu piesaistīšanā	-	3	4	Informācijas izplatīšana par plānotajiem pakalpojumiem un to kvalitāti, uzsvērt informāciju, ka pakalpojumu apmaksā var tik īstenota projektu administratīvo izmaksu ietvaros, kultūras operatoru ar pieredzi uzrunāšana labo piemēru prezentēšanai un pieredzes apmaiņa, atzītu kultūras ekspertu iesaiste plānotajos projektos
06	Kultūras operatori, kuriem nav pieredze ārējo finansējumu	+	2	3	Informācijas izplatīšana par plānotajiem pakalpojumiem un cenām, uzsvērt, ka pakalpojumu apmaksā var tik īstenota projektu administratīvo izmaksu

	piesaistīšanā				ietvaros
07	Nozares politiķi, atbildīgās institūcijas	+	2	4	Savlaicīga komunikācija un sadarbības veidošana, iesaistīšanās kultūrpolitikas plānošanas procesos, veicināt valsts uzstādītās kultūrpolitikas pamatnostādņu ievērošanu, popularizēšanu un attīstīšanu savu projektu ietvaros
08	Projektu konsultāciju firmas un projektu konsultanti	-	2	2	Konkurentu analīze, sadarbības iespēju plānošana, mārketinga un prezentāciju materiāli, uzsverot KIC specifisko darbības jomu
09	Ārējo fondu un programmu administrācij as	-	3	4	Kvalitatīvu pakalpojumu klāstu veidošana, attaisnojot savu piedāvājumu izmaksas. Sadarbības plānošana.

## 6.pielikums „Projekta risku analīze”

### Risku izvērtēšana

Nr.p.k.	Projekta risku grupa	Risks	Riska vērtējums (varbūtība x sekas= N)	Agrie brīdinājuma avoti
R1	Komerciālie riski	Konkurences pieaugums sektorā	<b>7 x 8 = 56</b>	Tirgus izpēte
R2		Nodokļu politikas izmaiņas – nodokļu paaugstinājumi	<b>5 x 6 = 30</b>	Grāmatvedību regulējošie normatīvie akti
R3		Ekspluatācijas izmaksu pieaugums	<b>8 x 9 = 72</b>	Tirgus cenu izpēte
R4	Resursu riski	Nozaru ekspertu trūkums noteiktajos termiņos	<b>6 x 9 = 54</b>	Nepietiekams apzināto ekspertu skaits
R5		Informācijas resursu neesamība	<b>1 x 9 = 9</b>	Nepietiekama informācijas avotu bāze
R6		Informācijas resursu strauja mainība	<b>7 x 6 = 42</b>	Publicētās informācijas pretrunas informācijas resursos pieejamajai informācijai
R7	Tehniskie riski	Tehnisko risinājumu neatbilstība patērētāju spējām	<b>2 x 9 = 18</b>	Elektronisko pakalpojumu lietotāju uzskaitē
R8		Tehnisko risinājumu neatbilstība uzstādītajiem uzdevumiem	<b>4 x 5 = 20</b>	Elektronisko pakalpojumu lietotāju uzskaitē
R9		Tehnisko risinājumu strauja mainība	<b>8 x 3 = 24</b>	Elektronisko pakalpojumu lietotāju uzskaitē
R10	Sociālie kulturālie	Idejas zādzība	<b>6 x 2 = 12</b>	Konkurentu analīze
R11		Valsts atbalsta sistēmas kultūrai straujas izmaiņas un valsts/ pašvaldības budžeta neesamība kultūras nozarei	<b>1 x 9 = 9</b>	Nozares stratēģisko dokumentu izpēte
R12	Termiņu riski	Projekta attīstība nenotiek plānotajos termiņos	<b>5 x 2 = 10</b>	Terminplāna kontrole

## 2. Risku ranžēšana

Riska iestāšanās varbūtība	<b>R9</b>	<b>R6</b>	<b>R1</b>	<b>R3</b>
	<b>R10; R12</b>	<b>R2;R8</b>	<b>R4</b>	
				<b>R5; R7; R11</b>

Riska radītie zaudējumi

**1-3**

**4-6**

**7-9**

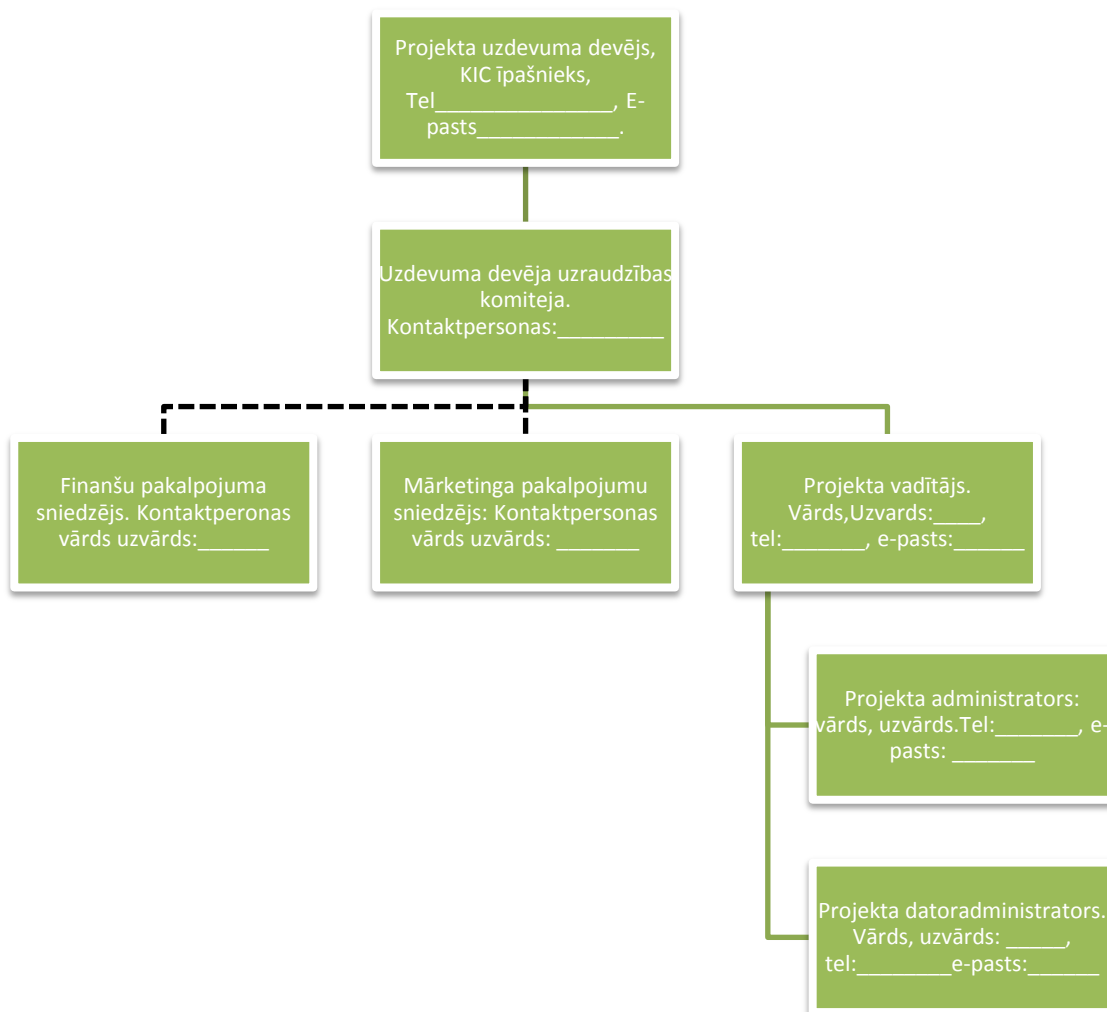
### 3.3. Risku novēršanas pasākumu izstrāde

Nr.	Riska apraksts	Riska faktors	Pasākumi	Pasākumu veids	Atbildīgā persona	Statuss
R 1	Konkurences pieaugums sektorā	56	Savlaicīga jaunu pakalpojumu plānošana, mārketinga pasākumi lietotāju piesaistīšanai un noturēšanai ilgtermiņā	Preventīvais	Projekta vadītājs	Katras fāzes sākumā
R 2	Nodokļu politikas izmaiņas – nodokļu paaugstinājumi	30	Savlaicīga finanšu plānošana un saistošo normatīvo aktu pastāvīgs monitorings	Pēc riska iestāšanās	Projekta finansists	Pēc riska iestāšanās
R 3	Ekspluatācijas izmaksu pieaugums	72	Ekspluatācijas izmaksu optimizācija, inovatīvu IT tehnoloģisko	Pēc riska iestāšanās	Projekta finansists	Pēc riska iestāšanās

			risinājumu iekļaušana pakalpojumu sniegšanā			
R 4	Nozaru ekspertu trūkums noteiktajos termiņos	54	Ekspertu datu bāzes uzturēšana, attiecību nepārtraukta uzturēšana ar nozaru ekspertiem, pakalpojumu un ekspertu noslodzes savlaicīga plānošana.	Preventīvais	Projekta vadītājs	Tekoši
R 5	Informācijas resursu neesamība	9	Informācijas avotu savlaicīga apzināšana, datu bāzu veidošana, informācijas avotu abonēšana un aktualizēšana	Preventīvais	Projekta vadītājs	Tekoši
R 6	Informācijas resursu strauja mainība	42	Pastāvīga informācijas resursu satura monitorings un izmaiņu reģistrēšana, pārskatu gatavošana un darbinieku savlaicīga informēšana par izmaiņām	Preventīvais	Projekta vadītājs	Tekoši
R 7	Tehnisko risinājumu neatbilstība patērētāju spējām	18	Mērķgrupas analīze un spēju identificēšana, tehnisko risinājumu variāciju nodrošināšana	Preventīvais	Datoradmi nistrators	Tekoši
R 8	Tehnisko risinājumu neatbilstība uzstādītajiem uzdevumiem	20	Tehnisko risinājumu testa kritēriju izstrāde un aktualizācija, tehnisko risinājumu pastāvīga testēšana un atbilstības pārbaude	Preventīvais	Datoradmi nistrators	Tekoši

R 9	Tehnisko risinājumu strauja mainība	24	Tehnisko risinājumu attīstības monitorings, kvalificēta sistēmas administratora/programmētāja piesaiste	Preventīvais	Datoradministrators	Tekoši
R10	Idejas zādzība	12	Jaunu un kvalitatīvu pakalpojumu attīstīšana	Pēc riska iestāšanās	Projektu vadītājs	Tekoši
R11	Projekta attīstība nenotiek pēc plānotajiem termiņiem	10	Projektu ieviešanas kontrole, savlaicīga resursu pārplānošana	Preventīvais	Projektu vadītājs	Katras fāzes sākumā
R12	Valsts atbalsta sistēmas kultūrai straujas izmaiņas un valsts/ pašvaldības budžeta neesamība kultūras nozarei	9	Pakalpojumu pārprofilēšana, jauna mērķa tirgus un pakalpojumu klāsta definēšana	Pēc riska iestāšanās	Projekta vadītājs	Tekoši

## 7.pielikums „Projekta organigrama”



## 8.pielikums „Projekta struktūrplāns”



## 9.pielikums „Darba paketes”

### PROJEKTA VADĪŠANA

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: PROJEKTA ORGANIZĒŠANA (STARTS) 1.1.1.0</b>		<b>DP kods Projekta: struktūrplānā</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2012 Septembris 3 - noslēgums: 2012 Septembris 6			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Projekta uzdevumu un instrumentu analīze	8	1
2.	Projekta precizēšana ar UD	8	1
3.	Projekta starta sanāksmes dokumentācijas sagatavošana un izsūtīšana	8	1
4.	Projekta komandas Kick – off sanāksme	8	1
5.	Projekta starts noslēdzies	0	0
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta komanda, projekta uzdevumi, instrumenti, sanāksmes programma, datortehnika, biroja tehnika			
DP rezultāti: Projekts organizēts, Projekta Kick – off sanāksmes novadīta Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 192.39 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: PROJEKTA PLĀNOŠANA struktūrplānā 1.1.2.0</b>		<b>DP kods Projekta:</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____		Darba paketes starts: 2012 Septembris 7 - noslēgums: 2012 Septembris 19	
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	PSP sastādīšana	8	1
2.	Projekta gaitas plānošana	8	1
3.	Projekta termiņu plānošana	8	1
4.	Projekta resursu plānošana	8	1
5.	Projekta izmaksu plānošana	16	2
6.	Projekta robežstabu plānošana un apstiprināšana	8	1
7.	Plānošanas noslēguma sanāksme	8	1
8.	Projekta rokasgrāmatas sastādīšana	16	2
9.	Projekta rokasgrāmata sastādīta	0	0
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta komanda, dati par izmaksām un resursiem, datortehnika, biroja tehnika			
DP rezultāti: Projekta rokasgrāmata sastādīta Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 9285.26 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 88 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
<b>DP nosaukums: PROJEKTAUZRAUDZĪBA (KONTROLINGS) 1.1.3.0</b>			<b>DP kods Projekta: struktūrplānā</b>	
Projekta vadītājs - _____		Darba paketes starts: 2012 Septembris 19 - noslēgums: 2013 Maijs 10		
<b>DP NORISES</b>				
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>	
1.	Kontrolings – 1	8	1	
2.	Kontrolings – 2	8	1	
3.	Kontrolings – 3	8	1	
4.	Kontrolings – 4	8	1	
5.	Kontrolings – 5	8	1	
6.	Kontrolings – 6	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, UD				
DP rezultāti: Projekta kontrolings izpildīts pilnā apjomā Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 185.84 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 56 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: PROJEKTA NOSLĒGŠANA 1.1.4.0</b>		<b>DP kods Projekta: struktūrplānā</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____		Darba paketes starts: 2013 Aprīlis 25 - noslēgums: 2013 Maijs 10	
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Projekta faktisko izmaksu kalkulācija	16	2
2.	Projekta pieredzes apkopošana	16	2
3.	Projekta gala atskaites sastādīšana	16	2
4.	Projekta dokumentācijas sakopošana, nodošana	8	1
5.	Noslēguma sanāksme	8	1
6.	Projekta komandas atlaišana	8	1
7.	Projekta pieņemšanas nodošanas akta parakstīšana	8	1
8.	Projekts pabeigts	0	0
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta komanda, projekta dokumentācija			
DP rezultāti: Projekts noslēgts Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 683.79,00 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 80 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

**IZPĒTE**

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: FĀZES PLĀNA KOREKCIJA</b>		<b>DP kods Projekta: struktūrplānā 1.2.1.0.</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs- _____ Darba paketes starts: 2012 Septembris 20 - noslēgums: 2012 Septembris 25			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Risku pārvērtēšana	8	1
2.	Termiņu pārvērtēšana	8	1
3.	Resursu pārvērtēšana	8	1
4.	Korekciju ieviešanas plānošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, projekta administrators, projekta rezultāta apraksts, instrumenti, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: precizēts fāzes plāns Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 310.92 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: TELPU NOSACĪJUMU IZPĒTE</b>		<b>DP kods Projekta: struktūrplānā 1.2.2.0.</b>	
Atbildīgā persona: Projekta administrators- _____ Darba paketes starts: 2012 Septembris 26 - noslēgums: 2012 Oktobris 10			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Nepieciešamās platības aprēķins	8	1
2.	Nepieciešamo inženierkomunikāciju un elektrotīklu definēšana	8	1
3.	Ģeogrāfiskās atrašanās vietas prognozēšana	8	1
4.	Priekšlikumi telpu nosacījumiem	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, projekta administrators, projekta rezultāta apraksts, instrumenti, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: priekšlikums sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 86.96 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: MĀJAS LAPAS PIEMĒRU IZPĒTE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.2.3.0</b>	
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ Darba paketes starts: 2012 Septembris 26 - noslēgums: 2012 Septembris 27			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Ārvalstu konsultāciju firmu, finansējumu devēju un kultūras organizāciju mājas lapu izpēte	8	1
2.	Labāko piemēru analīze	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, datoradministrators, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Priekšlikums sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 49.64 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: Sakaru pakalpojumu risinājumu izpēte</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.2.4.0.</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta administrators - ____ Darba paketes starts: 2012 Septembris 28 - noslēgums: 2012 Oktobris 1			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Iespējamo sakaru pakalpojumu izpēte	8	1
2.	Labākā risinājumu salīdzināšana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta administrators, interneta pieslēgums, datortehnika			
DP rezultāti: Priekšlikums sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 49.64 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: Darbinieku nepieciešamo kvalifikāciju izpēte 1.2.5.0.</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā:</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2012 Septembris 26 - noslēgums: 2012 Oktobris 1			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Nepieciešamo darba pienākumu amatos definēšana	8	1
2.	Amatu aprakstu sagatavošanu	16	2
3.	Nepieciešamo kvalifikāciju apraksta sagatavošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: uzņēmuma darbinieku nepieciešamās kvalifikācijas apraksts Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 123.89 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: FINANŠU INSTRUMENTU PIEDĀVĀJUMU IZPĒTE :1.2.6.0</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2012 Oktobris 2 - noslēgums: 2010 Oktobris 15			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Esošo finanšu instrumentu definēšana	16	2
2.	Finanšu instrumentu informācijas resursu izpēte	32	4
3.	Finanšu instrumentu piedāvājumu apraksta sagatavošana	32	4
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Apraksts sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 3097.29 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 80 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
DP nosaukums: <b>MĒRĶAUDITORIJAS IZPĒTE :1.2.7.0</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ 15		Darba paketes starts: 2012 Oktobris 2 - noslēgums: 2010 Oktobris	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Iespējamās mērķauditorijas definēšana	8	1
2.	Mērķauditorijas raksturojošos pazīmju pētīšana	40	5
3.	Mērķauditorijas izpētes apraksta sagatavošana	24	3
4.	Apraksta sagatavošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Apraksts sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 2 217.41 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 80 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
DP nosaukums: <b>DATORTEHNIKAS UN PROGRAMMATŪRAS RISINĀJUMU IZPĒTE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.2.8.0</b>	
Atbildīgā persona: Datoradministrators- _____ 3		Darba paketes starts: 2012 Oktobris 2 - noslēgums: 2012 Oktobris	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Iespējamo risinājumu apkopošana	8	1
2.	Risinājumu salīdzināšana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Priekšlikums sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 49.64 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: APMĀCĪBU APRĪKOJUMA RISINĀJUMU IZPĒTE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.2.9.0</b>	
Atbildīgā persona: Datoradministrators- _____ 8		Darba paketes starts: 2012 Oktobris 4 - noslēgums: 2012 Oktobris 8	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Nepieciešamā apmācību aprīkojuma definēšana	8	1
2.	Labāko risinājumu apkopošana	8	1
3.	Risinājumu salīdzināšana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Priekšlikums sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 74.45 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 24 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: UZŅĒMĒJDARBĪBAS FORMU UN NORMATĪVO AKTU IZPĒTE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.2.10.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____		Darba paketes starts: 2012 Oktobris 16 - noslēgums: 2012 Oktobris 19	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Iespējamo uzņēmējdarbības formu izpēte	8	1
2.	Saistošo normatīvo aktu un nosacījumu izpēte	16	2
3.	Apkopojuma sagatavošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Priekšlikums sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 123.89 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 24 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: FĀZES ATSKAITES SAGATAVE DP kods Projekta struktūrplānā :1.2.11.0</b>			
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____ 24		Darba paketes starts: 2012 Oktobris 22 - noslēgums: 2012 Oktobris	
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Atskaites apkopošana	8	1
2.	Atskaites apspriešana ar UD	8	1
3.	Fāze noslēgta	0	0
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Atskaite sagatavota Fāzes robežstabs: Projekta fāze īstenota Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 61.95 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

**PAMATKONCEPCIJA**

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
<b>DP nosaukums: FĀZES PLĀNA KOREKCIJA</b>			<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.3.1.0.</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs- _____ Darba paketes starts: 2012 Oktobris 25 - noslēgums: 2012 Oktobris 30				
<b>DP NORISES</b>				
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>	
1.	Risku pārvērtēšana	8	1	
2.	Termiņu pārvērtēšana	8	1	
3.	Resursu pārvērtēšana	8	1	
4.	Korekciju ieviešanas plānošana	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, dator tehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: precizēts fāzes plāns Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 123.89 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
<b>DP nosaukums: TELPU VĒLAMĀ RISINĀJUMA IZVĒLE 1.3.2.0.</b>			<b>DP kods Projekta struktūrplānā:</b>	
Atbildīgā persona: Projekta administrators- _____ Darba paketes starts: 2012 Oktobris 31 - noslēgums: 2012 Novembris 1				
<b>DP NORISES</b>				
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>	
1.	Iespējamo risinājumu analīze	8	1	
2.	Vēlamā risinājuma apraksts	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta administrators, dator tehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: piedāvājumu apkopojumu ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 61.95 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
DP nosaukums: <b>MĀJAS LAPAS VĒLAMĀ RISINĀJUMU IZVĒLE</b> <b>1.3.3.0</b>			DP kods Projekta struktūrplānā:	
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ Novembris 2		Darba paketes starts: 2012 Oktobris 31 - noslēgums: 2012		
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Mājas lapas tehnisko funkciju definēšana	8	1	
2.	Iespējamo tehnisko rīku apraksts	8	1	
3.	Sagatavots priekšlikums	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: piedāvājumu apkopojumu ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 74.45 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 24 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
DP nosaukums: <b>SAKARU PAKALPOJUMU VĒLAMĀ RISINĀJUMU IZVĒLE</b>			DP kods Projekta struktūrplānā: <b>1.3.4.0.</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta datoradministrators- _____		Darba paketes starts: 2012 Novembris 5 - noslēgums: 2012 Novembris 6		
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Nepieciešamo sakaru pakalpojumu definēšana	8	1	
2.	Priekšlikums sagatavots	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta administrators, interneta pieslēgums, datortehnika				
DP rezultāti: piedāvājumu apkopojuma ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 49.64 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: DARBINIEKU APMĀCĪBU IDENTIFICĒŠANA 1.3.5.0.</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā:</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta vadītājs- _____ Darba paketes starts: 2012 Oktobris 31 - noslēgums: 2012 Novembris 1			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Nepieciešamo apmācību iespēju apkopošana	8	1
2.	Piedāvājumi apkopotī ziņojumā	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, dator tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: piedāvājumu apkopojuma ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 61.94 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: FINANŠU INSTRUMENTU PIEDĀVĀJUMU APKOPOŠANA</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā :1.3.6.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 2 - noslēgums: 2012 Novembris 13			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Atbilstošo piedāvājumu apkopošana	16	2
2.	Piedāvājumu rokasgrāmatas izveide	32	4
3.	Piedāvājumu rokasgrāmata izveidota	16	2
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, dator tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Piedāvājumu rokasgrāmata sagatavota Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 247.78 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 64 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
DP nosaukums: <b>MĒRĶAUDITORIJAS PAZĪMJU DEFINĒŠANA UN GRUPĒŠANA</b> <b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.3.7.0</b>				
Atbildīgā persona: Projekta administrators - _____ Novembris 7		Darba paketes starts: 2012 Novembris 2 - noslēgums: 2012		
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Mērķauditorijas pazīmju grupēšana	16	2	
2.	Detalizētu mērķauditorijas aprakstu pa grupām sagatavošana	8	1	
3.	Mērķauditorijas apraksts pa grupām sagatavots	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: Mērķauditorijas apraksts pa grupām sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 86.96 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums		
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
DP nosaukums: <b>DATORTEHNIKAS UN PROGRAMMATŪRAS VĒLAMĀ RISINĀJUMU IZVĒLE</b> <b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.3.8.0</b>				
Atbildīgā persona: Datoradministrators- _____ 12		Darba paketes starts: 2012 Novembris 7 - noslēgums: 2012 Novembris		
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Nepieciešamās datortehnikas un programmatūras funkciju definēšana	8	1	
2.	Iespējamā risinājuma analīze	8	1	
3.	Iespējamā risinājuma izvēle	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: Vēlamā risinājuma paraksts Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 74.45 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 24 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums		

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: APMĀCĪBU TEHNISKĀ APRĪKOJUMA VĒLAMĀ RISINĀJUMU IZVĒLE</b> <b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.3.9.0</b>			
Atbildīgā persona: Datoradministrators- _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 12 - noslēgums: 2012 Novembris 13			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Iespējamā risinājuma analīze	8	1
2.	Iespējamā risinājuma izvēle	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Vēlamā risinājuma apraksts Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 49.64 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: UZŅĒMUMA DIBINĀŠANAS PROCESA IZPĒTE UN PRASĪBU APKOPOŠANA</b> <b>DP kods Projekta struktūrplānā : 1.2.10.0</b>			
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 14 - noslēgums: 2012 Novembris 15			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Uzņēmuma dibināšanas procesa apraksta sagatavošana	8	1
2.	Uzņēmuma dibināšanas procesa apraksta sagatavots	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, projekta rezultātu apraksts, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Apraksts sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: 61.94 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: ATSKAITES SAGATAVE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā : 1.2.11.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____		Darba paketes starts: 2012 Novembris 16 - noslēgums: 2012 Novembris 21	
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Atskaites apkopošana	8	1
2.	Atskaites apspriešana ar UD	8	1
3.	Fāze noslēgta	0	0
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, projekta rezultātu apraksts, dator tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Fāzes atskaite Robežstabs : Fāze īstenota Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 61.94 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

## DETAĻKONCEPCIJA

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
DP nosaukums: <b>FĀZES PLĀNA KOREKCIJA</b>			DP kods Projekta struktūrplānā: <b>1.4.1.0.</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 22 - noslēgums: 2012 Novembris 27				
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Risku pārvērtēšana	8	1	
2.	Termiņu pārvērtēšana	8	1	
3.	Resursu pārvērtēšana	8	1	
4.	Korekciju veikšanas plānošana	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, transports, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: precizēts fāzes plāns Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 123.89 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
DP nosaukums: <b>TELPU PIEDĀVĀJUMU IZVĒLE 1.4.2.0.</b>			DP kods Projekta struktūrplānā: _____	
Atbildīgā persona: Projekta administrators- _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 28 - 2012 Decembris 7				
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Tehnisko specifikāciju izstrāde	8	1	
2.	Piedāvājumu apkopošana un analīze	8	1	
3.	Telpu apskate	24	3	
4.	Telpu izvēle	16	2	
5.	Līgumprojekta sagatavošana	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta administrators, projekta vadītājs, transports, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: Līgumprojekts par telpu nomu Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 1391.4 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 64 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: MĀJAS LAPAS PIEDĀVĀJUMA IZVĒLE struktūrplānā: 1.4.3.0</b>			<b>DP kods Projekta</b>
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 28 - noslēgums: 2012 Decembris 5			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Tehnisko specifikāciju izstrāde	16	2
2.	Piedāvājumu apkopošana un analīze	16	2
3.	Pakalpojuma sniedzēja izvēle	8	1
4.	Līgumprojekta sagatavošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: līgumprojekts par mājas lapas izveidi Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 148.91 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 48 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: SAKARU PAKALPOJUMU IZVĒLE</b>			<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.4.4.0.</b>
Atbildīgā amatpersona: Projekta administrators- _____ Darba paketes starts: 2012 Decembris 6- noslēgums: 201 Decembris 11			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Tehnisko specifikāciju izstrāde	8	1
2.	Piedāvājumu apkopošana un analīze	8	1
3.	Pakalpojuma sniedzēja izvēle	8	1
4.	Līgumprojekta sagatavošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta administrators, projekta vadītājs, interneta pieslēgums, datortehnika			
DP rezultāti: līgumprojekts par sakaru pakalpojumiem Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 99.27 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: DARBINIEKU APMĀCĪBU PROGRAMMAS IZVEIDE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.4.5.0.</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 28 3 - noslēgums: 2012 Novembris 29			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Apmācību piedāvājumu analīze	8	1
2.	Apmācību programmas izstrāde	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: darbinieku apmācību programma Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 61.94 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: INFORMATĪVĀ SATURA SAGATAVOŠANA</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.4.6.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2012 Novembris 30 - noslēgums: 2012 Decembris 19			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Informācijas mājas lapas sadaļām sagatavošana	40	5
2.	Informatīvo materiālu satura sagatavošana	40	5
3.	Finanšu avotu rokasgrāmatu un informācijas resursu abonēšana	16	2
4.	Informatīvais saturs sagatavots	16	2
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Informatīvais saturs mājas lapai un informatīvajiem materiāliem sagatavots Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 433.62 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 112 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: PIEDĀVĀJUMU GRUPĒŠANA ATBILSTOŠI MĒRĶA GRUPĀM</b> <b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.4.7.0</b>			
Atbildīgā persona: Projekta administrators - _____ Darba paketes starts: 2012 Decembris 12 - noslēgums: 2012 Decembris 14			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Mērķgrupām atbilstošu piedāvājumu definēšana	16	2
2.	Piedāvājuma apraksts sagatavots atbilstoši mērķa grupām	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Piedāvājuma apraksts sagatavots atbilstoši mērķa grupām Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 65.22 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 24 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: DATORTEHNIKAS UN PROGRAMMATŪRAS PIEDĀVĀJUMU IZVĒLE</b> <b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.4.8.0</b>			
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ Darba paketes starts: 2012 Decembris 11 - noslēgums: 2012 Decembris 17			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Tehnisko specifikāciju izstrāde	8	1
2.	Piedāvājumu apkopošana un analīze	16	2
3.	Pakalpojuma sniedzēja izvēle	8	1
4.	Līgumprojekta sagatavošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Līgumprojekts par datortehniku un programmatūru Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 124.09 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 40 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: APMĀCĪBU TEHNISKĀ APRĪKOJUMA IZVĒLE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.4.9.0</b>	
Atbildīgā persona: Datoradministrators- _____ Darba paketes starts: 2012 Decembris 17 - noslēgums: 2012 Decembris 21			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Tehnisko specifikāciju izstrāde	8	1
2.	Piedāvājumu apkopošana un analīze	16	2
3.	Pakalpojuma sniedzēja izvēle	8	1
4.	Līgumprojekta sagatavošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Līgumprojekts par aprīkojumu apmācībām Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 124.09 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 40 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: UZŅĒMUMA DOKUMENTĀCIJAS SAGATAVOŠANA</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā : 1.4.10.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____ Darba paketes starts: 2012 Decembris 20 - noslēgums: 2012 Decembris 28			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Uzņēmuma dibināšanas dokumentācijas sagatavošana	16	2
2.	Uzņēmuma darbības apraksta (rokasgrāmatas) sagatavošana	16	2
3	Uzņēmuma dibināšanas un darbības dokumentācija sagatavota	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Uzņēmuma dibināšanas un darbības dokumentācija sagatavota Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 154.86 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 40 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: ATSKAITES SAGATAVE</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā : 1.4.11.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____		Darba paketes starts: 2012 Janvāris 2 - noslēgums: 2013 Janvāris 4	
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Atskaites apkopošana	8	1
2.	Atskaites apspriešana ar UD	8	1
3.	Fāze noslēgta	0	0
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Uzņēmuma dibināšanas un darbības dokumentācija sagatavota Robežstabs: Fāze īstenota Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 61.94 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

## REALIZĀCIJA

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: FĀZES PLĀNA KOREKCIJA</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.5.1.0.</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2013 janvāris 7 - noslēgums: 2013 Janvāris 10			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Risku pārvērtēšana	8	1
2.	Termiņu pārvērtēšana	8	1
3.	Resursu pārvērtēšana	8	1
4.	Korekciju ieviešanu plānošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta administrators, projekta vadītājs, transports, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums, strādnieki			
DP rezultāti: Telpu pieņemšanas – nodošanas akts Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 123.89 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: TELPU APRĪKOŠANA</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.5.2.0.</b>	
Atbildīgā persona: Projekta administrators - _____ Darba paketes starts: 2013 Janvāris 11 - noslēgums: 2011 janvāris 21			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Līguma noslēgšana	8	1
2.	Telpu aprīkošana	40	5
3.	Telpu nodošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta administrators, projekta vadītājs, transports, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums, strādnieki			
DP rezultāti: Telpu pieņemšanas – nodošanas akts Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 160.67 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 56 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
DP nosaukums: <b>MĀJAS LAPAS IZVEIDE 1.5.3.0</b>		DP kods Projekta struktūrplānā:	
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ 12		Darba paketes starts: 2013 Janvāris 14 - noslēgums: 2013 Februāris	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Līguma noslēgšana	8	1
2.	Mājas lapas programmēšana	160	20
3.	Mājas lapas nodošana testēšanai	16	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: akts par mājas lapas nodošanu testēšanai Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 107.19 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 176 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
DP nosaukums: <b>SAKARU PAKALPOJUMU NODROŠINĀŠANA 1.5.4.0.</b>		DP kods Projekta struktūrplānā:	
Atbildīgā amatpersona: Projekta administrators- _____ 15		Darba paketes starts: 2013 Janvāris 15 - noslēgums: 2013 Februāris	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Līguma noslēgšana	8	1
2.	Sakaru pakalpojumu ievilkšana	16	2
3.	Sakaru pakalpojumu un aprīkojuma nodošana testēšanai	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta administrators, projekta vadītājs, interneta pieslēgums, datortehnika			
DP rezultāti: akts par sakaru pakalpojumu nodošanu testēšanai Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 104.35 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: DARBINIEKU APMĀCĪBAS 1.5.5.0.</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā:</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2013 janvāris 16 - noslēgums: 2013 Februāris 22			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Datoradministrators apmācība un apmācību moduļu sagatavošana	40	5
2.	Administrators, lietveža apmācība un apmācību moduļu sagatavošana	32	4
3.	Uzņēmuma vadītāja apmācība un apmācību moduļu sagatavošana	40	5
4.	Apmācību moduļu prezentēšana visai projekta komandai un topošajai uzņēmuma komandai	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta komanda, datortehnika, apmācību tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: izstrādāti darbinieku apmācību moduļi Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 396.89 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 120 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: PAKALPOJUMU SATURA IZVIDE :1.5.6.0</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2013 Janvāris 24 - noslēgums: 2013 Februāris 5			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Pakalpojumu formulēšana, izmaksu un nepieciešamo resursu noteikšana	24	3
2.	Pakalpojumu cenu noteikšana	16	2
3.	Pakalpojumu kvalitātes pārbaudes kritēriju definēšana	16	2
4.	Detalizēta pakalpojuma apraksta sagatavošana	16	2
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: detalizēts uzņēmuma pakalpojumu apraksts Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 278.76 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 72 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
DP nosaukums: <b>PAKALPOJUMU KOMUNICĒŠANA MĒRĶA GRUPĀM</b> DP kods Projekta struktūrplānā :1.5.7.0				
Atbildīgā persona: Projekta administrators- _____      Darba paketes starts: 2013 Janvāris 28 - noslēgums: 2013 Februāris				
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Mārketinga plāna izstrāde	24	3	
2.	Līgumslēgšana par reklāmu sagatavošanu un izvietojšanu	24	3	
3.	Reklāmu saskaņošana	16	2	
4.	Prezentācijas pasākumu organizēšana (plānošana un ielūgšana) mērķa grupām	40	5	
5.	Detalizēta mārketinga plāna rīcības plāna sagatavošana	16	2	
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, interneta pieslēgums, transports				
DP rezultāti: Sagatavots detalizēts mārketinga plāns Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 353.81 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 120 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
<b>DP nosaukums: DATORTEHNIKAS UN PROGRAMMATŪRAS NODROŠINĀŠANA</b> <b>DP kods Projekta strukturplānā :1.5.8.0</b>				
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ Darba paketes starts: 2013 Februāris 11 - noslēgums: 2013 Februāris 28				
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Līguma noslēgšana par datortehnikas piegādi un uzstādīšanu	8	1	
2.	Aprīkojuma piegāde un uzstādīšana	16	2	
3.	Programmatūras instalēšana	8	1	
4.	Aprīkojuma nodošana testēšanai	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: akts par datortehnikas un programmatūras nodošanu testēšanai Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 130.24 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 40 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums		
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>		<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>		Projekts kods: 0001
<b>DP nosaukums: APMĀCĪBU APRĪKOJUMA NODROŠINĀŠANA</b> <b>DP kods Projekta strukturplānā :1.5.9.0</b>				
Atbildīgā persona: Datoradministrators- _____ Darba paketes starts: 2013 Februāris 12 - noslēgums: 2013 Marts 5				
<b>DP NORISES</b>				
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD	
1.	Līguma noslēgšana par apmācību aprīkojuma piegādi un uzstādīšanu	8	1	
2.	Aprīkojuma piegāde un uzstādīšana	8	1	
3.	Interaktīvās tāfeles instalēšana	8	1	
4.	Aprīkojuma nodošana testēšanai	8	1	
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums				
DP rezultāti: akts par apmācību aprīkojuma nodošanu testēšanai Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 101.43 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas				
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums		

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS:</b> KIC izveide	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: UZŅĒMUMA DIBINĀŠANA 1.5.10.0</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā :</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____ 20		Darba paketes starts: 2013 Februāris 13 - noslēgums: 2013 Februāris	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Uzņēmuma dibināšana	16	2
3.	Uzņēmuma korporatīvā stila definēšana	16	2
4.	Līgumslēgšana ar ārpalpojumu sniedzējiem	216	2
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: uzņēmuma dibināšanas atskaite Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 185.84 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 48 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS:</b> KIC izveide	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: ATSKAITES SAGATAVE</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā : 1.5.11.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____		Darba paketes starts: 2013 Marts 6 - noslēgums: 2013 Marts 8	
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Atskaites apkopošana	8	1
2.	Atskaites apspriešana ar UD	8	1
3.	Fāze noslēgta	0	0
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: uzņēmuma dibināšanas atskaite Robežstabs: Fāze ieviesta Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 61.95 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 16 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

## IEVIEŠANA

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: FĀZES PLĀNA KOREKCIJA 1.6.1.0.</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā:</b>	
Atbildīgā persona: Projekta administrators- _____ Darba paketes starts: 2013 Marts 11 - noslēgums: 2013 Marts 14			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Risku pārvērtēšana	8	1
2.	Termiņu pārvērtēšana	8	1
3.	Resursu pārvērtēšana	8	1
4.	Korekciju veikšanas plānošana	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta administrators, projekta vadītājs, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums,			
DP rezultāti: Koriģēts fāzes plāns Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 123.9 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: TELPU PREZENTĒŠANA 1.6.2.0.</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā:</b>	
Atbildīgā persona: Projekta administrators- _____ Darba paketes starts: 2013 Marts 15 noslēgums: 2013 Marts 22			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Telpu prezentēšana darbiniekiem	8	1
2.	Atvērto durvju dienu rīkošana interesentiem	16	2
3.	Telpu atbilstības izvērtēšana	16	2
4.	Telpu atbilstības ziņojums	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta administrators, projekta vadītājs, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums,			
DP rezultāti: Telpu atbilstības ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 130.44 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
DP nosaukums: <b>MĀJAS LAPAS PALAIŠANA 1.6.3.0</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā:</b>	
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ Darba paketes starts: 2013 marts 18 - noslēgums: 2013 Marts 28			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Mājas lapas testēšana	24	3
2.	Mājas lapas nepilnību novēršana	32	4
3.	Mājas lapas aktivizēšana	8	1
4.	Mājas lapas izvērtēšanas ziņojums	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, projekta administrators, datortehnika, biroja tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Mājas lapas izvērtēšanas ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 223.36 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 872 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
DP nosaukums: <b>SAKARU PAKALPOJUMU TESTĒŠANA</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.6.4.0.</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta datoradministrators- _____ Darba paketes starts: 2013 Aprīlis - noslēgums: 2013 Aprīlis 4			
<b>DP NORISES</b>			
Norises Nr.	Norises nosaukums	Darbu izpildes apjoms PS	Norises izpildes laiks PD
1.	Sakaru pakalpojumu testēšana	8	1
2.	Sakaru pakalpojumu nepilnību novēršana	8	1
3.	Sakaru pakalpojumu izvērtēšanas ziņojums	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta administrators, interneta pieslēgums, datortehnika			
DP rezultāti: sakaru pakalpojumu izvērtēšanas ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 74.45 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 24 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: DARBINIEKU TESTĒŠANA</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā: 1.6.5.0.</b>	
Atbildīgā amatpersona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2013 Marts 20 - noslēgums: 2013 Aprīlis 11			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Darbinieku pārbaudes testu organizēšana	16	2
2.	Darbinieku izvērtēšana	32	4
3.	Darbinieku izvērtējuma ziņojumus	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta komanda, dator tehnika, apmācību tehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: darbinieku izvērtējuma ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 403.04 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 56 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: PREZENTĀCIJAS MĒRĶA GRUPĀM</b>		<b>DP kods Projekta struktūrplānā :1.6.6.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs - _____ Darba paketes starts: 2013 Aprīlis 12 - noslēgums: 2013 Aprīlis 24			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Prezentācijas pasākumu organizēšana	40	5
2.	Prezentācijas rezultātu izvērtēšana	16	2
3.	Prezentāciju izvērtējuma ziņojuma sagatavošana	16	2
DP izpildei nepieciešamie resursi: Projekta vadītājs, projekta administrators, dator tehnika, interneta pieslēgums, transports, apmācību aprīkojums			
DP rezultāti: prezentāciju izvērtējuma ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 195.67 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 72 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: DATORTEHNIKAS UN PROGRAMMATŪRAS TESTĒŠANA</b>			
<b>DP kods Projekta strukturplānā :1.6.7.0</b>			
Atbildīgā persona: Datoradministrators - _____ Darba paketes starts: 2013 Aprīlis 11 - noslēgums: 2013 Aprīlis 16			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Datortehnikas testēšana	16	2
2.	Datortehnikas nepilnību novēršana	8	1
3.	Datortehnikas izvērtēšanas ziņojums	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: datortehnikas izvērtēšanas ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 99.27 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 32 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	
<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS: „KIC izveide”</b>	Projekts kods: 0001	
<b>DP nosaukums: APMĀCĪBU APRĪKOJUMA TESTĒŠANA</b>			
<b>DP kods Projekta strukturplānā :1.6.8.0</b>			
Atbildīgā persona: Datoradministrators- _____ Darba paketes starts: 2013 Aprīlis 17 - noslēgums: 2013 Aprīlis 19			
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Apmācību aprīkojuma testēšana	8	1
2.	Apmācību aprīkojuma novēršana	8	1
3.	Apmācību aprīkojuma izvērtēšanas ziņojums	8	1
DP izpildei nepieciešamie resursi: datoradministrators, projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums			
DP rezultāti: Apmācību aprīkojuma izvērtēšanas ziņojums Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 74.45 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 24 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ Paraksts, datums		Projekta vadītājs: _____ Paraksts, datums	

<b>Amats: Projekta vadītājs</b>	<b>PROJEKTA NOSAUKUMS:</b> KIC izveide		Projekts kods: 0001
<b>DP nosaukums: UZŅĒMĒJDARBĪBAS UZSĀKŠANA</b>		<b>DP kods Projekta strukturplānā : 1.5.9.0</b>	
Atbildīgā persona: Projekta vadītājs _____		Darba paketes starts: 2013 Aprīlis 12 - noslēgums: 2013 Aprīlis 23	
<b>DP NORISES</b>			
<b>Norises Nr.</b>	<b>Norises nosaukums</b>	<b>Darbu izpildes apjoms PS</b>	<b>Norises izpildes laiks PD</b>
1.	Uzņēmuma komandas veidošana un darba līgumu slēgšana	32	4
2.	Uzņēmuma darbinieku instruktāža	16	2
3.	Uzņēmuma detalizētas struktūras un darbinieku pienākumu apraksts	16	2
DP izpildei nepieciešamie resursi: projekta vadītājs, datortehnika, interneta pieslēgums, projekta komanda			
DP rezultāti: izstrādāta uzņēmuma struktūra un pienākumu apraksti Darba paketes kopējās izmaksas: Ls 247.78 Darba paketes kopējais darbu apjoms: 64 personu stundas			
DP Vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>		Projekta vadītājs: _____ <small>Paraksts, datums</small>	

## **10.pielikums „Projekta gaitas plāns”**

## **11.pielikums „Projekta norišu tabula un resursu plāns”**

## **12.pielikums „Projekta cilvēkresursu plāns”**

### **13.pielikums „Cilvēkresursu noslodzes plāns”**

## 14.pielikums „Projekta robežstabu plāns”

Robežstabi	Datums	Rezultāti	
		No projektu vadīšanas viedokļa	No produkta attīstības viedokļa
Kontrolings nr.1 Projekta rokasgrāmata sagatavota	19/09/2012	1.Veikta projekta organizatoriskā sagatavošana. 2.Sastādīti projekta plāni. 3.Sastādīta projekta rokasgrāmata	1.Notikusi plānošana
Kontrolings nr.2 Īstenota projekta izpētes fāze	24/10/2012	1.Veikta projektu plānu aktualizācija un fāzes detaļplānošana. 2.Sagatavota izpētes fāzes ieviešanas atskaite.	1. Veikti izpētes darbi un sagatavoti priekšlikumi telpu, mājas lapas, datortehnikas, apmācību tehnikas, sakaru tehnikas risinājumiem. 2.Izpētītas iespējamās uzņēmējdarbības formas. 3.Izpētītas nepieciešamās darbinieku apmācības. 4.Izpētītas mērķa grupas. 5.Izpētīti finanšu avotu piedāvājumi.
Kontrolings nr.3 Īstenota projekta pamatkonceptijas fāze	31/11/2012	1.Veikta projektu plānu aktualizācija un fāzes detaļplānošana. 2.Sagatavota pamatkonceptijas fāzes ieviešanas atskaite	1.Sagatavoti vēlamie telpu, mājas lapas, sakaru pakalpojumu, datortehnikas, apmācību aprīkojuma risinājumi. 2.Apkopoti iespējamie apmācību risinājumi. 3.Sagatavota finanšu instrumentu rokasgrāmata. 4.Sagatavots mērķgrupu apraksts. 5.Sagatavots uzņēmuma dibināšanas apraksts.
Kontrolings nr.4 Īstenota projekta detaļkonceptijas fāze	04/01/2013	1.Veikta projektu plānu aktualizācija un fāzes detaļplānošana. 2.Sagatavota detaļkonceptijas fāzes ieviešanas atskaite	1.Izvēlētas telpas un sagatavots līgumprojekts. 2.Izstrādāts līgumprojekts par mājas lapas izveidi. 3.Sagatavotas darbinieku apmācības programmas. 4.Sagatavots līgumprojekts par sakaru pakalpojumiem. 5.Sagatavots informatīvais saturs pakalpojumiem. 6.Piedāvājumi sagatavoti pa mērķa grupām. 7. Sagatavots līgumprojekts par datortehniku. 8. Sagatavots līgumprojekts par apmācību aprīkojumu. 9.Uzņēmuma dibināšanas dokumentācija sagatavota.

Kontrolings nr.5. Īstenota projekta realizācijas fāze	08/03/2013	1.Veikta projektu plānu aktualizācija un fāzes detaļplānošana. 2.Sagatavota realizācijas fāzes ieviešanas atskaite	1.Telpas nodotas. 2.Mājas lapa izveidota. 3.Sakaru pakalpojumi ievilkti. 4.Apmācības notikušas. 5.Detalizēti pakalpojumu apraksti sagatavoti. 6.Detalizēts mārketinga plāns sagatavots. 8.Dator tehnika uzstādīta. 9.Apmācību aprīkojums uzstādīts. 10. Uzņēmums dibināts.
Kontrolings nr.6 Projekts pabeigts	10/05/2013	1.Parakstīts projekta PNA akts. 2.Projekta noslēguma dokumentācija un norises īstenotas.	1.Uzsākta uzņēmējdarbība.

Avots: D.Āboltiņa „Īsa rokasgrāmata darbam ar MS Project 2003/2007” II daļa.

## DOKUMENTĀRĀ LAPA

Maģistra darbs „Kultūras iniciatīvu centra izveide” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: \_\_\_\_\_ Ilona Grodska

Rekomendēju/ nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: MSc.proj.mgmt. Emīls Pūlmanis \_\_\_\_\_

Darbs iesniegts Publiskās pārvaldes katedrā \_\_\_\_\_

Dekāna pilnvarotā persona: studiju metodiķe Ilona Tole \_\_\_\_\_

Recenzents: \_\_\_\_\_

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē

\_\_\_\_\_ prot. Nr. \_\_\_\_\_

Komisijas sekretāre: lektore Daiga Āboltiņa \_\_\_\_\_