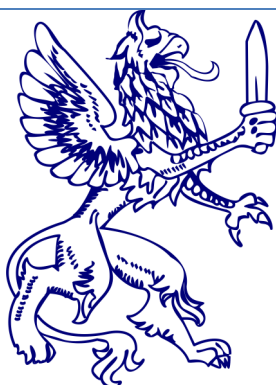




bringing neighbours closer

Stratēģija investīciju piesaistei pilsētvides teritorijām Latvijas- Lietuvas pārrobežu reģionā



LATGALES PLĀNOŠANAS
REĢIONS



Šis dokuments sagatavots ar Eiropas Savienības finansiālu atbalstu. Par šī dokumenta saturu pilnībā atbild Latgales plānošanas reģions un tas nevar tikt uzskatīts par Eiropas Savienības oficiālo viedokli.

Saturs

Izmantotie saīsinājumi	3
Ievads	4
Kopsavilkums	7
1. DAĻA: INVESTĪCIJU VIDES NOVĒRTĒJUMS	10
1.1. Investīciju plūsmas: kas un kur investē	11
1.2. Piesaistes faktori: kas mudina investēt reģionos	17
1.3. Nākotnes virzieni: kādas ir pārvaldes plānotās rīcības	30
1.4. Labās prakses: kas padara industriālas zonas un reģionālās investīciju piesaistes aģentūras veiksmīgas	33
1.5. Analīze: kas ir LPR/IAES reģiona stiprās un vājās puses, iespējas un draudi	38
1.6. Izaicinājumi un rekomendācijas: ko darīt, lai piesaistītu investorus	39
2. DAĻA: VIDĒJA TERMIŅA STRATĒGIJA	42
2.1. Specializācija: kur piesaistīt investorus	43
2.2. Mērķis un uzdevumi: kas reģionam jāsasniedz	44
2.3. Stratēģija un prioritātes: kā sasniegt mērķus	45
2.4. Īstenošana un indikatori: kā izvērtēt rezultātus	60
3. DAĻA: INVESTĪCIJU MĀRKETINGA PLĀNS	61
Plāns Latgales plānošanas reģionam un Latgales uzņēmējdarbības centram	62
3.1. Mērķa grupas: ar ko uzsākt sarunas	62
3.2. Rīcības virzieni: kā sasniegt mērķus	62
3.3. Organizatoriskā struktūra: kas īstenos plānu	70
3.4. Īstenošana un indikatori: kā izvērtēt rezultātus	71
Plāns IAES reģiona biznesa inkubatora administrācijai un Visaginas pašvaldības stratēģiskās attīstības departamentam	72
3.5. Mērķa grupas: ar ko uzsākt sarunas	72
3.6. Rīcības virzieni: kā sasniegt mērķus	72
3.7. Organizatoriskā struktūra: kas īstenos plānu	78
3.8. Īstenošana un indikatori: kā izvērtēt rezultātus	78

Izmantotie saīsinājumi

ĀTI	Ārvalstu tiešās investīcijas
IKP	Iekšzemes kopprodukts
Ignalinas AES, IAES	Ignalinas atomelektrostacija
LIAA	Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
LPR	Latgales plānošanas reģions
RCA	<i>Revealed comparative advantage</i> - salīdzinošās priekšrocības
SEZ	Speciālā ekonomiskā zona

Ievads

Stratēģija investīciju piesaistei pilsētvides teritorijām Latvijas-Lietuvas pārrobežu reģionā ir sagatavota laikā no 2014. gada oktobra līdz 2015. gada janvārim kā daļa no Latvijas-Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas 2007.-2013. gadam ietvaros īstenotā projekta „WILLINVEST” (LLV-390). Projekta vadošais partneris ir Latgales plānošanas reģions (Latvija), projekta partneris ir Ignalinas atomelektrostacijas reģiona biznesa inkubators (Lietuva).

Stratēģijas izstrādes investīciju piesaistei pilsētvides teritorijām Latvijas-Lietuvas pārrobežu reģionā mērķi ir:

- izvērtēt pašreizējo investīciju vidi Latgales – Ignalinas reģionos, izanalizēt jau veiktos pasākumus un to efektivitāti;
- izstrādāt stratēģiju investīciju piesaistei stratēģiskajām pilsētteritorijām Latvijas – Lietuvas pārrobežu reģionā, tādējādi palielinot reģiona konkurētspēju;
- ieteikt finansēšanas stratēģiju un alternatīvas, t.sk. argumentus investīciju nepieciešamībai, atbalstam un nākotnes ienesīgumam reģionā;
- izstrādāt reģionālu „Konceptu karti”, parādot pilsētvides teritoriju specializāciju un nepieciešamo investīciju savstarpējo papildinātību reģionālā un pārrobežu kontekstā;
- izstrādāt rekomendācijas un noteikt konkrētas darbības, ko nepieciešams īstenot efektīvai un sekmīgai investīciju piesaistei LV-LT pārrobežu reģionā tuvāko 7 gadu laikā, kā arī noteikt un aprakstīt stratēģijas īstenošanas rezultātu indikatīvus rādītājus (paredzētais stratēģijas termiņš - vismaz 10 gadi).

Ignalinas atomelektrostacijas reģionā uzsvars tiek likts uz investīciju piesaisti Visaginas pašvaldībai. Pamatojums šādai izvēlei ir Lietuvas valsts Ģenerālplānā iekļautā Visaginas specializācija kā administratīvo, atomelektroenerģijas, rūpniecības, loģistikas, iedzīvotāju un biznesa pakalpojumu centrs, kā arī specializācija kā enerģētikas nozares kompetenču centram. Līdz ar to Visagīnai Ignalinas atomelektrostacijas reģionā ir arī galvenā tiešo ārvalstu investīciju piesaistītāja loma.

Lai nodrošinātu, ka stratēģija ir efektīva un balstīta investoru piesaistē iesaistīto pušu pieredzē, tās tika iesaistītas visu stratēģijas sadaļu izstrādē. Stratēģijā iekļautie secinājumi un rekomendācijas veidotas, balstoties uz statistikas datu analīzi un intervijām ar dažādām investoru piesaistes procesā iesaistītajām pusēm: pašvaldībām, nacionāla un reģionāla līmeņa investoru piesaistes iestādēm, Latgales plānošanas reģiona un Ignalinas atomelektrostacijas reģiona biznesa inkubatora administrācijām, esošiem investoriem un investorus pārstāvošām organizācijām

(tirdzniecības kameras, investoru padome). Stratēģijas izstrādes posmā notika 2 koprades semināri *idejuTalka*, kuros piedalījās un savas idejas puda pašvaldību un reģionālo institūciju pārstāvji. Dokumenta pirmā redakcija tika iesniegta Latgales plānošanas reģionam, Ignalinas atomelektrostacijas reģiona biznesa inkubatora administrācijai un pārrobežu reģiona pašvaldībām. Saņemtie komentāri un ieteikumi tika iekļauti stratēģijas gala redakcijā.

Stratēģija sastāv no trim daļām. Pirmā daļa „Investīciju vides novērtējums” ir šī brīža investīciju vides Latgales-Ignalinas AES reģionā (Visaginā) analīze. Tajā tiek identificēti galvenie izaicinājumi investīciju piesaistei. Šīs daļas izstrādē uzmanība tika pievērsta reģionālo un vietējo resursu analīzei un pašvaldību kapacitātes un prasmju darbam ar potenciālajiem investoriem izvērtēšanai. To skaitā ir, piemēram, pārrunu prasmes dažādos investīciju piesaistes procesa posmos, potenciālo investoru meklēšana, investīciju projektu prezentācijas prasmes, investīciju darījumu sagatavošana un īstenošana, kā arī investīciju termiņu ievērošanas un potenciālo investoru izejas stratēģiju pārraudzība.

Otrajā daļā „Vidēja termiņa stratēģija” tiek uzstādīti mērķi un uzdevumi investīciju piesaistei, kā arī noteiktas prioritārās jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi un pilnveidojumi, lai veicinātu investīciju piesaisti reģionam. Trešajā daļā „Investīciju mārketinga plāns” iekļauts skaidrs investoru piesaistes un pakalpojumu sniegšanas rīcības plāns Latgales plānošanas reģiona un Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatora administrācijai, kā arī citām vietēja līmeņa iesaistītajām pusēm. Šo plānu īstenos LPR un Ignalinas AES biznesa inkubatora administrācijas sadarbībā ar citām vietēja līmeņa iesaistītajām pusēm, piemēram, pašvaldībām. Mārketinga plāna rezultātā tiks pozitīvi ietekmētas arī citas organizācijas, kas nodrošina informāciju potenciālajiem investoriem un nodarbojas ar to piesaisti.

Stratēģijā iekļauta investīciju situācijas analīze Latvijas-Lietuvas pārrobežu reģionā, investīciju alternatīvu analīze, finansēšanas stratēģijas iespējas, iespējamie pilsētvides teritoriju darbības modeļi, argumenti par labu investīciju piesaistes nepieciešamībai, kā arī reģionu specializācija un konceptu karte, kurā attēlotas pilsētvides teritoriju savstarpējās attiecības. Stratēģija tiks izmantota komunikācijai ar potenciālajiem investoriem, kā arī tā tiks sūtīta jaunizveidotajai datubāzei un investoru piesaistes organizāciju tīkla dalībniekiem Latvijā un Lietuvā (investoru piesaistes uzņēmumi, citu valstu vēstniecības u.c.).

Šis dokuments kalpos kā vienots pārrobežu plāns un uzlabots instruments pilsētvides teritorijās darbošos nozaru plānošanai. Tā mērķis ir ieteikt veidus, kā pārvarēt izaicinājumus, ko reģionam rada tā perifērais novietojums, kā arī palielināt Latgales-Utenas pārrobežu reģiona apdzīvoto vietu konkurētspēju. Stratēģija ir paredzēta, lai veicinātu skaidras un mērķētas informācijas plūsmu starp pilsētvides teritoriju privātpašniekiem un potenciālajiem investoriem, tādējādi uzlabojot iekšējo un ārējo

piekļuvi privātajām investīciju teritorijām, kā arī Latvijas-Lietuvas pārrobežu reģiona kopējo sociāli ekonomisko attīstību. Šis dokuments ir papildināts ar prioritāro attīstības teritoriju vizualizāciju, kā arī septiņām investīciju projektu pakām (3 IAES reģionā/Visaginā, 4 Latgales reģionā).

Kopsavilkums

Investīciju vides novērtējums un vidēja termiņa stratēģija

Specializācija

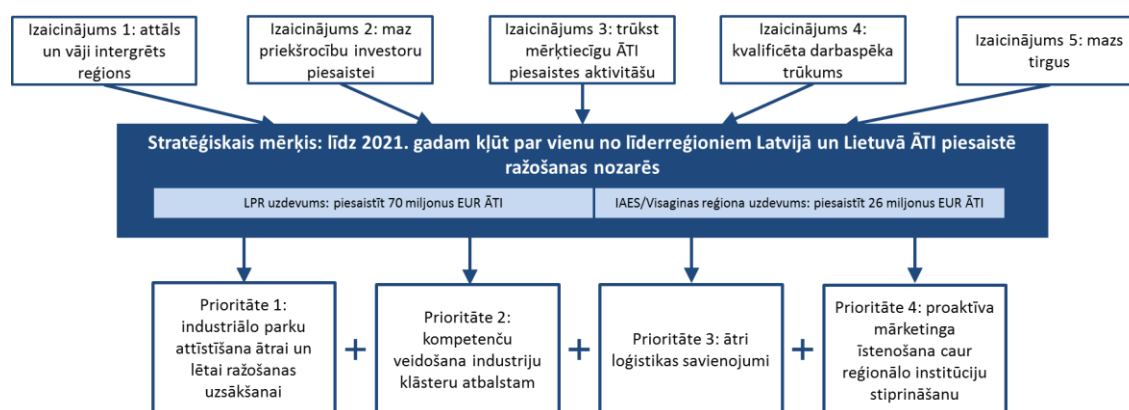
„Tieši laikā” metode ražošanas nozarēm, kuras eksportē uz Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) pārrobežu reģiona kaimiņu reģioniem

Latgales-Ignalinas AES reģionam (Visagīnai) jāspecializējas „tiešā laika” metodē ražošanas nozarēs. Latgales reģiona specializācijas nozares ir iekārtu ražošana, transporta un elektrisko iekārtu ražošana, tekstila un apģērbu ražošana, pārtikas ražošana un koka izstrādājumu ražošana. Ignalinas AES reģiona (Visagīnas) specializācijas nozares ir metālu un metālu izstrādājumu ražošana, būvniecība un enerģētikas pakalpojumi un produkti. Potenciālie investori ir jāmeklē starp uzņēmumiem, kuri eksportē uz Latgales-Ignalinas AES reģiona (Visagīnas) kaimiņvalstīm, uzsverot iespēju nodrošināt ātru produkcijas piegādi.

Izaicinājumi, mērķi, uzdevumi un prioritātes

Balstoties uz Latgales-Ignalinas AES reģiona (Visagīnas) investīciju vides analīzi, tika noteikti pieci šī brīža izaicinājumi investīciju piesaistei. Tie skar tādas jomas kā investīciju piesaistes aktivitāšu trūkums, kvalificēta darbaspēka trūkums, makroekonomiskie šķēršļi un reģiona novietojums.

Attēls 1. Stratēģiskais ietvars investīciju piesaistei



LPR un IAES reģiona (Visagīnas) mērķis investīciju piesaistē ir šāds: līdz 2021. gadam kļūt par vienu no līderreģioniem ārvalstu tiešo investīciju piesaistē ražošanas nozarē attiecīgi Latvijā un Lietuvā. Līdz ar to Latgales plānošanas reģiona uzdevums ir piesaistīt 70 miljonus eiro investīciju, savukārt Ignalinas AES reģiona uzdevums (Visagīnai) – piesaistīt 26 miljonus eiro investīciju. Lai sasniegtu mērķi, tika noteiktas

četras prioritātes. Tās veidotas ar nolūku pārvarēt reģiona izaicinājumus. Prioritātes ir savstarpēji papildinošas un tās sastāv no uzlabojumiem reģiona infrastruktūrā, sniegtajos pakalpojumos un prasmēs.

Investīciju mārketinga plāns

Tabula 1. Investīciju mārketinga plāna kopsavilkums

	LPR	IAES reģions/Visagina
Mērķa grupas	Tiešās: pārrobežu ražošanas uzņēmumi, kas eksportē uz Latgales kaimiņreģioniem Starpnieki: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra un tās ārzemju pārstāvniecības, vēstniecības, reģiona goda konsuli un starptautiskie nekustamā īpašuma konsultanti	Tiešās: pārrobežu ražošanas uzņēmumi, kas eksportē uz IAES reģiona/Visaginas kaimiņu reģioniem Starpnieki: 'Invest Lithuania' un tās ārzemju pārstāvniecības, vēstniecības, reģiona goda konsuli, starptautiskie nekustamā īpašuma konsultanti
Uzdevums	Līdz 2021. gadam piesaistīt Latgales plānošanas reģionam 70 miljonus eiro ārvalstu tiešo investīciju un 14 investorus ražošanas nozarēs	Līdz 2021. gadam piesaistīt Visagīnai 26 miljonus eiro tiešo ārvalstu investīciju un 5 investorus ražošanas nozarēs
Rīcības virzieni	Rīcības virziens 1: Investīciju mārketinga uzsākšana Rīcības virziens 2: Investīciju mārketinga Rīcības virziens 3: Pakalpojumi investoriem	
Budžets	EUR 300 000 gadā	EUR 100 000 gadā

Latgales plānošanas reģionā un IAES reģionā (Visagīnā) būtu jā dibina investīciju piesaistes departaments, ko pārraudzītu attiecīgi LPR un IAES reģiona biznesa inkubatora administrācija sadarbībā ar vietējām pašvaldībām. Šie departamenti koncentrētos uz vidēja un liela mēroga investoru piesaisti reģiona specializācijas nozarēs. Departamenti veiktu ar investīciju mārketinga un pakalpojumu investoriem sniegšanu saistītas aktivitātes.

Investīciju piesaistes aktivitāšu tiešās mērķa grupas gan LPR, gan Ignalinas AES reģionam ir vietējie un starptautiskie ražošanas uzņēmumi reģiona specializācijas nozarēs. Netiešās mērķa grupas ir dažādi starpnieki – nacionāla līmeņa investīciju piesaistes aģentūras un to pārstāvniecības ārzemēs, vēstniecības, reģiona goda konsuli un starptautiskie nekustamā īpašuma konsultanti.

Lai sasniegtu investīciju piesaistes mērķi, ir noteikti trīs rīcības virzieni, kuri katrs satur konkrētas rīcības un nepieciešamā budžeta plānu LPR un IAES reģionam (Visagīnai). Rīcības virzienā „Investīciju mārketinga uzsākšana” iekļautas rīcības investīciju piesaistes departamenta dibināšanai un sadarbībai ar citām iesaistītajām pusēm. Rīcības virziens „Investīciju mārketinga” satur darbības, kas saistītas ar mārketinga internetā un medijos īstenošanu, dalību nozaru pasākumos, investoru vizīšu organizēšanu un ar starpniekiem saistītā mārketinga īstenošanu. Rīcības

virzienā „Pakalpojumi investoriem” iekļautas rīcības, kuru mērķis ir konsultēt investorus par dažādām lietām un nodrošināt investoriem praktisku palīdzību investēšanas procesa laikā.

1. DAĻA: INVESTĪCIJU VIDES NOVĒRTĒJUMS

1.1. Investīciju plūsmas: kas un kur investē

Latgales plānošanas reģions

Investoriem pievilcīgākās vietas: Daugavpils, Rēzekne, Krāslava

Latgales plānošanas reģionā investoru acīs pievilcīgākās vietas ir pilsētvides teritorijas. Daugavpils pilsēta ir absolūtais līderis ārvalstu tiešo investīciju (ĀTI) piesaistē (sk. Tabulu 2). Lai arī laikposmā pēc 2004. gada Daugavpils pilsētā veikto ĀTI apjoms ir samazinājies, tā vēl joprojām ir teritorija, kurā ir ieguldītas vislielākās ĀTI. Teritorijas, kas piesaistījušas nākamās lielākos investīciju apjomus, ir Rēzeknes pilsēta un Krāslavas novads. 2014. gadā ĀTI atlikums Daugavpils pilsētā bija vairāk nekā 33 miljoni eiro. Otrs lielākais ĀTI atlikums bija Rēzeknes pilsētā (5,2 miljoni eiro) un Krāslavas novadā (4,1 miljons eiro).

9 no 11 investoriem pievilcīgākajām vietām ir nacionāla vai reģionāla līmeņa attīstības centri (Daugavpils, Rēzekne, Krāslava, Līvāni, Balvi, Ludza, Preiļi). Turpretim lauku teritorijās investīciju plūsmas ir ļoti mazas. Lauku pašvaldību vidū līderi ĀTI piesaistē ir pašvaldības, kas atrodas lielāko pilsētu tiešā tuvumā: Rēzeknes novadā ir ieguldīti vairāk nekā 2,4 miljoni eiro ĀTI, savukārt Daugavpils novadā ieguldīti 0,8 miljoni eiro ĀTI. Šī tendence uzsvēr pilsētvides teritoriju nozīmi investīciju piesaistē. Turklāt 8 no 10 lielākajiem investīciju projektiem veikti Rēzeknē un Daugavpilī – divās lielākajās LPR pilsētās, kas vēl vairāk izceļ pilsētvides teritorijas kā vispievilcīgākās investoru acīs.

Tabula 2. Ārvalstu tiešo investīciju atlikums Latgales plānošanas reģiona pašvaldībās. Avots: Lursoft

Novads/pilsēta	ĀTI atlikums 1994-2004, EUR	ĀTI atlikums 2004-2014, EUR	ĀTI atlikums, kopā, EUR
Daugavpils	46506964,53	-13138358,97	33368605,56
<i>Ilūkstes novads *</i>	<i>52011656,17</i>	<i>-20170446,98</i>	<i>31841209,19</i>
Rēzekne	1546024,21	3624120,13	5170144,34
Krāslavas novads	360141,75	3762005,14	4122146,89
Līvānu novads	2457322,38	278245,36	2735567,74
Rēzeknes novads	299874,50	2149258,95	2449133,45
Balvu novads	29773,59	1520671,48	1550445,07
Ludzas novads	11286,22	1126236,32	1137522,54
Daugavpils novads	310548,89	519307,07	829855,96
Dagdas novads	3414,89	404091,84	407506,73
Preiļu novads	275012,66	-6858,24	268154,42
Viļānu novads	159589,30	31977,81	191567,11
Baltinavas novads	0,00	32726,05	32726,05
Rugāju novads	0,00	19877,56	19877,56
Viļakas novads	0,00	10045,47	10045,47

Novads/pilsēta	ĀTI atlikums 1994-2004, EUR	ĀTI atlikums 2004-2014, EUR	ĀTI atlikums, kopā, EUR
Kārsavas novads	428995,85	-419747,18	9248,67
Ciblas novads	4560,30	1131,19	5691,49
Vārkavas novads	5051,19	640,30	5691,49
Riebiņu novads	0,00	4516,32	4516,32
Zilupes novads	7825,80	-3365,93	4459,87
Aglonas novads	0,00	1421,45	1421,45

*** Piezīme.** Lielāko daļu no ĀTI Ilūkstes novadā veido investīcijas uzņēmumā „LatRosTrans” EUR 31 788 815,00 apjomā. Tas dod Ilūkstes novadam otro vietu pēc investīciju atlikuma apjoma, taču, tā kā faktiski tas ir tikai viens investīciju projekts, tad Ilūkstes novads nav starp ĀTI piesaistes līderiem.

Papildinformācija 1. TOP 10 lielākie investīciju projekti Latgales plānošanas reģionā (uz 2014. gadu).
Avots: Lursoft

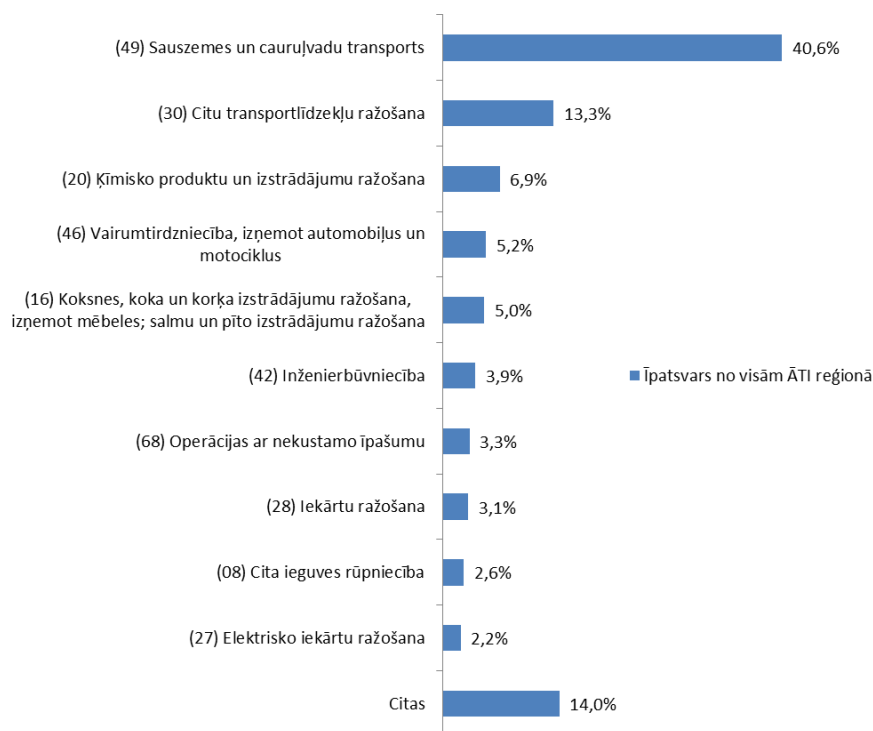
N.p.k.	Novads/pilsēta	Investors	Uzņēmums	Nozare	ĀTI, EUR
1	Ilūkstes novads	AAS "AK "TRANSNEFTE- PRODUKT"(Krievija)	LatRosTrans	Sauszemes transports un cauruļvadu transports	31 788 815,00
2	Daugavpils	Skinest Rail AS (Igaunija)	Daugavpils Lokomotīvu Remonta Rūpnīca, A/S SIA "DLRR Wood"*	Citu transportlīdzekļu ražošana Koksnes, koka un korķa izstrādājumu ražošana	5 664 242,09
3	Daugavpils	Accu Holding AG (Šveice)	Nexis Fibers, SIA	Ķīmisko vielu un ķīmisko produktu ražošana	5 230 644,00
4	Rēzekne	CLEAR ENERGY HOLDINGS S.A. (Luksemburga)	NewFuels, Rēzeknes specialās ekonomiskās zonas SIA	Koksnes, koka un korķa izstrādājumu ražošana	3 557 179,53
5	Daugavpils	Panevežio Keliai, Akcine bendrove (Lietuva)	Latgales Ceļdaris, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Inženierbūvniecība	3 086 920,39
6	Daugavpils	Spacecom AS (Igaunija)	Daugavpils Lokomotīvu Remonta Rūpnīca, A/S	Citu transportlīdzekļu ražošana	2 982 339,32
7	Daugavpils	OU Lokomotīvu Investēringuud (Igaunija)	Daugavpils Lokomotīvu Remonta Rūpnīca, A/S	Citu transportlīdzekļu ražošana	1 813 906,86
8	Krāslavas novads	DAN LET NATIONAL 21 ApS (Dānija)	DEN International SIA	Operācijas ar nekustamo īpašumu	1 501 129,76
9	Daugavpils	C.I.G Capital Invest Gaz Ltd (Kipra)	INTERGAZ, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Vairumtirdzniecība	1 406 764,90
10	Daugavpils	Martin Ziegler GmbH and Co. KG (Vācija)	ZIEGLERA MAŠINBŪVE, Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Citur neklasificētu iekārtu, mehānismu un darba mašīnu ražošana	1 196 902,00

*** Piezīme.** Uzņēmums „DLRR Wood” ir formāli nodibināts, taču faktiski darbību nav uzsācis.

Pievilcīgākās nozares: ražošana un vairumtirdzniecība

Nozares, kas LPR piesaistījušas visvairāk ĀTI, ir ražošanas nozares un vairumtirdzniecība (sk. Attēlu 2). Citu transportlīdzekļu ražošanas nozare piesaistījusi 13,27% no visām ĀTI Latgales plānošanas reģionā (EUR 10 457 642,53), vairumtirdzniecība – 5,2% (EUR 4 108 499,71), savukārt koka produktu ražošana – 5,0% (EUR 3 955 435,60). Sauszemes transporta un cauruļvadu transporta, kā arī ķīmisko vielu un ķīmisko produktu ražošanas nozarēs investīciju apjomu veido investīcijas vienā konkrētā projektā. Līdz ar to faktiski šīs industrijas neveido klāsterus (uzņēmumu koncentrāciju noteiktā teritorijā), kas piesaista ārvalstu tiešās investīcijas.

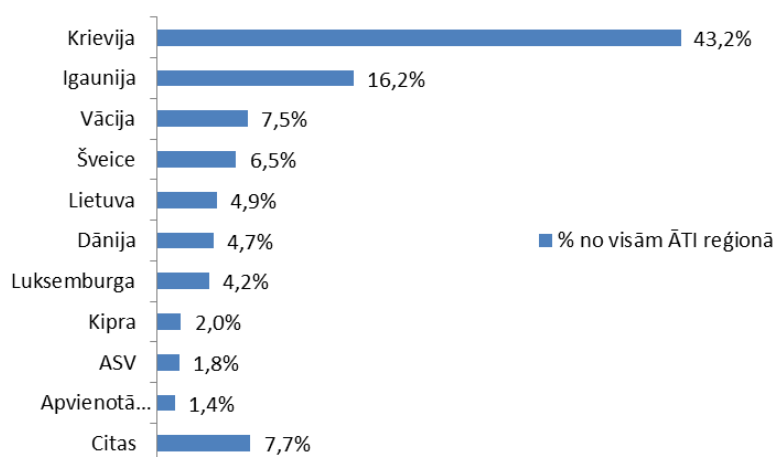
Attēls 2. ĀTI Latgales plānošanas reģionā struktūra pa nozarēm, 1994-2004. Avots: Lursoft



Valstis, no kurām nāk investori: Eiropas valstis un kaimiņu reģioni

Lielākās investīciju plūsmas uz Latgales plānošanas reģionu nāk no Latvijas kaimiņvalstīm – Krievijas un Igaunijas (sk. Attēlu 3). Investori no Krievijas ir 43% no kopējā investoru skaita, bet investori no Igaunijas – 16% no kopējā investoru skaita. Nākamais lielākais investoru skaits Latgales plānošanas reģionā ir no Vācijas, Šveices, Lietuvas un Dānijas. Investori no šīm valstīm veido vairāk nekā 23% no visa kopējā investoru skaita reģionā.

Attēls 3. Investoru sadalījums pa valstīm, 1994-2014. Avots: Lursoft



Savukārt caurmērā dāsnākie investori nāk no Eiropas valstīm un Singapūras. Investori no Luksemburgas, Šveices, Igaunijas, Kipras, Dānijas un Singapūras ir ar vidēji lielāko investīciju apjomu uz vienu investoru (sk. Papildinformāciju 2). Investori no šīm valstīm investē mazākā skaitā, taču lielāka apjoma projektos. Turpretim investori no NVS valstīm un Lietuvas caurmērā investē salīdzinoši daudz, taču mazos projektos.

Papildinformācija 2. Caurmērā dāsnākie investor pēc valstīm, 1991-2014. Avots: Lursoft

Valsts	Investoru skaits	ĀTI uz 1 investoru
Luksemburga	3	1 189 827,84
Šveice	5	1 092 345,82
Singapūra	1	320 430,73
Igaunija	49	278 070,50
Kipra	7	235 920,89
Dānija	19	206 286,33
Beliza	6	189 889,81
Britu Virdžīnu salas	4	179 644,68
Vācija	47	133 981,01
ASV	14	108 459,42
Krievija	341	106 582,31
Norvēģija	10	76 540,83
Zviedrija	16	68 790,07
Apvienotā Karaliste	20	60 859,14
Lietuva	143	28 711,66
Itālija	10	24 904,77
Francija	9	18 624,13

Ignalinas atomelektrostacijas reģions (Visagina)

Investīciju tendences Ignalinas AES reģionā (Visaginā): investīciju plūsmas ir mazas, taču pieaug

Ignalinas atomelektrostacijas reģionā un Visaginas pilsētā kopumā ir mazas investīciju plūsmas, un ĀTI apjoms reģionā veido ļoti nelielu daļu no kopējā investīciju apjoma Lietuvā. Lai arī laikposmā no 1997. līdz 2012. gadam ĀTI apjoms Ignalinas AES reģionā ir palielinājies par 12,76 miljoniem litu (3,7 miljoniem eiro) un Visaginā – par 8,08 miljoniem litu (2,3 miljoniem eiro), tas joprojām ir reģions ar vienu no mazākajiem ĀTI apjomiem (sk. Tabulu 3). 1997.-2012. gadā investīciju plūsmas IAES reģionā ir nemainīgi bijušas mazāk nekā 0,1% no kopējā ĀTI apjoma Lietuvā.

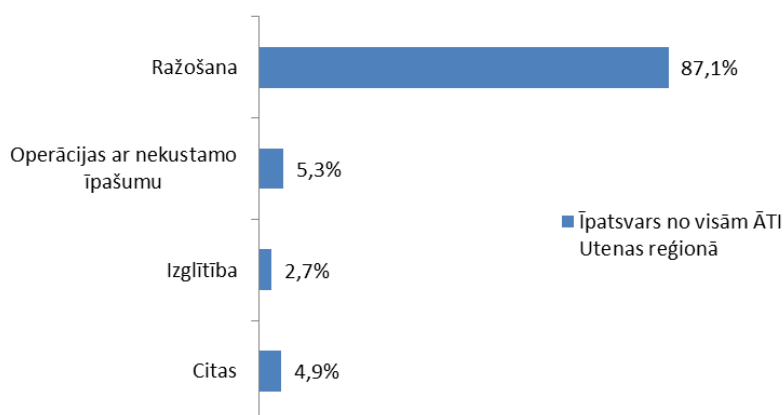
Tabula 3. Investīciju plūsmas Lietuvā, IAES reģionā un Visaginā, mlj. litu, 1997-2012. Avots: Lietuvas statistikas birojs

Gads	Kopējais ĀTI apjoms Lietuvā, mlj. litu	Kopējais ĀTI apjoms IAES reģionā, mlj. litu	Kopējais ĀTI apjoms Visaginā, mlj. litu
1997	1206	0,11	0
1998	1883	0,19	0
1999	2390	0,32	0
2000	2704	1,82	1,48
2001	3088	2,58	2,14
2002	3818	2,52	2,06
2003	3968	1,04	0,7
2004	4690	0,52	0,14
2005	6921	2,75	0,43
2006	8377	3,24	0,87
2007	10283	5,33	2,58
2008	9191	6,17	2,43
2009	9206	6,63	3,57
2010	10031	8,68	4,67
2011	11029	12,26	7,67
2012	12101	12,87	8,08

Pievilcīgākās nozares: ražošana un operācijas ar nekustamo īpašumu

Investoru acīs pievilcīgākās nozares Utenas reģionā ir ražošana un operācijas ar nekustamo īpašumu (sk. Attēlu 4). Kopumā šajās nozarēs veikts vairāk nekā 90% no kopējā ĀTI apjoma Utenas reģionā. Ražošanas nozarē veikti 87,1% no kopējā ārvalstu tiešo investīciju apjoma, savukārt operāciju ar nekustamo īpašumu nozarē veikti 5,3% no visām ārvalstu tiešajām investīcijām Utenas reģionā. No atlikušā veikto ĀTI apjoma, izglītības nozare ir piesaistījusi 2,7% no kopējā investīciju apjoma reģionā. Savukārt pārējās nozares kopā piesaistījušas tikai 4,9% no kopējā ārvalstu tiešo investīciju apjoma Utenas reģionā.

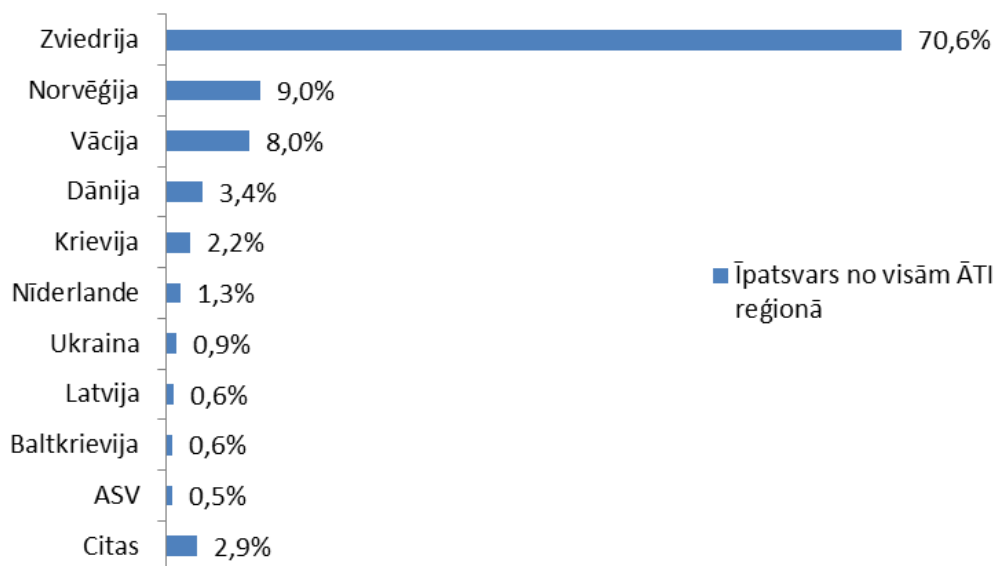
Attēls 4. ĀTI apjoms Utenas reģionā pa nozarēm (2012). Avots: Lietuvas statistikas birojs



Valstis, no kurām nāk investori: Skandināvijas reģions un Vācija

Lielākās investīciju plūsmas Utenas reģionā ir no Skandināvijas reģiona un citām Eiropas valstīm, kā arī no Krievijas (sk. Attēlu 5). Investīcijas no Zviedrijas veido vairāk nekā 70% no kopējā ĀTI apjoma. Nākamās lielākās investīciju plūsmas nāk no Norvēģijas (9,0%) un Vācijas (7,97%). Investīcijas no Dānijas veido 3,40% no kopējā ĀTI apjoma, savukārt investīcijas no Krievijas – 2,21% no kopējā investīciju apjoma.

Attēls 5. Investīciju apjoms pa valstīm (uz 2012. g.). Avots: Lietuvas statistikas birojs



1.2. Piesaistes faktori: kas mudina investēt reģionos

Nacionāla līmeņa faktori

Latvijas un Lietuvas priekšrocības: uzņēmumu ienākuma nodokļa likme un valodu prasmes

Papildinformācija 3. Nacionālie un reģionālie faktori investīciju piesaistei ES austrumu dalībvalstīs

Terminš, kurā iespējams veikt izmaiņas	Kritērijs	Definīcija (pielāgotā definīcija)
Īstermiņš	Uzņēmumu ienākuma nodoklis	Uzņēmumu ienākuma nodokļa likme valstī
Vidējs termiņš	Bezdarba līmenis	Bezdarba līmenis valstī
	Nozaru klāsteri reģionos	Uzņēmumu skaita nozarē īpatsvars reģionā salīdzinājumā ar īpatsvaru valstī
	ĀTI īpatsvars	ĀTI īpatsvars reģionā un pa nozarēm
	Infrastruktūra	Satiksmes intensitāte komercidostās (galveno autoceļu blīvums)
Ilgttermiņš	Nacionālā tirgus izmērs	Iekšzemes kopprodukts
		Iedzīvotāju, kuri pārvalda angļu valodu, īpatsvars (iedzīvotāju, Angļu valodas prasmes** kuri pārvalda vismaz 1 svešvalodu, īpatsvars)
	Attīstības līmenis	Iekšzemes kopprodukts uz 1 iedzīvotāju
	Reģiona attīstības līmenis IKP reģionā uz 1 iedzīvotāju	
	Augstākā izglītība	Darbspēka ar augstāko izglītību īpatsvars
	Vidējā izglītība	Darbspēka ar vidējo izglītību īpatsvars
Nav iespējams	Valstis, kur ir līdzīgas valodas	Investoru izcelsmes valsts un valsts, kurā investē
	Galvaspilsētas reģions	Reģionā atrodas/neatrodas galvaspilsēta
	Robežreģions	Reģions robežojas/nerobežojas ar kādu no ES-28 valstīm

Nacionāla līmeņa kritēriji

Reģionāla līmeņa kritēriji

*Avots: ziņojums “Pētījums par ĀTI un reģionālo attīstību”(“Study on FDI and regional development”), *Copenhagen Economics* sadarbībā ar profesoru M. Blomstrēmu (M. Blomström), pasūtītājs – Eiropas komisija, 2006

**Datu trūkuma dēļ Latvijas-Lietuvas pārrobežu reģiona analīzei kritērijs “Angļu valodas prasmes” tika aizstāts ar kritēriju “Svešvalodu prasmes (vismaz 1 svešvaloda)”

Tabula 4. Nacionālo faktoru investīciju piesaistei ES austrumu dalībvalstīs analīze. Avots: Eurostat, Eiropas Komisijas "Taxes in Europe" datubāze

(Rādītājs (Reitings)/. indikators)	Kritērijs	Uzņēmumu ienākuma nodoklis	Nodokļu slogs		Bezdarba līmenis		Nacionālā tirgus izmērs		Valodu prasmes		Attīstības līmenis	
	Skaidrojums	Uzņēmumu ienākuma nodokļu likme valstī, %, 2013	Nodokļu un sociālo iemaksu īpatsvars kopējā IKP, %, 2012		Nodarbinātības līmenis (20-64 g.v., %), 2013		IKP (mlj. EUR), 2013		Iedzīvotāju, kuri runā vismaz 1 svešvalodā, īpatsvars, 2011		IKP uz vienu iedzīvotāju (EUR), 2013	
	LV	2 15,0	3	28,1	4	69,7	9	23 372,1	2	94,90%	7	17 300
	EE	8 21,0	7	32,7	1	73,3	1	18 613,4	1	97,30%	5	18 800
	LT	2 15,0	1	27,5	3	69,9	8	34 631,2	4	85,50%	4	19 100
	PL	5 19,0	6	32,5	7	64,9	1	389695,1	7	61,90%	6	17500
	CZ	6 19,0	8	35,0	2	72,5	2	149491,1	6	69,10%	2	20600
	SK	9 22,0	5	28,5	6	65	5	72134,1	5	85,30%	3	19600
	SI	4 17,0	9	37,9	5	67,2	7	35274,9	3	92,50%	1	21300
	HU	7 19,0	10	39,3	10	63,2	4	97948	9	36,80%	8	17200
	RO	3 16,0	4	28,5	8	63,9	3	142245,1	-	No data	9	13900
	BG	1 10,0	2	27,7	9	63,5	6	39940,3	8	38,90%	10	12000

*Piezīmes. Korektākai nodokļu rādītāja novērtēšanai, analīzē tika iekļauts kritērijs „Nodokļu slogs”

Salīdzinot ar citām valstīm ES austrumu dalībvalstīm, Latvijas un Lietuvas priekšrocība ir otra zemākā uzņēmumu nodokļa (UIN) likme (15%). Zemāka UIN likme ir tikai Ungārijā (10%). Tāpat arī Latvijā un Lietuvā iedzīvotājiem ir labas svešvalodu zināšanas. Vairāk nekā 90% Latvijas iedzīvotāju un 85% Lietuvas iedzīvotāju pārvalda vismaz vienu svešvalodu. Daudzvalodu un multikulturāla vide ir viens no piesaistes faktoriem, ko pētījuma laikā veiktajās intervijās minēja arī investori. Tas ir būtisks faktors, kas atvieglo investoriem adaptācijas procesu jaunā valstī.

Cits būtisks faktors, ko intervijās pieminēja institūcijas, kas strādā ar investoru piesaisti un paši investori, ir zemākas darbaspēka izmaksas nekā vidēji ES. Atsevišķās nozarēs darbaspēka kvalifikācija ir tādā pašā līmenī kā citās ES valstīs, bet zemākās tā izmaksas bieži mēdz būt izšķirošais faktors izvēlē par labu investēšanai reģionā. Iemesls tam ir iespēja samazināt ražošanas izmaksas.

Tāpat arī liela nozīme ir dalībai ES – to vērā ņem gan investori no ES, gan ārējie investori. Īpaši būtiski tas ir investoriem, kas nāk no valstīm ārpus ES – dalība ES tiek uzskatīta par priekšrocību, izvēloties starp investēšanu Latvijā vai Lietuvā vai valstī, kas nav ES dalībvalsts. Dalība ES nodrošina arī tādus labumus kā piekļuvi tās vienotajam tirgum, iespējas pieteikties investīciju fondu atbalstam u.c. priekšrocības.

Jāatzīmē, ka investīciju piesaistē nacionālie faktori ir tikpat būtiski kā reģionālie faktori. Tomēr ar reģionālo politiku nacionāla līmeņa faktoros nevar ietekmēt. Tādēļ reģionālajām investīciju piesaistes aģentūrām jāuzņemas arī lobēšanas loma, pārstāvēt reģiona intereses nacionālā līmenī.

Reģionāla līmeņa faktori

Latgales plānošanas reģions: specializācija ražošanas nozarēs, taču trūkst citu būtisku priekšrocību

Salīdzinot ar citiem Latvijas plānošanas reģioniem, Latgales plānošanas reģiona priekšrocības (sk. Tabulu 5) ir tā atrašanās pie Krievijas, Baltkrievijas un Lietuvas robežās, kā arī otrs augstākais melnā seguma ceļu īpatsvars – 50,2% (jāpiebilst, ka nebija pieejami salīdzināmi dati par ceļu infrastruktūras kvalitāti). Labi savienojumi ar Krieviju un Baltkrieviju, kā arī labas krievu valodas zināšanas ir veicinoši faktori investīciju piesaistei. To intervijās pieminēja gan institūcijas, kas nodarbojas ar investoru piesaisti, gan reģionā esošie investori.

Tabula 5. Reģionāla līmeņa investīciju piesaistes faktoru analīze Latvijas plānošanas reģionos. Avots: Centrālā statistikas pārvalde, Reģionālais attīstības indikatoru modulis

Termiņš, kurā var ietekmēt	Kritērijs	Skaidrojums	Latgales plānošanas reģions	Rīgas plānošanas reģions	Kurzemes plānošanas reģions	Vidzemes plānošanas reģions	Zemgales plānošanas reģions
Vidējs termiņš	Nozaru klāsteri reģionā	Nozares īpatsvars reģionā salīdzinot ar īpatsvaru valstī (pēc nodarbināto skaita)	Iekārtu un elektrisko iekārtu ražošana, citu transportlīdzekļu ražošana	Pakalpojumi	Zvejniecība, loģistika	Mežsaimniecība, mēbeļu ražošana, dzērienu ražošana	Lauksaimniecība, automašīnu ražošana, gumijas un plastmasas produktu ražošana
	ĀTI īpatsvars	Reģiona īpatsvars kopējā ĀTI apjomā valstī	(5) 1,17%	(1) 86,95%	(3) 4,40%	(4) 2,77%	(2) 4,71%
	Infrastruktūra	Melnā seguma ceļu īpatsvars	(2) 50,2%	(1) 74,4%	(3) 50,1%	(4) 39,9%	(5) 36,9%
Ilgttermiņš	Augstākā izglītība	Darbspēka ar augstāko izglītību īpatsvars	(4) 18,2%	(1) 30,2%	(5) 17,4%	(4) 19,0%	(3) 19,2%
	Vidējā izglītība	Darbspēka ar vidējo izglītību īpatsvars	(2) 57,9%	(4) 53,8%	(1) 58,1%	(5) 53,3%	(3) 57,6%
	Reģiona attīstības līmenis	IKP uz 1 iedzīvotāju (2011)	(5) 5 602,00	(1) 12 857,93	(2) 8 762,00	(4) 6 555,00	(3) 6 606,00
Nav ietekmējami	Galvaspilsētas reģions	Reģionā atrodas/neatrodas galvaspilsēta	-	X	-	-	-
	Robežreģions	Reģions robežojas/nerobežojas ar kādu no ES-28 valstīm	Lietuva	Igaunija	Lietuva	Igaunija	Lietuva

***Piezīme.** Par ceļu infrastruktūras kvalitāti salīdzināmi dati nebija pieejami

Cita Latgales plānošanas reģiona priekšrocība pār citiem plānošanas reģioniem ir lielāka uzņēmumu koncentrācija iekārtu, elektrisko iekārtu un citu transportlīdzekļu ražošanas nozarēs (sk. „Nozaru konkurētspēja”). Tāpat investori atzīmē, ka nozīme ir arī piekļuvei tādiem dabas resursiem kā kūdrai, sapropelim un koksnei. Tā veicina investoru piesaisti minēto resursu ieguves un apstrādes nozarēs.

Savukārt Latgales plānošanas reģiona trūkumi investoru piesaistei ir zemās investīciju plūsmas un zemais reģiona attīstības līmenis. Attālums no galvaspilsētas un ostām, kā arī kvalificēta darbaspēka trūkums tādās specialitātēs kā, piemēram, inženieri, ir reģiona trūkumi, ko piemin arī investoru piesaistes institūciju un investoru pārstāvji.

Taču jāpiebilst, ka pēdējos gados reģionā veikti būtiski ieguldījumi tādu svarīgu faktoru kā ceļu infrastruktūras uzlabošanā (2012.-2013. gadā renovēti 160 km ceļu), izglītības infrastruktūrā (uzbūvētas jaunas ēkas Rēzeknes Augstskolas un Daugavpils Universitātes fakultātēm, veikti ieguldījumi profesionālās izglītības iestādēs). Šie ieguldījumi vidējā un ilgtermiņā reģionam rada papildus priekšrocības un var uzlabot tā pievilcību potenciālo investoru acīs.

IAES reģions un Visagina: specializācija ražošanas nozarēs, bet trūkst citu priekšrocību

Salīdzinot ar citiem Lietuvas reģioniem, Visaginas priekšrocības (sk. Tabulu 6) ir specializācija ražošanas nozarēs un tās atrašanās pie Lietuvas ārējās robežas ar Latviju. Reģiona trūkumi ir mazās ārvalstu tiešo investīciju plūsmas un tas, ka reģions ir tālu no galvaspilsētas. Darbaspēka izglītības līmenī Visaginai ir vieni no labākajiem rādītājiem Lietuvā – 23 % darbaspēka ir augstākā izglītība, bet 73% ir ar vidējo vai profesionālo izglītību. Tāpat jāpiemin, ka Visaginā atrodas Lietuvā lielākais enerģētikas profesionālās izglītības un kompetenču centrs.

Tabula 6. Reģionāla līmeņa investīciju piesaistes faktoru analīze Lietuvas reģionos. Avots: Lietuvas statistikas birojs

Termiņš, kurā var ietekmēt	Kritērijs	Skaidrojums	INPP	ALP	KAA	KLA	MAA	PAA	ŠIA	TAA	TEA	UTA	VIA
Vidējs termiņš	Nozaru klāsteri reģionā	Nozares īpatsvars reģionā salīdzinot ar īpatsvaru valstī (pēc nodarbināto skaita)	Ražošana 26 % (Visagina -37 % 1. vieta LT)	Ražošana 18%	Tirdzniecība 20 %	Ražošana 18 %, transports 11 %	Ražošana 20 %	Ražošana 21 %	Ražošana 18 %	Ražošana 18 %, tirdzniecība 18 %, lauksaimniecība 14 %	Ražošana 24 %	Ražošana 24 %	Tirdzniecība 18 %
	ĀTI īpatsvars	Reģiona īpatsvars kopējā ĀTI apjomā valstī	0,11 % (Visagina - 0,07 %)	0,91%	12,28%	8,51%	1,10%	1,96%	1,44%	0,11%	8,56%	0,70%	64,43%
	Infrastruktūra	Melnā seguma ceļu īpatsvars	66 % (Visagina - 92 %)	87%	81%	87%	86%	92%	86%	71%	71%	73%	80%
Ilgttermiņš	Augstākā izglītība	Darbaspēka ar augstāko izglītību īpatsvars	27% (Visagina -34 %)	23%	40%	35%	18%	26%	26%	19%	22%	26%	46%
	Vidējā izglītība	Darbaspēka ar vidējo izglītību īpatsvars	35% (Visagina -40 %)	73%	56%	62%	74%	69%	69%	75%	67%	64%	51%
	Reģiona attīstības līmenis	IKP uz 1 iedzīvotāju (2011)	N/A	17,523	25,97	29,613	16,916	19,303	19,306	13,451	21,38	22,807	41,934
Nav ietekmējami	Galvaspilsētas reģions	Reģionā atrodas/neatrodas galvaspilsēta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x
	Robežreģions	Reģions robežojas/nerobežojas ar kādu no ES-28 valstīm	Latvija	Polija	x	x	Polija	Latvija	Latvija	Polija		Latvija	x

Nozaru konkurētspēja

Papildinformācija 4. Nozaru konkurētspējas aprēķins – salīdzinošo priekšrocību indekss

Salīdzinošo priekšrocību indekss parāda, vai reģionam kādā konkrētā kategorijā ir priekšrocības pār citiem reģioniem. Latgales un Ignalinas AES (Visaginas) reģiona analīzei šis indekss tika aprēķināts aizņemto darba vietu kategorijā.

Salīdzinošās priekšrocības tiek atklātas, ja indekss ir mazāks nekā 1. Nozarēs, kur indeksa rādītājs ir vislielākais, reģionā ir nodarbināts vislielākais darbinieku īpatsvars, salīdzinot ar citiem Latvijas vai Lietuvas reģioniem. Līdz ar to šajā nozarē reģionam ir vislabākās kompetences.

$$RCA (\text{darbavietas}) = \frac{\text{aizņemto darbavietu skaits NACE 2.0 nozarē} / \text{aizņemto darbavietu skaits LPR kopumā}}{\text{aizņemto darbavietu skaits NACE 2.0 nozarē citā reģionā} / \text{aizņemto darbavietu skaits NACE 2.0 nozarē citā reģionā kopumā}}$$

Konkurētspējīgākās nozares LPR – ražošanas nozares

Salīdzinot ar citiem Latvijas plānošanas reģioniem, Latgales plānošanas reģionā ražošanas nozarēs ir nodarbināts lielākais darbaspēka īpatsvars. Līdz ar to ražošanas nozares ir tās, kurās reģionam ir visvairāk kompetenču. Vislielākā konkurētspēja ir šādām Latgales plānošanas reģiona nozarēm: citu transportlīdzekļu ražošanai, elektrisko iekārtu ražošanai un citur neklasificētu iekārtu un mehānismu ražošanai (sk. Tabulu 7). Nozare ar vislielāko konkurētspēju ir citu transportlīdzekļu ražošana, kur Latgales plānošanas reģionā nodarbināti 1095 cilvēki. Šajā nozarē nodarbināto īpatsvars Latgales plānošanas reģionā ir 8,24 reizes lielāks nekā Rīgas plānošanas reģionā, 35,88 reizes lielāks nekā Kurzemes plānošanas reģionā, 20,87 reizes lielāks nekā Zemgales plānošanas reģionā uz 277,39 reizes lielāks nekā Vidzemes plānošanas reģionā.

Nozares, kuras pēc konkurētspējas ir otrajā un trešajā vietā (attiecīgi, elektrisko iekārtu un iekārtu un mehānismu ražošana) ir ar salīdzinoši mazākām, taču joprojām nozīmīgām priekšrocībām pār citiem Latvijas plānošanas reģioniem. Elektrisko iekārtu ražošanā Latgales plānošanas reģionā nodarbināts 2,86 reizes vairāk cilvēku nekā Rīgas plānošanas reģionā, 4,09 reizes vairāk cilvēku nekā Kurzemes plānošanas reģionā, 28,14 reizes vairāk cilvēku nekā Zemgales plānošanas reģionā un 34,15 reizes vairāk cilvēku nekā Vidzemes plānošanas reģionā. Savukārt iekārtu un mehānismu ražošanā Latgales plānošanas reģionā ir nodarbināts 4,63 reizes vairāk cilvēku nekā Rīgas plānošanas reģionā, 2,04 reizes vairāk cilvēku nekā Kurzemes plānošanas reģionā, 2,08 reizes vairāk cilvēku nekā Zemgales plānošanas reģionā un 1,62 reizes vairāk cilvēku nekā Vidzemes plānošanas reģionā.

Tabula 7. Nozaru salīdzinošās priekšrocības Latgales plānošanas reģionā. Datu avots aprēķiniem: Centrālā statistikas pārvalde

Vieta	Nozare (NACE 2.0 dalījumā)	Nodarbināto skaits 2013	LPR< RCA pret LV	RCA Rīgas PR	pret RCA Vidzemes PR	pret RCA Kurzemes PR	pret RCA Zemgales PR
		73247					
	Priekšrocības pār 4 reģioniem						
1	(30) Citu transportlīdzekļu ražošana	1095	5,75	8,24	277,39	35,88	20,87
2	(27) Elektrisko iekārtu ražošana	674	2,85	2,86	34,15	4,09	28,14
3	(28) Citur neklasificētu iekārtu, mehānismu un darba mašīnu ražošana	812	2,83	4,63	1,62	2,04	2,08
4	(43) Specializētie būvdarbi	2767	1,33	1,38	1,59	1,03	1,87
5	(49) Sauszemes transports un cauruļvadu transports	4494	1,31	1,30	1,38	1,49	1,74
6	(47) Mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus	7900	1,08	1,05	1,10	1,38	1,18
	Priekšrocības pār 3 reģioniem						
7	(10) Pārtikas produktu ražošana	3364	1,73	2,26	1,48	0,94	1,47
8	(90) Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	1396	1,71	2,40	0,99	1,03	1,24
9	(13) Tekstilizstrādājumu ražošana	352	1,64	2,15	6,86	0,58	1,78
10	(35) Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	1634	1,43	1,55	0,93	1,78	1,40
11	(68) Operācijas ar nekustamo īpašumu	1866	0,84	0,76	1,07	1,13	1,32
12	(80) Apsardzes pakalpojumi un izmeklēšana	578	0,64	0,50	2,01	1,47	5,22
	Priekšrocības pār 2 reģioniem						
13	(16) Koksnes, koka un korķa izstrādājumu ražošana, izņemot mēbeles; salmu un pīto izstrādājumu ražošana	3246	1,68	3,04	0,51	1,52	0,77
14	(14) Apģērbu ražošana	1175	1,37	1,95	4,44	0,51	0,74
15	(25) Gatavo metālizstrādājumu ražošana, izņemot mašīnas un iekārtas	1045	1,20	1,49	3,69	0,55	0,71
16	(96) Pārējo individuālo pakalpojumu sniegšana	520	0,71	0,62	1,05	1,18	0,92
17	(46) Vairumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus	1838	0,51	0,41	1,28	1,05	0,95
18	(52) Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	732	0,32	0,27	5,79	0,20	3,84
	Priekšrocības pār 1 reģionu						
19	(01) Augkopība un lopkopība, medniecība un saistītas palīgdarbības	1315	1,49	3,76	0,75	0,70	0,40
20	(02) Mežsaimniecība un mežizstrāde	1081	1,32	2,15	0,48	0,70	0,79
21	(41) Ēku būvniecība	1952	1,07	1,19	0,75	0,91	0,83
22	(45) Automobiļu un motociklu vairumtirdzniecība, mazumtirdzniecība un remonts	1304	0,94	0,93	0,92	1,31	0,72
	Nav priekšrocību						
23	(55) Izmitināšana	319	0,65	0,62	0,88	0,47	0,95
24	(42) Inženierbūvniecība	765	0,62	0,65	0,51	0,54	0,43
25	(81) Būvniecības un ainavu arhitektu pakalpojumi	382	0,47	0,41	0,68	0,57	0,90
26	(56) Ēdināšanas pakalpojumi	813	0,42	0,37	0,56	0,41	0,58
27	(69) Juridiskie un grāmatvedības pakalpojumi	325	0,38	0,31	0,64	0,65	0,57

*Piezīme. Salīdzinošās priekšrocības tika aprēķinātas tikai nozarēm, kurās 2013. gadā LPR bija nodarbināti vismaz 300 cilvēki

Konkurētspējīgākās nozares Visaginā – ražošana un būvniecība

Visaginā nozare ar vislielāko konkurētspēju ir ražošana. Salīdzinot ar citiem reģioniem, ražošanā Visaginā nodarbināts lielāks darbaspēka īpatsvars – tas ir 1,52-2,05 reizes lielāks nekā citos Lietuvas reģionos (sk. Tabulu 8). No tā var secināt, ka ražošanas nozarē Visaginā ir arī vislielākās kompetences. Otra konkurētspējīgākā nozare Visaginā ir būvniecība. Šajā nozarē Visaginā ir priekšrocības pār visiem Lietuvas reģioniem. Visaginā tajā ir nodarbināts 1,02-2,05 reizes lielāks cilvēku īpatsvars nekā citos Lietuvas reģionos.

Tabula 8. Nozaru salīdzinošās priekšrocības Visaginā. Dati aprēķiniem: Lietuvas statistikas birojs

Nozare/ reģions	RCA pret LT	RCA pret ALR	RCA pret KAR	RCA pret KLR	RCA pret MAR	RCA pret PAR	RCA pret SAR	RCA pret TAR	RCA pret TER	RCA pret UTR	RCA pret VIR
Lauksaimniecība, mežizstrāde un zivsaimniecība	0,13	0,13	0,16	0,17	0,07	0,08	0,08	0,05	0,09	0,11	0,27
Ražošana, ieguves rūpniecība u.c. ražošana	2,06	2,00	1,92	2,05	1,84	1,74	1,99	2,00	1,56	1,52	2,71
Būvniecība	1,70	1,41	1,81	1,59	2,05	1,73	1,85	1,91	1,02	1,26	1,88
Vairumtirdzniecība	0,54	0,61	0,49	0,59	0,56	0,54	0,55	0,54	0,61	0,68	0,54
Transports un uzglabāšana	0,71	0,83	0,87	0,48	0,68	0,89	0,64	0,84	0,85	0,84	0,68
Izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi	0,60	0,54	0,65	0,49	0,88	0,79	0,80	0,82	0,87	0,86	0,49
Informācija un komunikācijas	0,83	1,48	0,89	1,68	2,01	1,77	1,54	2,10	2,33	1,55	0,44
Finanšu pakalpojumi un apdrošināšana	0,40	0,59	0,52	0,50	0,62	0,52	0,53	0,64	0,71	0,70	0,25
Operācijas nekustamo īpašumu	0,40	0,47	0,43	0,25	0,84	0,53	0,54	0,62	0,47	0,73	0,33

Investīciju piesaistes aktivitātes LPR un IAES reģionā (Visaginā)

Tabula 9. Pārskats par investīciju piesaistes aktivitātēm

Iesaistītā puse	Aktivitāšu pārskats
Pašvaldības	Konferences vietējiem un citu valstu uzņēmējiem (piemēra, Austrumbaltijas biznesa forums Daugavpilī, Investīciju forums Ludzā, investīciju forums Aukštaitijā), dalība tirdzniecības misijās un sadarbības forumos, informatīvu materiālu sagatavošana un izplatīšana, sadarbība ar LIAA un „Invest Lithuania”, vēstniecībām Eiropā un Skandināvijas reģionā, atbalsta pakalpojumi investoriem (dokumentu sagatavošana), individuālās tikšanās un vizītes uz investīciju objektiem
Nacionālās investīciju piesaistes aģentūras	Sadarbības pasākumu organizēšana, sadarbība ar pašvaldībām, investīciju projektu sagatavošana un prezentēšana ieinteresētiem potenciāliem investoriem
Rēzeknes speciālā ekonomiskā zona	Darbības saskaņā ar Rēzeknes speciālās ekonomiskās zonas likumu – nodokļu atlaides un citi finanšu stimuli, dalība vietējos un starptautiskos nozaru pasākumos, starptautiskās SEZ aptaujās, sadarbība ar organizācijām, kas ir tiešā saskarsmē ar ārvalstu investoriem (vēstniecības, LIAA), vizīšu organizēšana, atbalsta pakalpojumi investoriem (dokumentu sagatavošana, komunikācija ar dažādām iestādēm)
Reģionālās institūcijas (LPR, IAES biznesa inkubators)	Dažādu pasākumu organizēšana sadarbībā ar pašvaldībām (forumi, sadarbības biržas), dalība tirdzniecības misijās un izstādēs, reģiona mārketinga aktivitātes LPR piedalās arī Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas īstenotā Norvēģijas finanšu instrumenta finansētā projektā „Reģionālās politikas aktivitāšu īstenošana Latvijā un reģionālās attīstības pasākumu izstrāde”, kura ietvaros tiek īstenotas vai plānotas šādas aktivitātes: semināri par uzņēmējdarbības un inovāciju veicināšanu, pašvaldību un uzņēmēju pārstāvošo nevalstisko organizāciju braucieni un kaimiņvalstīm ar mērķi popularizēt vietējo produkciju un radīt tai jaunu noieta tirgu, dalība 4 investīciju forumos, investīciju kataloga izstrāde, mājaslapas invest.latgale.lv izstrāde, Latgales pārstāvniecības Rīgā nodibināšana
Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	Sadarbībā ar plānošanas reģioniem un pašvaldībām, ministrija īsteno Norvēģijas finanšu instrumenta finansētu un Latvijas valsts līdzfinansētu projektu „Reģionālās politikas aktivitāšu īstenošana Latvijā un reģionālās attīstības pasākumu izstrāde” (sk. augstāk). Projekta 2. aktivitātes „Vietējo pašvaldību lomas palielināšana uzņēmējdarbības veicināšanā” ietvaros īstenojamas šādas aktivitātes: „Zināšanu eņģeļu” programma pašvaldībām, mārketinga materiālu izstrāde pašvaldībām angļu valodā (LPR: Daugavpils, Balvi, Preiļi, Ludza, Krāslava, Līvāni, Rēzekne), investīciju projektu sagatavošana potenciālajiem investoriem (LPR: Daugavpils, Balvi, Preiļi, Ludza, Krāslava, Līvāni, Rēzekne), nacionālas nozīmes attīstības centru dalība starptautiskajās izstādēs (LPR: Daugavpils, Rēzekne)

Investīciju piesaistes un mārketinga problēmas

Trūkumi: atrašanās vieta un infrastruktūras nepilnības

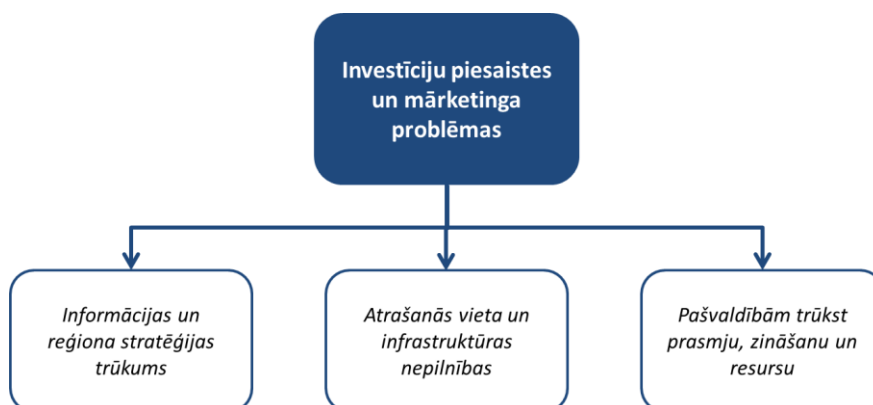
Reģiona attālums no galvaspilsētām un ostām ir būtisks trūkums investoru piesaistei. Investori nav ieinteresēti ieguldīt reģionos, kuri atrodas vairāk nekā 100 km attālumā no galvaspilsētas vai lielajām ostām. Šī brīža ceļu infrastruktūras stāvoklis padara Latgales un Ignalinas AES reģionus (Visaginu) investoriem maz pievilcīgu, jo tie ir grūti sasniedzami. Latgales reģions atrodas vairāk nekā 2 stundu brauciena attālumā no Rīgas, jo trūkst, piemēram, ātrsatiksmes autoceļu. Turklāt arī esošā infrastruktūra tiek atjaunota pārāk lēni. Pašvaldībās joprojām mēdz būt problēmas ar investīciju teritoriju aprīkošanu ar vajadzīgajām komunikācijām vai pievadceļiem. Tāpat arī esošās investīciju teritorijas ir pārāk mazas vai fragmentētas, un bieži zeme ap tām pieder privātpašniekiem. Tas mēdz radīt grūtības investoriem, kuri vēlas paplašināt ražošanu.

Pašvaldībām trūkst prasmju, zināšanu un resursu

Tikai dažas pašvaldības LPR un IAES reģionā šobrīd aktīvi nodarbojas ar investoru piesaistes aktivitātēm (Daugavpils, Rēzekne, Ludza, Līvāni u.c.). Pašvaldību pārstāvji min, ka aktīvāk darboties šajā jomā traucēt tādi šķēršļi kā prasmju un zināšanu par investīciju piesaistes procesu trūkums un arī potenciālo investoru kontaktu trūkums. Tāpat pašvaldībām nereti trūkst finansiālu un arī administratīvu resursu investoru piesaistes aktivitāšu īstenošanai. Latgales plānošanas reģiona pašvaldībās lielākoties nav atsevišķu darbinieku, kuru kompetencē būtu investoru piesaistes aktivitātes. Bieži šo pienākumu savstarpēji dala vairāki darbinieki no dažādām struktūrvienībām, kuri ir izrāda kādu interesi darboties šajā jomā (piemēram, Ludzas novada pašvaldībā). Šāda situācija sarežģī pašvaldības komunikāciju, piemēram, ar LIAA un tās ārzemju pārstāvniecībām, jo pašvaldībās nav vienas kontaktpersonas investīciju piesaistes jautājumos, kas pārzinātu visas nianses. Savukārt IAES reģiona pašvaldībās, piemēram, Visaginā, pašvaldības stratēģiskās plānošanas un investīciju vadības nodaļas vadītājs ir atbildīgā persona par darbu ar investoriem.

Par spīti tam, ka ir izveidojies mīts par lielo birokrātisko slogu, ar ko investori sastopas darbā ar publisko sektoru, intervijas ar investoru piesaistes aktivitātēs iesaistītajām pusēm, reģionā esošajiem investoriem un investoru pārstāvju organizācijām to neapstiprināja. Praksē vietējās pašvaldības ir investoriem pretimnākošas. Investori apstiprina, ka pašvaldības vajadzības gadījumā nodrošina viņiem palīdzību gan ar uzņēmumu reģistrāciju, investīciju objektu meklēšanu u.c. jautājumiem.

Attēls 6. Investīciju piesaistes un mārketinga problēmas



Informācijas un reģiona stratēģijas trūkums

Cita problēma investoru piesaistes procesā, ko piemin gan pašvaldības, gan nacionālās investīciju piesaistes aģentūras, gan investori, ir kopējas Latgales plānošanas reģiona investīciju piesaistes stratēģijas trūkums. Reģionam nav vienota tēla, kas uzsver tā iespējas un priekšrocības. Turpretim, piemēram, Visagina ir pozicionējusi sevi kā enerģētikas nozares kompetenču centru un tajā balsta arī savu piedāvājumu potenciālajiem investoriem. Tāpat arī trūkst informācijas par investīciju iespējām, ko izplatīt potenciālajiem investoriem – gan drukātā, gan elektroniskā veidā. Tāpat arī trūkst vispārīgas informācijas starpniekiem, kuri varētu veidot pašvaldību kontaktus ar investoriem. Piemēram, LIAA min, ka tai trūkst informācijas par investīciju objektiem un teritorijām Latgales pašvaldībās.

Jomas, uz kurām koncentrētie ĀTI piesaistes uzlabošanai

Īstermiņā: finanšu stimuli, ĀTI mārketinga un pašvaldību kapacitātes stiprināšana

Īstermiņā īstenojamas rīcības skar tādas jomas kā finanšu stimuli un mērķtiecīgs ārvalstu tiešo investīciju mārketinga. Lai palielinātu investīciju apjomu, investoriem būtu jāpiedāvā tādi finanšu stimuli kā pazemināti darbaspēka nodokļi, samazināta uzņēmumu ienākuma nodokļa likme investīcijām virs 3 miljoniem eiro, muitas tarifu atvieglojumi, industriālās zonas ar pieejamiem finanšu un citiem stimuliem u.c. Piedevām, tā kā investīcijas visbiežāk tiek veiktas reģionos, kuros jau ir nozīmīga uzņēmumu ar ārvalstu tiešajām investīcijām koncentrācija, ir svarīgi radīt kritisko investoru masu. To var veicināt ar proaktīvu ĀTI mārketingu ar mērķi aicināt un piesaistīt reģionam ārvalstu investorus.

Tāpat būtu nepieciešams ievērojami uzlabot pašvaldību kapacitāti praktiskam darbam ar investoriem. Nepieciešams uzlabot tādas pašvaldību darbinieku prasmes kā: dažādu veidu pārrunu un vienošanos vadīšana, investoru meklēšana, investīciju projektu prezentācijas prasmes, investēšanas procesa sagatavošana un realizēšana, kā arī

investīciju termiņu izpildīšanas pārraudzība. Nepieciešams arī nodrošināt investoriem palīdzību tādās jomās kā saziņa ar pašvaldībām, nepieciešamo dokumentu sagatavošanā un sazinā ar valsts iestādēm.

Vidējā termiņā: infrastruktūra un atbalsts veiksmīgi strādājošām nozarēm

Lai iegūtu rezultātus vidējā termiņā, nepieciešams veikt ieguldījumus tādās jomās kā infrastruktūra un atbalsts veiksmīgi strādājošām nozarēm. Ieguldījumi infrastruktūrā – autoceļos, dzelzceļa infrastruktūrā, industriālajās zonās (t.sk. industriālajās ēkās) – ir būtiski, lai uzlabotu reģiona savienojamību ar ostām un lidostām. Tāpat ir svarīgi samazināt laiku, kas jāpavada ceļā un kravu nogādāšanā līdz galvaspilsētas reģionam, kas samazinātu arī piegādes un eksporta izmaksas. 2014.-2020. gada plānošanas periodā pašvaldībām būs pieejami ES investīciju fondu līdzekļi infrastruktūras uzlabošanai, tajā skaitā arī līdzekļi uzņēmējdarbības atbalsta infrastruktūras uzlabošanai (sk. darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” specifiskos atbalsta mērķus 3.3.1. un 5.6.2.).¹

Tāpat nepieciešams veikt atbalsta pasākumus nozarēm, kuras reģionā jau veiksmīgi darbojas, piemēram, atbalstot to kompetenču un kapacitātes stiprināšanu. Augsta nozares uzņēmumu koncentrācija reģionā ir viens no faktoriem, kas piesaista investorus konkrētajai nozarei un uzlabo arī jau esošo uzņēmumu darbību.

Ilgtermiņā: izglītība

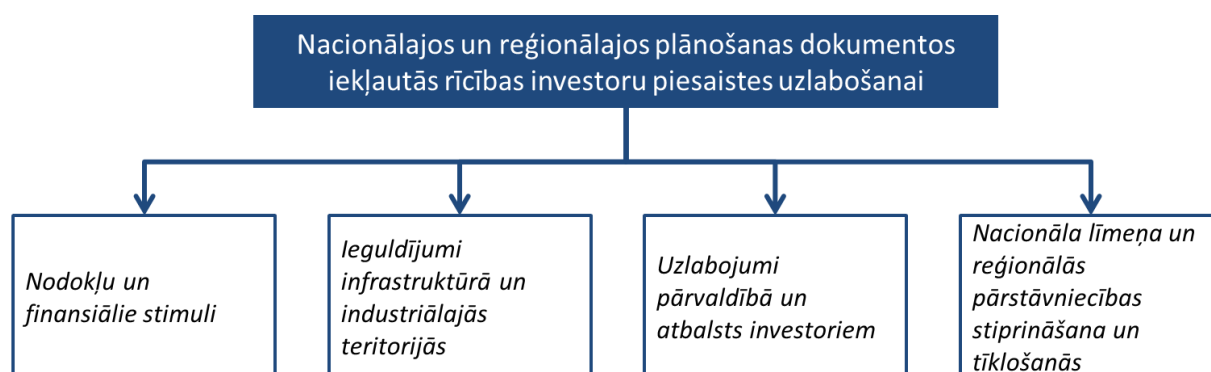
Ieguldījumi profesionālajā un augstākajā izglītībā veicami ar mērķi saskaņot izglītību ar darba tirgus vajadzīgām pārrobežu reģiona spēcīgākajās nozarēs. Nepieciešams uzlabot sadarbību ar uzņēmējdarbības sektoru, aicinot uzņēmumus, kuriem nepieciešams darbaspēks, iesaistīties izglītības un apmācību programmu izstrādē. Piemēram, Visaginā 2014. gadā tika izveidots apmācību centrs enerģētikas nozarē ar specializāciju metināšanā, elektronikā un mehatronikā. Šāds centrs varētu kalpot kā labs sākumpunkts tālākas sadarbības starp uzņēmējdarbības un izglītības sektoru attīstīšanai. Tāpat arī būtu ieteicams veicināt augstāko izglītības iestāžu atsevišķu nozaru fakultāšu un laboratoriju pārcelšanu uz reģioniem, kuri specializējušies konkrētajā nozarē.

¹ http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/OP_2014LV16MAOP001.pdf

1.3. Nākotnes virzieni: kādas ir pārvaldes plānotās rīcības

Nacionāla un reģionāla līmeņa plānošanas dokumenti ilgtermiņam un vidējam termiņam veido ietvaru, kas jāievēro hierarhiski zemāk esošiem plānošanas dokumentiem. Šobrīd spēkā esošajos dokumentos ir iekļauti vairāki uzdevumi un darbības ar mērķi veicināt investīciju klimatu nacionālā un reģionālā līmenī (sk. Tabulu 12).

Attēls 7. Nacionālajos un reģionālajos plānošanas dokumentos iekļautās rīcības investoru piesaistes uzlabošanai



Nodokļu un finansiālie stimuli

Uzlabojumi nodokļu sistēmā un finansiālu stimulu ieviešana vietējo un ārzemju privāto investīciju piesaistīšanai un uzņēmējdarbības konkurētspējas veicināšanai, kā arī pašvaldību motivēšana izmantot to spēkā esošos uzņēmējdarbības stimulus ir iekļauti Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2014.-2020. gadam un Latgales programmā 2010.-2017. gadam. Nacionālais attīstības plāns paredz arī vienotas Latvijas attīstības finanšu institūcijas izveidi uzņēmēju un investoru atbalstam (šobrīd uzsākusi darbu kā ALTUM).

Ieguldījumi infrastruktūrā un industriālajās teritorijās

Nacionālie un reģionālie plānošanas dokumenti – Latvijas Nacionālais attīstības plāns, Latgales programma, Lietuvas investīciju piesaistes un rūpniecības attīstības programma un Utenas reģiona attīstības plāns – uzsver nepieciešamību ieguldīt nacionālas, reģionālas un pārrobežu nozīmes ceļu, dzelzceļa un ostu infrastruktūrā, kā arī industriālajās teritorijās. Investīciju maza un liela mēroga infrastruktūrā mērķis ir radīt labvēlīgus apstākļus investoriem. Latvijas Nacionālajā attīstības plānā un Latgales programmā iekļautas arī rīcības ar mērķi apkopot un sagatavot kompleksus piedāvājumus investoriem (finanšu stimuli, infrastruktūra un risinājumi cilvēkresursu jomā), kā arī rīcības ar mērķi uzlabot esošo industriālo teritoriju stāvokli.

Uzlabojumi pārvaldībā un atbalsts investoriem

Ciešāka valsts un vietēja līmeņa institūciju sadarbības birokrātiskā sloga investoriem mazināšanai kā mērķis vai uzdevums iekļauta vairumā gan Latvijas, gan Lietuvas nacionāla un reģionāla mēroga plānošanas dokumentos. Atbalsts konsultācijām un atbalsta pakalpojumiem potenciālajiem un esošajiem investoriem tādās jomās dokumentu sagatavošana, nekustamais īpašums un cilvēkresursi ir iekļauts Latgales programmā un Lietuvas Investīciju piesaistes un rūpniecības attīstības programmā.

Nacionāla līmeņa un reģionālās pārstāvniecības stiprināšana un tīklošanās

Nacionāla līmeņa un reģionālās pārstāvniecības uzlabošanai Latvijas Nacionālajā attīstības plānā iekļauti tādi uzdevumi kā vienota valsts tēla popularizēšanas sistēmas izveide un jaunu vēstniecību atvēršana valsts ekonomisko interešu pārstāvniecības stiprināšanai. Latvijas Nacionālais attīstības plānā un Lietuvas nacionālā progresa programmā iekļauti mērķi pārrobežu sadarbības veicināšanai un integrācijai starptautiskos tīklos konkurētspējas veicināšanai ārvalstu tiešo investīciju piesaistes jomā. Latgales stratēģijā -2030 uzsvērts, ka Latgalei jāizmanto savas iespējas kā salīdzinoši zemāku izmaksu teritorijai. Savukārt Latgales programmā 2010-2017 iekļautas tādas rīcības kā dalība vietēja un starptautiska mēroga uzņēmējdarbības tīklošanās pasākumos un to organizēšana, investoru vizīšu uz potenciālajām investīciju vietām organizēšana u.c.

Tabula 10. Pārskats par plānošanas dokumentos iekļautajiem mērķiem un darbībām investīciju vides uzlabošanai

Valsts/reģions	Dokuments	Mērķi/darbības investīciju vides uzlabošanai
Nacionālais līmenis		
Latvija	Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020. gadam	Prioritāte „Tautas saimniecības izaugsme” un tās rīcības virziens „Augstražīga un eksportspējīga ražošana un starptautiski konkurētspējīgi pakalpojumi” izvirza mērķus palielināt ĀTI apstrādes rūpniecības nozarēs, izmantojot nodokļu stimulus, uzlabojot infrastruktūru, izveidojot jaunas vēstniecības Latvijas ekonomisko interešu pārstāvniecībai; rīcības virzienā „Izcila uzņēmējdarbības vide” iekļautas tādas rīcības kā investīcijām labvēlīgas tiesiskās vieds izveide u.c., prioritāte „Izaugsmi atbalstošas teritorijas” un tās rīcības virziens „Ekonomiskās aktivitātes veicināšana reģionos – teritoriju potenciāla izmantošana” iekļauj tādas rīcības kā kompleksu piedāvājumu sagatavošana investoriem, pašvaldību motivēšana izmantot to rīcībā esošos uzņēmējdarbības atbalsta līdzekļus.
	Partnerības līgums Eiropas Savienības investīciju fondu 2014.-2020.gada plānošanas periodam	Ieguldījumu prioritāte „Uzlabot MVK, kā arī lauksaimniecības nozares un zvejniecības un akvakultūras nozares konkurētspēju” paredz ieguldījumus maza mēroga infrastruktūrā pašvaldībās ar mērķi piesaistīt privātās investīcijas
Lietuva	Valsts progresa stratēģija „Lietuva 2030”	Veikt iespējami daudz rīcību ārvalstu investīciju piesaistei Lietuvā
	Investīciju piesaistes un rūpniecības attīstības programma 2014.-2020.gadam	Nepieciešams attīstīt valsts un vietējā līmeņa iestādes, valsts un pašvaldību īpašumā esošus uzņēmumus, institūcijas un organizācijas, kā arī to sadarbību jomās, kas attiecas uz investīciju piesaisti, informācijas izplatīšanu. Veicināt vietējā un reģionālā līmeņa institūciju sadarbību ar „Invest Lithuania” investīciju projektu sagatavošanā
	Nacionālā progresa programma 2014.-2020. gadam	Radīt labvēlīgus apstākļus ĀTI piesaistei. ĀTI piesaite radošo un kultūras industriju nozarē, šo nozaru un nozaru tīklu vērtības palielināšana un integrācija starptautiskajos tīklos
Reģionālais līmenis		
Latgales plānošanas reģions	Latgales stratēģija -2030	Izmantot priekšrocību kā salīdzinoši zemu izmaksu reģionam un kļūt par pārrobežu sadarbības līderi
	Latgales programma 2010-2017	Rīcības programmā „Latgale ID” iekļauta apakšprogramma „Investīciju piesaiste”, kuras mērķi ir atbalstīt tādas aktivitātes kā teritoriju ar industriālo potenciālu radīšana un uzlabošana (sadarbībā ar pašvaldībām un privātpašniekiem), finanšu stimulu un atbalsta mehānismu investoriem radīšana, birokrātisko šķēršļu samazināšana, LIAA aktivitātes papildinošu investīciju piesaistes aktivitāšu īstenošana, konsultāciju pakalpojumi investoriem, sadarbības pasākumu, misiju un vizīšu organizēšana
Utenas reģions	Utenas reģionālais attīstības plāns 2014.-2020. gadam	Radīt labvēlīgu vidi vietējiem un ārzemju investoriem

1.4. Labās prakses: kas padara industriālas zonas un reģionālās investīciju piesaistes aģentūras veiksmīgas

Investīciju teritoriju darbības modeļi

Tabula 11. Investīciju teritoriju darbības modeļi

Zona/teritorijas tips	Piedāvātie pakalpojumi					Pārvaldība
	Zeme	Infrastruktūra (transporta, komunikāciju, tehniskā)	Ēkas	Finanšu un nodokļu stimuli	Citi atbalsta pakalpojumi	
Tehnoloģiju parki		x	x		Piekļuve zinātniskajam personālam, konsultācijas	Atsevišķa vienība, bieži tās īpašnieks ir universitātes un pētniecības centru apvienība
Industriālie parki (ar fokusu uz ražošanas nozarēm)	x	x	x (var piedāvāt būvniecības pakalpojumus ēku pielāgošanai)		Konsultācijas, administratīvais atbalsts, grāmatvedība, projektu vadība u.c.	Atsevišķa vienība – parasti zemi no pašvaldības īrē vai iegādājas un parkus attīsta privātie investori
Biznesa parki (ar fokusu uz pakalpojumu nozarēm)		x	x		«Soft» support – consulting, administrative support, accounting, project management etc.	Atsevišķa vienība – parasti zemi no pašvaldības īrē vai iegādājas un parkus attīsta privātie investori
Loģistikas centri	x	x	x		Order preparation, consultancy, property and facility management etc.	Atsevišķa vienība – parasti zemi no pašvaldības īrē vai iegādājas un parkus attīsta privātie investori
Speciālās ekonomiskās zonas	X	x	x	x	x	Īpašnieks – valsts, pārvalda SEZ administrācija

Veiksmīgi operējošās investīciju piesaistei paredzētās teritorijās ir apvienota augstas kvalitātes infrastruktūra un citi pakalpojumi un stimuli, piemēram, finanšu un nodokļu stimuli, konsultāciju pakalpojumi u.c. Investīciju teritorijas parasti atšķiras pēc to sektoru specializācijas (rūpniecība un ražošana, pakalpojumi, tehnoloģijas, loģistika). Izņēmums ir speciālās ekonomiskās zonas, kas piedāvā plašāku loku nodokļu un muitas tarifu atlaižu nekā industriālie parki.

Attēls 8. Investīciju teritoriju komponentes



Komponente 1: attīstīta infrastruktūra

Industriālajās teritorijās jābūt labi attīstītai infrastruktūrai, kas ir pielāgota parka fokusnozarēm. Tajā ietilpst zeme un ēkas (vai arī būvniecības pakalpojumi pielāgotu ēku celšanai), pievadceļi un iekšējais ceļu tīkls, komunālie pakalpojumi (ūdensvads un kanalizācija, elektrība un gāze, internets u.c.), kas ir piemēroti ražošanai, kā arī biroju ēkas, ko izmantot parkā operējošiem uzņēmumiem.

Komponente 2: atbalsta pakalpojumi

Investīciju teritorijās jānodrošina plašs atbalsta pakalpojumu loks uzņēmumiem, kas tajās darbojas, piemēram, administratīvais atbalsts, konsultācijas, projektu konsultācijas un vadība, resursu vadība, loģistikas pakalpojumi. Parka apsaimniekotājiem jānodrošina arī iespēja nepieciešamības gadījumā izmantot būvniecības pakalpojumus ražošanas ēku pielāgošanai vai celtniecībai.

Komponente 3: ērts novietojums

Industriālajām zonām jābūt novietotām ģeogrāfiski ērtā vietā. Tai jāatrodas tuvu svarīgiem reģionāliem, nacionāliem un starptautiskiem transporta tīkliem vai arī tiem jābūt ātri un ērti sasniedzamiem. Papildus tam, investīciju teritorijām jābūt izvietotām teritorijā, kur ir zemas ražošanas izmaksas, kas ļauj ietaupīt uz ražošanas un darbības nodrošināšanas rēķina.

Komponente 4: ilgtermiņa noma

Industriālo parku teritorijas, kuras atrodas pašvaldības īpašumā, būtu jāizīrē ilgtermiņā. Šai opcijai priekšroku dod investori, jo tā ļauj nebūt pakļautiem nekustamā īpašuma

tirgus svārstībām. Tāpat arī teritorijas var un bieži vien tiek pārdotas privātajiem attīstītājiem un industriālo parku apsaimniekotājiem.

Komponente 5: elastīga kārtība

Investīciju teritorijās būtu jābūt vienam pakalpojumu sniedzējam (parasti – privātam apakšuzņēmējam), lai atvieglotu investoriem administratīvās procedūras. Tāpat arī uzņēmumiem, kas darbojas industriālajos parkos, būtu jābūt iespējai elastīgāk piemērot valsts un pašvaldību regulējumus.

Komponente 6: nodokļu stimuli SEZ

Speciālajās ekonomiskajās zonās uzņēmumiem tiek piedāvāti papildu finanšu un nodokļu stimuli. Tajās ir iespēja piemērot muitas nodevu un nodokļu atlaides, grantus vietējo cilvēkresursu apmācīšanai un cita veida nodokļu atlaides un brīvdienas.

Reģionālās investīciju piesaistes aģentūras

Analizējot reģionālo investīciju piesaistes aģentūru labo prakšu piemērus Baltijas jūras reģionā, var secināt, ka veiksmīgai investīciju piesaistes aģentūrai ir sešas galvenās komponentes. Tai ir dažādu partneru tīkls un tā īsteno proaktīvas mārketinga aktivitātes. Investīciju piesaistes aģentūrām ir arī pārstāvniecību tīkls, un galvenās iesaistītās puses to darba nodrošināšanā ir vietējās pašvaldības. Tāpat arī investīciju piesaistes aģentūrām ir definētas mērķa nozares un potenciālo investoru reģioni.

Attēls 9. Reģionālo investīciju piesaistes departamentu komponentes



Komponente 1: maza vai vidēja izmēra komanda

Efektīvam investīciju piesaistes aģentūras darbam tās komandai nebūtu jābūt pārāk lielai. Atkarībā no mērķa reģionu un nozaru skaita, darbinieku skaits, kas tieši nodarbināti ar ĀTI piesaistes aktivitātēm, ir no 3 līdz 15.

Komponente 2: mērķa nozares un reģioni

Investīciju piesaistes aģentūrai jādefinē fokusnozares un reģioni, no kuriem tā vēlas piesaistīt visvairāk ĀTI, piemēram, nozares, kurās reģionā jau ir salīdzinoši lielas ĀTI plūsmas, un kā fokusreģionus izvēlētiem, piemēram, konkrētajam reģionam kaimiņos esošos reģionus un valstis.

Komponente 3: proaktīva mārketinga pieeja

Lai sasniegtu maksimāli labus rezultātus, reģionālās investīciju piesaistes aģentūras īsteno kombinētu mārketinga pieeju. Tās īsteno tādas proaktīvas mārketinga aktivitātes kā investīciju forumus, interneta mārketingu, mārketingu nozares medijos, rīko dažādas darbnīcas un citus interaktīvus pasākumus. Papildus tam aģentūras īsteno mārketinga aktivitātes caur dažādiem starpniekiem: nacionālajām investīciju piesaistes aģentūrām, vēstniecībām u.c.

Komponente 4: partneru tīkls

Daudzas reģionālās investīciju piesaistes aģentūras veido vietējo partneru tīklu ar mērķi uzlabot un palielināt piedāvāto pakalpojumu loku. Aģentūru partneri ir universitātes, uzņēmēju organizācijas, ekspertu centri u.c.

Komponente 5: pārstāvniecības tīkls

Lai stiprinātu reģiona pārstāvniecību ārpus tā robežām, investīciju piesaistes aģentūras dibina filiāles citās valstīs vai arī savas pārstāvniecības citos valsts reģionos. Cita iespēja, ko investīciju piesaistes aģentūras izmanto, ir goda konsulu tīkla izveide – tie ir privātie partneri, kas pārstāv reģiona intereses.

Papildinformācija 5. Reģionālo investīciju piesaistes aģentūru Baltijas jūras reģionā labo prakšu izvērtējums

Investīciju piesaistes aģentūra	Greater Helsinki Promotion (Helsinki)	WIRMA (Lappeenranta reģions)	Copenhagen Capacity (Kopenhāgena)	Invest Gdansk (Gdaņska)	HWF (Hamburga)
Galvenās iesaistītās puses	Valsts un reģionālās pārvaldes iestādes, t.sk. Invest Finland	Lapenranta pilsēta, Lapenranta Tehnoloģiju universitāte, Saimas augstskola	Dānijas galvaspilsētas reģions, Zēlande, Kopenhāgenas pilsēta	Gdaņskas pilsēta	Hamburgas pilsēta
Finansējuma avots	Publiskā sektora finansējums	Lapenranta pašvaldība	Privāti un publiski partneri	Gdaņskas pašvaldība	Hamburgas pilsētas Ekonomikas departaments
Darbinieki	~20	23, no tiem 2,5 tieši ĀTI piesaistē	15	20, no tiem 5 investīciju piesaistē	40, no tiem 15 investīciju piesaistē
Biroju tīkls	Galvenā mītne: Helsinki, 3 pārstāvniecības ASV, Ķīnā un Krievijā	Galvenā mītne: Lapenranta, pārstāvniecība Sanktpēterburgā	Kopenhāgena	Gdaņska	Hamburga, 10 pārstāvniecības, 34 pilsētas goda konsuli
Mārketinga pieeja	Proaktīvs mārketingš, vispārējais mārketingš caur starpniekiem	Proaktīvs mārketingš, vispārējais mārketingš caur starpniekiem	Proaktīvs mārketingš, vispārējais mārketingš caur starpniekiem	Proaktīvs mārketingš, vispārējais mārketingš caur starpniekiem	Proaktīvs mārketingš, vispārējais mārketingš caur starpniekiem
Mērķa industrijas	Clean-tech, dabas zinātnes, IKT, radošās industrijas	Atjaunojamā enerģija, akmensdarbi, loģistika, inženierzinātnes, ar ES-Krievijas robežu saistīta uzņēmējdarbība	Clean-tech, dabas zinātnes, IKT, radošās industrijas	Loģistika, ražošana, IKT	Loģistika, aviācija, atjaunojamā enerģija, jūras saimniecība
Mērķa reģioni	Krievija un Eiropa, Ķīna, Ziemeļamerika	Krievija	ASV, Eiropa, Āzija	Eiropa	Eiropa, Japāna, Ķīna, ASV un pārējā pasaule
Investīciju projektu skaits/ Radītās darba vietas (2011-2013)	236/6573	40/88	84/2399	21/2705	Nav informācijas
Sadarbības partneri	Nacionālā ĀTI piesaistes aģentūra, biznesa centri, ekspertu tīkli, tirdzniecības kameras, universitātes, pētniecības centri, mediju centrs	Universitātes	Uzņēmēji, vietējās pārvaldes institūcijas u.c.	Nav informācijas	Nav informācijas

1.5. Analīze: kas ir LPR/IAES reģiona stiprās un vājās puses, iespējas un draudi

Tabula 12. SVID analīze

Stiprās puses	Vājās puses
• Robežreģions • Jau funkcionējoša SEZ Rēzeknē • Nozaru specializācija • Labi dzīves apstākļi • Laba infrastruktūra (ceļi, internets) • Lietuvas lielākais enerģētikas kompetenču centrs Visaginā	• Zems IKP un IKP uz 1 iedzīvotāju • Attāls reģions (tālu no galvaspilsētas un ostām) • Kvalificēta darbaspēka trūkums • Prasmju darbam ar investoriem trūkums pašvaldībās • Vāja nozaru uzņēmumu koncentrācija reģionā (vāji klāsteri)
Iespējas	Draudi
• Finanšu stimuli • Proaktīvs investīciju mārketinga • Apmācības pašvaldībām investīciju piesaistes jomā • Ieguldījumi izglītībā • Ieguldījumi infrastruktūrā (industriālajās zonās) • Atbalsts veiksmīgi strādājošām nozarēm	• Darbaspēka aizplūšana • Politiskie riski • Ekonomiskie riski • Ceļu infrastruktūras nolietošanās

Stiprās puses: robežreģions, nozaru specializācija, dzīves apstākļi

Latgales-Igmalinas AES (Visaginas) reģiona stiprās puses investoru piesaistes jomā ir tā novietojums līdās ES ārējā robežai kā arī izteikta nozaru specializācija (LPR - citu transportlīdzekļu ražošana, elektrisko iekārtu ražošana, pārtikas, koka izstrādājumu un tekstila un apģērbu ražošana, Visaginā – metāla izstrādājumu ražošana un enerģētikas nozares pakalpojumi). Turklāt reģionā ir arī labi dzīves apstākļi, tajā jau darbojas Rēzeknes speciālā ekonomiskā zona, kurā investoriem un uzņēmējiem iespējams saņemt dažādus pakalpojumus un atlaides, kā arī ir laba reģionālā infrastruktūra (ceļu blīvums, interneta pieejamība). Visgainā arī atrodas Lietuvā lielākais enerģētikas kompetenču centrs.

Vājās puses: zems attīstības līmenis, attālums un vājas prasmes pašvaldībās

Latgales-Igmalinas AES (Visaginas) reģiona vājās puses ir šādas: zems reģiona attīstības līmenis (zems IKP un IKP uz 1 iedzīvotāju), attālums no galvaspilsētas un ostām. Tāpat arī reģiona pašvaldībām trūkst prasmju praktiskam darbam ar investoriem un investoru piesaistē, un reģionā ir vāja līdzīgu nozaru uzņēmumu koncentrācija (vāji klāsteri).

Iespējas: finanšu stimuli, mārketingas, ieguldījumi izglītībā, apmācībās un infrastruktūrā

Iespējas investīciju piesaistes jomā ir papildu finanšu stimulu ieviešana, proaktīvs investīciju mārketingas un apmācības pašvaldībām par investīciju piesaisti pašvaldības darbinieku zināšanu un kompetenču uzlabošanai. Arī izglītības un infrastruktūras jomās ir daudz tālākas attīstības iespēju, taču tajās nepieciešams veikt mērķtiecīgus ieguldījumus. Tāpat iespēja ir arī sniegt atbalstu tām nozarēm, kuras jau veiksmīgi darbojas, uzlabojot to kompetences un konkurētspēju.

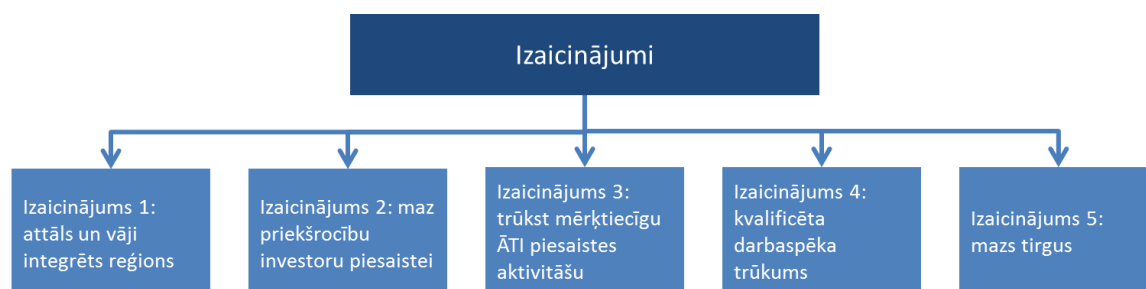
Draudi: darbaspēka aizplūšana, politiskie un ekonomiskie riski

Draudi, kas var negatīvi ietekmēt investīciju piesaisti Latgales-Igualinas AES reģionam ir darbaspēka aizplūšana un politiskie un ekonomiskie riski. Darbaspēja pieejamība ir būtisks faktors investīciju piesaistei, tāpēc tā zaudēšana varētu būt nopietns drauds ĀTI palielināšanai reģionā. Politiskie un ekonomiskie riski visbiežāk nevar tikt ietekmēti reģionālā līmenī, tomēr tiem bieži mēdz negatīvi ietekmēt reģiona pievilcību investoru acīs. Līdz ar to šie faktori ir jāņem vērā investoru piesaistes procesa plānošanā.

1.6. Izaicinājumi un rekomendācijas: ko darīt, lai piesaistītu investorus

Izaicinājumi

Attēls 10. Izaicinājumi investīciju piesaistē



Izaicinājums 1: attāls un vāji integrēts reģions

Latgales-Igualinas AES (Visaginas) pārrobežu reģions ir attāls ES reģions un tas ir vāji integrēts ES pamata transporta tīklos. Reģions atrodas ievērojamā attālumā no šiem centrālajiem transporta tīkliem un savienojamība ar tiem ir zemā kvalitātē.

Izaicinājums 2: maz priekšrocību investoru piesaistei

Latgales-Igualinas AES (Visaginas) pārrobežu reģionam ir maz priekšrocību ĀTI piesaistei. Lai arī tam ir tādas pozitīvas iezīmes kā novietojums pie ES robežas ar Krieviju un Baltkrieviju, piekļuve dabas resursiem un labas iedzīvotāju valodu prasmes,

tā trūkumi ir vairāk izteikti. Latgales-Igņalinas AES (Visaginas) reģions neatrodas galvaspilsētas reģionā, tajā trūkst darbaspēka un reģionam ir zems attīstības līmenis. Piedevām, šobrīd reģionā ir maz investoru, kas nerada investoriem draudzīga reģiona tēlu.

Izaicinājums 3: trūkst mērķtiecīgu ĀTI piesaistes aktivitāšu

Investīciju piesaistes vidē ir augsta konkurence; piemēram, Eiropā vien šobrīd darbojas 127 investīciju piesaistes aģentūras. Tajā pašā laikā Latgales-Igņalinas AES (Visaginas) reģionā ir tikai dažas pašvaldības, kas veic mērķtiecīgas aktivitātes investīciju piesaistei. Tāpat arī pašvaldības atzīst, ka tām trūkst prasmju un zināšanu par investīciju piesaistes procesu.

Izaicinājums 4: kvalificēta darbaspēka trūkums

Latgales-Igņalinas AES (Visaginas) reģions šobrīd saskaras ar tādu izaicinājumu kā kvalificēta darbaspēka trūkums. Iedzīvotāju vidējās un augstākās izglītības līmenis pieprasītajās nozarēs ir zems un ir nepietiekama sadarbība starp uzņēmumiem un izglītības iestādēm, piemēram, profesionālās izglītības iestādēm un apmācību centriem, universitātēm u.c.

Izaicinājums 5: mazs tirgus

Latgales-Igņalinas AES (Visaginas) reģionā ir salīdzinoši mazs tirgus. Šī iemesla dēļ reģionam ir grūti piesaistīt lielus investorus, kas ir būtiski investoru kritiskās masas nodrošināšanai, kas veicina turpmāku investoru piesaisti.

Rekomendācijas

Īstermiņam: finanšu stimuli, proaktīvs mārketinga, pārrobežu sadarbība

Īstermiņā būtu jāfokussējas uz šādiem uzlabojumiem: finansiālu un nodokļu stimulu pieejamības nodrošināšanu investoriem, proaktīvas mārketinga stratēģijas ieviešanu, kā arī ciešas sadarbības starp vietējām un pārrobežu institūcijām veicināšanu. Finansiālajiem un nodokļu stimuliem būtu jāiekļauj, piemēram, samazinātus darbaspēka nodokļus, samazinātu uzņēmuma ienākuma nodokļa likmi sākotnējām investīcijām, grantus uzņēmējdarbības attīstīšanai u.c. Darbaspēka nodokļu slogs būtu jāsamazina līdz 30%. Uzņēmuma ienākuma nodokļa atlaide liela mēroga investīciju projektiem būtu jāpiemēro sākot no 3 miljonu vērtiem sākotnējiem ieguldījumiem un atlaide būtu jāpalielina līdz 30%. Tāpat arī uzņēmumiem, kuri darbojas industriālajās teritorijās, būtu jānodrošina piekļuve tādiem papildus finanšu stimuliem kā grantiem darbaspēka apmācībām u.c.

Proaktīvs reģiona mārketinga jāīsteno ar fokusu uz ražošanas nozarēm, kurām jau ir salīdzinoši liela uzņēmumu koncentrācija un salīdzinošas priekšrocības pār citiem

reģioniem valstī. Pašvaldību darbiniekiem būtu jānodrošina apmācības par investīciju piesaisti, uzlabojot to kapacitāti praktiskam darbam ar potenciālajiem investoriem. Visbeidzot, ir jāstiprina sadarbība starp pārvaldības un investīciju piesaistes institūcijām, kā arī nepieciešams attīstīt pārrobežu sadarbību.

Vidējam termiņam: industriālo teritoriju attīstība un ieguldījumi infrastruktūrā

Vidēja termiņa rezultātiem ieguldījumi sadarbībā ar privāto sektoru ir jāvirza industriālo teritoriju attīstībai Latgales-Igņalinas AES (Visaginas) reģionā. 2014.-2020. gada plānošanas periodā pašvaldībām ir pieejami finanšu resursi šādu ieguldījumu veikšanai (sk. darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” specifiskos atbalsta mērķus 3.3.1. un 5.6.2.).² Tāpat arī jāveic rīcības ar mērķi stiprināt un atbalstīt nozares, kuras reģionā jau veiksmīgi darbojas. Savukārt, lai uzlabotu reģiona savienojamību ar starptautiskajiem tīkliem, jāveic ieguldījumi pārrobežu un reģionālajā infrastruktūrā – transporta tīklos un komunikāciju infrastruktūrā.

Ilgtermiņā: ieguldījumi izglītībā un funkcionālā specializācija

Lai uzlabotu investīciju piesaisti ilgtermiņā, jāveic ieguldījumi izglītībā un jāattīsta reģiona pilsētvides teritoriju funkcionālā specializācija. Ieguldījumi profesionālajā un augstākajā, kā arī mūžizglītībā ir jāveic ar mērķi saistīt tos ar darba tirgus pieprasījumu, jo īpaši tajās nozarēs, kas reģionā darbojas veiksmīgi. Tāpat arī Latgales-Igņalinas AES (Visaginas) pārrobežu reģionam būtu jāattīsta funkcionālā specializācija, lai kļūtu par teritoriju, kurā ir komplementāru pakalpojumu tīkls un kas investoriem piedāvā augstas kvalitātes pakalpojumus.

² http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/OP_2014LV16MAOP001.pdf

2. DAĻA: VIDĒJA TERMIŅA STRATĒGIJA

2.1. Specializācija: kur piesaistīt investorus

„Tieši laikā” metode ražošanas nozarēm, kuras eksportē uz Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) pārrobežu reģiona kaimiņu reģioniem

Tabula 13. LPR un Ignalinas AES (Visaginas) reģiona specializācija

Specializācija	Latgales plānošanas reģions	Ignalinas AES (Visaginas) reģions
Nozares	Iekārtu ražošana, transporta un elektrisko iekārtu ražošana, tekstila un apģērbu ražošana, pārtikas ražošana, koka produktu ražošana	Metālu un metāla izstrādājumu ražošana, būvniecība, enerģētikas pakalpojumi un produkti
Valstis	Krievija, Baltkrievija, Somija, Zviedrija, Dānija, Norvēģija, Polija, Ukraina, Baltijas valstis	

Arguments 1: specializācija ražošanas sektorā

Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) pārrobežu reģions ir vislabāk piemērots ražošanas nozarēm (sk. Tabulu 13). Uz to norāda šādi faktori: reģions ir robežreģions, kurā ir liela daļa iedzīvotāju ar vidējo izglītību, kā arī šobrīd ražošanas sektors ir piesaistījis visvairāk ĀTI. Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) reģions nav piemērots vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības sektoriem, jo tas nav reģions, kurā atrodas valstu galvaspilsētas. Tāpat arī reģionam nav Eiropas līmeņa inovāciju un pētniecības centru, kā arī tam ir salīdzinoši zems iedzīvotāju ar augstāko izglītību īpatsvars.

Arguments 2: ražošanas specializācija

Latgales plānošanas reģionam vispiemērotākā specializācija ir iekārtu, citu transportlīdzekļu un elektrisko iekārtu, kā arī tekstila un apģērbu, pārtikas un koka izstrādājumu ražošana. Ignalinas AES (Visaginas) reģionam piemērotākā specializācija ir metālu un metāla izstrādājumu ražošana, kā arī būvniecība, enerģētikas pakalpojumi un produkti. Šobrīd šajās nozarēs reģionā ir nodarbināts salīdzinoši lielāks darbaspēka īpatsvars nekā citos Latvijas un Lietuvas reģionos, līdz ar to šajās nozarēs reģionā ir vislielākās kompetences. Tāpat arī šīs nozares ir piesaistījušas šobrīd lielākās ĀTI plūsmas un tām ir labi priekšnoteikumi turpmākai klāsteru attīstībai (lielākai nozares uzņēmumu koncentrācijai kādā reģionā).

Arguments 3: „tieši laikā” ražošana

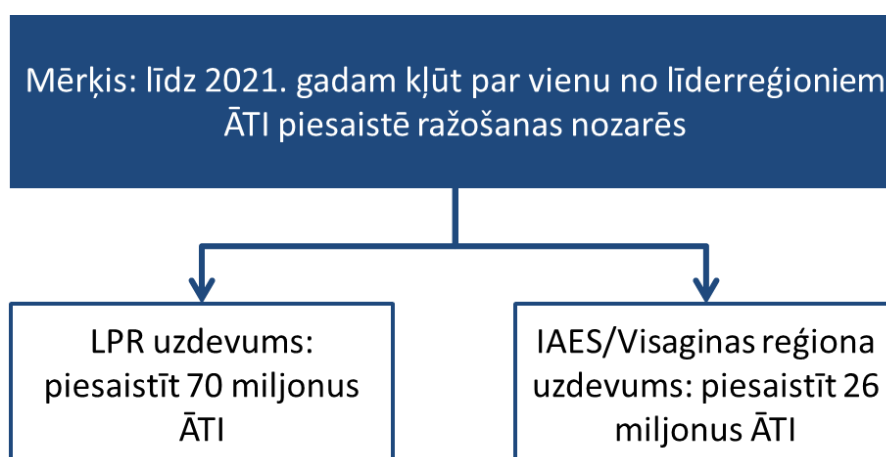
Ņemot vērā, ka vispasaules tirgū LPR un IAES (Visaginas) reģionam nav būtisku priekšrocību salīdzinot ar citiem reģioniem ārpus Eiropas, kuros ir pieejams vēl lētāks darbaspēks un vairāk attīstītas ražošanas tehnoloģijas, LPR un IAES (Visaginas)

reģionam būtu jāfokussējas uz reģiona unikālajām iezīmēm. Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) reģionam šāda unikāla iezīme ir tā novietojums pie ES ārējās robežas. Līdz ar to Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) reģionam būtu jāspecializējas „tieši laikā” ražošanā nozarēs, kur reģionam ir visvairāk salīdzinošu priekšrocību, kā arī jāfokussējas uz starptautiskiem uzņēmumiem, kuri savu produkciju eksportē uz LPR-IAES reģiona kaimiņu tirgiem.

„Tieši laikā” ražošana ir ražošanas sistēma, kas ir balstīta uz konkrētā brīža pieprasījumu. Saskaņā ar to, tiek ražots tikai tas, kas ir nepieciešams, kad tas ir nepieciešams, un tādā daudzumā, kāds nepieciešams. Uzņēmuma centrālais birojs saņem konkrēta produkta konkrēta apjoma pasūtījumu no klienta un attiecīgi informē ražotni par nepieciešamo produkta apjomu un pasūtījuma termiņiem. „Tieši laikā” ražošanai ir nepieciešams elastīgs ražošanas process. Šī sistēma var samazināt ražošanas procesa atkritumus un atbirumus, produkta neatbilstību un nesaderību un neatbilstošas prasības, kā rezultātā tiek uzlabota ražošanas produktivitāte.³

2.2. Mērķis un uzdevumi: kas reģionam jāsasniedz

Attēls 11. Investīciju piesaistes mērķis un uzdevumi

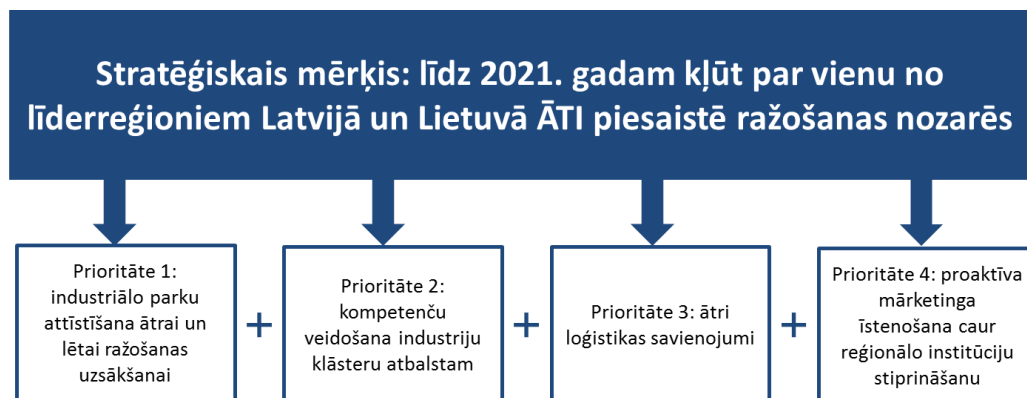


Latgales un Ignalinas AES (Visaginas) reģiona mērķis investīciju piesaistē ir līdz 2021. gadam kļūt par vienu no līderreģioniem ĀTI piesaistē ražošanas nozarēs. Lai šo mērķi sasniegtu, Latgales plānošanas reģionam ir izvirzīts uzdevums līdz 2021. gadam piesaistīt 70 miljonus eiro investīciju iekārtu ražošanas, citu transportlīdzekļu, tekstila un apģērba, pārtikas un koka produktu ražošanā. Savukārt Ignalinas AES (Visaginas) reģionam līdz 2021. gadam jāpiesaista 26 miljoni eiro investīciju metālu un metāla izstrādājumu ražošanas, būvniecības un enerģētikas pakalpojumu un produktu nozarē.

³ http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html

2.3. Stratēģija un prioritātes: kā sasniegt mērķus

Figure 1: Mērķis un prioritātes



Pārrobežu reģiona mērķis investīciju piesaistei ir līdz 2021. gadam kļūt par vienu no līderreģioniem Latvijā un Lietuvā ĀTI piesaistē ražošanas nozarēs. Lai šo mērķi sasniegtu, ir izvirzītas četras prioritātes. Visas prioritātes ir komplementāras un tajās iekļauti gan uzlabojumi infrastruktūrā, gan dažādu pakalpojumu uzlabošana un prasmju veicināšana.

Izvirzītās prioritātes paredz investīciju piesaisti reģiona specializācijas nozarēs (taču neizslēdz arī citas nozares). Latgales plānošanas reģionā tās ir iekārtu ražošanas, citu transportlīdzekļu, tekstila un apģērba, pārtikas un koka produktu ražošanas nozares. Igaļinas AES (Visaginas) reģionā tās ir metālu un metāla izstrādājumu ražošanas, būvniecības un enerģētikas pakalpojumu un produktu nozares. Prioritātes paredz rīcības, kuru īstenošanai nepieciešama dažādu iesaistīto pušu sadarbība (valsts, reģionālo un pašvaldību iestāžu, publiskā un privātā sektora).

Prioritātē „Industriālo parku attīstīšana ātrai un lētai ražošanas uzsākšanai” iekļautas tādas rīcības kā industriālo parku iekārtošana Latgales-Igaļinas AES (Visaginas) reģiona pilsētvides teritorijās ar mērķi radīt priekšrocības investoru piesaistei. Prioritātē „Kompetenču veidošana industriju klāsteru atbalstam” iekļautas rīcības, kas mērķētas uz kvalificēta darbaspēka pieejamības uzlabošanu Latgales-Igaļinas AES (Visaginas) reģionā, veidojot kompetenču tīklu, kurš veicinātu nozares uzņēmumu koncentrāciju noteiktā reģionā (klāsteru veidošanos). Prioritātē „Proaktīva mārketinga īstenošana caur reģionālo institūciju stiprināšanu” iekļautas rīcības, kuru mērķis ir risināt reģiona izaicinājumu, kas saistīts ar nepietiekami investoru kritisko masu. Prioritāte paredz izveidot investīciju piesaistes struktūrvienības reģionālajās pārvaldes institūcijās, kuras īstenotu investīciju mārketingu un investoru piesaistes aktivitātes. Prioritātē „Ātri loģistikas savienojumi” iekļautas rīcības ar mērķi attīstīt transporta infrastruktūru un veidot loģistikas parkus gar ES ārējo robežu.

Box 1. Cross-border Cooperation in Polycentric Urban Regions

Vidējām un lielām pilsētām Latgales-Igmalas AES (Visaginas) reģionā būtu jāsteno uz sadarbību balstīta attīstības stratēģija. Ekspertu vadībā tika izstrādāts potenciāls pārrobežu sadarbības modelis, balstoties uz 1) pilsētvides teritoriju specializāciju, pamatojoties uz ĀTI plūsmām nozarēs; 2) investīciju teritorijām, kas izvēlēti WILLINVEST projektā; 3) LPR un IAES biznesa inkubatora administrāciju vizījai par pārrobežu sadarbības modeli.

Vienotas pārrobežu attīstības stratēģijas izstrāde ir būtiska, lai:

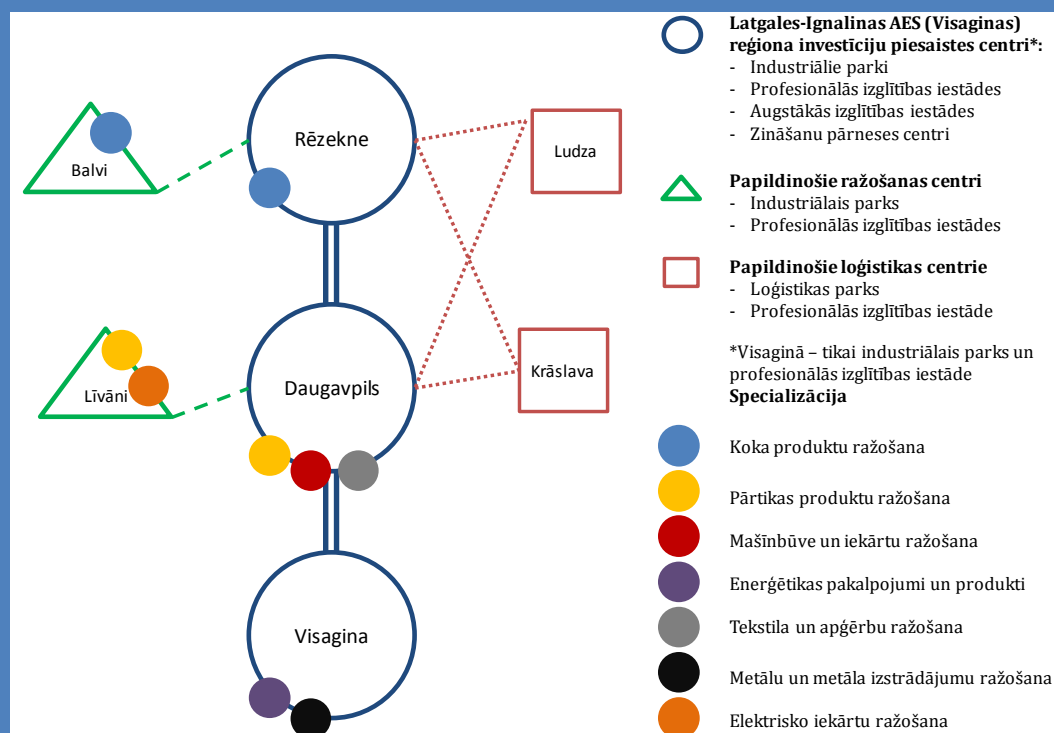
- (1) veicinātu reģiona investīciju centru Rēzeknes, Daugavpils, Visaginas resursu apvienošanu un kombinēšanu (infrastruktūra, ēkas, pakalpojumi) ar papildinošo ražošanas centru resursiem, lai radītu kritisko resursu masu, kas nepieciešami izaugsmei un attīstībai;
- (2) uzlabotu funkcionālo un nozaru sinerģiju Latgales-Igmalas AES (Visaginas) reģionā caur efektīvu investīciju piesaistes centru (Daugavpils, Rēzeknes, Visaginas) sadarbību;
- (3) veicinātu Latgales-Igmalas AES reģiona ekonomikas izaugsmi caur funkcionālo sadarbību. Daugavpils, Rēzeknei un Visaginai jādarbojas kā reģiona investīciju centriem ar industriālajiem parkiem, profesionālās augstākās izglītības iestādēm, Balviem un Līvāniem jādarbojas kā papildinošiem ražošanas centriem, kuros ir industriālie parki un profesionālās izglītības iestādes, savukārt Ludzai un Krāslavai jādarbojas kā loģistikas centriem, kuros ir loģistikas parki un profesionālās izglītības iestādes.

Nepieciešamie ieguldījumi pilsētvides teritorijās

Lai stiprinātu Latgales-Igmalas AES pilsētvides teritoriju specializāciju, nepieciešams veikt šādus ieguldījumus. Rēzeknē jāattīsta industriālās teritorijas, kas piemērotas koka produktu ražošanai, un šī specializācija būtu jāatbalsta ar profesionālās izglītības iestādi, augstākās izglītības iestādi un zināšanu pārnese centru. Daugavpilī jāattīsta industriālās zonas, kas piemērotas pārtikas produktu, iekārtu, transporta, tekstila un apģērbu ražošanai. Pilsētā jābūt arī atbilstošajās nozarēs profilētai profesionālās izglītības iestādei un augstākās izglītības iestādei, kā arī zināšanu pārnese centram. Visaginā jāatrodas industriālajai zonai, kas ir piemērota metālu, metāla izstrādājumu un enerģētikas produktu un pakalpojumu nozarei. Pilsētā jābūt arī profesionālās izglītības iestādei, kas profilējusies attiecīgajās nozarēs. Balvos jāattīsta industriālā teritorija, kas piemērota koka produktu ražošanai un pilsētā jābūt attiecīgi profilētai profesionālās izglītības iestādei. Līvānos jāattīsta industriālā zona, kas piemērota pārtikas produktu un elektrisko iekārtu ražošanai un arī tajā jābūt attiecīgi profilētai profesionālās izglītības iestādei. Savukārt Ludzā un Krāslavā jādarbojas loģistikas centram. Arī šajās pilsētās jābūt profilētām profesionālās izglītības iestādēm (Ludzā – koka produktu ražošanā, Krāslavā – iekārtu ražošanā).

Lai uzlabotu sadarbību starp Latgales-Igmalas AES (Visaginas) reģiona pilsētvides teritorijām, būtu nepieciešams veikt šādus ieguldījumus infrastruktūrā: investīcijas nacionāla un reģionāla līmeņa autoceļos (esošo autoceļu rekonstrukcija un ātrgaitas autoceļu izveide), investīcijas dzelzceļa infrastruktūrā (dzelzceļa elektrifikācija) un Daugavpils lidostas attīstība.

Konceptu karte sinerģiju veidošanai Latgales-Igmalas AES (Visaginas) pārrobežu reģionā



Pārrobežu sadarbības vadība

Policentrisku pārrobežu reģionu sadarbības pārraudzībai ir būtiski vai nu izveidot pārrobežu pārvaldes iestādes, vai arī stiprināt sadarbību starp jau esošajām iestādēm (Latgales plānošanas reģionu un Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatoru). Šīm iestādēm būtu jākoncentrējas uz reģionālās sadarbības attīstīšanu. Iespējamie veidi, kā to īstenot, ir šādi: identificēt esošās sadarbības saiknes starp uzņēmumiem un izvērtēt iespējamās nākotnes sadarbības opcijas ražošanas nozarēs (piemēram, identificēt nozares, kurās reģions eksportē kādas noteiktas produkta komponentes un izvērtēt iespējas reģionā ražot arī citas produkta sastāvdaļas). Tāpat jānodrošina atbalsts uzņēmumiem, kuri vēlas veidot

Prioritāte 1: industriālo parku attīstīšana ātrai un lētai ražošanas uzsākšanai

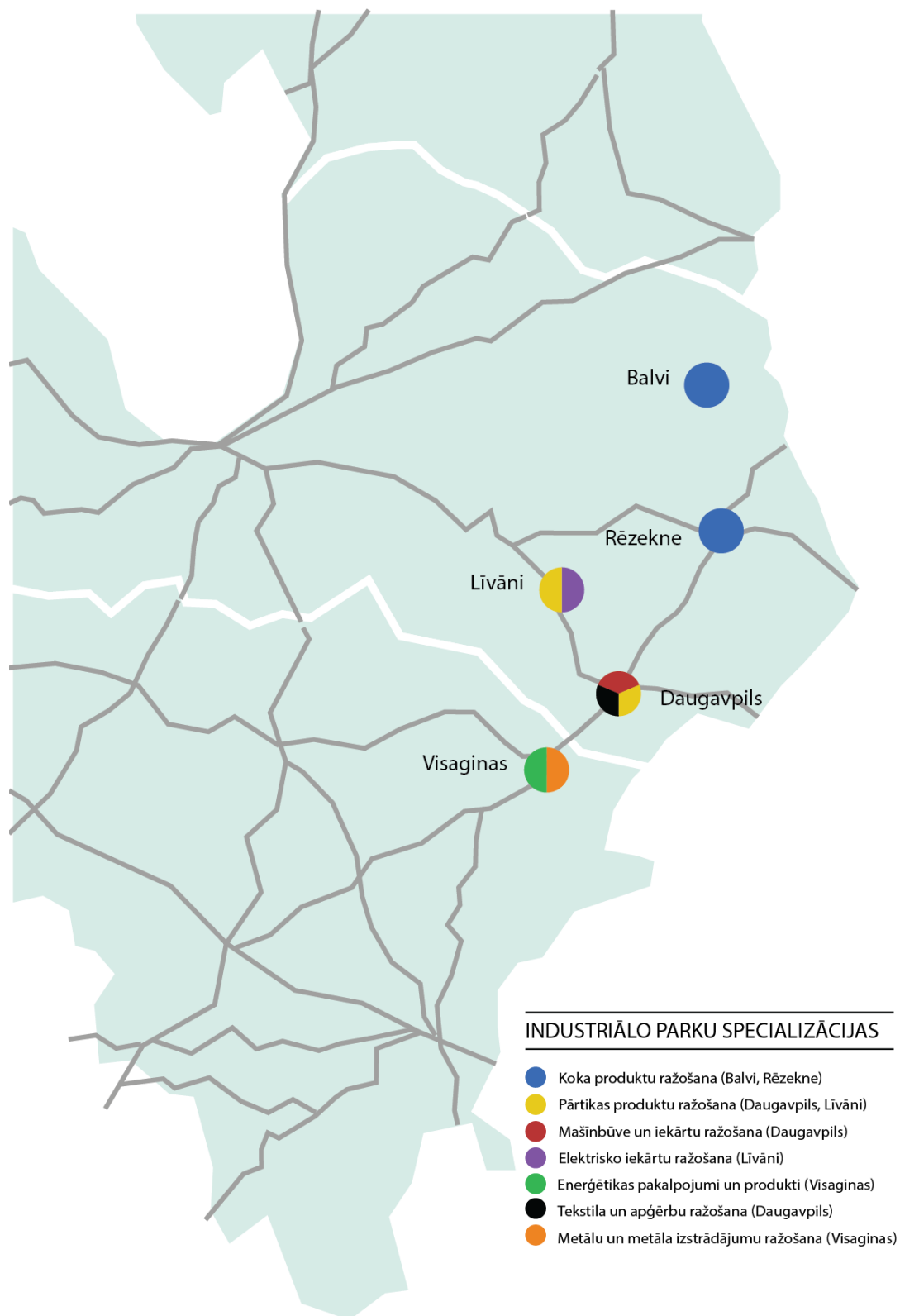
Izaicinājumi un rīcības

Lai risinātu Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) reģiona izaicinājumu, kas saistīts ar mazo priekšrocību skaitu ārvalstu investīciju piesaistei, nepieciešams attīstīt industriālos parkus, kas ļautu investoriem ātri un lēti uzsākt ražošanu. Industriālajiem parkiem būtu jāspecializējas konkrētās nozarēs (taču neierobežojot arī citu nozaru darbību tajos) un jānodrošina infrastruktūra, pakalpojumi un finanšu stimuli, kas pielāgoti investoru vajadzībām.

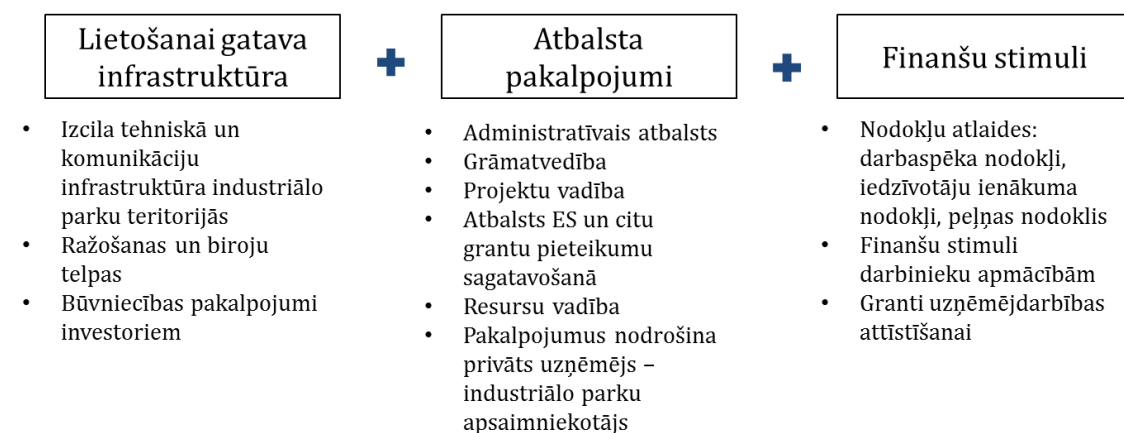
Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) pārrobežu reģionā industriālie parki būtu jāattīsta 6 pilsētās. Industriālo parku vēlamā specializācija ir šāda: Balvi un Rēzekne – koka produktu ražošana, Daugavpils – pārtikas produktu ražošana, iekārtu un transportlīdzekļu ražošana, Līvāni – elektrisko iekārtu un pārtikas ražošana, Visagina-enerģētikas pakalpojumi un produkti, kā arī metālu un metāla izstrādājumu ražošana. Industriālajiem parkiem būtu jāpievērš īpaša uzmanība videi tādu uzņēmumu piesaistei, kuru ražošanas process ir videi draudzīgs un ilgtspējīgs, un kuri specializējas, piemēram, pārstrādes rūpniecībā.

Industriālajiem parkiem būtu jāatrodas galveno transporta ceļu tuvumā. Tas ir būtiski, lai nodrošinātu ražotājiem loģistikas savienojumus ar ostām un iespēju ātri veikt piegādes uz kaimiņvalstīm.

Attēls 12. Industriālo parku telpiskais izvietojums



Attēls 13. Industriālo parku pakalpojumi



Industriālajos parkos būtu jābūt lietošanai gatavai infrastruktūrai: pievadceļiem, elektrības padevei, IT infrastruktūrai, ūdens padevei un kanalizācijas sistēmai, gāzei un apkurei, kā arī ražošanas un biroju telpām. Tas nodrošinātu investoriem iespēju ražošanu uzsākt ātri, nepatērējot laiku un līdzekļus industriālās teritorijas aprīkošanai ar nepieciešamo infrastruktūru. Papildus tam, industriālajiem parkiem būtu jānodrošina būvniecības pakalpojumi investoriem, kuriem nepieciešams pielāgot esošās vai arī būvēt jaunas ražošanas ēkas.

Tāpat industriālajiem parkiem būtu investoriem jāpiedāvā tādi atbalsta pakalpojumi kā administratīvais atbalsts, grāmatvedība, projektu vadība, atbalsts ES un citu grantu pieteikumu sagatavošanā un iesniegšanā, resursu pārvaldība u.c. Šo pakalpojumu nodrošinātājam būtu jābūt privātam industriālo parku pārvaldniekam.

Papildus tam, industriālajos parkos izvietotajiem uzņēmumiem būtu jānodrošina pieeja dažādiem finanšu stimuliem, piemēram, samazinātiem darbaspēka nodokļiem, samazinātai uzņēmumu ienākuma nodokļa likmai sākotnējām investīcijām, kas pārsniedz 3 miljonus eiro, grantiem uzņēmējdarbības attīstīšanai u.c. Darbaspēku nodokļa slogs būtu jāsamazina līdz 30%. Uzņēmumu ienākuma nodokļa atlaide liela apjoma investīciju projektiem būtu jāpiemēro sākot no 3 miljonu eiro lielām sākotnējām investīcijām, un tā būtu jāpalielina līdz 30%. Tāpat arī uzņēmumiem, kas izvietoti industriālajos parkos, būtu jānodrošina piekļuve tādiem papildus finanšu stimuliem kā granti darbaspēka apmācībām u.c.

Papildinformācija 6. Ieteicamie darbības modeļi investīciju teritorijām LPR/IAES (Visaginas) reģionā

Investīciju teritorija/atraššanās vieta/ha	Specializācija	Darbības modelis	Komunikācijas	Pakalpojumi		Nodokļu un finanšu stimuli	
		Pakalpojuma sniedzējs	Privātie	Pašvaldība	Privātie	Privātie	Pašvaldība/valsts
Daugavpils Ziemeļu industriālā zona, 113 ha, no tiem 27 ha neizmantoti (Višķu-Spalu-Slāvu-Mendeļejeva ielas)	Iekārtu un transporta ražošana, tekstila un apģērbu ražošana, pārtikas produktu ražošana	Pašvaldības īpašumā esoša zeme, kas ilgtermiņā izīrēta privātajiem industriālā parka apsaimniekotājiem	Elektrība, IT infrastruktūra, ūdensapgāde un kanalizācija, gāze, apkure	Investīciju projektu vadītājs	Atbalsts personāla atlasē, projektu vadībā, industriālo teritoriju inkubācija, un dažādu uzņēmējdarbības plānošana un investora grantu un fondu pielāgošana vajadzībām	Uzņēmējdarbības inkubācija, palīdzība un dažādu uzņēmējdarbības grantu un fondu pieteikumu sagatavošanā	Nekustamā īpašuma nodokļa atlaides, darbaspēka nodokļu samazinājums
Līvānu industriālais parks, 140 ha, Fabrikas-Celtniecības-Stirnu ielas	Elektrisko iekārtu, pārtikas produktu ražošana						
Rēzeknes speciālā ekonomiskā zona, papildu teritorija 22,7 ha	Koka produktu ražošana	Pašvaldības īpašumā esoša zeme, ko apsaimnieko SEZ administrācija					Uzņēmumu ienākuma nodoklis, nekustamā īpašuma nodokļa samazinājums, PVN un muitas nodevu samazinājus, darbaspēka nodokļu atlaides
Visaginas bijusī industriālā zona, 8 ha	Maza apjoma ražošana, enerģētikas pakalpojumi	Pašvaldības īpašumā esoša zeme, kas ilgtermiņā izīrēta privātajiem industriālā parka apsaimniekotājiem	Elektrība, IT infrastruktūra, ūdensapgāde un kanalizācija, , apkure				
Visaginas bijusī militārā teritorija, 10 ha	Maza apjoma ražošana, enerģētikas pakalpojumi						Īpašuma nodokļa atlaides, darbaspēka nodokļu samazinājums
Visaginas potenciālā industriālā teritorija (bijusī skolas ēka, divas bijušās skolas/bērnudārza ēkas, bijušais dzemdību nams)	Maza apjoma ražošana, enerģētikas pakalpojumi						

Iesaistītās puses un to kompetences

Iesaistītās puses	Kompetences
Valsts	leguldījumi infrastruktūrā un finanšu stimuli
Pašvaldības	Zemes un ēku nodrošināšana industriālajiem parkiem
LPR un IAES reģiona biznesa inkubators	Projektu vadība
Privātie zemes īpašnieki	Īpašumu pārdošana vai iznomāšana pašvaldībām un/vai industriālo parku apsaimniekotājiem
Privātais sektors	Industriālo parku apsaimniekošana un pakalpojumu nodrošināšana to dalībniekiem

Saskaņotība ar plānošanas dokumentiem

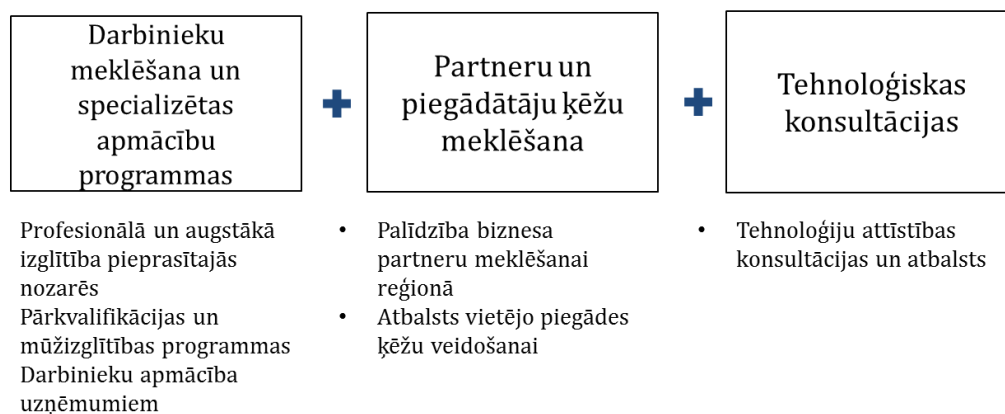
Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2014.-2020. gadam, Latgales programma 2010.-2017. gadam un Visaginas stratēģiskajos plānošanas dokumentos iekļauti mērķi, kas saistīti ar ĀTI īpatsvara palielināšanu apstrādes nozarēs. Lai to sasniegtu, paredzēts ieviest nodokļu stimulus, uzlabot maza un liela mēroga infrastruktūru, uzlabot administratīvās procedūras investīciju procesa atvieglošanai un veidot kompleksus piedāvājumus potenciālajiem investoriem. ES investīciju fondu Partnerības līgums 2014.-2020. gadam paredz atbalstu pašvaldībām maza mēroga infrastruktūras uzlabošanai ar mērķi piesaistīt vairāk privāto investoru.

Prioritāte 2: kompetenču veidošana industriju klāsteru atbalstam

Izaicinājums un rīcības

Lai pārvarētu izaicinājumu saistībā ar kvalificēta darbaspēka trūkumu Latgales-Igņinas AES (Visaginas) reģionā, ir nepieciešams stiprināt klāsterus un veidot kompetences, kas nepieciešamas nozaru attīstībai. Darba tirgū pieprasītas kompetences būtu jāattīsta visos izglītības līmeņos caur specializētām mācību un apmācību programmām. Klāsteriem būtu jānodrošina atbalsts partneru meklēšanā un tehnoloģiskas konsultācijas nozaru darbības uzlabošanai.

Attēls 14. Kompetenču veidošanas pakalpojumi investoriem



Lai sasaistītu izglītību ar darba tirgus prasībām, izglītības iestādēm un uzņēmumiem būtu jāsadarbojas specializētu izglītības un apmācību programmu izstrādē. Pieaugušajiem būtu jānodrošina pārkvalifikācijas un mūžizglītības programmas. Papildus tam, izglītības iestādēm būtu jānodrošina atbalsts uzņēmumiem darbinieku apmācīšanā. Klāsteru organizācijām pēc uzņēmumu pieprasījuma būtu jāsniedz atbalsts darbaspēka meklēšanā un darbinieku apmācīšanā.

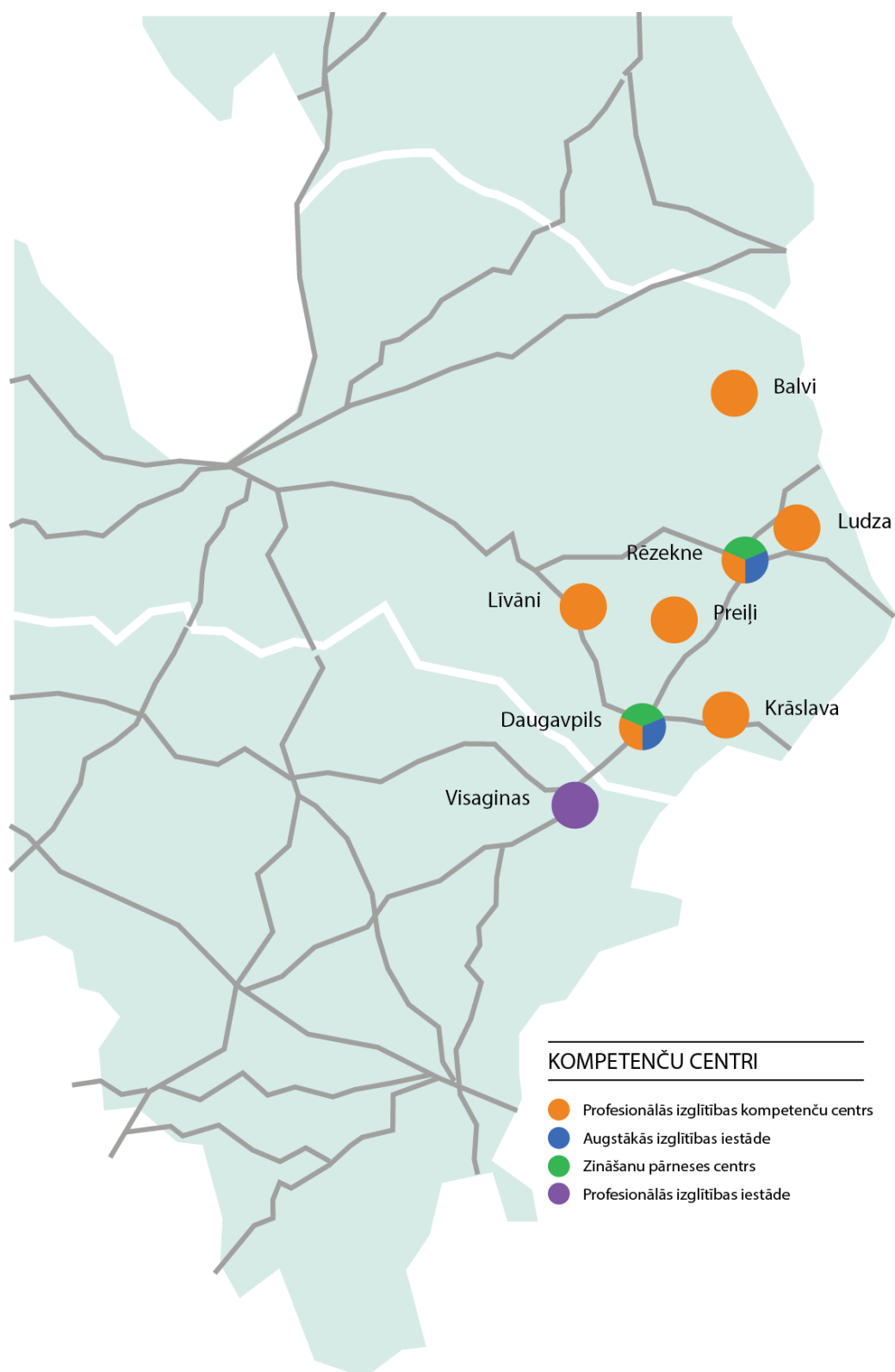
Lai stiprinātu klāsterus, investoriem būtu jānodrošina atbalsts biznesa partneru meklēšanā reģionā. Klāsteri ir specializētu uzņēmumu un citu iesaistīto pušu, t.sk. atbalsta institūciju grupas, kam kādā noteiktā teritorijā ir cieša savstarpēja sadarbība. Būtu nepieciešams mudināt un atbalstīt uzņēmumus vietējo piegādes ķēžu veidošanā, jo kopīgā darbā uzņēmumi var būt vairāk inovatīvi, radīt vairāk darbavietu un reģistrēt vairāk starptautisku preču zīmju un patentu nekā katra individuāli.

Savukārt, lai palielinātu uzņēmumu tehnoloģiskās kompetences, būtu jānodrošina konsultācijas jaunu tehnoloģiju izstrādei un produktivitātes uzlabošanai. Šīs konsultācijas sniegtu zināšanu pārneses centri.

Profesionālās izglītības kompetences centriem jābūt izvietotiem nacionālas un reģionālas nozīmes attīstības centros. Katram no tiem būtu jāspecializējas konkrētā nozarē: Balvos – kokapstrādē, Ludzā – kokapstrādē un pārtikas ražošanā, Rēzeknē – pārtikas ražošanā, iekārtu ražošanā, Līvānos – pārtikas ražošanā un elektrisko iekārtu ražošanā, Preiļos – pārtikas ražošanā, Krāslavā – iekārtu ražošanā, Daugavpilī – iekārtu ražošanā un tekstila un apģērbu ražošanā. Profesionālās izglītības un apmācību centran Visaginā būtu jāsaņem jau esošā specializācija enerģētikas nozarē ar fokusu uz metināšanu, elektroniku un mehatroniku.

Rēzeknē un Daugavpilī kā republikas nozīmes centros būtu jānodrošina pilns izglītības un pētniecības pakalpojumu grozs. Tajās būtu jābūt profesionālās izglītības kompetenču centram, augstākās izglītības iestādei (Rēzeknē – ar specializāciju inženierzinātnēs, Daugavpilī – ar specializāciju transporta un iekārtu attīstīšanā un ražošanā), kā arī zināšanu pārneses centriem (Rēzeknē – inženierzinātnēs, Daugavpilī – transporta un iekārtu ražošanā). Visaginā būtu jāizveido Kauņas Tehnoloģiskās universitātes vai Viļņas Ģedimīna Tehniskās universitātes struktūrvienības, lai nodrošinātu inženierzinātņu izglītību visos līmeņos. Visaginas tehnoloģiju un biznesa profesionālās izglītības centrs būtu jāizmanto kā praktisko apmācību centrs specializācijas nozaru izglītojamajiem.

Attēls 15. Kompetenču centru telpiskais izvietojums



Iesaistītās puses un to kompetences

Iesaistītās puses	Kompetences
Valsts	Ieguldījumi infrastruktūrā
Pašvaldības	Zemes un infrastruktūras nodrošināšana
LPR un IAES biznesa inkubatoru administrācijas	Projektu vadība, sadarbības ar privāro sektoru koordinēšana izglītības programmu un apmācību izveidē
Privātais sektors	Dalība darbinieku apmācības programmu un izglītības programmu izstrādē

Saskaņotība ar plānošanas dokumentiem

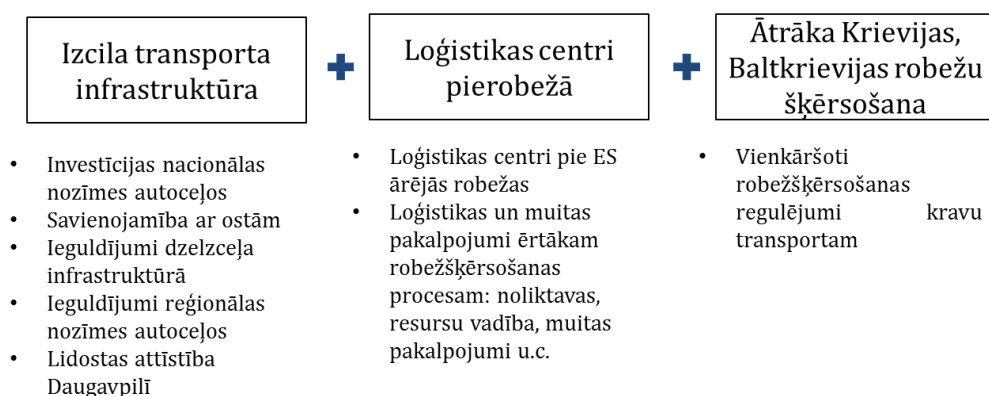
Ieguldījumi visu līmeņu izglītībā, īpaši profesionālā izglītībā un mūžizglītībā ir iekļauti Latvijas Nacionālā attīstības plāna 2014.-2020. gadam un ES investīciju fondu partnerības līguma 2014.-2020. gadam prioritātēs un mērķos. Ieguldījumi izglītībā ir iekļauti arī Visaginas un IAES reģiona stratēģisko dokumentu prioritātēs un mērķos.

Prioritāte 3: ātri loģistikas savienojumi

Izaicinājums un rīcības

Lai uzlabotu reģiona savienojamību ar ostām un lidostām un atvieglotu robežšķērsošanu, ir būtiski ieguldīt transporta infrastruktūrā un loģistikas centros ar izcilu infrastruktūru. Šie ieguldījumi ir svarīgi, lai veicinātu investoru, kuri nodarbojas ar uz eksportu orientētu ražošanu, piesaisti.

Attēls 16. Loģistikas centru komponentes

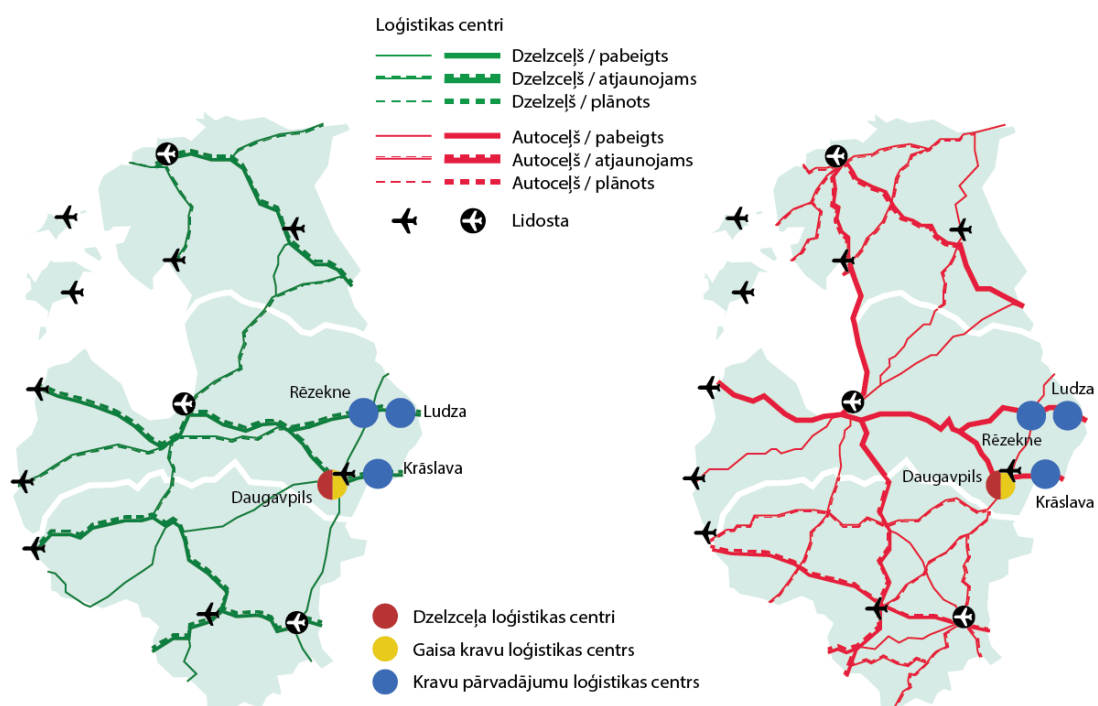


Lai uzlabotu reģiona savienojamību, būtiskas investīcijas ir jāvirza transporta infrastruktūras rekonstruēšanai. Investīcijas nacionāla un reģionāla mēroga ceļu infrastruktūrā nepieciešamas, lai uzlabotu reģiona savienojamību ar ostām. Dzelzceļa infrastruktūrā jāveic investīcijas, kas mērķētas uz līniju elektrificēšanu, kas uzlabotu tās vides draudzīgumu un samazinātu kravas pārvadājumu izmaksas. Daugavpilī būtu jāattīsta lidosta, lai integrētu Latgales-Igualinas AES (Visaginas) reģionu Eiropas un starptautiskajos gaisa kravu pārvadājumu tīklos.

Lai veicinātu transporta un loģistikas nozares attīstību, loģistikas centri būtu jāizvieto ES ārējās robežas tuvumā. Tiem būtu jānodrošina loģistikas un muitas pakalpojumi kravu pārvadātājiem: noliktavu īre, resursu vadības pakalpojumi, muitas pakalpojumi u.c. Papildus tam būtu jāveic uzlabojumi un jāievieš atvieglojumi muitas procedūru un robežas šķērsošanas procesā, lai radītu pozitīvu ietekmi uz reģionā pārvadāto kravu apjomu.

Loģistikas centri

Attēls 17. Loģistikas centru telpiskais izvietojums



Rēzekne un Daugavpils ir svarīgi dzelzceļa transporta mezgli, līdz ar to tām vajadzētu funkcionēt kā dzelzceļa loģistikas centriem. Ludzā un Krāslavā, kas atrodas tuvu Krievijas un Baltkrievijas robežām, būtu jāizvieto kravu loģistikas centri. Daugavpilī būtu jāizveido lidosta, kas būtu piemērota gaisa kravu pārvadājumiem. Šī ilgi plānotā projekta īstenošana ļautu integrēt Latgales-Igualinas AES (Visaginas) reģionu Eiropas gaisa loģistikas tīklā un uzlabotu arī tā starptautisko savienojamību. Tāpat investīcijas būtu jānovirza Latgales-Igualinas AES (Visaginas) reģiona savienojamības ar ostām uzlabošanai, jo jūras transports visbiežāk tiek izmantots maza un vidēja apjoma kravu pārvadājumiem.

Papildinformācija 7. Ieteicamie loģistikas centru darbības modeļi LPR/Ignalinas AES (Visaginas) reģionā

Investīciju teritorija/ha/atraššanās vieta							
	Specializācija	Darbības modelis	Komunikācijas	Pakalpojumi		Nodokļu un finanšu stimuli	
		Pakalpojumu nodrošinātājs	Privātie	Pašvaldība	Privātie	Privātie	Pašvaldība/valsts
Pāternieku un loģistikas ha	industriālā zona, 15 ha	Transporta un loģistika	Pašvaldības īpašumā esoša zeme, kas ilgtermiņā izīrēta privātajiem apsaimniekotājiem	Elektrība, IT infrastruktūra, parka ūdensapgāde un kanalizācija, apkure	Investīciju projektu vadītājs	Atbalsts atlasē, vadībā, teritoriju un investora vajadzībām sagatavošanā	Uzņēmējdarbības palīdzība
							Nekustamā īpašuma nodokļa atlaides, darbaspēka nodokļu samazinājums
Ludzas centrs, 18,8 ha	loģistikas zona, 18,8 ha	Transporta un loģistika	Pašvaldības īpašumā esoša zeme, kas ilgtermiņā izīrēta privātajiem apsaimniekotājiem	Elektrība, IT infrastruktūra, parka ūdensapgāde un kanalizācija, apkure	Investīciju projektu vadītājs	Atbalsts atlasē, vadībā, teritoriju un investora vajadzībām sagatavošanā	Uzņēmējdarbības palīdzība
							Nekustamā īpašuma nodokļa atlaides, darbaspēka nodokļu samazinājums

Iesaistītās puses un to kompetences

Iesaistītās puses	Kompetences
Valsts	Ieguldījumi infrastruktūrā, rīcības robežas šķērsošanas procesa atvieglošanai
Pašvaldības	Zeme un ēkas loģistikas centriem
LPR un IAES reģiona biznesa inkubators	Integrēta projektu attīstīšana un vadība
Privātais sektors	Pakalpojumu nodrošināšana (muitas, loģistikas)

Saskaņotība ar plānošanas dokumentiem

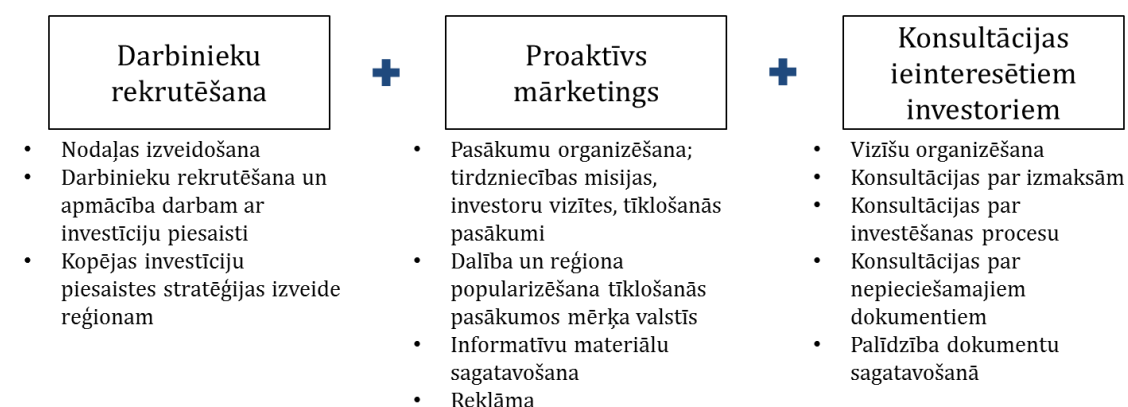
Investīcijas reģionālās, nacionālās un starptautiskās nozīmes transporta infrastruktūrā (ceļos, dzelzceļā) ir iekļautas visu līmeņu plānošanas dokumentos. Latvijas Ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam, Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020. gadam, Latgales programma 2010.-2017. gadam un ES investīciju fondu partnerības līgums min investīcijas infrastruktūrā un loģistikas savienojumu uzlabojumus kā vienas no galvenajām nacionālās attīstības prioritātēm.

Prioritāte 4: proaktīva mārketinga īstenošana caur reģionālo institūciju stiprināšanu

Izaicinājums un risinājumi

Lai piesaistītu kritisko investoru masu, būtu nepieciešams dibināt investīciju piesaistes nodaļas reģionālo institūciju pakļautībā. Šīs nodaļas nodarbotos ar proaktīva investīciju mārketinga īstenošanu. Latgales-Igņalinas AES (Visaginas) reģionā šādas investīciju piesaistes nodaļas būtu jādibina kā Latgales uzņēmējdarbības centra un Igņalinas AES reģiona biznesa inkubatora apakšvienības.

Attēls 18. Rīcības investīciju piesaistes nodaļu izveidei



Investīciju piesaistes nodaļas koncentrētos uz vidēja un liela mēroga investoru piesaisti reģionam. Nodaļu darbinieku rekrutāciju un apmācības darbam ar investīciju piesaisti būtu jāveic pieredzējušiem nozares speciālistiem. Latgales uzņēmējdarbības centrā un

Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatorā investīciju piesaistes nodaļā strādātu attiecīgi trīs un divi darbinieki. Papildus tam kā nodaļu darbības ietvars būtu jāizveido kopēja pārrobežu stratēģija investīciju piesaistei, kurā būtu noteikti investīciju piesaistes mērķi un vadlīnijas.

Pēc nodaļu nodibināšanas tām būtu jāuzsāk proaktīvs investīciju mārketingš. Tas iekļauj šādas aktivitātes: dažādu pasākumu, piemēram, tirdzniecības misiju, reģiona vizīšu, tīklošanās pasākumu vietējiem un starptautiskiem uzņēmumiem organizēšanu, kā arī dalību citu iesaistīto pušu organizētos pasākumos – īpaši valstīs, kas ir departamenta mērķauditorijā. Būtu nepieciešams izstrādāt vizuālus, digitālus un interaktīvus materiālus par investīciju iespējām reģionā. Tāpat arī investīciju piesaistes nodaļām būtu jānodrošina reģiona reklāma dažāda veida medijos, īpaši mērķa nozaru izdevumos.

Tāpat arī būtu jānodrošina konsultāciju pakalpojumi potenciālajiem investoriem. Investīciju piesaistes nodaļām būtu jārīko vizītes uz investīciju objektiem, jākonsultē par nepieciešamajiem dokumentiem un investīciju procesu un tā izmaksām, kā arī par ražošanas izmaksām reģionā. Investīciju piesaistes nodaļām būtu arī jānodrošina palīdzība dokumentu sagatavošanā, un pēc nepieciešamības arī cita veida palīdzība, lai nodrošinātu vieglu un ātru investēšanas procesu.

Iesaistītās puses un to kompetences

Iesaistītās puses	Kompetences
Valsts	Sadarbība ar LIAA, 'Invest Lithuania', pašvaldībām un vēstniecībām
Pašvaldības	Sadarbība ar LPR/IAES reģiona biznesa inkubatoru investoru piesaistē
LPR un IAES reģiona biznesa inkubators	Investīciju piesaistes nodaļu izveidošana un darbības nodrošināšana
Privātais sektors	Sadarbība ar investīciju piesaistes nodaļām, dalība reģiona goda konsulu tīklā

Saskaņotība ar plānošanas dokumentiem

Proaktīvs investīciju mārketingš ir iekļauts Latgales programmā 2010.-2017. gadam. Tās apakšprogramma „Investīciju piesaiste” un sadaļa „Latgales reģiona pievilcība (mārketinga programma)” paredz mārketingu un investoru atbalsta aktivitātes kā vienas no prioritārajām jomām reģiona attīstībai 2010.-2017. gadā. Latvijas ekonomisko interešu pārstāvniecības palielināšana, izveidojot jaunas vēstniecības un pārstāvniecības, jo īpaši investīciju piesaistes mērķa valstīs, ir iekļauta Nacionālajā attīstības plānā 2014.-2020. gadam.

Indikatīvais stratēģijas īstenošanas budžets

Table 1. Indicative Budget for Strategy Implementation, 2015-2021*

Nr..	Prioritārās rīcības	Atbildīgie par īstenošanu	Indikatīvais budžets 2015-2021, EUR	Finansējuma avots
Prioritāte 1: industriālo parku attīstīšana ātrai un lētai ražošanas uzsākšanai				
1	Industriālo parku izveide	Valsts un reģionālās institūcijas, pašvaldības, privātais sektors	84 000 000	ES investīciju fondi, valsts un pašvaldības budžets
2	Atbalsta pakalpojumu investoriem nodrošināšana	Reģionālās institūcijas, pašvaldības, privātais sektors	n/a	n/a
3	Finanšu un nodokļu stimuli	Valsts	33 000 000	ES investīciju fondi, valsts budžets
Prioritāte 2: kompetenču veidošana industriju klāsteru atbalstam				
4	Darbinieku meklēšana un specializētas apmācību programmas	Valsts, reģionālās institūcijas, pašvaldības	5 700 000	ES investīciju fondi, valsts budžets
5	Partneru un piegādātāju ķēžu meklēšana	Valsts, reģionālās institūcijas, pašvaldības	n/a	n/a
6	Partneru un piegādātāju ķēžu meklēšana	Valsts, reģionālās institūcijas, pašvaldības	5 000 000	ES investīciju fondi, valsts budžets
Prioritāte 3: ātri loģistikas savienojumi				
7	Investīcijas transporta infrastruktūrā	State, regional institutions, municipalities	71 000 000	ES investīciju fondi, valsts un pašvaldības budžets
8	Loģistikas centru attīstīšana	Valsts, reģionālās institūcijas, pašvaldības	12 000 000	ES investīciju fondi, valsts budžets
9	Ātrāka Krievijas, Baltkrievijas robežu šķērsošana	Valsts	n/a	n/a
Prioritāte 4: proaktīva mārketinga īstenošana caur reģionālo institūciju stiprināšanu				
10	Investīciju piesaistes nodaļu izveide	Reģionālās institūcijas	700 000	Valsts budžets
11	Proaktīvs investīciju mārketinga	Reģionālās institūcijas, pašvaldības	700 000	Valsts un pašvaldību budžets, ES un Norvēģijas finanšu instrumenta finansējums
12	Konsultācijas investoriem	Reģionālās institūcijas, pašvaldības	700 000	Valsts budžets

* **Piezīme.** Indikatīvais stratēģijas īstenošanas budžets ir balstīts: industriālo teritoriju attīstības provizoriskajos budžetos WILLINVEST projektā, Latgales programmā 2010-2017 norādītajiem indikatīvajiem aktivitāšu budžetos un konsultācijās ar reģionāla un vietēja līmeņa iesaistītajām pusēm

2.4. Īstenošana un indikatori: kā izvērtēt rezultātus

Papildinformācija 8. ĀTI projekti ES austrumu dalībvalstīs 2012.-2014. gadā. Avots: fdimarkets.com

Valsts	Investīciju projektu skaits	Vidējās ĀTI uz projektu, mlj. EUR	1 Vidējais radīto darba vietu skaits uz 1 mlj. ĀTI
Romania	341	31,78	7
Poland	430	28,90	6
Hungary	145	26,08	6
Czech Republic	207	25,41	7
Estonia	34	24,33	4
Latvia	32	22,79	3
Bulgaria	109	22,67	6
Slovakia	100	21,01	8
Lithuania	74	15,05	6
Slovenia	20	14,52	8

* **Piezīme.** Latgales-Ignalinas AES (Visaginas) reģiona stratēģijas īstenošanas indikatoru aprēķinam tika ņemtas vērā šī brīža tendences investīciju vidē un tika pieņemts, ka 1 miljons ĀTI vidēji rada 5 darba vietas, savukārt 1 investīciju projekts vidēji ir 5 miljonu EUR apmērā.

Stratēģijas ieviešanu un visu nozīmīgo pušu iesaisti pārraudzīs Latgales plānošanas reģiona un Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatora administrācijas. Tās būs atbildīgas par sadarbības starp iesaistītajām pusēm vadību, lai sekmīgi īstenotu stratēģijā ieteiktos projektus un rīcības. 2018. gadā tiks veidota stratēģijas vidusposma atskaite, ko sagatavos LPR un IAES reģiona biznesa inkubators. Tajā tiks izvērtēti stratēģijas ieviešanas indikatori un projektu attīstības progress. 2021. gadā tiks veikta stratēģijas ieviešanas gala izvērtēšana. Arī to sagatavos LPR un IAES reģiona biznesa inkubators.

Stratēģijas progressa kvantitatīvai izvērtēšanai ir izvēlēti šādi indikatori:

Reģions	Indikators	2014	2018	2020	Avots
LPR	ĀTI atlikums, EUR	85 miljoni	120 miljoni	155 miljoni	Lursoft statistika
	Darbavietu skaits ražošanas nozarēs	9543	9718	9893	Centrālā statistikas pārvalde
	Investoru skaits reģionā	994	1001	1008	Lursoft statistika
INPP Region	ĀTI atlikums, EUR	8 miljoni	13 miljoni	34 miljoni	Centrālā statistikas pārvalde
	Darbavietu skaits ražošanas nozarēs	3000	3065	3130	Centrālā statistikas pārvalde
	Investoru skaits reģionā	2	5	7	Centrālā statistikas pārvalde, Invest Lithuania

3. DAĻA:

INVESTĪCIJU MĀRKETINGA PLĀNS

Plāns Latgales plānošanas reģionam un Latgales uzņēmējdarbības centram

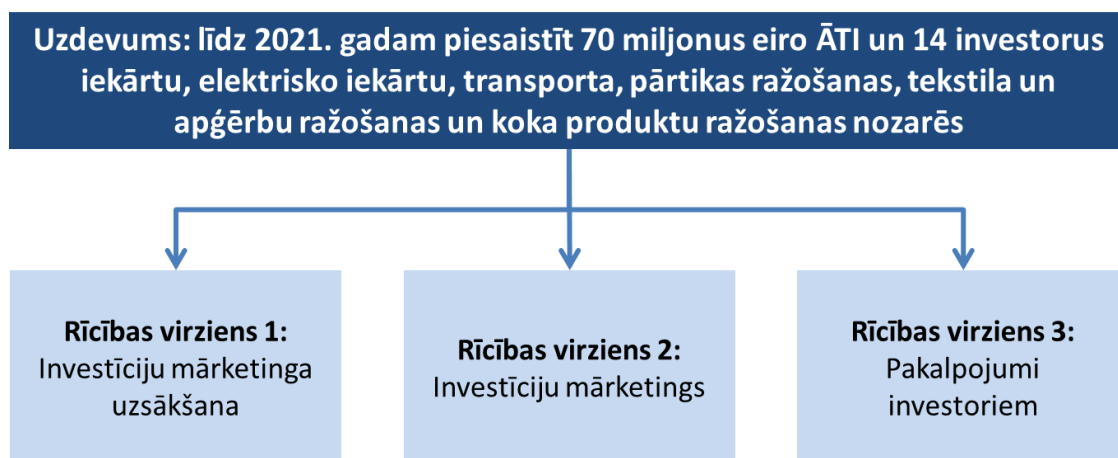
3.1. Mērķa grupas: ar ko uzsākt sarunas

Investīciju mārketinga mērķa grupas: starptautiski ražošanas uzņēmumi, kas eksportē uz Latgales kaimiņu reģioniem

Tiešās investīciju mārketinga mērķa grupas ir vietējie un starptautiskie iekārtu, elektrisko iekārtu, transporta, pārtikas produktu, tekstila un apģērbu, kā arī koka produktu ražotāji. Investīciju mārketingam būtu jābūt mērķētam uz uzņēmumiem, kas darbojas iepriekšminētajās nozarēs un eksportē savu produkciju uz Latgales kaimiņu reģioniem – Igauniju, Lietuvu, Krieviju, Baltkrieviju, Poliju, Zviedriju, Somiju -, uzsverot tādu priekšrocību kā iespēju ātri piegādāt saražoto klientam. **Starpnieku mērķa grupas** iekļauj investīciju piesaistē iesaistītās puses, kuras palīdz sazināties un sasniegt potenciālos investorus: Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra un tās pārstāvniecības, vēstniecības, reģiona goda konsuli un starptautiskie nekustamā īpašuma konsultanti.

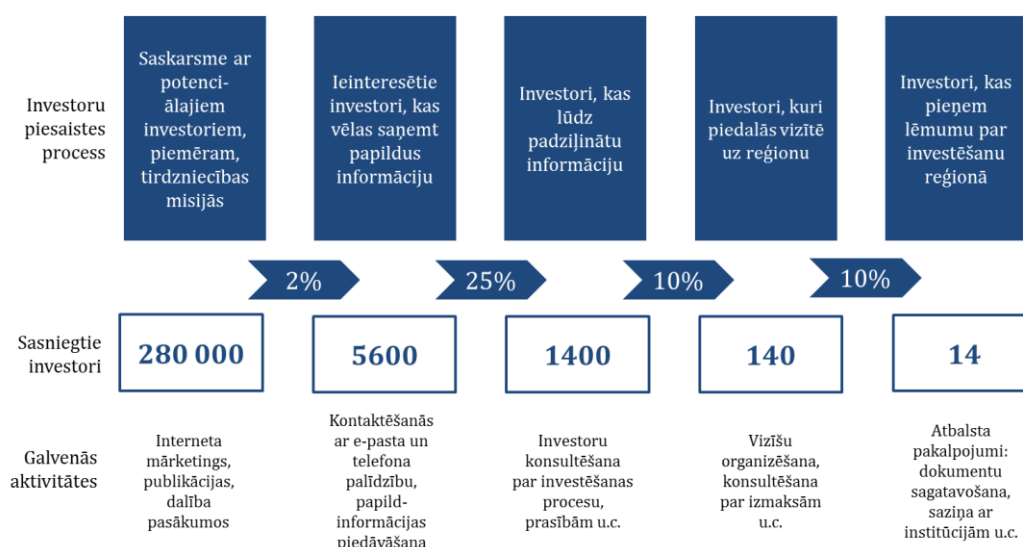
3.2. Rīcības virzieni: kā sasniegt mērķus un uzdevumus

Attēls 19. Uzdevums un rīcības virzieni



Latgales plānošanas reģiona investīciju mārketinga aktivitāšu uzdevums ir piesaistīt reģionam 70 miljonus eiro ĀTI iekārtu, elektrisko iekārtu, transporta, pārtikas ražošanas, tekstila un apģērbu ražošanas, kā arī koka produktu ražošanas nozarēs. Līdz 2021. gadam reģionam jāpiesaista 14 jauni investori.

Papildinformācija 9. Investoru piesaistes process. Avots: Hurtado X., FDI Attraction Academy



Lai izpildītu uzdevumu, informācijai par Latgales plānošanas reģionu ir jāsasniedz vismaz 280 000 potenciālo investoru. Ar 1400 no tiem ir jāuztur tālāka komunikācija, kā arī ir jābūt noorganizētām vismaz 140 investoru vizītēm uz potenciālajiem investīciju objektiem. Tāpat ir nepieciešams īstenot tādas mārketinga aktivitātes kā publikācijas medijos, informatīvu materiālu sagatavošana, mājaslapas uzturēšana, dalība nozaru pasākumos u.c. Ņemot vērā iepriekšminēto un analizējot citu investīciju piesaistes aģentūru piemērus, kā arī konsultējoties ar Latgales plānošanas reģionu un citām reģionāla un vietēja mēroga iesaistītajām pusēm, tika noteikts budžets, kas nepieciešams sekmīgai mārketinga plāna īstenošanai (300 000 eiro gadā).

Tabula 14. Investīciju piesaistes nodaļas budžets, EUR

Rīcības virziens	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	KOPĀ
Rīcības virziens 1:								
Investīciju mārketinga uzsākšana	93 000	56 000	7 000	11 000	7 000	7 000	7 000	188 000
Rīcības virziens 2:								
Investīciju mārketinga	171 000	208 000	257 000	253 000	257 000	257 000	257 000	1 660 000
Rīcības virziens 3:								
Pakalpojumi investoriem	-	-	-	-	-	-	-	-
Atalgojums personālam	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	252 000
KOPĀ	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	2 100 000

* **Piezīme.** Rīcības virzieni, kuriem norādītas izmaksas, papildus darbinieku atbildībām tiks īstenoti ar dažādu ārpakalpojumu iepirkšanu un netiks segti no darbinieku algām; piemēram, dalība tirdzniecības misijās u.c.

Rīcības virzienā „Investīciju mārketinga uzsākšana” iekļautas darbības investīciju piesaistes nodaļas Latgales uzņēmējdarbības centrā izveidei. Rīcības virzienā „Investīciju mārketinga” iekļautas rīcības mārketinga internetā un medijos īstenošanai, dalībai nozaru pasākumos un investoru vizīšu organizēšanai, kā arī mārketinga aktivitāšu īstenošanu caur starpniekiem. Savukārt rīcības virzienā „Pakalpojumi investoriem” iekļautas rīcības ar mērķi konsultēt investorus par dažādiem jautājumiem un nodrošināt praktisku palīdzību investīciju procesā.

Rīcības virziens 1: Investīciju mārketinga uzsākšana

Rīcības	Indikatīvās izmaksas, EUR						
<i>Rezultāti: nodibināta investīciju piesaistes nodaļa ar 6 apmācītiem darbiniekiem</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Darbinieku rekrutēšana un nodaļas izveide							
6 darbinieku rekrutēšana	x						
Nepieciešamo biroja iekārtu un aprīkojuma iegāde nodaļas darbiniekiem	5000			4000			
6 darbinieku apmācības par investīciju piesaistes procesu un investīciju mārketingu	8000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Administratīvās izmaksas (biroja īre, piederumi, komunālie maksājumi, ceļa izdevumi u.c.)	3000	3000	4000	4000	4000	4000	4000
Nodaļas mājaslapa							
Investīciju piesaistes mājaslapas invest.latgale.lv uzturēšana	2000	x	x	x	x	x	x
Sadarbība ar citām iesaistītajām pusēm							
Sadarbība ar LIAA un pašvaldībām investīciju projektu sagatavošanā	x	x	x	x	x	x	x
Investīciju objektu tehnisko projektu sagatavošana	70 000	50 000					
Investīciju parku apsaimniekotāju iepirkuma sagatavošana (sadarbībā ar pašvaldībām)	5 000						

* **Piezīme.** Rīcības, kas atzīmētas ar „X”, iekļautas darbinieku tiešajās atbildībās un to izmaksas iekļautas darbinieku atalgojumā; rīcības, kurām norādītas summas, tiek īstenotas caur ārpalpojumiem vai tām paredzamas papildus izmaksas.

Rīcības virzienā 1 „Investīciju mārketinga uzsākšana” iekļautas rīcības, kas nepieciešamas, lai Latgales uzņēmējdarbības centra paspārnē nodibinātu investīciju piesaistes nodaļu, kā arī lai varētu nodrošināt tās pamata darbības. Nepieciešams rekrutēt un apmācīt 6 darbiniekus, kā arī iegādāties biroja aprīkojumu nodaļas darbiniekiem. Tāpat arī nepieciešams uzturēt investīciju piesaistes un mārketinga mājaslapu un sagatavot iepirkumus investīciju parku apsaimniekotāju līgšanai. Rīcības virziena 1 īstenošanas rezultātā tiktu nodibināta investīciju piesaistes nodaļa ar 6 darbiniekiem. Tā koncentrētos uz vidēja un liela mēroga investoru piesaisti Latgales plānošanas reģionam.

Rīcības virziens 2: Investīciju mārketingis

Rīcības	Indikatīvās izmaksas, EUR						
<i>Rezultāti: 280 000 sasniegti investori, 5600 informēti investori (piem. ar e-pastu starpniecību)</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mārketingis internetā un medijos							
Sagatavoti informatīvi materiāli par investīciju iespējām LPR: video, brošūras, bukleti, mērķa valstu valodās	15 000	5 000	15 000	10 000	15 000	10 000	10 000
Investīciju piesaistes nodaļas mājaslapas mārketingis interneta meklētājprogrammās	3 000	2 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Reklāma sociālajos medijos un nozaru tiešsaistes medijos	30 000	10 000	30 000	30 000	50 000	30 000	50 000
Reklāmrakstu publicēšana nozaru drukātajos medijos	15 000	11 000	18 000	13 000	18 000	20 000	20 000
Reklāma vietējos un mērķa valstu, kā arī starptautiskos televīzijas kanālos	50 000	50 000	80 000	60 000	60 000	53 000	60 000
Mērķa nozaru uzņēmumu datubāzes izveide un atjaunināšana vismaz reizi pusgadā	x	x	x	x	x	x	x
Google Alerts izmantošana potenciāli ieinteresētu uzņēmumu uzturēšanai redzeslokā sociālajos medijos un citur internetā	x	x	x	x	x	x	x
Īsu aptauju (līdz 10 slēgtiem jautājumiem) par investoru vajadzībām investēšanai kādā reģionā sagatavošana un izsūtīšana ar mērķi iegūt uzņēmumu kontaktinformāciju	x	x	x	x	x	x	x
Dalība pasākumos un vizīšu organizēšana							
Tirdzniecības izstāžu teltis sagatavošana: koncepts un vizuālie materiāli	3000			3000			3000
Vietējo uzņēmēju un investoru apmeklēšana un informēšana par investīciju iespējām Latgalē	x	x	x	x	x	x	x
Latgales Investīciju foruma organizēšana		100 000		100 000		100 000	
Latgales plānošanas reģiona pārstāvēšana tirdzniecības izstādēs	45 000	25 000	100 000	25 000	100 000	30 000	100 000
Mērķa nozaru un asociāciju pasākumu, kuros piedalās mērķa uzņēmumi, apmeklēšana	10 000	5 000	10 000	8 000	10 000	10 000	10 000
Potenciāli ieinteresētu investoru kontaktinformācijas iegūšana	x	x	x	x	x	x	x
Informatīvu e-pastu sūtīšana tirdzniecības izstādēs iegūtajiem kontaktiem	x	x	x	x	x	x	x
Telefoniska kontaktēšanās ar uzņēmumiem pēc informatīvu e-pastu izsūtīšanas	x	x	x	x	x	x	x
Dalība ministriju un vēstniecību organizētās tirdzniecības misijās mērķa valstīs	x	x	x	x	x	x	x
Mārketingis caur starpniekiem							
Latgales plānošanas reģiona goda pārstāvju tīkla izveide	x	x	x	x	x	x	x
Informācijas par investīciju iespējām Latgalē izplatīšana LIAA un tās ārzemju pārstāvniecībām	x	x	x	x	x	x	x
Informācijas par investīciju objektiem izplatīšana starptautiskajiem nekustamā īpašuma konsultantiem	x	x	x	x	x	x	x

* **Piezīme.** Rīcības, kas atzīmētas ar „X”, iekļautas darbinieku tiešajās atbildībās un to izmaksas iekļautas darbinieku atalgojumā; rīcības, kurām norādītas summas, tiek īstenotas caur ārpalpojumiem vai tām paredzamas papildus izmaksas.

Rīcības virzienā 2 „Investīciju mārketingu” iekļautas rīcības, kas saistītas ar mārketingu internetā un medijos, informatīvu materiālu izstrādi, reklāmu sociālajos medijos, internetā un citur. Tajā iekļautas arī tādas rīcības kā dalība tirdzniecības izstādēs un misijās, investoru vizīšu organizēšana u.c. Tāpat arī iekļautas rīcības, kas vērstas uz mārketingu caur starpniekiem: LIAA, starptautiskajiem nekustamā īpašuma konsultantiem un reģiona goda pārstāvjiem. Īstenojot šo rīcības virzienu, jāsasniedz šādi rezultāti: jābūt sasniegtiem 280 000 uzņēmumiem, no kuriem 5600 jāsaņem papildus informācija par investīciju iespējām LPR - piemēram, ar e-pastu starpniecību.

Papildinformācija 11. Ieteikumi investīciju piesaistes nodaļas mājaslapas saturam

- Mājaslapai jābūt pieejamai mērķa valstu valodās un tai jābūt atrodamai caur interneta meklētājprogrammām attiecīgajās valodās (piemēram, google.ru).
- Mājaslapā jāspēj viegli orientēties un atrast investoriem nepieciešamo informāciju ar mazāk nekā 3 klikšķiem (piemēram, jābūt izveidotām tiešās piekļuves saitēm kā, piemēram, „Saņemt bezmaksas konsultāciju par investēšanas procesu”).
- Sadaļā „Kontakti” jāievieto arī starptautiski tālruņa numuri vai Skype profils, ko izmantot tiešsaistes sarakstei vai zvanam.
- Mājaslapā jābūt iekļautiem interaktīviem rīkiem, piemēram, kartei ar investīciju objektu un attēlotu attālumu līdz ostām, lidostām, transporta tīkliem u.c., video ar investoriem nepieciešamo informāciju u.c.
- Jābūt pieejamiem lejuplādējamiem materiāliem par investēšanas iespējām – brošūrām, skrejlapām, bukletiem u.c.
- Mājaslapā būtu jāiekļauj stāsti par veiksmīgiem esošiem investoriem (3S Story’ - Star (Decision Maker/Company); Story (How they decided to invest in region); Solution (How IPA facilitated investment process)).
- Mājaslapai jābūt tehnoloģijām draudzīgai un pieejamai dažādās pārlūkprogrammās un ierīcēs.
- Mājaslapā jāiekļauj investīciju kalkulators, kurā potenciālie investori var veikt aptuvenus aprēķinus par izmaksām, kas nepieciešamas, lai investētu reģionā. Kalkulatoram jāpiedāvā arī iespēja saņemt korektāku izmaksu simulāciju tiešās konsultācijās.
- Jābūt pieejamām tiešsaistes aptaujām un pieprasījuma anketām, lai iegūtu potenciālo investoru kontaktus. Tām jābūt īsām un konkrētām un jākalpo kā sākumpunktam komunikācijai ar investoriem.

Papildinformācija 10. Ieteikumi tirdzniecības izstāžu telts izveidei

- Vietai ir nozīme – labākās vietas maksā vairāk, taču piesaista lielāku uzmanību.
- Telts dizainam jābūt ar skaidru vēstījumu un labi saredzamam no visiem virzieniem.
- Teltī jāatrodas pietiekamam skaitam darbinieku, lai viņi spētu komunicēt ar visiem ieinteresētajiem cilvēkiem. Darbiniekiem jābūt pieejamiem un labi informētiem.
- Uz kodu un dzērienu piedāvāšana tiek labi novērtēta.
- Papildus zināšanu esamība par, piemēram, reģionu, nozaru aktualitātēm u.c., var palielināt informācijas pievienoto vērtību.
- Sociālo tīklu izmantošana pasākuma apmeklētāju iesaistīšanai – piemēram, rīkojot tajos konkursus ar balvām.
- Reklāmas produktu un dāvanu sagatavošana un izdalīšana ir labs veids, kā atgādināt par sevi pēc pasākuma beigām. Svarīgi, lai dāvanas būtu praktiski noderīgas un tās varētu izmantot ilgāku laiku – piemēram, pildspalvas, piezīmju klades, krūzes, zibatmiņas, somas, mapes u.c.

Rīcības virziens 3: Pakalpojumi investoriem

Rīcības	Indikatīvās izmaksas, EUR						
<i>Rezultāti: 1400 konsultēti investori, 140 investoru vizītes</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Konsultāciju pakalpojumi							
Investoru konsultēšana par pieejamajiem investīciju objektiem un situāciju ar darbaspēku	x	x	x	x	x	x	x
Investoru konsultēšana par investēšanas procesu	x	x	x	x	x	x	x
Investoru konsultēšana par uzņēmējdarbības izmaksām	x	x	x	x	x	x	x
Investoru konsultēšana un viņu gatavības investēt reģionā novērtēšana	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem izmaksu ziņā visefektīvāko investīciju objektu izvēlē	x	x	x	x	x	x	x
Praktiska palīdzība							
Investoru tirdzniecības misiju uz pašvaldībām un investīciju objektiem organizēšana	x	x	x	x	x	x	x
Tulku nodrošināšana investoru vizītēs uz pašvaldībām un investīciju objektiem	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem dokumentu sagatavošanā un saziņā ar atbildīgajām institūcijām	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem nodokļu atvieglojumu saņemšanai	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem pieteikumu ES un vietējiem grantiem sagatavošanā	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem potenciālo piegādātāju un sadarbības partneru meklēšanā	x	x	x	x	x	x	x

* **Piezīme.** Rīcības, kas atzīmētas ar „X”, iekļautas darbinieku tiešajās atbildībās un to izmaksas iekļautas darbinieku atalgojumā; rīcības, kurām norādītas summas, tiek īstenotas caur ārpalpojumiem vai tām paredzamas papildus izmaksas.

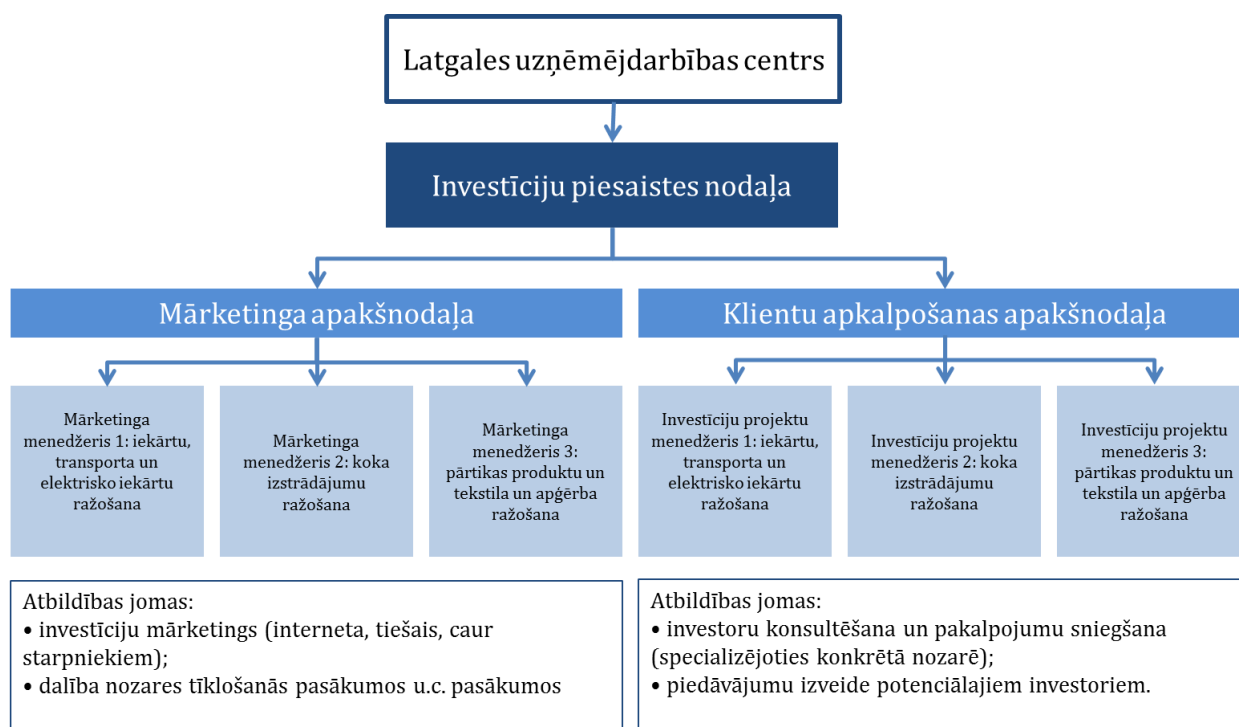
Rīcības virzienā 3 „Pakalpojumi investoriem” iekļautas rīcības, kas saistītas ar konsultāciju un praktiskas palīdzības sniegšanu vidēja un liela mēroga investoriem, kuri izrādījuši interesi par investēšanu LPR. Konsultāciju pakalpojumi ir, piemēram, konsultēšana par investīciju objektiem, investēšanas procesu, uzņēmējdarbības izmaksām u.c. Praktiska palīdzība skar tādas jomas kā investoru vizīšu uz pašvaldībām organizēšana, palīdzība investoriem dokumentu sagatavošanā, grantu pieteikumos u.c. Rīcības virziena 3 rezultātā jābūt konsultētiem pavisam 1400 investoriem un jābūt notikušām 140 investoru vizītēm uz potenciālajiem investīciju objektiem.

3.3. Organizatoriskā struktūra: kas īsteno plānu

Investīciju piesaistes nodaļas organizatoriskā struktūra

Investīciju piesaistes nodaļa darbosies Latgales uzņēmējdarbības centra administrācijas pārraudzībā. Tajā darbosies seši darbinieki – 3 no tiem mārketinga apakšnodaļā un 3 – klientu apkalpošanas apakšnodaļā. Visi darbinieki tiktu rekrutēti atbilstoši standarta procedūrām, to veiktu Latgales uzņēmējdarbības centrs. Nodaļas izveides posmā tās darbiniekus apmācītu mārketinga un investīciju pakalpojumu nozaru speciālisti.

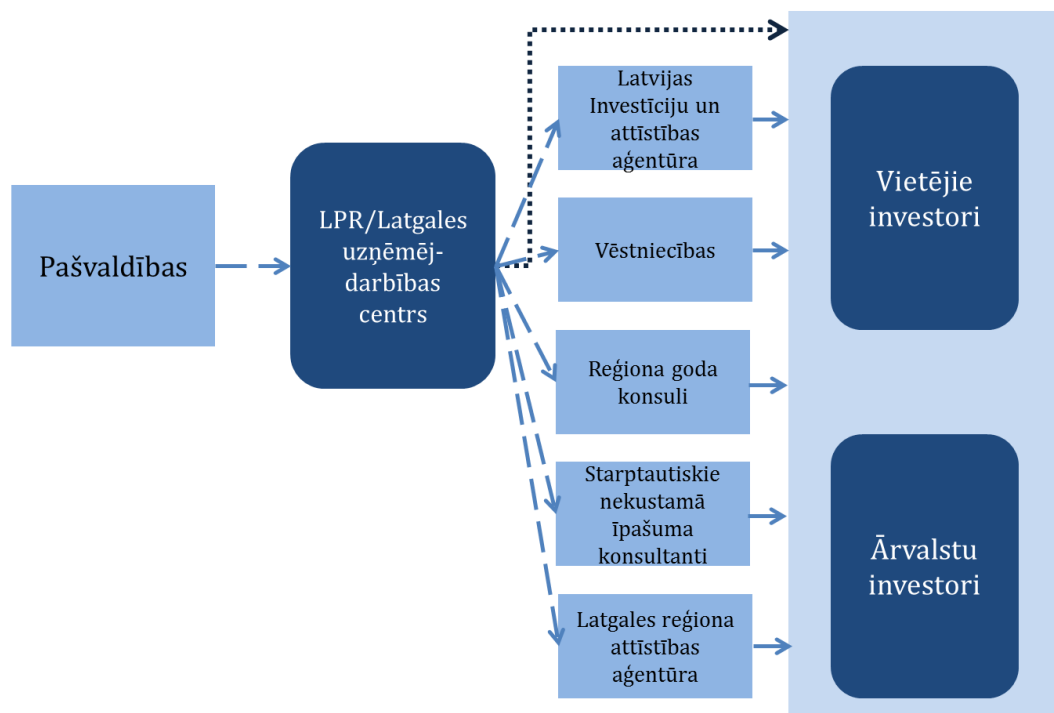
Attēls 20. Investīciju piesaistes nodaļas organizatoriskā struktūra



Mārketinga apakšnodaļā katrs mārketinga menedžeris fokusētos uz konkrētu nozarei: (1) uz iekārtu, transporta un elektrisko iekārtu ražošanu; (2) uz koka izstrādājumu ražošanu; (3) uz pārtikas produktu un tekstila un apģērba ražošanu. Mārketinga menedžeru pienākumos ietilptu investoru piesaistes konkrētajā nozarē veicināšana, mārketinga aktivitāšu īstenošana, dalība nozares tīklošanās pasākumos un tirdzniecības misijās u.c.

Arī klientu apkalpošanas apakšnodaļā katrs no investīciju projektu menedžeriem fokusētos uz konkrētu nozari: (1) uz iekārtu, transporta un elektrisko iekārtu ražošanu; (2) uz koka izstrādājumu ražošanu; (3) uz pārtikas produktu un tekstila un apģērba ražošanu. Investīciju projektu menedžeri nodrošinātu konsultācijas un atbalsta pakalpojumus potenciālajiem un esošajiem investoriem, kā arī nodarbotos ar piedāvājumu izstrādi potenciālajiem investoriem.

Attēls 21. Ieteicamais iesaistīto pušu sadarbības modelis



Pašvaldībām būtu jādarbojas kā primārajiem informācijas avotiem, nodrošinot LPR administrāciju un jaundibināto Latgales uzņēmējdarbības centra investīciju piesaistes nodaļu ar informāciju par investīciju objektiem un iespējām. LPR būtu jāapkopo šī informācija un tā jāizplata starpniekiem – LIAA, vēstniecībām, LPR goda konsuliem, starptautiskajiem nekustamā īpašuma konsultantiem, Latgales reģiona attīstības aģentūrai – vai arī tieši jāvēršas pie potenciālajiem vietējiem un ārvalstu investoriem.

3.4. Īstenošana un indikatori: kā izvērtēt rezultātus

Plāna ieviešanu un visu nozīmīgo pušu iesaisti pārraudzīs Latgales plānošanas reģiona un Latgales uzņēmējdarbības centra administrācijas. Tās būs atbildīgas par investīciju piesaistes nodaļas izveidi Latgales uzņēmējdarbības centrā un par visu paredzēto aktivitāšu īstenošanu. 2018. gadā LPR un Latgales uzņēmējdarbības centra administrācijai jāsagatavo vidustērmiņa ziņojums par mārketinga plāna ieviešanas progresu, kurā iekļauts indikatoru izvērtējums.

Progresu novērtēšanai izvēlēti šādi kvantitatīvi indikatori:

Indikators	2014	2018	2021	Avots
ĀTI atlikums, EUR	85 miljoni	120 miljoni	155 miljoni	Lursoft statistika
Darbavietu skaits ražošanas nozarēs	9543	9718	9893	Centrālā statistikas pārvalde
Investoru skaits reģionā	994	1001	1008	Lursoft statistika

Plāns IAES reģiona biznesa inkubatora administrācijai un Visaginas pašvaldības stratēģiskās attīstības departamentam

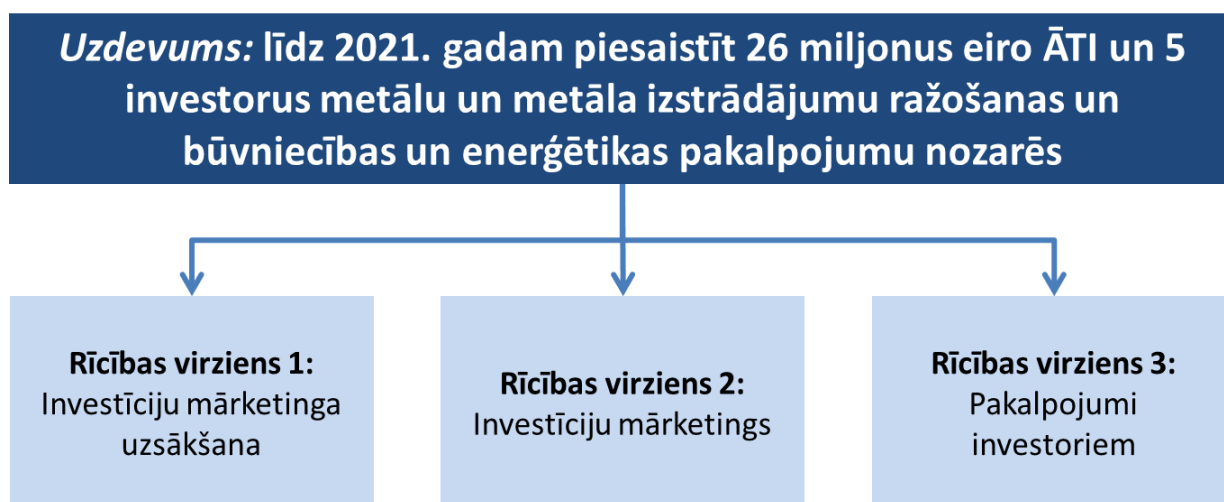
3.5. Mērķa grupas: ar ko uzsākt sarunas

Investīciju mārketinga mērķa grupas: starptautiski ražošanas uzņēmumi, kas eksportē uz IAES reģiona kaimiņu reģioniem

Tiešās investīciju mārketinga mērķa grupas ir vietējie un starptautiskie metālu un metāla izstrādājumu ražotāji. un būvniecības un enerģētikas pakalpojumu ražotāji. Investīciju mārketingam būtu jābūt mērķētam uz uzņēmumiem, kas darbojas iepriekšminētajās nozarēs un eksportē savu produkciju uz Ignalinas AES (Visaginas) reģiona kaimiņu reģioniem – Igauniju, Latviju, Krieviju, Baltkrieviju, Poliju, Zviedriju, Somiju - , uzsverot tādu priekšrocību kā iespēju ātri piegādāt saražoto klientam. **Starpnieku mērķa grupas** iekļauj investīciju piesaistē iesaistītās puses, kuras palīdz sazināties un sasniegt potenciālos investorus: „Invest Lithuania” un tās pārstāvniecības, vēstniecības, reģiona goda konsuli un starptautiskie nekustamā īpašuma konsultanti.

3.6. Rīcības virzieni: kā sasniegt mērķus un uzdevumus

Attēls 22. Uzdevums un rīcības virzieni



Ignalinas AES (Visaginas) reģiona investīciju mārketinga aktivitāšu uzdevums ir piesaistīt reģionam 26 miljonus eiro ĀTI metālu un metāla izstrādājumu ražošanas un būvniecības un enerģētikas pakalpojumu nozarēs. Līdz 2021. gadam reģionam jāpiesaista 5 jauni investori. Lai sasniegtu šo uzdevumu, tika izvirzīti 3 rīcības virzieni. Rīcības virzienā „Investīciju mārketinga uzsākšana” iekļautas darbības investīciju piesaistes nodaļas Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatorā izveidei. Rīcības virzienā „Investīciju mārketinga” iekļautas rīcības mārketinga internetā un medijos īstenošanai, dalībai nozaru pasākumos un investoru vizīšu organizēšanai, kā arī mārketinga aktivitāšu īstenošanu caur starpniekiem. Rīcības virzienā „Pakalpojumi investoriem” iekļautas rīcības ar mērķi konsultēt investorus par dažādiem jautājumiem un

nodrošināt praktisku palīdzību investīciju procesā. Rīcības virzienos iekļautās aktivitātes īstenos iepriekšminētā investīciju piesaistes nodaļa sadarbībā ar Visaginas pašvaldības administrāciju.

Tabula 15. Investīciju piesaistes nodaļas budžets, EUR

Rīcības virziens	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Rīcības virziens 1: Investīciju mārketinga uzsākšana	45 000	22 000	3 000	6 000	3 000	3 000	3 000	85 000
Rīcības virziens 2: Investīciju mārketinga	31 000	54 000	73 000	70 000	73 000	73 000	73 000	447 000
Rīcības virziens 3: Pakalpojumi investoriem	-	-	-	-	-	-	-	-
Atalgojums personālam	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	168 000
KOPĀ	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	700 000

Rīcības virziens 1: Investīciju mārketinga uzsākšana

Rīcības	Indikatīvās izmaksas, EUR						
<i>Rezultāti: nodibināta investīciju piesaistes nodaļa ar 2 apmācītiem darbiniekiem</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Darbinieku rekrutēšana un nodaļas izveide							
2 darbinieku rekrutēšana	x						
Nepieciešamo biroja iekārtu un aprīkojuma iegāde nodaļas darbiniekiem	5000			3000			
2 darbinieku apmācības par investīciju piesaistes procesu un investīciju mārketingu	8000	2000	3000	2000	3000	2000	3000
Administratīvās izmaksas (biroja īre, piederumi, komunālie maksājumi, ceļa izdevumi u.c.)	3000	3000	4000	4000	4000	4000	4000
Nodaļas mājaslapa							
Investīciju piesaists mājaslapas izveide un uzturēšana	2000	x	x	x	x	x	x
Sadarbība ar citām iesaistītajām pusēm							
Sadarbība ar „Invest Lithuania” un pašvaldībām investīciju projektu sagatavošanā	x	x	x	x	x	x	x
Investīciju objektu tehnisko projektu sagatavošana	50 000	40 000					
Investīciju parku apsaimniekotāju iepirkuma sagatavošana (sadarbībā ar pašvaldībām)	5 000						

* **Piezīme.** Rīcības, kas atzīmētas ar „X”, iekļautas darbinieku tiešajās atbildībās un to izmaksas iekļautas darbinieku atalgojumā; rīcības, kurām norādītas summas, tiek īstenotas caur ārpakalpojumiem vai tām paredzamas papildus izmaksas.

Rīcības virzienā 1 „Investīciju mārketinga uzsākšana” iekļautas rīcības, kas nepieciešamas, lai IAES reģiona biznesa inkubatora paspārnē nodibinātu investīciju piesaistes nodaļu, kā arī lai varētu nodrošināt tās pamata darbības. Nepieciešams rekrutēt un apmācīt 2 darbiniekus, kā arī iegādāties biroja aprīkojumu nodaļas darbiniekiem. Tāpat arī nepieciešams uzturēt investīciju piesaistes un mārketinga mājaslapu un sagatavot iepirkumus investīciju parku apsaimniekotāju līgšanai. Rīcības virziena 1 īstenošanas rezultātā tiktu nodibināta investīciju piesaistes nodaļa ar 2 darbiniekiem. Tā koncentrētos uz vidēja un liela mēroga investoru piesaisti Ignalinas AES (Visaginas) reģionam.

Rīcības virziens 2: Investīciju mārketinga

Rīcības	Indikatīvās izmaksas, EUR						
<i>Rezultāti: 100 000 sasniegti investori, 2000 informēti investori (piem. ar e-pastu starpniecību)</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mārketinga internetā un medijos							
Sagatavoti informatīvi materiāli par investīciju iespējām LPR: video, brošūras, bukleti, mērķa valstu valodās	10 000	5 000	15 000	10 000	15 000	10 000	10 000
Investīciju piesaistes nodaļas mājaslapas mārketinga interneta meklētājprogrammās	3 000	2 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Reklāma sociālajos medijos un nozaru tiešsaistes medijos	30 000	10 000	30 000	30 000	50 000	30 000	50 000
Reklāmrakstu publicēšana nozaru drukātajos medijos	15 000	11 000	17 000	12 000	17 000	16 000	19 000
Reklāma vietējos un mērķa valstu, kā arī starptautiskos televīzijas kanālos	44 000	25 000	80 000	30 000	60 000	30 000	60 000
Mērķa nozaru uzņēmumu datubāzes izveide un atjaunināšana vismaz reizi pusgadā	x	x	x	x	x	x	x
Google Alerts izmantošana potenciāli ieinteresētu uzņēmumu uzturēšanai redzeslokā sociālajos medijos un citur internetā	x	x	x	x	x	x	x
Participation in events and organising of visits							
Tirdzniecības izstāžu telts sagatavošana: koncepts un vizuālie materiāli	x	x	x	x	x	x	x
Vietējo uzņēmēju un investoru apmeklēšana un informēšana par investīciju iespējām reģionā	3000			3000			3000
Reģiona pārstāvēšana tirdzniecības izstādēs	x	x	x	x	x	x	x
Mērķa nozaru un asociāciju pasākumu, kuros piedalās mērķa uzņēmumi, apmeklēšana		100 000		100 000		100 000	
Potenciāli ieinteresētu investoru kontaktinformācijas iegūšana	45 000	25 000	70 000	25 000	70 000	27 000	70 000
Informatīvu e-pastu sūtīšana tirdzniecības izstādēs iegūtajiem kontaktiem	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Telefoniska kontaktēšanās ar uzņēmumiem pēc informatīvu e-pastu izsūtīšanas	x	x	x	x	x	x	x
Dalība ministriju un vēstniecību organizētās tirdzniecības misijās mērķa valstīs	x	x	x	x	x	x	x
Mārketinga caur starpniekiem							
Reģiona goda pārstāvju tīkla izveide	x	x	x	x	x	x	x
Informācijas par investīciju iespējām reģionā izplatīšana „Invest Lithuania” un tās ārzemju pārstāvniecībām	x	x	x	x	x	x	x
Informācijas par investīciju objektiem izplatīšana starptautiskajiem nekustamā īpašuma konsultantiem	x	x	x	x	x	x	x

* **Piezīme.** Rīcības, kas atzīmētas ar „X”, iekļautas darbinieku tiešajās atbildībās un to izmaksas iekļautas darbinieku atalgojumā; rīcības, kurām norādītas summas, tiek īstenotas caur ārpalpojumiem vai tām paredzamas papildus izmaksas.

Rīcības virzienā 2 „Investīciju mārketingš” iekļautas rīcības, kas saistītas ar mārketingu internetā un medijos, informatīvu materiālu izstrādi, reklāmu sociālajos medijos, internetā un citur. Tajā iekļautas arī tādas rīcības kā dalība tirdzniecības izstādēs un misijās, investoru vizīšu organizēšana u.c. Tāpat arī iekļautas rīcības, kas vērstas uz mārketingu caur starpniekiem: „Invest Lithuania”, starptautiskajiem nekustamā īpašuma konsultantiem un reģiona goda pārstāvjiem. Īstenojot šo rīcības virzienu, jāsasniedz šādi rezultāti: jābūt sasniegtiem 100 000 uzņēmumiem, no kuriem 2000 jāsaņem papildus informācija par investīciju iespējām reģionā - piemēram, ar e-pastu starpniecību.

Rīcības virziens 3: Pakalpojumi investoriem

Rīcības	Indikatīvās izmaksas, EUR						
Rezultāti: 500 konsultēti investori, 50 investoru vizītes	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Konsultāciju pakalpojumi							
Investoru konsultēšana par pieejamajiem investīciju objektiem un situāciju ar darbaspēku	x	x	x	x	x	x	x
Investoru konsultēšana par investēšanas procesu	x	x	x	x	x	x	x
Investoru konsultēšana par uzņēmējdarbības izmaksām	x	x	x	x	x	x	x
Investoru konsultēšana un viņu gatavības investēt reģionā novērtēšana	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem izmaksu ziņā visefektīvāko investīciju objektu izvēlē	x	x	x	x	x	x	x
Praktiska palīdzība							
Investoru tirdzniecības misiju uz pašvaldībām un investīciju objektiem organizēšana	x	x	x	x	x	x	x
Tulku nodrošināšana investoru vizītēs uz pašvaldībām un investīciju objektiem	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem dokumentu sagatavošanā un saziņā ar atbildīgajām institūcijām	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem nodokļu atvieglojumu saņemšanai	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem pieteikumu ES un vietējiem grantiem sagatavošanā	x	x	x	x	x	x	x
Palīdzība investoriem potenciālo piegādātāju un sadarbības partneru meklēšanā	x	x	x	x	x	x	x

* **Piezīme.** Rīcības, kas atzīmētas ar „X”, iekļautas darbinieku tiešajās atbildībās un to izmaksas iekļautas darbinieku atalgojumā; rīcības, kurām norādītas summas, tiek īstenotas caur ārpakalpojumiem vai tām paredzamas papildus izmaksas.

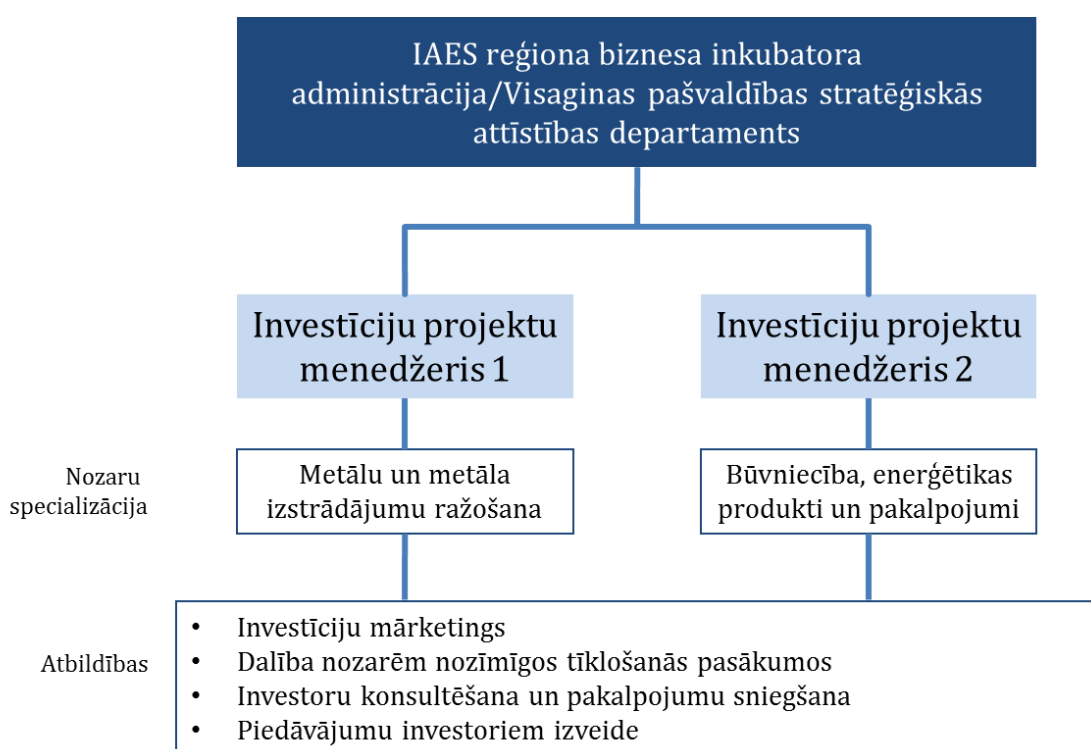
Rīcības virzienā 3 „Pakalpojumi investoriem” iekļautas rīcības, kas saistītas ar konsultāciju un praktiskas palīdzības sniegšanu vidēja un liela mēroga investoriem, kuri izrādījuši interesi par investēšanu reģionā. Konsultāciju pakalpojumi ir, piemēram, konsultēšana par investīciju objektiem, investēšanas procesu, uzņēmējdarbības izmaksām u.c. Praktiska palīdzība skar tādas jomas kā investoru vizīšu uz pašvaldībām organizēšana, palīdzība investoriem dokumentu sagatavošanā, grantu pieteikumos u.c. Rīcības virziena 3 rezultātā jābūt konsultētiem pavisam 500 investoriem un jābūt notikušām 50 investoru vizītēm uz potenciālajiem investīciju objektiem.

3.7. Organizatoriskā struktūra: kas īsteno plānu

Investīciju piesaistes nodaļas organizatoriskā struktūra

Investīciju piesaistes nodaļa darbotos kā Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatora struktūrvienība un to pārraudzītu arī Visaginas pašvaldības stratēģiskās attīstības departaments. Nodaļā strādātu 2 investīciju projektu menedžeri, kurus standarta procedūras ietvaros rekrutētu Ignalinas AES reģiona biznesa inkubators un Visaginas pašvaldības stratēģiskās attīstības departaments. Nodaļas izveides posmā investīciju projektu menedžerus apmācītu investīciju mārketinga un investoru pakalpojumu jomas speciālisti.

Attēls 23. Investīciju piesaistes nodaļas organizatoriskā struktūra



Katrs investīciju projektu menedžeris fokusētos uz atsevišķām nozarēm: (1) uz metālu un metāla izstrādājumu ražošanu; (2) uz būvniecības un enerģētikas pakalpojumu un produktu nozari. Investīciju menedžeru pienākumos ietilptu investoru piesaistes konkrētajā nozarē veicināšana, mārketinga aktivitāšu īstenošana, dalība nozares tīklošanās pasākumos un tirdzniecības misijās, investoru konsultēšana, investīciju projektu izstrāde u.c.

3.8. Īstenošana un indikatori: kā izvērtēt rezultātus

Plāna ieviešanu un visu nozīmīgo pušu iesaisti pārraudzīs Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatora un Visaginas pašvaldības administrācijas. Tās būs atbildīgas par investīciju piesaistes nodaļas izveidi Ignalinas AES reģiona biznesa inkubatorā un par visu

paredzēto aktivitāšu īstenošanu. 2018. gadā biznesa inkubatora administrācijai jā sagatavo vidustermiņa ziņojums par mārketinga plāna ieviešanas progresu, kurā iekļauts indikators izvērtējums.

Progresu novērtēšanai izvēlēti šādi kvantitatīvi indikatori:

Indikators	2014	2018	2021	Avots
Indikators	8 million	13 million	34 million	Centrālā statistikas pārvalde
ĀTI atlikums, EUR	3000	3065	3130	Centrālā statistikas pārvalde
Darbavietu skaits ražošanas nozarēs	2	5	7	Centrālā statistikas pārvalde, Invest Lithuania