

Rīgas pašvaldības aģentūras

# **Rīgas investīciju un tūrisma aģentūra**

vidēja termiņa darbības  
stratēģija 2022. – 2024. gadam

# Satura rādītājs

<b>1. Aģentūras darbības mērķis, uzdevumi</b>	<b>4</b>
1.1. Aģentūras misija, vīzija un vērtības	6
1.2. Aģentūras darbības virzieni un prioritātes	7
1.3. Aģentūras sniegtie pakalpojumi	7
1.4. Aģentūras finansējums	8
<b>2. Investīciju piesaiste</b>	<b>9</b>
2.1. Ārvalstu tiešās investīcijas	10
2.2. Uzņēmējdarbības vides raksturojums	11
2.3. Prioritārie investīciju piesaistes mērķtirgi	14
2.4. Prioritārās ekonomikas nozares	17
2.4.1. Starptautisko biznesa un finanšu pakalpojumu centru attīstība un piesaiste	17
2.4.2. Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas (IKT)	18
2.4.3. Jaunuzņēmumu ekosistēmas attīstība	18
2.4.4. Ilgtspējīgas augstas pievienotās vērtības ražošanas uzņēmumu piesaiste	19
2.4.5. Biomedicīna	19
2.4.6. Viedie materiāli, tehnoloģijas un inženiersistēmas	20
2.4.7. Nekustamā īpašuma attīstība	20
2.4.8. Starptautisku filmu projektu piesaiste	21
2.5. Prioritārās teritorijas	22
2.6. Investīciju piesaistes metodes	28
2.7. Investīciju vides attīstība	30
2.7.1. Investīciju vides attīstības prioritātes	30
2.7.2. Investīciju vides attīstības darbības principi un rezultatīvie rādītāji	31
2.8. Talantu piesaiste un attīstība	32
2.9. Investīciju piesaistes rezultatīvie rādītāji	33
<b>3. Tūrisma attīstība</b>	<b>35</b>
3.1. Rīcības virzieni	37
3.2. Mērķtirgi	37
3.2.1. Atpūtas tūrisma veicināšana	38
3.2.2. Mārketinga aktivitāšu sadalījums mērķtirgos	40
3.2.3. Sekundārie mērķtirgi un aktivitātes	40
3.2.4. Tālie mērķtirgi un aktivitātes	41
3.2.5. Darījumu tūrisma veicināšanas prioritātes	41
3.2.6. Darījumu tūrisma veicināšanas mērķauditorijas	42
3.3. Tūrisma produktu attīstība	44
3.4. Rezultatīvie rādītāji	44
<b>4. Pilsētas tēls</b>	<b>45</b>

4.1. Pilsētas tēla sastāvdaļas .....	46
4.1.1. Rīgas korporatīvā identitāte .....	46
4.1.2. Sadarbība ar citām Rīgas domes struktūrvienībām .....	47
4.1.3. Rīgas dizaina kods .....	47
4.1.4. Atbalsts tūrisma un investīciju piesaistes veicināšanai .....	47
4.1.5. Zīmola uzturēšana, pārvaldīšana un licencēšana .....	47
4.2. Pilsētas tēla pārvaldes un Zīmola daļas galvenie rezultatīvie rādītāji .....	48
4.3. Rīgas tēla komunikācijas stratēģijas izstrādes pamatojums .....	50
4.3.1. Kas ir pilsētas tēls? .....	50
4.3.2. Pilsētas tēla nozīme .....	51
4.3.3. Kur atrodas Rīga? .....	51
4.3.4. Rīgas potenciāls .....	54
4.3.5. Pēckovida laiks .....	54
4.3.6. Zaļais kurss .....	54
4.4. Rīgas tēla komunikācijas stratēģijas izstrādes un ieviešanas soļi .....	55
4.4.1. Pilsētas tēla stratēģija .....	55
4.4.2. Galvenās ieinteresētās puses .....	55
4.4.3. Pilsētas tēla stratēģijas veidošanai nepieciešamie soļi .....	56
4.5. Starptautiskā sadarbība .....	67
4.5.1. Dalība starptautiskās organizācijās .....	67
4.5.2. Sadarbība ar pārstāvniecībām .....	70
4.5.3. Starppilsētu sadarbība .....	70
4.5.4. Starptautiskie projekti .....	71
4.5.5. Pasākumu plānošana un organizēšana .....	72
4.6. Starptautiskās sadarbības rezultatīvie rādītāji .....	73

## Izmantoto saīsinājumu saraksts

ASV – Amerikas Savienotās Valstis  
 ĀTI – ārvalstu tiešās investīcijas  
 CSP – Centrālās statistikas pārvalde  
 FICIL – Ārvalstu investoru padome Latvijā (Foreign Investors Council in Latvia)  
 IKT – informācijas un komunikācijas tehnoloģijas  
 IM – ilgtermiņa attīstības mērķi  
 IT – informācijas tehnoloģijas  
 LIAA – Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra  
 LU – Latvijas Universitāte

MICE – Meetings, Incentive, Conferences and Exhibitions/Events  
 NĪ – nekustamie īpašumi  
 NVO – Nevalstiska organizācija  
 PTP – Pilsētas tēla pārvalde  
 RFF – Rīgas Filmu Fonds  
 RIS3 – Viedās specializācijas stratēģija  
 RSU – Rīgas Stradiņu universitāte  
 RTU – Rīgas Tehniskā universitāte  
 SBPC – starptautiskie biznesa pakalpojumu centri  
 SVID – Analīzes metode (Stiprās, vājās puses, iespējas un draudi)

1.

**Aģentūras darbības  
mērķis, uzdevumi**



Rīgas pašvaldības aģentūra "Rīgas investīciju un tūrisma aģentūra" (turpmāk – Aģentūra) savu darbību ir uzsākusi 2021. gada 1. aprīlī, lai pildītu pašvaldības funkcijās ietilpstošos uzdevumus investīciju piesaistes, investīciju vides pilnveidošanas, tūrisma attīstības, starptautiskās sadarbības koordinēšanas un pilsētas zīmolvēdības jomā, proti, kas izriet no likuma "Par pašvaldībām" 15. panta 1. daļas 10. punktā, "Tūrisma likuma" 8. panta 2. un 4. punktā un 15.<sup>1</sup> panta 3. daļā noteiktā.

Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam noteikti četri ilgtermiņa attīstības mērķi (IM), divi no kuriem ir cieši saistīti ar Aģentūras darbību – IM2 (inovatīva, atvērta un eksportspējīga ekonomika) un IM4 (Rīga – starptautiski atpazīstama, nozīmīga un konkurētspējīga Ziemeļeiropas metropole).

Rīgas attīstības programmas līdz 2027. gadam projektā uz Aģentūras darbības jomu daļēji attiecināms rīcības virziens "Konkurētspējīga pilsēta ar inovatīvu ekonomiku", precīzāk, šādi uzdevumi:

- Uzlabot pilsētas tēlu un atpazīstamību, veicinot investīciju, tūristu, studentu un augsti kvalificētu speciālistu piesaisti pilsētai;
- Mazināt tūrisma sezonālītāti, veicinot pieprasījumu pēc viesmīlības pakalpojumiem ārpus galvenās tūrisma sezonas;
- Vietējo un starptautisko investīciju, tostarp starptautisko uzņēmumu piesaiste.

### **Aģentūras uzdevumi fiksēti tās nolikumā, un tie ir:**

Investīciju piesaistes jomā:

- Izstrādāt un ieviest pilsētas ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģiju;
- Piesaistīt jaunus ārvalstu investorus un privātās investīcijas;
- Uzturēt dialogu ar stratēģiski nozīmīgajiem uzņēmumiem Rīgā un īstenot sadarbību ar investoru intereses pārstāvošām organizācijām, asociācijām un kamerām, un atbilstoši kompetencei koordinēt investoru identificēto problēmjautājumu risināšanu;
- Veidot, ieviest un attīstīt investīciju piesaistes instrumentus un iniciatīvas, kas uzlabo investīciju vidi;
- Nodrošināt publicitāti starptautiskajos digitālā mārketinga kanālos un sadarboties ar starptautiskajiem konsultantiem, lai sekmētu Rīgas kā uzņēmējdarbībai piemērota galamērķa atpazīstamību.

Tūrisma jomā:

- Izstrādāt un ieviest pilsētas tūrisma veicināšanas stratēģiju;
- Nodrošināt Rīgas kā ceļojumu galamērķa mārketinga aktivitātes ārvalstu mērķtirgos;
- Nodrošināt sadarbību ar ienākošā tūrisma operatoriem un aģentūrām, lai popularizētu Rīgu kā grupu tūrisma ceļojuma galamērķi;
- Veidot un attīstīt tūrisma produktus sadarbībā ar tūrisma un viesmīlības nozares uzņēmumiem;
- Attīstīt darījumu, kongresu un pasākumu (*MICE – Meetings, Incentive, Conferences and Exhibitions/Events*) tūrisma;
- Veidot, ieviest un attīstīt instrumentus un iniciatīvas, kas uzlabo Rīgas konkurētspēju tūristu piesaistes jomā;
- Nodrošināt Rīgas tūrisma informācijas centru un punktu darbību, kā arī informācijas papildināšanu un aktualizēšanu informācijas standos;
- Nodrošināt Rīgas tūristu gidu sertifikāciju Rīgas domes saistošajos noteikumos noteiktajā kārtībā un uzturēt Rīgas tūristu gidu reģistru.

Tēla pārvaldības jomā:

- Izstrādāt un ieviest pilsētas zīmola un starptautiskās sadarbības stratēģiju;
- Sagatavot vadlinijas un koordinēt pilsētas zīmola izmantošanu visās pašvaldības struktūrvienībās, iestādēs un kapitālsabiedrībās;
- Sniegt atbalstu investīciju piesaistes un tūrisma veicināšanas aktivitātēm;

- Koordinēt sadarbību ar pilsētām ārvalstīs, starptautiskajām organizācijām un sadarbības tīkliem;
- Koordinēt dalību starptautiska mēroga pasākumos ārvalstīs;
- Sniegt atbalstu starptautiska mēroga pasākumu organizēšanai Rīgā;
- Veikt mārketinga aktivitātes lielos, starptautiskos pašvaldību sadarbības projektos.

## 1.1. Aģentūras misija, vīzija un vērtības



### Misija

Kļūt par starptautiski atzītu vienas pieturas aģentūru, kas nodrošina augstas klases servisu investoriem, pilsētas starptautiskajiem partneriem un viesiem, vienlaikus rūpējoties par plaukstošas un ilgtspējīgas vides nodrošināšanu ikvienam, kas dzīvo, strādā, investē Rīgā vai apmeklē to.



### Vīzija

Rīga ir starptautiski atpazīstama Ziemeļeiropas metropole – dinamiska, daudzveidīga, un ilgtspējīga vide darbam, atpūtai un attīstībai. Tāda, kas ar savu starptautisko tēlu uzrunā investorus, potenciālos iedzīvotājus un pilsētas viesus.



### Vērtības

**Atvērtība.** Kad visas citas durvis būs ciet, mūsējās būs atvērtas. Vienmēr pieejami un gatavi palīdzēt, esam atvērti sadarbībai un dialogam.

**Caurredzamība.** Strādājam, ievērojot tirgus principus un tiesību aktus. Atbalstu sniedzam saskaņā ar skaidriem, izprotamiem un pamatotiem kritērijiem, tostarp, veidojot atbalsta programmas.

**Uzticamība.** Vienmēr izpildīsim savu saistību pusi, palīdzēsim iekustināt sastrēgumus un risināt problēmjautājumus.

**Rezultatīvitate.** Uz rezultātu orientēti un ar gandarījumu par spēju palīdzēt un par darbu pabeigšanu līdz galam.

**Ilgspējība.** Plānojam ar ilgtermiņa perspektīvu prātā, būvējam tādu vidi, kura spēs pastāvēt un attīstīties. Risināsim sistēmiskās problēmas un likvidēsim šķēršļus labākai nākotnei.

**Efektivitate.** Rūpīgi vērtējam, kā gūt iespējami lielāko pievienoto vērtību, neizšķērdējot publiskos resursus un savu darbību plānojot ciešā sadarbībā ar citām Rīgas domes struktūrām, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru, kā arī citiem partneriem, savstarpēji papildinot vienam otra darbību.

## 1.2. Aģentūras darbības virzieni un prioritātes

Aģentūras galvenie pamatdarbības virzieni ir investīciju piesaiste, investīciju vides attīstība, tūrisma attīstība, tūrisma informācijas nodrošināšana, koordinēta pilsētas tēla attīstība un tā starptautiskā pozicionēšana, kā arī starptautiskās sadarbības veicināšana un koordinēšana. Aģentūra savus darbības virzienus balsta Rīgas konkurētspējas priekšrocībās un prioritātēs un salāgo ar valsts un pašvaldības līmeņa stratēģijas un attīstības dokumentiem.

Atzīstot, ka:

- Rīgas metropoles areālā ir koncentrējies vairāk nekā miljons Latvijas iedzīvotāju, kas rada labvēlīgus apstākļus cilvēkresursu piesaistei labi apmaksātās, augstas pievienotās vērtības nozares pārstāvošās darba vietās;
- Rīgā ir koncentrēta lielākā daļa Latvijas akadēmiskā potenciāla, kas rada labvēlīgus apstākļus ārvalstu tiešo investīciju piesaistei, uzņēmumu attīstībai, kā arī inovāciju spēcīnāšanai;
- Rīga ir reģionāli konkurētspējīgs spēlētājs starptautisko biznesa pakalpojuma centru sektorā, tomēr ir jāveicina tās starptautiskā atpazīstamība un konkurētspēja, lai virzītos uz iekļaušanos starptautiskās vērtību ķēdēs;
- Rīga ir viens no nozīmīgākajiem starptautiskā tūrisma galamērķiem un nozīmīgākais starptautiskā darījumu tūrisma galamērķis Latvijā;
- Rīgā strādājošo transporta un loģistikas jomas uzņēmumiem, tostarp Rīgas brīvostai un lidostai "Rīga" ir nozīmīga loma reģiona un valsts ekonomikā.

Aģentūra ir vienojusies par ciešu sadarbību visos savas darbības virzienos ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru (turpmāk – LIAA), tostarp arī savstarpēji vienojoties par gada aktivitāšu plānu, lai plānotu salāgotas un papildinošas aktivitātes, tādējādi efektīvi izmantojot publiskos resursus un sasniedzot labākos iespējamus rezultātus, kā arī noklātu gan plašāku prioritāro mērķtirgu skaitu, gan arī prioritārās nozares.

Tāpat arī Aģentūras ļoti būtisks uzstādījums ir nodibināt ilgtspējīgus atvērta dialoga formātus ar Rīgas brīvostu, lidostu "Rīga", universitātēm, pašvaldības struktūrām un kapitālsabiedrībām, asociācijām, biedrībām, kamerām, kā arī citiem stratēģiski nozīmīgiem privātajiem un publiskajiem partneriem, lai ilgtermiņā plānotu pilsētas attīstību ar daudzpusīgi izsvērtām perspektīvām un spētu pilnvērtīgāk izmantot izveidoto partnerību un sinerģiju potenciālu.

Ļoti būtisks tālākās attīstības un izaugsmes stūrakmens ir četrpusējās spirāles sadarbības principu iedibināšana un uzturēšana jeb sadarbības formāts starp publisko, privāto, akadēmisko sektoru un sabiedrību, jo šī metode palīdz veicināt inovācijas, jaunu produktu attīstību, esošo produktu pilnveidošanu, kā arī starpindustriju sadarbību un sinerģiju spēcīnāšanu. Tieši tādēļ Aģentūra gan proaktīvi, gan reaktīvi komunicēs ar stratēģiski nozīmīgajiem partneriem, kā arī rīkos plašāka formāta sanāksmes un domapmaiņas.

## 1.3. Aģentūras sniegtie pakalpojumi

Atbilstoši Rīgas domes 23.03.2021. lēmumam Nr. 498 Aģentūra ir izveidota, lai pildītu pārvaldes uzdevumus tūrisma, zīmolvedības un investīciju piesaistes jomās. Īstenojot šos uzdevumus, aģentūra sniedz pakalpojumus iedzīvotājiem, esošajiem un potenciālajiem investoriem, uzņēmējiem, nevalstiskajām organizācijām, filmu producentiem, kā arī citām pārvaldes uzdevumu izpildē iesaistāmajām pusēm.

Aģentūras sniegtā informācija pieejama vietnē [www.liveriga.com](http://www.liveriga.com). Uz klientu apmierinātības līmeni norāda aģentūras virzība uz plānotajiem rezultatīvajiem rādītājiem atbilstoši plānotajam laika grafikam.

Aģentūras pakalpojumi tiek veidoti, attīstīti un likvidēti atbilstoši uzdevumu izpildei pieejamajiem finanšu līdzekļiem, kapacitātei, situācijai tirgū, Rīgas konkurētspējas izmaiņām, pakalpojumu efektivitātes novērtējumam un citiem apsvērumiem. Pašvaldības finansējums arī turpmākajā plānošanas periodā nepieciešams, lai

nodrošinātu zemāk aprakstītos pakalpojumus. Aģentūras pakalpojumu klāstā ietilpst:

- ▶ influenceru, žurnālistu, pilsētu pārstāvju, organizāciju pārstāvju, investoru un to konsultantu informācijas pieprasījumu apstrāde, vizišu organizēšana;
- ▶ uzņēmējdarbības atbalsta programmu izveide, darbības nodrošināšana un attīstība, tajā skaitā
- ▶ Nozīmīgu kultūras, sporta un darījumu pasākumu starptautiskā mārketinga atbalsts;
- ▶ Rīgas filmu fonds
- ▶ Darījumu pasākumu atbalsts
- ▶ Rīgas jaunuzņēmumu akceleratoru un inkubatoru atbalsts
- ▶ Rīgas jaunuzņēmumu ekosistēmas atbalsts
- ▶ Tūrisma informācijas centra darbības nodrošināšana;
- ▶ Rīgas tūristu gidu sertifikācija – gidu pieteikumu izskatīšana un Rīgas tūristu gida sertifikāta izgatavošana (maksas pakalpojumi);
- ▶ Līdzdalība Rīgas valstspilsētas standā MIPIM – investīciju forumā (maksas pakalpojums);
- ▶ vietnes LIVE RIGA un atbilstošo elektronisko tīklu starptautisko kontu uzturēšana;
- ▶ Rīgas investoru padomes darbības nodrošināšana;
- ▶ Pilsētas tēla Latvijā un ārvalstīs popularizēšana
- ▶ Rīgas valstspilsētas tēla zīmola uzturēšana un attīstība
- ▶ Rīgas valstspilsētas investīciju vides attīstība
- ▶ citi pakalpojumi.

## 1.4. Aģentūras finansējums

Aģentūras budžets ir vienota Rīgas valstspilsētas pašvaldības budžeta sastāvdaļa, tas tiek sastādīts, izlietots un tā izlietojums kontrolēts saskaņā ar pašvaldības iekšējiem normatīvajiem aktiem.

Aģentūras darbības finansēšanas avoti ir Rīgas pilsētas pašvaldības budžeta dotācija un Aģentūras ieņēmumi par sniegtajiem maksas pakalpojumiem saskaņā ar Rīgas domes apstiprinātiem izcenojumiem.

Aģentūra pilda pārvaldes uzdevumus tūrisma, zīmolvedības un investīciju piesaistes jomās. Finansējums, kas nepieciešams uzdevumu izpildei, atbilstoši starptautiskai praksei, tiek nodrošināts no pašvaldības budžeta līdzekļiem. Pašvaldība uzdevumu izpildei izmantoto finansējumu atgūst pieaugošu nodokļu ieņēmumu formā.

Maksas pakalpojumi tiek sniegti investīciju piesaistes un tūrisma gidu sertificēšanas jomās. Maksas pakalpojumu sniegšanas mērķis ir nodrošināt kvalitatīvu tūrisma gidu pakalpojumu pieejamību, ko nodrošina caurskatāms sertifikācijas process, kā arī nodrošināt Rīgas pilsētā esošās nekustamā īpašuma reprezentāciju starptautiskā nekustamā īpašuma forumā. Maksas pakalpojumi sniedz iespējas optimizēt Aģentūras izmaksas, kas saistītas šo pakalpojumu nodrošināšanu.

Pašvaldības dotācija veido lielāko daļu Aģentūras darbības finansēšanai nepieciešamo līdzekļu, ieņēmumi no maksas pakalpojumiem nepārsniedz 3% no Aģentūras darbības nodrošināšanai nepieciešamajiem budžeta līdzekļiem. Paplašinot darbību, tiks vērtētas iespējas piesaistīt arī citus finanšu līdzekļus, piemēram, LIAA līdzfinansējumu dalībai valsts vizītēs.

Ik gadu, gatavojot Aģentūras aizvadītā gada pārskatu, atbilstoši Publisko aģentūru likuma 27. panta prasībām, tiek apkopota informācija par Aģentūras vidēja termiņa darbības stratēģijas īstenošanu un gūtajiem rezultātiem. Atbilstoši Aģentūras darbības rezultātiem nepieciešamības gadījumā var tikt aktualizētas Aģentūras vidējā termiņa prioritātes un izrietoši no tā – darba plāns kārtējam gadam.

Aģentūras darbības aktuālās Stratēģijas novērtējums ir par pamatu nākamā plānošanas perioda stratēģijas izstrādei, kā arī nodrošina izvirzīto mērķu un rezultātu sasniegšanu.



2.

Investīciju  
piesaiste



Rīgas ir starptautiska pilsēta ar starptautiskiem uzņēmumiem un lielā mērā ir attīstījusies, pateicoties ārvalstu kapitālam. Mūsu ekonomikas izaugsmes pamatā ir eksports, jo īpaši pakalpojumu eksports, ko sekmē informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) uzņēmumu, finanšu pakalpojumu un starptautisko biznesa pakalpojumu centru darbība. Ar starptautisko uzņēmumu palīdzību iespējams sekmēt arvien vairāk sinerģijas starp akadēmisko sektoru, vietējiem uzņēmumiem un jaunuzņēmumiem, tādējādi stimulējot inovāciju un produktivitātes attīstību, virzību pretī lielākas pievienotās vērtības preču un pakalpojumu nodrošināšanai, kā arī darba vietu izveidei.

## 2.1. Ārvalstu tiešās investīcijas

Ārvalstu tiešās investīcijas (ĀTI) ir viena no galvenajām mērauklām Rīgas ilgtermiņa konkurētspējai starptautiskā mērogā. ĀTI stimulē ekonomikas izaugsmi gan vietējā mērogā, gan arī iekļaujoties starptautiskajās vērtību ķēdēs, kā arī sekmē kopējos pilsētas un valsts budžeta ieņēmumus, tostarp paaugstina labklājības līmeni un vidējo algu pilsētā. Rīga nespēs attīstīties bez ārvalstu investīcijām, tādēļ ļoti būtiski ir veicināt gan esošo ārvalstu investoru tālāku integrāciju un izaugsmi, gan arī jaunu investoru piesaisti, kas papildus veicina arī zināšanu un tehnoloģiju pārnesi un ilgtermiņā nodrošina kompetentāka darbaspēka pieejamību.

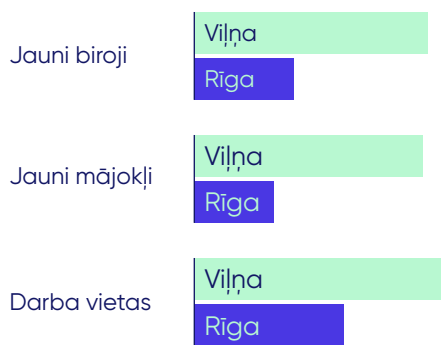
ĀTI sniedz ļoti daudz ieguvumu, gan tieši kā ārvalstu investīcijas uzņēmumu pamatkapitālos, gan arī netieši:

- Veicina jaunu darba vietu izveidi, produktivitātes celšanu un darba samaksas pieaugumu, līdz ar to palielina arī pašvaldības ieņēmumus no iedzīvotāju ienākuma nodokļa un nekustamā īpašuma nodokļa;
- Rada iespēju izmantot jaunas tehnoloģijas / tehnoloģiju pārnesi uz Latviju un veicina inovācijas;
- Veicina zināšanu un vadības prasmju pārnesi, ieviešot labu uzņēmējdarbības praksi un atbildīgas korporatīvas pārvaldības principus;
- Veicina iekļaušanos globālajā tirdzniecībā, nodrošinot uzlabotu piekļuvi eksporta tirgiem, un eksportētāju iekļaušanos globālajās piegāžu un vērtību ķēdēs;
- Paplašina sociālo kapitālu;
- Veicina pilsētas investīciju vides starptautisko atpazīstamību un uzticamību.

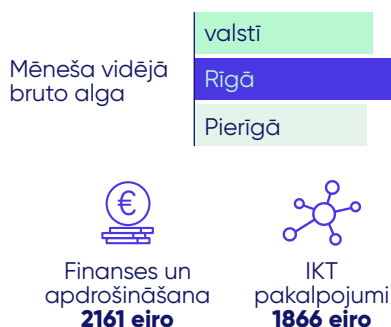
Svarīgi ir novērtēt gan esošo, gan potenciāli piesaistāmo investīciju kvalitāti, lai nodrošinātu jauno investīciju pievienotās vērtības pienesumu, kas sekmēs arī Covid-19 pandēmijas radīto ekonomiskās recesijas seku mazināšanu un palīdzēs atgriezties augošas ekonomikas situācijā. Lai arī uz globālā fona Rīgas ekonomikai Covid-19 radītās sekas bija salīdzinoši nelielas, tomēr atsevišķi sektori, sevišķi viesmīlības industrija un tūrisms, tika skarti ļoti smagi, tādēļ būtiski domāt tieši par ārvalstu kapitāla un kompetenču piesaisti, lai sekmētu šo un saistīto nozaru ātrāku atlabšanu.

## 2.2. Uzņēmējdarbības vides raksturojums

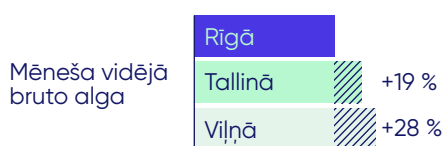
Latvijas ekonomika piedzīvousi vienu no augstākajiem IKP pieauguma tempiem Eiropā. No 2011. līdz 2013. gadam IKP vidēji pieauga par 4,4 % gadā. 2018. gadā IKP pieauga par 4,0 %, 2019. gadā – par 2,0 %, savukārt 2020. gadā Covid-19 pandēmijas dēļ kritums par 3,6 %. Latvijas ekonomikas izaugsmi 2017. un 2018. gadā veicināja ārējās situācijas uzlabošanās, privātās un publiskās investīcijas, nodarbinātības un algu pieaugums.



Pēdējo desmit gadu laikā biroju un dzīvojamo ēku būvniecības tempi un apjomi Rīgā ir krietni atpalikuši no mūsu tuvākajiem kaimiņiem. **Vilņā ir uzbūvēts 2,5 reizes vairāk biroju nekā Rīgā**, proti, 470 tūkst. m<sup>2</sup>, bet Rīgā apmēram 200 tūkst. m<sup>2</sup>. Jauno mājokļu būvniecības segmentā Vilņa uzbūvējusi ap 23 tūkst. dzīvokļu, turpretī Rīgā šis skaitlis ir tikai 8 tūkst. Rezultātā Vilņā pēdējo desmit gadu laikā starptautisko biznesa pakalpojumu centru jomā **ir radītas vairāk nekā 25 tūkst. darba vietu**, kamēr Rīgā vien aptuveni 15 tūkst.



Atbilstoši Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) datiem, 2020. gadā mēneša vidējā bruto darba samaksa valstī par pilnas slodzes darbu bija 1143 eiro. Rīgā tā bija 1276 eiro, bet Pierīgā 1108 eiro. Skatoties no nozaru perspektīvas, vislabāk atalgotās bija tādas nozares kā finanšu un apdrošināšanas darbības (2161 eiro), kā arī IKT pakalpojumi (1866 eiro), kuras arī ir noteiktas kā prioritāras turpmākajā Rīgas uzņēmējdarbības attīstībā.



Salīdzinot ar kaimiņvalstīm – mēneša vidējā bruto darba samaksa Igaunijā par pilnas slodzes darbu 2020. gadā bija 1379 eiro, savukārt Tallinā tā bija 1519 eiro. Lietuvā vidējā bruto darba samaksa bija 1429 eiro, Vilņā veidojot 1643 eiro. Salīdzinot ar Rīgas statistiku, tad **Tallinā vidējā alga 2020. gadā bija par 19 % lielāka, savukārt Vilņā par 28 % lielāka.**

Veicot starptautisko investoru aptauju, kā galvenais iemesls, ko viņi minējuši, ir ilgais laika periods no zemes iegādes līdz "lāpstas duršanai zemē", kas Rīgā ir divreiz ilgāks nekā Vilņā. Kā galveno problēmu norādot paildzinājumus būvprojektu saskaņošanā ar būvvaldi un inženierkomunikāciju turētājiem.

Lielākie virzītājspēki jauno NĪ attīstībai bijuši Rīgas stratēģiskā lokācija, starptautiskā savienojamība un sabiedriskā transporta kvalitāte (dzelzceļš, lidosta). Būtiskākie iemesli, kas kavējis jaunu investoru ienākšanai ir bijis A/B klases biroju telpu pieejamība un augsti kvalificētu speciālistu trūkums, sevišķi IKT nozarē, kas ir arī globāla problēma.



Pēdējā gada laikā **Rīgā ir novērojamas pozitīvas tendences NĪ attīstības jomā**, proti, vairāk nekā 120 tūkst. m<sup>2</sup> biroju platību atrodas būvniecības stadijā un apmēram 150 tūkst. m<sup>2</sup> biroju platību atrodas plānošanas stadijā. Tāpat arī novērojama lielāka attīstības projektu koncentrēšanās

pilsētas centrā un tam tuvā apkārtnē, tiek slēgti arī pirmsnomas līgumi būvniecības stadijā esošām telpām, starptautiskie biznesa pakalpojumu centri (SBPC) un IKT turpina radīt visaugstāko pieprasījumu pēc biroja telpām virs 1000 m<sup>2</sup>; tirgus pieprasījums pēc labas kvalitātes ilgtspējīgām biroju ēkām (*BREEAM* un *LEED* sertifikācija) turpinās palielināties.

Investīciju piesaistes prioritātes tiek balstītas līdzšinējās iestrādēs un Rīgas investīciju vides konkurētspējas priekšrocībās ar mērķi piesaistīt investīcijas, radīt jaunas, iespējami labāk apmaksātas darba vietas un sekmēt Rīgas ekonomikas izaugsmi. Ir veikti apjomīgi priekšdarbi SBPC piesaistei, ko ilustrē, piemēram, 2018. gadā noslēgtais SBPC attīstības sadarbības memorands, nozares asociācijas *ABSL Latvia* izveide un 2021. gadā starptautiskajā konkursā "CEE Business Services Awards 2021" Rīgas saņemtā balva "Gada dinamiski augošākā pilsēta CAE reģionā".

Ir spēcīgas iestrādes jaunuzņēmumu jomā – 2021. gadā **Printful kļuva par pirmo Latvijas jaunuzņēmumu "vienradzi"** – tā vērtība pārsniegusi miljardu eiro. Tāpat ievērojamus panākumus ir sasnieguši arī citi nozares pārstāvji. Piemēram, **Printify, kas ir piesaistījuši 45 miljonus eiro investīciju**, un kopumā 2021. gads piesaistīto investīciju apjoma ziņā jaunuzņēmumiem ir bijis gandrīz tikpat veiksmīgs kā iepriekšējie 11 gadi kopā.

2021. gadā ir noslēgts arī sadarbības memorands par Rīgas jaunuzņēmumu ekosistēmas attīstību. Eiropas riska kapitāla uzņēmums *Index Ventures* atzinis Latvijas jaunuzņēmumu ekosistēmu par labāko Eiropā, kā arī pēdējā gada laikā ir veiktas izmaiņas arī tiesību aktos nosakot, ka SIA var piešķirt darbiniekiem akciju pirkuma tiesības (angliski – *employee stock options*).

Kopumā vērtējot, Rīga ir piemērota vieta jaunuzņēmumu attīstībai. Rīgā ir ne tikai "zaļa" un Eiropas līmenī izmaksu ziņā konkurētspējīga uzturēšanās. Rīgā ir izglītots (gandrīz 30 % ir augstākā izglītība) un vairākas valodas pārvaldošs darbaspēks, ātrs internets, lielākā lidosta Baltijā un ģeogrāfiski izdevīga pilsētas atrašanās vieta. Rīgā VEF rajonā jau ir veiksmīgi sācis veidoties tehnoloģisku uzņēmumu puduris, un IKT jau šobrīd ir nozare, kuras TOP 5 lielākie uzņēmumi nodarbina vairāk nekā 16 000 iedzīvotāju.

Vienlaikus no jaunuzņēmumu attīstības tempa un izaugsmes viedokļa Rīgā ir vēl nepieciešami uzlabojumi. Šobrīd Rīga netiek starptautiskajā uzņēmējdarbības vidē asociēta kā pilsēta, kurā starptautiskiem investoriem būtu liela interese radīt jaunuzņēmumus. Esošajā jaunuzņēmumu ekosistēmā ir vairākas spēcīgas un dinamiskas organizācijas, taču komunikācija to starpā varētu būt labāka. Esošā vide ir diezgan lokāla un noslēgta. Nepieciešams uzlabot savstarpējo komunikāciju un apmaiņu ar informāciju, veidojot vienotu platformu un Rīgu kā lielu centrālo dzinēj spēku, kas spēj apvienot nozari un atvest uz Rīgu jaunus un lielus spēlētājus no starptautiskā tirgus.

Lai realizētu visu iecerēto, ir nepieciešams ciešāks dialogs ne tikai ar organizācijām, kas ir iesaistītas jaunuzņēmumu jautājumu risināšanā, bet arī metodiskāka un atvērtāka sadarbība ar valsts līmeņa iestādēm. Ir jāpanāk jēgpilna un atklāta sadarbība tā, lai visas iesaistītās puses būtu ieguvējas. Plānojam aktīvi iesaistīties specifiskos nozares pasākumos, izmantot visus mūsdienu digitālos rīkus un orientējamies uz precīziem, ar nolūku atlasītiem mērķtirgiem, lai ieguldītais darbs izrādītos maksimāli efektīvs.

Tādējādi Aģentūras mērķis ir piesaistīt Rīgai arvien vairāk inovatīvu uzņēmumu, kuri, maksājot konkurētspējīgas algas, palīdzētu celt vidējo ienākumu līmeni visā pilsētā. Rīgai svarīgi ir skatīties nevis uz kvantitāti, bet kvalitāti un augstu pievienoto vērtību. Šobrīd statistiski IKT nozarē, kā arī finanšu/apdrošināšanas nozarē strādājošajiem ir salīdzinoši lielākā vidējā alga Rīgā (augstākā līmeņa programmatūras inženieru un programmētāju atalgojums ir 3500–6500 eiro). Tādēļ ilgtermiņa mērķis ir izlīdzināt algu starpību un celt kopējo iedzīvotāju labklājības līmeni pilsētā.

Potenciālu uzrāda arī augstas pievienotās vērtības ražošanas uzņēmumu attīstība un piesaiste, jo Rīgā jau koncentrētas daudzas valsts prioritārās attīstības nozaru ražotnes, piemēram – biomedicinā, IKT un viedajos materiālos. Tomēr pilsētā virzība notiks pretī klimatneitrālas un nepiesārņojošas uzņēmējdarbības veidu atbalstam, lai netraucētu pilsētai sasniegt ambiciozos klimatneitralitātes mērķus, virzoties pretī klimatneitrālas pilsētas statusam.

Šī brīža viens no būtiskākajiem globālajiem izaicinājumiem ir darba tirgus nepieciešamībām piemērota darba spēka pieejamība, sevišķi IKT nozarē. Lai ilgtermiņā nodrošināto biznesa vides izaugsmi, ir jāiesaistās diskusijās par izglītības reformu, nepieciešamo kompetenču nodrošināšanu, pārkvalifikācijas iespējamību, kā arī migrācijas procedūru uzlabošanu, lai uzņēmumiem būtu vienkāršāk piesaistīt starptautiskus augsti kvalificētos speciālistus darbam Rīgā.

Labus rezultātus uzrāda arī filmu industrijas attīstība – patlaban veiktie aprēķini parāda, ka **viens industrijā ieguldītais pašvaldības eiro iepludina papildu 6 eiro Rīgas ekonomikā**, tādējādi veicinot vietējo industrijas uzņēmumu eksportspēju un iesaisti starptautiskajās vērtību ķēdēs, kā arī sniedz iespēju savas prasmes pierādīt starptautiska mēroga filmu projektos. Protams, vērā ņemams ir arī ieguvums pilsētas starptautiskās atpazīstamības veicināšanai. Pēdējo divu gadu laikā ir veikts proaktīvs darbs ar Ziemeļamerikas un Āzijas tirgiem, popularizējot Rīgu kā apjomīgu filmu projektu uzņemšanas galamērķi, lai pēc iespējas mērķtiecīgāk varētu izmantot arī Rīgas filmu fonda līdzekļus un sekmīgas darbības rezultātā augstvērtīgus un starptautiski pazīstamus filmu projektus.

Filmu industrijas attīstības piensums ir starpdisciplinārs, pozitīvi ietekmējot vairākus no Aģentūrai noteiktajiem uzdevumiem. Tā sniedz pozitīvu ietekmi gan uz pakalpojumu eksportu, ārvalstu finanšu un investīciju piesaisti, gan sekmē darījumu tūrisma un veicina Rīgas atpazīstamību, kas stiprina gan Rīgas starptautisko tēlu, gan klasisko tūrisma. Savukārt investīciju projekti kino jomā var būt dažādi, gan starptautisko straumēšanas kompāniju jeb *VOD* platformu piesaiste reģionālo filiāļu atvēršanai pilsētā (kas vienlaicīgi var skart arī SBPC sektoru), kā arī Eizenšteina studijas (jeb *Eisenstein Stages*) izveide.

Aģentūra līdz šim ir jau iesaistījusies diskusijās par migrācijas un izglītības jautājumiem, piemēram, paužot stingru nostāju un sniedzot vairākus ierosinājumus saistībā ar migrācijas politiku un ierobežojumiem Covid-19 pandēmijas laikā, kā arī palīdzot baltkrievu represētajiem profesionāļiem ar iespēju pārcelties uz Rīgu. Papildus Aģentūra arī aktīvi iesaistījusies jauna vīzas tipa kritēriju un tiesību akta ierosinājuma izstrādē. Digitālo nomadu vīza paredz iespēju kvalificētiem, labi pelnošiem speciālistiem pārcelties un dzīvot uz Rīgu, esot darba attiecībās jebkurā citā pasaules valstī.

Ilgtermiņā pašvaldības uzdevums ir domāt par papildu motivējošām iniciatīvām ārvalstu talantu piesaistei, kā arī aktīvi piedalīties tiesību aktu jaunradē un esošo pilnveidē. Sevišķi būtiski ir domāt par pilsētas tēla pozicionējumu, atpazīstamības un pievilcības veicināšanu starptautiskā mērogā, kā arī augšupejošu virzību starptautiskajos konkurētspējas indeksos gan valsts, gan pilsētas līmenī. Būtiski ir sadarboties ar ārvalstu medijiem un konsultantiem un proaktīvi pieteikt sevi starptautiskajā areālā ar intervijām, publikācijām, pasūtījuma rakstiem.

### 2.3. Prioritārie investīciju piesaistes mērķtirgi

Vēsturiski lielākās ārvalstu tiešo investīciju plūsmas Latvijā nāk no Zviedrijas, Igaunijas, Lietuvas un Krievijas, kā arī no Nīderlandes, Kipras un Vācijas. Lai efektīvāk plānotu un realizētu ārvalstu investīciju piesaisti, ir noteikti investīciju piesaistes mērķtirgi. Tas palīdz efektīvāk izmantot pieejamos resursus, lai sasniegtu noteiktos ārvalstu investīciju piesaistes mērķus un veicinātu Rīgas attīstību atbilstoši noteiktajiem prioritārajiem virzieniem. Vienlaikus mērķtirgu noteikšana neierobežo investīciju piesaistes aktivitātes citās valstīs, ja no tām ir saņemti signāli par interesi investēt Rīgā. Tāpat būtiski ir ņemt vērā šo valstu tirdzniecības un uzņēmējdarbības pārstāvniecību esamību Latvijā, piemēram, Amerikas Tirdzniecības palātas, Zviedrijas Tirdzniecības palātas un Norvēģijas Tirdzniecības kameras pārstāvniecības.

Mērķtirgi tika noteikti, pamatojoties uz šādiem izvērtēšanas kritērijiem:

- Ekonomiski stabilas un attīstītas valstis, kurās ir attīstītas stratēģijā noteiktās mērķnozares (veicot padziļinātu mērķnozaru analīzi);
- Valstis, no kurām globāli ir lielākās izejošo investīciju plūsmas (OECD dati);
- Valstis, no kurām līdz šim ir veikti lielākie ārvalstu ieguldījumi Latvijā (Lursoft dati);
- Kaimiņvalstis, kurās Rīga ir atpazīstama un nav nepieciešams veikt papildu ieguldījumus informatīviem pasākumiem.

Šobrīd, vērtējot atbilstoši noteiktajiem kritērijiem, kā valstis ar augstu prioritāti tiek noteiktas: Zviedrija, Somija, Norvēģija, ASV, Lielbritānija, Nīderlande, Austrija, Lietuva un Igaunija.

Valsts	Attīstītās nozares	Lielākās izejošās investīciju plūsmas (miljardi ASV dolāri, 2019. gada dati)	Lielākie ārvalstu ieguldījumi Latvijā (ieguldījumi pamatkapitālā, EUR, nr. p. k.)	Citi aspekti
Zviedrija	Starptautiskie biznesa pakalpojumi un finanšu pakalpojumi, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana.	15 553	4.	
ASV	Starptautiskie biznesa pakalpojumi un finanšu pakalpojumi, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana, filmu industrija.	118 893	15.	
Norvēģija	Starptautiskie biznesa pakalpojumi un finanšu pakalpojumi, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana.	4 035	8.	
Lielbritānija	Starptautiskie biznesa pakalpojumi un finanšu pakalpojumi, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana.	-6 080	12.	

Valsts	Attīstītās nozares	Lielākās izejošās investīciju plūsmas (miljardi ASV dolāri, 2019. gada dati)	Lielākie ārvalstu ieguldījumi Latvijā (ieguldījumi pamatkapitālā, EUR, nr. p. k.)	Citi aspekti
Nīderlande	Starptautiskie biznesa pakalpojumi un finanšu pakalpojumi, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana.	74 869	6.	
Austrija	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana.	11 041	19.	
Šveice	Starptautiskie biznesa pakalpojumi un finanšu pakalpojumi, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, augstas pievienotās vērtības ražošana.	-43 722	17.	
Vācija	Starptautiskie biznesa pakalpojumi un finanšu pakalpojumi, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana, filmu industrija.	139 274	3.	
Ķīna	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana, filmu industrija.	136 910	32.	
Dienvīdkoreja	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana, filmu industrija.	n/a	61.	
Japāna	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, augstas pievienotās vērtības ražošana, nekustamo īpašumu attīstīšana, filmu industrija.	n/a	49.	
Igaunija	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, nekustamo īpašumu attīstīšana.	1 987	2.	Kaimiņvalsts
Lietuva	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, jaunuzņēmumi, nekustamo īpašumu attīstīšana.	143	1.	Kaimiņvalsts

Zviedrija ir ārvalstu investīciju lidere Latvijā un nozīmīga Latvijas ārējās tirdzniecības partnere jau kopš 1991. gada, kuras uzņēmēju investīcijas 2020. gada jūnija beigās veidoja 15,4 % no visām uzkrātajām ārvalstu tiešajām investīcijām. Pārsvārā tās ir investīcijas finanšu starpniecībā, kā arī Zviedrijas investoru kapitāls ir ieguldīts nekustamajos īpašumos. Lai arī finanšu starpniecības sektors Latvijā ir pietiekami attīstīts un piesaistīt jaunas investīcijas šajā jomā ir izaicinoši, Zviedrija joprojām ir augsti prioritāra valsts, ņemot vērā turienes

uzņēmumiem pieejamo kapitālu, strauji attīstību un izaugsmi. Tostarp 2020. gadā Zviedrija tika atzīta kā valsts ar otro lielāko miljardu dolāru vērtu uzņēmumu koncentrāciju uz vienu iedzīvotāju pasaulē. Savukārt Zviedrijas kaimiņvalstis – Norvēģija un Somija – pēc ieguldījumiem ierindojas 8. un 13. vietā. Ir augsts potenciāls piesaistīt investīcijas arī no šīm valstīm noteiktajos prioritārajos sektoros, ņemot vērā gan šo valstu un to uzņēmumu attīstības līmeni, gan strauji augošo veiksmīgo jaunuzņēmumu skaitu.

ASV, Lielbritānija, Nīderlande ierindojas ārvalstu ieguldījumu Latvijā TOP 15 sarakstā un ir būtiski ekonomiskās aktivitātes un uzņēmumu izaugsmes centri. Visos šajos tirgos ir augsti attīstītas gan noteiktās prioritārās nozares, gan jaunuzņēmumu ekosistēmas, tostarp pieejams finansējums darbības paplašināšanai un jaunu tirgu apgūšanai. ASV Silīcija ieleja ir viens no karstākajiem investoru piesaistes punktiem pasaulē. ASV ir arī būtisks tirgus starptautisko filmu projektu, starptautisko biznesa pakalpojumu un informāciju un komunikācijas tehnoloģiju jomā. Lielbritānija un Nīderlande nereti ir tās valstis, kurās vispirms savu pārstāvniecību izveido globālās ASV kompānijas un kļūst par šo uzņēmumu centriem Eiropā. Papildus tam Lielbritānijas uzņēmumi joprojām saskaras ar *Brexit* radītajām ekonomiskajām sekām, tādēļ izvērtē darbības pārceļšanas iespējamību uz kontinentālo Eiropu.

Austrija savukārt ir ekonomiski pievilcīga valsts, ar iespējām dažādās jomās. Sadarbībai ar Austriju ir liels potenciāls, jo tā ir starptautiskajai sadarbībai atvērta un ekonomiski augsti attīstīta valsts, turklāt Austrija atrodas stratēģiski izdevīgā ģeogrāfiskā atrašanās vietā Eiropas centrā. Ar Austriju paveras sadarbības iespējas gan tradicionālajās nozarēs, gan augsto tehnoloģiju jomās. Austrija izceļas ar ievērojamiem ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā, turklāt liels uzsvars nākamo gadu valsts stratēģijā tiek likts uz digitālo transformāciju un ilgtspējīgu attīstību. Austrijā strauji augošie IKT uzņēmumi jau šobrīd saskaras ar lielu darbaspēku problemātiku, tāpēc arvien aktīvāk tiek izvērtētas iespējas turpmāko darbību attīstīt valstīs ar pieejamāku darbaspēku. Šveice savukārt jau vairākus gadus pēc kārtas ir atzīta par visnovatoriskāko valsti pasaulē. Valsts trīs galvenās stiprās puses ir inovācija, ļoti izglītots darbaspēks un augstākās klases zinātniskās pētniecības iestādes, kas rezultējas ar augstas pievienotās vērtības uzņēmumu attīstību, specifiski tādās jomās kā dzīvības zinātne, IKT un elektronika. Tāpat strauji attīstās arī tādās nozares un tehnoloģiju ekosistēmas kā mākslīgais intelekts, robotika, uzlabotā ražošana un personalizētā medicīna. Attiecībā uz mākslīgo intelektu – Šveicē šajā jomā ir visvairāk patentu pasaulē uz vienu miljonu iedzīvotāju.

Lietuva un Igaunija ierindojas 2. un 3. vietā pēc veikto investīciju apjoma Latvijā un ir ļoti būtiski tirgi un ekonomiskie partneri Latvijai. Paredzams, ka arī turpmāk no kaimiņvalstīm turpinās plūst investīcijas, kas izteikti novērojams pēdējos gados Rīgas nekustamā īpašuma attīstības jomā. Būtiski ir ne tikai noturēt šīs plūsmas, bet attīstīt esošo sadarbību, veidojot jaunus projektus.

Ņemot vērā iepriekš definētos kritērijus mērķtirgiem, ārvalstu investīciju piesaistes aktivitātes tiks īstenotas pamatā šādās valstīs:

## Mērķvalstis

Augsti prioritārās valstis	Prioritārās valstis	Sekundārās valstis
<b>Starptautiskie biznesa un finanšu pakalpojumu centri</b>		
Zviedrija, Vācija, ASV, Norvēģija, Šveice	Lielbritānija, Nīderlande, Norvēģija, Īrija, Somija	Ukraina, Polija
<b>Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas</b>		
Zviedrija, Vācija, Somija, ASV, Japāna, Ķīna, Dienvidkoreja, Šveice	Lielbritānija, Nīderlande, Norvēģija	Polija



Augsti prioritārās valstis	Prioritārās valstis	Sekundārās valstis
<b>Jaunuzņēmumi</b>		
Igaunija, Zviedrija, Somija, Norvēģija, Lielbritānija	Lietuva	Polija
<b>Augstas pievienotās vērtības ražošanas uzņēmumi</b>		
Austrija, Vācija, Nīderlande, Šveice	Lielbritānija	Somija
<b>Nekustamā īpašuma attīstība</b>		
Zviedrija, Somija, Norvēģija, Lietuva, Igaunija, AAE	Vācija, Francija	Polija
<b>Starptautisku filmu projektu piesaiste</b>		
ASV, Ķīna, Dienvidkoreja, Japāna, Vācija	Dānija, Zviedrija	Lielbritānija

## 2.4. Prioritārās ekonomikas nozares

### 2.4.1. Starptautisko biznesa un finanšu pakalpojumu centru attīstība un piesaiste

Starptautiskie biznesa pakalpojumu centri (SBPC) ir starptautiskas organizācijas struktūrvienības, kas vienuviet nodrošina konkrētās organizācijas biznesa atbalsta funkcijas plašākam reģionam, kā arī ir specializēts atbalsta centrs, kas nodrošina biznesa atbalsta funkcijas juridiski nesaistītām organizācijām. Šobrīd 50 šīs nozares uzņēmumi nodrošina vairāk nekā 15,5 tūkstošus darbavietu, kas pamatā atrodas Rīgā, un vidējais šīs nozares atalgojums ir 2000 eiro pirms nodokļu nomaksas. SBPC ir nozare, kas ik gadu turpina attīstīties, un nozarē nodarbināto skaita pieaugums ikgadēji veido ap 7 %.

Tāpat šie uzņēmumi stimulē nekustāmo īpašumu attīstību – vidēji 15 miljonus eiro nozares uzņēmumi ik gadu samaksā A un B klases biroju telpu nomā. Būtiski, ka, lai noturētu savu konkurētspēju un piesaistītu augsti kvalificētus darbiniekus, šie uzņēmumi ik gadu iegulda aptuveni 10 miljonus eiro darbinieku kvalifikācijas celšanā, attīstot gan digitālās prasmes, gan, ņemot vērā starptautisko vidi, organizē dažādu svešvalodu apmācības. Kā nozīmīgākie šīs nozares dalībnieki ir tādi uzņēmumi kā *SEB Global Services*, *DNB Bank ASA*, *EVERY Latvia*, *Cabot Latvia*, *Cognizant* un *Circle K Business Centre*.

Rīga ir pievilcīga atrašanās vieta SBPC uzņēmumiem, ņemot vērā augsti kvalificēto darbaspēku, valodas prasmes un Rietumu darba ētiku, kā arī piedāvā apmierinošu dzīves kvalitāti un dinamisku uzņēmējdarbības vidi ar zemu piesātinājuma līmeni. Tāpat Rīgai ir izdevīga atrašanās vieta šo uzņēmumu turpmākai izaugsmei, lai piekļūtu gan ES, gan NVS tirgiem. Rīga pakāpeniski kļūst par aizvien nozīmīgāku SBPC atrašanās vietu Eiropā, ko apliecina arī *CEE Business Services Awards 2021* sniegtais novērtējums.

Lai arī SBPC Latvijā nav izdalīta kā atsevišķa nozare, šo uzņēmumu intereses pārstāv *ABSL (Association of Business services leaders) Latvia*, kas ikgadēji veic arī nozares novērtējumu. Kā būtiskākie izaicinājumi 2020. gadā minēti vadības līmeņa speciālistu attīstība un noturēšana nozarē, kā arī būtiski pieaugsi darbinieku noslodze. Šobrīd visgrūtāk piesaistīt ir tieši finanšu nozares speciālistus. Vienlaikus šie izaicinājumi veicina progresu un procesu automatizāciju, novirzot esošos darbiniekus uz sarežģītāku funkciju veikšanu un tādējādi arī ceļot kvalifikāciju un atalgojumu.

SBPC nozare būtiski novērtē arī biroju telpu attīstību Rīgā pēdējos gados. Kā norādīts ikgadējā nozares apskatā, **2019. gadā Rīgā tika sasniegts 10 gadu rekords pieejamo jauno telpu ziņā. Būtiski norādīt, ka 2022.–2023. gadā tiks nodoti ekspluatācijā tādi objekti kā Verde, New Hanza 1. kārtā, Skanste Elemental, Novira**

**Plaza, Gustavs, Preses nama kvartāls** u. c. Ņemot vērā nozares augsto atalgojumu, esošo nekustamo īpašumu attīstību un nozares izaugsmes prognozes, SBPC nozares uzņēmumiem ir liels potenciāls arī turpmāk sekmēt Rīgas izaugsmi, tostarp vidējā atalgojuma tuvināšanos kaimiņvalstu līmenim.

#### 2.4.2. Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas (IKT)

IKT ir viena no visstraujāk augošajām nozarēm Latvijā, un **Rīga ieņem vadošo pozīciju kā lielākais IKT centrs Baltijā** ar stabiliem digitālajiem sabiedriskajiem pakalpojumiem (5. vieta ES), 94 % no kopējā fiksētā platjoslas pārklājuma un inovatīviem 5G tīkla izmantošanas plāniem. **IKT nozare veido 4,3 % no kopējā IKP. Šajā nozarē šobrīd ir ap 7000 uzņēmumu, kas nodarbina ap 37 000 iedzīvotāju.** Būtiski, ka IKT ir uz eksportu balstīta nozare, un tās ārējās tirdzniecības pārpalikums 2020. gadā veidoja 466 miljoni eiro, kamēr nozares apgrozījums mērāms virs 4 miljardiem eiro.

IKT pakalpojumi, tostarp programmēšana, ir Latvijas IKT nozares pamats un nodrošina augstu pievienoto vērtību. Rīgā jau šobrīd darbojas vairāki globālie IKT uzņēmumi, piemēram, *Accenture, Ubiquiti networks, Cognizant, Emergn, CGI*. Arī citi reģionāli nozīmīgi uzņēmumi – *Atea, C.t.co, TietoEvry* un *Visma*. IKT nozare Rīgā ir radījusi vairākus pasaulē atzītus produktus un pakalpojumus – **starp tiem arī pirmo "vienradzi" jeb miljardu vērtu kompāniju Printful**. Galvenie IKT pakalpojumu tirdzniecības partneri Latvijai – Zviedrija, ASV un Īrija. IKT nozarei jau šobrīd ir izveidojusies spēcīga ekosistēma, apvienojot gan globālos uzņēmumus, gan jaunuzņēmumus, gan zinātni un akadēmisko sektoru.

Vienlaikus, ņemot vērā globālo IKT speciālistu deficītu, Rīgai ir vēl potenciāls attīstīties, sevišķi dažādos IKT apakšvirzienos, kur jau ir attīstīta specializācija. Šeit pieminamas tādas jomas kā lielo datu apstrāde, 5G tehnoloģiju izmantošana, kā arī spēļu izstrādes industrija, kas tikai nesen ir sākusi savu straujo attīstību Latvijā un paver iespējas kādam no globālajiem izstrādātājiem.

#### 2.4.3. Jaunuzņēmumu ekosistēmas attīstība

Latvijas jaunuzņēmumu infrastruktūru veido vairāk nekā 500 reģistrētu jaunuzņēmumu, kas spējuši piesaistīt investīcijas vairāk nekā 210 miljonu eiro apjomā, bet ir labi attīstīts arī institucionālo investoru un biznesa eņģeļu kopums, ir pieejamas kopstrādes telpas un cita infrastruktūra.

Tāpat Rīgā notiek daudzas ikgadējas tehnoloģiju un inovāciju konferences, piemēram, *Deep Tech Atelier* un *TechChill*, kas piesaista starptautisku uzmanību.

Īpašu uzsvāru plānots likt uz jomām ar augstu pievienoto vērtību, kas spēj piesaistīt talantus arī ārpus Latvijas. Skatoties nesenā pagātnē un vienlaicīgi tuvā un vidēji tālā nākotnē, redzam, ka dažādi digitālie pakalpojumi bezkontakta un attālinātā veidā kļūst arvien ierastāki un tos pakāpeniski sāk lietot arvien plašāks cilvēku loks. Līdz ar to *SaaS, FinTech* un *DeepTech* ir tie virzieni, kuriem Rīgā un visā Latvijā noteikti ir liels potenciāls. Vēl viena nozare ar spēcīgu potenciālu ir arī e-komercija visdažādākajās tās izpausmēs. Par to liecina Rīgas uzņēmumu pēdējā laikā piesaistītās ievērojamais investīciju apjoms.

*FinTech* nozare Latvijā, tāpat kā visā Baltijā, ir bijusi spēcīga stipra banku sektora un 2008./2009. gadu krīzes dēļ, kas mudināja daudzus uzsākt un attīstīt alternatīvus vai pilnīgi jaunus banku produktus un ar tiem saistītus pakalpojumus. Tā rezultātā finanšu nozare ir viena no TOP nozarēm, kurā tiek maksāts visaugstākais atalgojums. To apliecina arī vairāki spēcīgi Rīgā esošie jaunuzņēmumi, kas darbojas tieši šajā nozarē: *Mintos, Nordigen, Robocash* un citi.

*SaaS* vienmēr ir bijis Rīgai aktuāls jautājums, jo šis biznesa modelis palīdz ātri augt un mēroties. Arī šīs jomas uzņēmumi veiksmīgi darbojas Rīgā. Lielākie no tiem ir *DEAC* (ar vairāk nekā 20 gadu pieredzi), *ask.fm* (ar vairāk nekā 10 gadu pieredzi) un arī nesenais (2018.) Rīgas domes grantu programmas "Atspēriens" laureāts – *Asya.ai*.

Savukārt *DeepTech* nozare pēdējā laikā Rīgas un pasaules jaunuzņēmumu ekosistēmā piesaista īpašu uzmanību. Tostarp Rīgā, jo te izsenis ir izcila zinātniskā bāze, bet pavisam nesen gan vietējā, gan valstiskā mērogā ir sākts apgūt zinātnes komercializācijas ceļu, un nupat lielākās Rīgas augstskolas (LU; RTU un RSU) sadarbībā ar LIAA ir izveidojušas zinātnes komercializācijai veltītu tehnoloģiju biznesa centru, kurā var vērsties gan zinātnes, gan biznesa pārstāvji, lai kopīgiem spēkiem attīstītu tehnoloģijās balstītas biznesa idejas.

No visiem šiem jaunuzņēmumu virzieniem tieši *DeepTech* ir visinteresantākais. Tas arī ir virziens, kura attīstība prasa vislielāko atbalstu un finansējumu no valsts un pašvaldības puses. *DeepTech* ceļš nav viegls, tas nav arī ātrs, bet ar mērķtiecīgu atbalstu tas ne tikai ir spējīgs sasniegt veiksmīgus panākumus uzņēmējdarbībā, bet arī būtiski uzlabot mūsu apkārtējo pasauli. *DeepTech* jomā veiksmīgi darbojas arī komercializācijas reaktors ([commercializationreactor.com](http://commercializationreactor.com)), kas ir palīdzējis augt un attīstīties pasaules līmenī daudziem veiksmīgiem uzņēmumiem.

#### 2.4.4. Ilgtspējīgas augstas pievienotās vērtības ražošanas uzņēmumu piesaiste

Viedās specializācijas stratēģija (*Research and Innovation strategy for smart specialization – RIS3*) ir nacionāla mēroga pētniecības un inovācijas stratēģija tautsaimniecības transformācijai uz augstāku pievienoto vērtību un efektīvāku resursu izmantošanu. RIS3 mērķis ir palielināt inovāciju kapacitāti, kā arī veidot inovāciju sistēmu, kas veicina un atbalsta tehnoloģisko progresu tautsaimniecībā.

Latvijā ir definētas 5 viedās specializācijas pamata jomas:

- Zināšanu ietilpīga bioekonomika;
- Biomedicīna, medicīnas tehnoloģijas, biofarmācija un biotehnoloģijas;
- Viedie materiāli, tehnoloģijas un inženiersistēmas;
- Viedā enerģētika;
- Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas.

Izvēlētās jomas pamatotas atbilstoši tradicionālo nozaru īpatsvaram ekonomikā, Latvijas zinātnes potenciālam, kā arī globālajām tendencēm. Attiecīgi Rīgas investīciju un tūrisma aģentūra, ņemot vērā tieši Rīgas pilsētas un plānošanas reģiona priekšrocības esošajā infrastruktūrā un speciālistu pieejamību, piedāvā galveno uzsvāru proaktīvi vērst uz biomedicīnu, viedajām tehnoloģijām, viedajiem materiāliem, kā arī informācijas un komunikācijas tehnoloģijām.

Otrais *RIS3* stratēģijas monitoringa pētījums liecina, ka Latvijas tautsaimniecības transformācija uz augstāku pievienoto vērtību progresē, taču mazākā apmērā, nekā tas ir paredzēts noteiktajos *RIS3* mērķos. Latvija ir sasniegusi noteikto mērķi Eiropas inovāciju rādītāju grupā, un ir bijuši produktivitātes uzlabojumi apstrādes rūpniecībā, taču joprojām ieguldījumu apmērs pētniecībā un inovācijā ir ļoti mazs un nepietiekams.

#### 2.4.5. Biomedicīna

Latvija ir absolūts līderis starp Baltijas valstīm biomedicīnā un ar to saistītajās jomās. Gan vēsturiski, gan pēdējo gadu gaitā Latvijas uzņēmumi šajā nozarē uzrāda dinamisku izaugsmi. Biomedicīnā ietilpst tādas apakšnozares kā medicīnas tehnoloģijas, biofarmācija un biotehnoloģijas.

Latvijas biomedicīnas sektors apvieno spēcīgas pētniecības un attīstības kapacitātes, attīstītu ražošanas infrastruktūru, kā arī spēcīgus eksporta kanālus gan uz rietumu, gan austrumu tirgiem. Piemēram, farmācijas nozare pašlaik ir 4. vietā pēc apgrozījuma starp ražošanas nozarēm Latvijā.

Biomedicīnas kompetence ir lielā mērā koncentrēta Rīgā – ar tādiem industrijas līderiem kā *Grindeks*, *Silvanols*, *MolPort*, *Pharmidea*, *Biosan* un arī pētniecības centriem, piemēram, Latvijas Biomedicīnas pētījumu un studiju centrs, Latvijas Organiskās sintēzes institūts, Latvijas Universitāte, Rīgas Stradiņa universitāte u. c.

Nodarbināto skaits šajā jomā pakāpeniski palielinās, pārsniedzot 58 tūkstošus speciālistu vairāk nekā 6000 uzņēmumos un sastādot 6,5 % no kopējās tautsaimniecības.

Saskaņā ar *RIS3* stratēģijas 2. monitoringa ziņojumu perspektīvi attīstāmas būtu tādas jomas, kas saistītas ar uz pacientu centrētu veselības aprūpes rīku izstrādi, mobiliem veselības sensoriem un biosensoriem, inovatīvu dabas vielās balstītu ārstniecības līdzekļiem, funkcionālo uzturu.

Biomedicīna, bez šaubām, ir nozare, kurā Rīgai ir daudz ko piedāvāt potenciālajiem investoriem, un pārējās Baltijas valstīs gandrīz nespēj konkurēt vispār. Līdzīgi kā Igaunija nereti pozicionē sevi kā IT un digitalizācijas līderi, Latvija, un konkrētāk Rīga, ir spējīga sevi pozicionēt kā nepārprotamu līderi biomedicīnā.

#### 2.4.6. Viedie materiāli, tehnoloģijas un inženiersistēmas

Šīs ir ļoti nozīmīgas jomas jaunu un inovatīvu tehnoloģisko risinājumu radīšanai un augstas pievienotās vērtības produktu un pakalpojumu attīstīšanai. Šeit tiek attīstītas svarīgi komponenti un sistēmas dažādām nozarēm, piemēram, precīzijas medicīnai, IKT, viedajām pilsētām, zaļajai enerģijai u. c.

Kā galvenās apakšnozares var minēt funkcionālos materiālus fotonikai un elektronikai, enerģiju uzglabājošus materiālus, pārklājumus, iekārtu un inženiersistēmu ražošanu.

Šajā jomā ir īpaši būtiski aizvien vairāk veicināt sadarbību starp privāto sektoru un zinātniskajām institūcijām; piemēram, Cietvielu fizikas institūts, Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Organiskās sintēzes institūts, ir tikai daži piemēri, kuri ar savu zinātnisko kapacitāti spēj palielināt industrijas konkurētspēju. Kā vadošus industrijas pārstāvju piemērus var minēt *GroGlass*, *Sidrabe*, *Primekss*, *Hansamatrix*, *RD Alfa Microelectronics* u. c.

Kopumā šajās nozarēs darbojas teju 2500 uzņēmumu, nodarbinot vairāk nekā 29 000 speciālistu un ģenerējot pievienoto vērtību gandrīz 700 milj. eiro apmērā. Aktuālākās nišas ar nākotnes perspektīvu ir implantu materiāli, kompozītmateriāli un polimēri, plānie slāņi un pārklājumi, iekārtas, ierīces un sistēmas, tehnoloģijas, funkcionālie materiāli fotonikai un elektronikai, nanotehnoloģijas, nanokompozīti un keramika. Lai sekmētu jomas izaugsmi, ir nepieciešams veicināt pētniecības un inovācijas attīstību privātajā sektorā un palielināt augsto un vidēji augsto tehnoloģiju īpatsvaru eksportā. Ātrākais iespējamais veids, kā to sasniegt, būtu tieši mērķtiecīga ārvalstu investīciju piesaiste, piedāvājumos uzsverot arī valsts atbalsta iespējas tehnoloģiju pārnesei, kā arī piedāvājumos vēršot uzmanību uz modernu ražošanas un noliktavu ēku pieaugošo pieejamību.

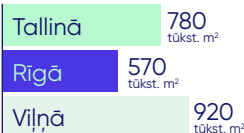
#### 2.4.7. Nekustamā īpašuma attīstība

Nekustamo īpašumu Rīgas tirgus attīstība ir ļoti atkarīga no ārvalstu investoriem, sevišķi no Lietuvas, Igaunijas, Somijas, Zviedrijas un Norvēģijas, tādēļ ir būtiski uzturēt atvērtu komunikāciju un novērst šķēršļu un sastrēgumu rašanos NĪ attīstībā. Līdz šim būtiskākais investoru norādītais trūkums bija garie būvniecības procesu skaņošanas termiņi, kas vēsturiski ir bijuši divas reizes garāki nekā kaimiņvalstīs un pat citās Latvijas pašvaldībās. Šobrīd pateicoties "zaļā koridora" ieviešanai būvvaldē, aktīvākas un proaktīvākas komunikācijas iedibināšanai ar NĪ attīstītājiem un citām attīstību rosinošām iniciatīvām, ir dzirdēti vairāk atzinīgu vārdu par investīciju vides uzlabošanu un augšupeju.

Būtiski piedalīties starptautiskos NĪ forumus, lai Rīgai piesaistītu investorus un attīstītājus arī no citām valstīm, piemēram, Francijas, Vācijas, Polijas. Tādēļ Aģentūra plāno uzturēt ilggadējo dalību *MIPIM* forumā, kas notiek katru gadu Francijā un ir lielākais NĪ forums Eiropā, kā arī viens no lielākajiem pasaulē. Šeit arī plānots veidot jēgpilnu reprezentāciju un Rīgas pārstāvniecību augstā līmenī, tostarp kopā ar stratēģiskajiem partneriem, iekļaujot NĪ attīstītājus, universitātes, kapitālsabiedrības, valsts un pašvaldības sektora pārstāvjus.



Esošās biroju telpas



Biroju telpas celtniecības stadijā



Esošās noliktavu telpas



Noliktavas celtniecības stadijā



Rīgas nekustamo īpašumu tirgū ir vērojamas pozitīvas tendences, lai gan, salīdzinot ar Tallinu un Viļņu, Rīga joprojām ir pēdējā vietā biroju telpu jomā. Nomas maksu salīdzinājumā cenas ir līdzīgas (14–17 eiro/m<sup>2</sup>), nedaudz dārgāka ir Tallina (14–18 eiro/m<sup>2</sup>).

Industriālo telpu jomā Rīgai ir līdzvērtīgākas pozīcijas, salīdzinot ar Tallinu un Viļņu. Noliktavu telpu cenu ziņā cenas ir vienādas, bet Rīgā tās ir nedaudz zemākas (3,5–4,7 eiro/m<sup>2</sup>).

Jāatzīst, ka nākotnes perspektīvā Rīgas NĪ tirgus biroju telpu segmentā izskatās daudzsološāks nekā kaimiņvalstu galvaspilsētās. Plānošanas stadijā ar augstu gatavības pakāpi ir vairāki biroju un daudzfunkcionālo ēku projekti, kas līdz 2024. gadam varētu rezultēties aptuveni 300 tūkst. m<sup>2</sup> jaunu biroju telpu, tādēļ paredzams, ka kopējais telpu fonds pietuvināsies Viļņas un Tallinas apjomiem.

#### 2.4.8. Starptautisku filmu projektu piesaiste

Lai piesaistītu ārvalstu filmu veidotājus, veicinot ārvalstu investīciju piesaisti un pakalpojumu eksportu, valstis un pilsētas daudzviet pasaulē aizvien vairāk izmanto vienu vai vairākus no fiskālo stimulu veidiem, piemēram, budžeta līdzfinansējumu, nodokļu atlaides vai nodokļu atmaksu. Rīgā kopš 2009. gada (un Latvijā no 2013. gada) mainīgā kapacitātē darbojas budžeta līdzfinansējuma finanšu sistēma (reģionālā līmenī – izmantojot Rīgas domes programmu “Rīgas Filmu Fonds”, un nacionālā līmenī – izmantojot Nacionālā kino centra līdzfinansējuma programmu), kuras ietvaros ikgadēja atklāta konkursa kārtībā tiek piešķirts līdzfinansējums ārvalstu filmu uzņemšanai Rīgā un Latvijā. Šo finanšu instrumentu darbības veids ir budžeta līdzfinansējums, kas tiek izteikts kā procents no filmas uzņemšanas izmaksām Rīgā un Latvijā reģistrētiem uzņēmumiem vai privātpersonām.

Ārvalstu kino nozares finansējuma ieplūšana sekmē vietējās ekonomikas attīstību, radot jaunas darbavietas ne vien kino nozarē, bet arī veicinot visu veidu uzņēmējdarbību Rīgas pilsētā un Latvijā, jo par konkursa ietvaros atbalstāmām tiek uzskatītas visas izmaksas, kas attiecināmas uz Rīgas un Latvijas infrastruktūru, transporta, telpu un tehnikas īres, viesnīcu, komunālajiem, celtniecības, apsardzes pakalpojumiem, arī mākslinieciskiem un administratīviem darbiem. Filmu uzņemšanā ir iesaistītas daudzas nozares, un ieguvēji ir visi – sākot ar aktieriem, viesnīcu, veikalu un kafējnīcu īpašniekiem, beidzot ar kopējo Rīgas pilsētas budžetu.

Līdzšinēji Rīgas Filmu Fonds (RFF) ir darbojies ļoti veiksmīgi un **atbalstījis vismaz 39 starptautiskus filmu projektus, piesaistot Latvijai ārvalstu filmu finansējumu (atbalstāmajās izmaksās vien) vairāk nekā 20 miljonu eiro apmērā, turpretim līdzfinansējumu piešķirot ne vairāk kā 3 413 280 eiro apmērā.** Faktiskais finansiālais piensums no šiem projektiem,

kas iztērēts Rīgā un Latvijā ir daudz lielāks, tā kā ne visas izmaksas kvalificējas līdzfinansējumam (piemēram, aviobiļetes, starptautiski pārvadājumi, dienas naudas u. c.). Pateicoties RFF instrumentam, ārvalstu filmu budžeti, kas varētu tikt iztērēti citviet pasaulē, tika tērēti Rīgā un Latvijā.

Būtiski ir uzsvērt, ka šāds finanšu instruments ir naudu radošs nevis patērējošs. Veicot aptuvenus aprēķinus, var secināt, ka **1 (viens) ieguldītais eiro RFF piesaista Rīgas un Latvijas ekonomikai 6 (sešus) eiro**. Turklāt ilgtermiņā Rīgas parādīšanās dažādu valstu filmās piesaistīs tūristus un veicinās pilsētas atpazīstamību kopumā. Latvijas producenti visbiežāk projektos ir iesaistīti kā servisa pakalpojuma sniedzēji, taču aizvien biežāk tie sāk veidot sadarbību ar projektiem kā kopproducenti, kas nozīmē, ka sniegtais atbalsts veicina arī vietējās kino industrijas attīstību, vienlaikus stiprinot filmu nozares profesionāļu starptautisko konkurētspēju un veicina Rīgas (un Latvijas) vārda nešanu pasaulē.

Lai gan finanšu instrumenti, to apmērs un stabilitāte, ir ļoti būtiski, citi stimuli, kā veicināt starptautisku filmu projektu piesaisti Rīgai un Latvijai, ir ne mazāk svarīgi. Piemēram, nacionāla un/vai reģionāla līmeņa Filmu komisijas un/vai Filmu komisāru esamība, atbalsta programmas filmēšanas vietu iepazīstināšanas tūrēm un vietu atlases tūrēm, vienotas lokāciju datubāzes un atbilstošu informatīvu materiālu pieejamība, dalība (un redzamība) filmu tirgos un sadarbības tīklos, piemērota un moderna infrastruktūra (tostarp filmēšanas paviljoni) u. c. – tie visi ir būtiski faktori ārvalstu filmu veidotājiem, izvēloties vietu, kur īstenot savus projektus. Rīga (un Latvija) šajā jomā diemžēl ievērojami atpaliek no kaimiņvalstu (un galvaspilsētu) piedāvājuma, lai gan Rīgas Filmu Fonds savulaik bija pirmais šāda veida finanšu instruments visā Baltijā, šobrīd nepieciešams pārskatīt tā uzbūvi, lai spētu sniegt plašāku atbalstu.

Lietuva un Igaunija šobrīd ir attīstījušas starptautiski konkurētspējīgas līdzfinansējuma iespējas ārvalstu filmu uzņemšanai savās valstīs daudz plašākā līmenī, nodrošinot šim mērķim apjomīgus finansiālos resursus. Igaunijā bez vairāku instrumentu pieejamības ir izveidota arī atsevišķa Filmu komisāra pozīcija, kā arī ar galvaspilsētas iesaisti top jauna un moderna filmu studija *Tallinn Film Wonderland*, savukārt Lietuvas galvaspilsētā aktīvi darbojas Filmu komisija ar tam atvēlētiem resursiem, padarot to par nozares lideri Baltijā. Piemēram, pēdējo piecu gadu laikā, pateicoties valsts līdzfinansējumam, Lietuvā uzņemtas vairākas ārvalstu filmas un seriāli, starp kuriem ir pasaulslaveni seriāli "Stranger Things" (*Netflix*), "Chernobyl" (*HBO*) un "War and Peace" (*BBC*). Pēdējo divu seriālu filmēšanas ekonomiskais piensums Lietuvai filmēšanas laikā sasniedzis ap 14 milj. eiro. Arī Igaunijā nesen uzņemts apjomīgs Holivudas projekts – Kristofera Nolana filma "Tenet", kuras ekonomiskais piensums mērāms ap 16 milj. eiro, turklāt sniedzis liela mēroga pasaules atpazīstamību. Tas viss bijis iespējams, pateicoties attiecīgi ieguldītam valsts un pašvaldības līdzfinansējuma apjomam.

## 2.5. Prioritārās teritorijas

Rīgai kā zināšanās balstītās pakalpojumu ekonomikas metropolei, kurā pārstāvēti daudzi starptautisku uzņēmumu biznesa pakalpojumu centri, primārās ir teritorijas ar augstu potenciālu modernu un ilgtspējīgu biroju centru attīstīšanai, kā arī teritorijas ar potenciālu veidot sinerģijas starp akadēmisko, zinātnisko un uzņēmējdarbības sektoru, tādējādi veicinot zināšanu, tehnoloģiju pārnešanu un inovāciju spēcināšanu uzņēmumos.

**Prioritārās teritorijas biznesa, finanšu un IKT pakalpojumu ekonomikas attīstībai ir:**

### Skanste

Rīgas pilsētas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam Skanste definēta kā prioritāra attīstības teritorija, kam nākotnē jāklūst par Rīgas vizītkarti – par galvaspilsētas centrālo biznesa rajonu, platformu Eiropas mēroga notikumiem un kvalitatīvu dzīves un darba vidi daudziem tūkstošiem rīdzinieku.

Līdz šim veiksmīgi īstenotos projektus papildinās jauni biroju un mājokļu kompleksi, savukārt starp Pulkveža Brieža, Hanzas, Skanstes un Sporta ielām tiks attīstīts darījumu un dzīvojamais kvartāls ar nosaukumu *New Hanza*, kuru attīstīs *Pillar*. Tāpat Skanstē šobrīd tiek attīstīti arī vairāki citi NĪ projekti: *VERDE (Capitalica)*, *Skanste elemental (Merks)*, *Sporta 2 kvartāls (Linstow)*, *Lidl*. Nesen uzbūvētais *Hanzas perons* kalpo kā izteiksmīgs teritorijas enkurobjekts dažādu pasākumu organizēšanai, tāpat teritoriju lieliski papildina tādi esošie objekti kā *Arēna Rīga* un Olimpiskais sporta centrs, kas šo apkaimi padara daudzfunkcionālu un piemērotu ne tikai darbam, bet arī dzīvei un brīvā laika pavadīšanai. Jau šobrīd Skanstē bāzēti vairāki starptautiski uzņēmumi, piemēram, *Luminor*, *Rietumu banka*, *Circle K*, *Fintech klasteris (Sunfinance, Mintos u. c.)*, *LNK u. c.*, bet paredzams, ka jauno NĪ projektu dēļ, būs iespējams teritorijai piesaistīt vairākus jaunus biznesa centrus.

Lai sasniegtu Rīgas attīstības stratēģijā nosprausto mērķi, nepieciešama arī apkaimes degradēto teritoriju revitalizācija, sākot to ar ielu un inženiertīklu izbūvi. Realizējot visus pagaidām iecerētos attīstīšanas projektus, Skanstes apkaimē radītu apm. 42 tūkst. potenciālu iedzīvotāju un darbavietu kopskaitu līdz 2026. gadam kur salīdzinājumā ar 2017. gadu bija apm. 12,5 tūkst. iedzīvotāju un darbavietu kopskaits.

## VEFRESH

Tehnoloģiju uzņēmumiem pievienojoties arī nekustamo īpašumu attīstītājiem un VEF Kultūras pilij, izveidota inovāciju kustība VEFRESH, kas vēsturisko VEF apkaimi un apkārtējās teritorijas plāno attīstīt kā viedpilsētas inovāciju telpu. Kustības mērķis ir veikt sabiedriskā labuma darbību – veidot VEF apkaimi kā mūsdienīgu un sociāli aktīvu pilsētas daļu ar dzīvīgu kultūras, inovāciju un izglītības pasākumu programmu.

Šo mērķu realizēšanai kustība VEFRESH aktīvi sadarbojas ar Rīgas pilsētas pašvaldību un Ekonomikas ministriju, un 2019. gada jūnijā tika kopīgi parakstīts sadarbības memorands par VEF apkaimes iezīmēšanu kā viedpilsētas risinājumu pilotteritoriju. Šobrīd VEFRESH teritorijā koncentrējušies uzņēmumi, kas ir Latvijas 21. gadsimta tehnoloģiju lideri. Kopā tie nodarbina vairāk nekā 4000 IT speciālistu, ražojot 43 % no visa Latvijas IT eksporta apjoma un valsts budžetā nodokļos iemaksājot vairāk nekā 85 miljonus eiro. Šobrīd šajā teritorijā darbojas tādi uzņēmumi kā *Liquid Studio*, *Mikrotik*, pilsēta pilsētā *Jaunā Teika*, *Galio Group* un citi Rīgai nozīmīgi uzņēmumi un teritoriju attīstītāji.

Biroju kompleksā *Jaunā Teika* izvietojušies 47 uzņēmumi ar gandrīz 4000 darbiniekiem ar kopējo apgrozījumu vairāk nekā 600 milj. eiro, kas turpmākajos gados tikai pieaugs. Šobrīd šajā kompleksā strādā tādi uzņēmumi kā *Accenture Latvia*, *TietoEvry*, *LG Electronics Latvia*, *Norwegian Air Resources Latvia*, *Gjensdigja*, *Novartis Baltics* u. c.

*Accenture Latvia* ir viens no vadošajiem IT uzņēmumiem Latvijā, kurš nodarbina 1800 cilvēku un ir sasniedzis vairāk nekā 80 milj. eiro apgrozījumu. Uzņēmums katru gadu investē lielus līdzekļus, lai apmācītu jaunus darbiniekus. Šobrīd uzņēmumā strādā vairāk nekā 1800 darbinieku, un ir plāns izaugt līdz 2000 darbiniekiem.

*Mikrotik* ir 100 % Latvijas uzņēmums, kas nodarbojas ar datortīklu aparatūras – rūteru un bezvada tīklu sistēmu – izstrādi un ražošanu, ko veiksmīgi eksportē pa visu pasauli. Uzņēmuma apgrozījums pārsniedz 250 milj. eiro, un šobrīd tas nodarbina ap 280 darbinieku.

Lietuvas kapitāla nekustamā īpašuma attīstīšanas uzņēmums *Galio Group* līdz 2027. gadam plāno ieguldīt VEF teritorijā līdz 350 milj. eiro dzīvokļu un biroju būvniecībā, kā arī uzņēmuma nākotnes plānos ietilpst turpmāko gadu laikā attīstīt vairākus multifunkcionālos projektus, kuros plānots uzbūvēt ap 2000 jaunu dzīvokļu, kā arī mūsdienīgu birojus aptuveni 110 tūkstoš kvadrātmetru platībā.

## Pilsētas centra apkaime – Rail Baltica, Origo One, Novira Plaza, The Pine, Kimmel kvartāls

Rīgas centra apkaime strauji kļūst par modernu uzņēmējdarbībai labvēlīgu ekosistēmu ne tikai pateicoties *Rail Baltica* projektam, kas veicina savienojamību, bet arī moderniem biroju ēku investīciju projektiem. Starp faktoriem, kuri ārvalstu investoriem ir svarīgi, izvērtējot lokāciju, ir ne tikai modernu biroju telpu pieejamība, bet arī transporta un savienojamības iespējas.

### Rail Baltica

Jau vēsturiski ir bijuši vairāki piemēri, kad ārvalstu investori starp Baltijas valstīm izvēlas investēt tieši Rīgā, pateicoties daudz labākiem avioreisu savienojumiem, kas investoriem sniedz iespēju ātri un viegli ar tiešiem reisiem nokļūt atpakaļ savās mītnes zemēs. Kā vienu piemēru var minēt *Tele2* dalīto pakalpojumu centru (*Shared Service Center – SSC*), kad tas izvērtēja darbības uzsākšanu Rīgā 2004. gadā. *Rail Baltica* projekts šo priekšrocību stiprinās aizvien vairāk, piedāvājot ātrvilcienu kā papildu alternatīvu avioreisiem, jo centrālajā stacijā Rīgā un starptautiskajā lidostā "Rīga" būs divas starptautiskas, multimodālas *Rail Baltica* pieturvietas, un abos projektos būvdarbi jau ir uzsākti.

Centrālās stacijas ēkas pārbūve Rīgā dos 430 miljonu eiro lielu investīciju piensumu Rīgai un nodrošinās ātrgaitas dzelzceļa savienojumu ar Baltijas valstīm un reģionālajām stacijām Latvijā, kā arī lidostas savienojums *shuttle* vilcieniem.

*Rail Baltica* projekts turpina veicināt ārzemju investīciju piesaisti, noturīgu produktivitātes kāpumu un konkurētspējas palielināšanos ne tikai Baltijas transporta un loģistikas nozarē, bet arī citās nozarēs. Šis projekts neapšaubāmi ir vērtīga sastāvdaļa jebkuram Rīgas iespēju apkopojumam jeb piedāvājumam, kas tiek sagatavots potenciālam investoram.

### Pilsētas centra apkaime

Jauni investīciju projekti biroju telpu segmentā darbojas kā papildu katalizators ārvalstu investīciju piesaistīšanai. Atsaucoties uz Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras pieredzi un nekustamo īpašumu ekspertu *Colliers International* ikgadējiem tirgus apskatiem, modernu biroju telpu trūkums vairākus gadus ir bijis viens no galvenajiem šķēršļiem investoru piesaistei tieši Rīgā.

Uzņēmumi arvien vairāk pievērš uzmanību savu darbinieku labklājībai, un biroju telpām ir jākalpo kā magnētam un vizītkartei, kas piesaista darbiniekus. Apkaimes biroju ēku projekti ļoti pozitīvi ietekmēs pilsētas centra un Centrālās stacijas laukuma apkaimi, padarot to arī par plaukstošu biznesa kvartālu.

- **Origo One** biznesa centrs ir viens no jaunākajiem un modernākajiem A klases biroju telpu projektiem tieši Rīgas centra apkaimē. *Linstow Center Management* šī 11,5 tūkst. m<sup>2</sup> plašā centra izveidē ir investējis ap 70 miljonus eiro, vienlaikus paplašinot arī tirdzniecības centra platību.
- **Novira Plaza** projektā tiks investēti vairāk nekā 55 miljoni eiro, un tas tiks pabeigts līdz 2023. gada jūnijam. Šis būs ilgtspējīgs un mūsdienīgs A klases biroju centrs, kas sastāvēs no četrām dažādām ēkām, no kurām trīs atradīsies Satekles ielā, bet viena – Marijas ielā.
- **Kimmel kvartāls** ir Zviedrijas nekustamā īpašuma attīstītāja *Eastnine* projekts, kurš tiks izveidots starp Bruņinieku, Krišjāņa Valdemāra, Stabu un Skolas ielu. *Kimmel kvartāls* darbosies kā daudzfunkcionāls kvartāls pilsētas centrā, kas būs pieejams ne tikai biroju, veikalu un pakalpojumu telpu nomniekiem, bet arī pilsētniekiem kā pulcēšanās vieta.
- **The Pine** ir pirmā koka biroju ēka Baltijā, ko plāno uzbūvēt Zviedrijas nekustamā īpašuma attīstītājs *Eastnine*. Paredzēts, ka *The Pine* būs nulles emisijas jeb klimatneitrāla biroju ēka ar kopējo platību 16 900 m<sup>2</sup>. Pašlaik ir saņemta pirmā būvatļauja ēkas būvniecībai un paredzams, ka būvniecības sākums būs 2022. gadā un tā tiks pabeigta 2023. gadā.



Šie ir tikai daži piemēri, kas parāda pilsētas centra apkāmes pieaugošo potenciālu, lai piesaistītu ārvalstu investīcijas, galvenokārt, starptautisko biznesa pakalpojumu un IKT nozarē.

## Zināšanu jūdze

Līdz ar Latvijas Universitātes Akadēmiskā centra izplešanos tuvā Pārdaugava arvien vairāk sāk līdzināties studentu pilsētai. Rīgas dome šo vietu dēvē par "**Zināšanu jūdzi**" un kā nu ne – augstskolas izvietotas mazā attālumā viena no otras un no stratēģiski svarīgiem punktiem – pilsētas centra, Nacionālās bibliotēkas, Centrālās dzelzceļa stacijas un Autoostas. Šāds kompakts augstskolu novietojums tik tuvu pilsētas centram ir lieliska iespēja tūkstošiem studentu, uzņēmēju un pasniedzēju, kas visi ir ieinteresētās puses izglītotā sabiedrībā, visus galamērķus sasniegt ilgtspējīgi – braucot ar velosipēdu, elektriskajiem skūteriem vai vienkārši ejot kājām.

Akadēmiskais centrs ir ceļš nākotnē, kas vēl tikai top un kuru veido pati universitāte. Tā ir un būs vide, kur uzplaukt talantam, uzņēmībai un sadarbībai. Akadēmiskais centrs ir vadlīnija, kas virza mūsu Latviju, kura būs nevis iedzinējos, bet līderos. Pārvēršot zinātnieku idejas dzīves kvalitātes un lielo datu pārvaldības risinājumos, esot jau nākošā tehnoloģiju un ekonomikas attīstības viļņa augšgalā un atgūstot Rīgai pirms 100 gadiem zaudēto inovāciju līdera vietu Baltijas jūras krastos.

**Latvijas Universitāte** turpina aktīvu darbu pie Akadēmiskā centra izveides. Akadēmiskā centra attīstības programmas projektu īstenošana tiek realizēta trīs posmos. Pirmā posma projekts – Dabas māja – durvis vērusi 2015. gadā. Otrais posms ietver divu ēku – Zinātņu mājas un Rakstu mājas – izbūvi. Zinātņu māju nodeva ekspluatācijā 2019. gada janvārī, un Rakstu mājai šobrīd noris darbs pie projektēšanas un būvniecības pakalpojumu iepirkuma.

Rakstu mājas atklāšana plānota 2023. gadā. Šobrīd notiek otrā posma realizācija, bet trešā posma projektiem ir veikta priekšizpēte.

Pārdaugavā bez Zināšanu jūdzes vēl ir daudzi citi svarīgi attīstības projekti – Preses Nama kvartāls, Z-torņi, Klīversalas projekts, Mūkusalas biroju komplekss u. c.

Jaunais **Preses Nama kvartāls** atradīsies Rīgas Zināšanu jūdzē Pārdaugavā, bijušās izdevniecības Preses nams teritorijā Balasta dambī 2. Papildus biroju un multifunkcionāla centra ēkām projekts paredz arī plašas zaļās zonas un atpūtas vietas, kā arī īpaši gājējiem un velosipēdistiem pielāgotu infrastruktūru. Jaunajā Preses Nama kvartāla teritorijā izvietosies jaunā Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA un jauni A klases biroji. Plānotās investīcijas šajā teritorijā ir gandrīz 70 milj. eiro, apbūves platība – 5,8 ha.

5,8 ha lielais zemes gabals atrodas starp diviem krastiem, nodrošina ērtu savienojumu ar pilsētas centru, ziemeļu un dienvidu priekšpilsētām, un šobrīd ir sākta 1. attīstības posma būvniecība, kas jāīsteno nākamo 2 gadu laikā. Preses Nama kvartāla 2. un 3. kārtā ietvers sevī 100 000 m<sup>2</sup> A klases kvalitātes biroju telpas, kas tiks attīstītas nākamo 4–6 gadu laikā.

**Rīgas Tehniskā universitāte** (RTU) ir viena no vadošajām augstskolām valstī, kas nodrošina uz zināšanām balstītas Latvijas sabiedrības un ekonomikas attīstību un izglīto lielāko vietējo un ārzemju studentu skaitu. Plāna "Rīga – Baltijas jūras reģiona biznesa, zinātnes un kultūras metropole" īstenošanā RTU ir kļuvusi par būtisku valsts zinātniskā un tehnoloģiskā progresā virzītājspēku, par mūsdienu tehnoloģisko zinātņu galveno attīstītāju, par inženierzinātņu un uzņēmējdarbības vadītāju akadēmisko un zinātnisko kadru kalvi.

RTU Ķīpsalā plāno izveidot mūsdienīgu mācību un administratīvo korpusu, modernu pētniecisko laboratoriju, atpūtas, sporta, pakalpojumu un tehnoloģiju pārnese centru, biznesa inkubatoru, kā arī dienesta viesnīcu attīstību un izveidi, paredzot RTU telpu pieejamību arī cilvēkiem ar īpašām vajadzībām. Vienotā teritoriālā kompleksa izveide Ķīpsalā ir RTU ilgtermiņa mērķis, kas iekļauts universitātes stratēģijā. Tas paredz jaunu apbūvi un teritorijas attīstību 196 237 m<sup>2</sup> platībā, kas reprezentēs šo kompleksu kā būtisku Rīgas pilsētvides zīmola sastāvdaļu.

## Prioritārās teritorijas industriālajai attīstībai ir:

### Granīta iela/Šķīrotava

Granīta ielas apkaime, balstoties uz izpēti, kā prioritāra Rīgas pilsētas attīstības teritorija ir noteikta Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam; šajā teritorijā pieejamas lielākas elektroenerģijas jaudas, un gan Rīgas administratīvajā teritorijā, gan ārpus tās jau pastāv ražojošu uzņēmumu puduris, tostarp *Grindeks*, *Kalceks*, *Forever*, *Schneider Electric*, *DB Schenker*, *Groglass* u. c. Šo ražojošo uzņēmumu attīstības plāni paredz liela mēroga izaugsmi tuvākajos gados – gan telpu paplašināšanas, gan tehnoloģiju modernizācijas un automatizācijas, gan pētniecības un attīstības, gan arī jaunu darba vietu izveides ziņā.

Piemēram, *Grindeks* tuvāko piecu gadu laikā plāno veikt investīcijas jaunas, modernas un inovatīvas farmaceitiskās ražotnes izveidē. Tā kļūs par lielāko ražotni Baltijā, izstrādās inovatīvus eksporta produktus, dubultos esošās ražošanas jaudas, radīs līdz pat 1000 jaunu darba vietu un apbūvēs 3 ha lielu, bijušo Šķīrotavas cietuma, teritoriju. Par nozīmīgiem attīstības, paplašināšanās un automatizācijas plāniem informē arī gaļas pārstrādes uzņēmums *Forever*.

## Teritorijas ar augstu attīstības potenciālu ir:

### Spilves pļavu speciālās ekonomikas zonas (SEZ) teritorija

Rīgas brīvostas teritorijas nozīmība pilsētas ekonomikai un nepieciešamība efektīvi izmantot Rīgas brīvostā pieejamos zemes resursus noteikta Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam. Rīgas brīvostas pārvalde, piesaistot starptautiskus konsultantus, patlaban veic atsevišķu teritoriju attīstības modeļu izstrādi, kā arī ir atvēlējusi nozīmīgus resursus šo modeļu ieviešanas uzsākšanai. Apjomīgākā no identificētajām attīstības teritorijām ir Spilves pļavas, kurās ir vairāk nekā 360 hektāru attīstāmu platību, un sadarbībā ar LIAA uzsāktas stratēģiski nozīmīgu investoru apzināšanas un pārrunu aktivitātes pirmajam attīstības etapam – 78 hektāru teritorijai.

### Mūkupurvs

Tiešā Starptautiskās lidostas "Rīga" un topošās *Rail Baltica* stacijas tuvumā Rīgas pilsētas pašvaldībai pieder atsavināšanai paredzēti zemesgabali 40 hektāru platībā. Potenciālo investoru interesi kavē neattīstītā infrastruktūra un sarežģītā ģeoloģiskā situācija, tomēr sadarbība ar Starptautisko lidostu "Rīga" paver iespējas piesaistīt starptautisku investoru interesi.

Mērķis ir piesaistīt pieredzējušu NĪ attīstītāju, kas varētu radīt ar lokāciju, sevišķi ar lidostas tuvumu, saistītu pakalpojumu attīstību, teritorijas sakārtošanu un augstas pievienotās vērtības nodrošināšanu ilgtermiņā.

### Dreiliņu apkaime

Dreiliņos pilsētai ir iespēja piedalīties neattīstīta pudura straujā izaugsmē, jo investori savas attīstības ieceres un plānus ir skaidri definējuši, bet šobrīd tos īstenot ir neiespējami, jo nav nodrošināta atbilstoša publiskā infrastruktūra. Dreiliņos ir iespēja ar salīdzinoši nelielām investīcijām nodrošināt ilgtermiņa ieņēmumus pašvaldības budžetam, radīt jaunas darba vietas, dzīvojamo fondu un izmantot šīs teritorijas neapgūto potenciālu.

Provizoriskie aprēķini liecina, ka pilsētai ir vērts ieguldīt līdzekļus jaunas infrastruktūras izbūvē Dreiliņu apkaimē. Ja Rīga Dreiliņos ieguldītu aptuveni 6 miljonus eiro pilsētai piederošajā infrastruktūrā, tad iegūtu vairāk nekā 200 miljonu eiro privāto investīciju, un pilsētas budžets nodokļu ieņēmumos saņemtu papildus virs 10 miljoniem eiro gadā pēc investoru projektu realizācijas. Savulaik uz līdzīgu aprēķinu pamata pilsētas vadība pieņēma lēmumu investēt Skanstes apkaimes infrastruktūrā, un Skanstes apkaimes attīstības piemērs liecina, ka lēmums bijis veiksmīgs.

Dreiliņu apkaimē īpašumi jau daudzus gadus netiek attīstīti tāpēc, ka apkārtnē trūkst atbilstošas publiskās infrastruktūras. Galvenās problēmas, ar kurām saskaras investori, ir neizbūvētie maģistrālie ārējie ūdens un kanalizācijas tīkli (UKT) un trūkstošā ielu infrastruktūra.

Ierosinām pilsētas vadībai, plānojot Dreiliņu transporta infrastruktūru (Dzelzavas, Rembates, Ē. Valtera, Dzilas ielu), paredzēt tajās visas nepieciešamās inženierkomunikācijas, kuras nepieciešamas apkaimes tālākai attīstībai. Lielākie investori šajā teritorijā ir *Lidl*, *Rimi*, *Pillar*, *NCH*, *Depo*, *VPH*, *Bonava*, *YIT*, *Eastmak Capital*.

### Prioritārās teritorijas



## 2.6. Investīciju piesaistes metodes

Investīciju piesaistes procesu var iedalīt četrus pamatvirzienus: investīciju piesaistes stratēģija un organizācija; investīciju signālu un projektu radīšana; investīciju projektu procesu atvieglošana; investoru pēcapkalpošana. Pirmie divi virzieni attiecas uz investīciju piesaisti, savukārt 3. un 4. virziens tiek attīstīts, lai veidotu labu investīciju vidi un panāktu sekmīgu un ātru projektu realizāciju, kā arī jaunu projektu attīstību un izaugsmi esošo investoru ietvaros. Vidēji investīciju projekta īstenošana no idejas līdz darbības uzsākšanai Latvijā ilgst 2–2,5 gadus atkarībā no paredzētā investīciju apjoma un ieguldījumu veida. Salīdzinot ar citām valstīm, ieguldījumu process vidēji var būt tāds pats vai pat ilgāks – atkarībā no ieguldījuma lieluma un veida (*Greenfield, M&A* u. c.). Ieguldījumi *greenfield* projektos var ilgt pat dažus gadus, bet *M&A* darījums var notikt arī dažu mēnešu laikā.

Lai nodrošinātu stabilu investīciju projektu plūsmu, ir nepieciešams izveidot skaidru stratēģiju, operacionālo un taktisko modeli, nodrošinot nepārtrauktu projektu plūsmu – sākot no jaunu projektu radīšanas un identificēšanas līdz veiksmīgai projektu realizācijai. Ņemot vērā, ka katrā no šiem procesiem ir nepieciešamas atšķirīgas profesionālās prasmes un kvalifikācija, ir būtiski nodalīt investīciju piesaistes stratēģiju, kas cieši saistīta ar nozaru analīžu veikšanu, globālo tendenču analīzi, lai identificētu stratēģiskos virzienus ar augstāko investīciju projektu potenciālu, no pēcapkalpošanas, kas vairāk saistīta ar iekšējo procesu pārziņāšanu un sistēmas sakārtošanu. Investīciju piesaistes procesa organizēšana tiek balstīta uz sarežģītu pārdošanas ciklu vadības pieeju (*enterprise sales*), tostarp, nosakot atbildīgos projektu vadītājus, izmantojot pārdošanas projektu plūsmu (*pipeline*) un *CRM* izmantošanu, regulāru komunikāciju un savu interešu pārstāvniecību iesaistīto pušu lokā.

Tāpat, ņemot vērā potenciālo projektu ilgumu, ir nepieciešams skaidri definēt kādus uzņēmumus ir plānots piesaistīt, nosakot konkrētus ierobežojumus un kritērijus, lai izvairītos no laika patēriņa uz tādiem projektiem, kas neatbilst noteiktajām prioritātēm vai kuru realizācija nenes augstu pievienoto vērtību Rīgas attīstībai. Šajā kontekstā ir būtiski arī definēt kvalitatīvus, nevis kvantitatīvus rezultātīvos rādītājus, jo augstas kvalitātes piedāvājumu sagatavošanā ir nepieciešams ieguldīt pietiekami daudz resursu un laika. Vienlaikus būtiski atzīmēt, ka investīciju piedāvājumi ir pielāgojami konkrēta uzņēmuma interesēm vai problēmu risinājumam, kas savukārt var nebūt aktuāls citam uzņēmumam ar pavisam citu izaugsmes un attīstības stratēģiju.

Patlaban pasaulē pieejamo pakalpojumu klāsts sniedz iespēju investīciju piesaistes darbu veikt daudz precīzāk un efektīvāk, tādēļ, lai īstenotu noteiktās investīciju piesaistes prioritātes, tiks izmantota:

- Sadarbība un informācijas apmaiņa ar biznesa lokācijas (*location advisory*) konsultantiem, tostarp arī ar lielākajiem biznesa konsultāciju uzņēmumiem un starptautiskiem aģentiem. Lēmuma pieņemšana par uzņēmuma pārvietošanu, paplašināšanos vai jauna tirgus apgūšanu ir komplicēts process, kas prasa detalizētu analīzi un ieguvumu/risku analīzi. Ņemot vērā, ka šādas analītiķu nav nepieciešams nodrošināt nepārtraukti, starptautiskie uzņēmumi nereti šīs analīzes veikšanu nodod ārpuskalpojumā, nodrošinot kvalitatīvāku rezultātu un ātrāku procesu. Biznesa lokācijas pakalpojumus nodrošina vairums starptautiskie konsultāciju uzņēmumi, tostarp – *CBRE, Colliers, Deloitte, KPMG, BCG*. Lai nodrošinātu, ka konsultāciju uzņēmumi, sniedzot informāciju par iespējamajām uzņēmumu pārvietošanas vai paplašināšanās iespējām, iekļauj savos novērtējumos arī Rīgu kā potenciālo galamērķi, ir nepieciešams nodrošināt gan savlaicīgu informācijas apmaiņu, gan proaktīvu un regulāru sadarbību, sniedzot konsultantiem aktuālāko informāciju par Rīgas priekšrocībām un attīstības perspektīvām.
- Lai spētu operatīvi reaģēt uz ārvalstu investīciju projektu signāliem, paredzēts izmantot specializētas datubāzes, kas reģistrē un uzkrāj informāciju par ārvalstu investīciju aktivitātēm globālā mērogā. Šādas datubāzes nodrošina *Financial Times* un *Moody's* reitingu aģentūra. Datubāzes tiks izmantotas, lai aktualizētu jaunākās pārrobežu ieguldījumu tendences, identificētu uzņēmumus, lai uzlabotu potenciālo projektu plūsmu. Tāpat datubāzēs iespējams identificēt uzņēmumus, kas piesaistījuši finanšu līdzekļus darbības paplašināšanai. Datubāzes palīdzēs efektīvāk izstrādāt investīciju piesaistes stratēģijas, veikt galveno tirgu un nozaru analīzi, kā arī izprast galvenos ārvalstu tiešu investīciju ietekmējošos apstākļus. Datubāzi izmantos ārvalstu investīciju piesaistes projektu vadītāji, lai identificētu un ātri reaģētu uz signāliem par potenciālajiem investīciju projektiem mūsu reģionā.

- Proaktīva dialoga veidošana un tā uzturēšana ar investoriem, tostarp – vizītes pie investoriem; aktīva un prioritātēs balstīta dalība starptautiskos pasākumos (konferencēs, forumos, tirdzniecības misijās, izstādēs u. c. formātos). Lai iegūtu jaunus sadarbības partnerus un kontaktus paredzētas investīciju misijas, tostarp, piedaloties noteikto prioritāro nozaru nozīmīgākajās konferencēs un izstādēs. Tāpat ir plānotas arī individuālas valsts vizītes uz prioritārajām valstīm, organizējot individuālas tikšanās ar identificētajiem uzņēmumiem šajos tirgos. Dalība šādos pasākumos prasa rūpīgu plānošanu, potenciālo investoru atlasi un uzrunāšanu, programmas organizēšanu, pēc iespējas iekļaujot tajās arī biznesa forumus, seminārus, divpusējās tikšanās ar potenciālajiem partneriem, kas atbilst noteiktajam investora profilam un iepriekš noteiktajiem potenciālā sadarbības partnera kritērijiem. Lai nodrošinātu efektīvu potenciālo sadarbības partneru atlasīšanu, tiks izmantotas datubāzes un veidota sadarbība ar lokāciju konsultantiem, kā arī izmantoti nozares aģentu pakalpojumi.

Lai attīstītu jaunu sadarbības partneru un kontaktu loku paredzēts piedalīties dažādos pasākumos, piemēram:

1. *Spotlight Latvia* (ASV);
  2. *MIPIM* (Francija);
  3. *Web summit* (Portugāle);
  4. *CEE Shared services and businesses awards* (Polija);
  5. *Outsourcing world series* (ASV);
  6. *Gamescom* (Vācija);
  7. *Slush* (Somija).
- Vienlaikus jānorāda, ka dalību šajos pasākumos var ietekmēt Covid-19 izplatības ierobežošanas pasākumi katrā no paredzētajām valstīm, proti, dalība var tikt pārcelta vai pasākums var tikt aizstāts ar citu, ja tas tiek atcelts. Papildus tam ir paredzēts organizēt vismaz 3 vizītes uz prioritārajiem tirgiem, organizējot individuālas tikšanās ar augstas prioritātes uzņēmumiem.
  - Darbs ar digitālā mārketinga instrumentiem (saistoša satura izveide un popularizēšana profesionālajos un sociālajos tīklos, tostarp *Facebook* un *LinkedIn*). Balstoties uz noteiktajiem sasniedzamajiem investīciju mērķiem un definētajiem mērķtirgiem, tiek identificēts mērķklients. Atbilstoši tam tiek plānota saistoša un uzrunājoša satura izveide – bloga raksti, video, intervijas u. c. formāti. Lai sasniegtu vēlamo klientu ar radīto saturu, tiek plānotas *LinkedIn* un *GoogleAds* kampaņas. Katra kampaņa tiek izstrādāta individuāli, konkrētajam mērķtirgum un klientam, atbilstoši pielāgojot saturu un kampaņas elementus. Plānotie satura elementi – klientu veiksmes stāstu video, bloga raksti, raksti par dažādiem veiktajiem pētījumiem, klientu un tirgus līderu intervijas u. c. Kā arī tiek plānotas dažādas intervijas un raksti ārējos digitālajos medijos vismaz reizi ceturksnī. Komunikācijas procesā tiks ievērots tā saucamais "mārketinga un pārdošanas tuneļa princips" – no intereses radīšanas līdz klienta veicamam darbam.
  - Atbalsts prioritāšu īstenošanai nozīmīgākajām ekosistēmām, tostarp arī jaunuzņēmumu un SBPC ekosistēmai.

Darbojoties pēc šādiem principiem, prioritāri koncentrējoties uz kvalitatīviem investīciju projektiem, tiek palielināta iespēja arī piesaistīt tādu ārvalstu uzņēmumu, kurš var sniegt būtisku ieguldījumu ne tikai tiešo investīciju un radīto darba vietu veidā, bet pozitīvi ietekmēt attīstību visā nozarē, kā arī dot grūdienu kopējai uzņēmējdarbības ekosistēmai, tostarp pakārtoti piesaistot arī jaunas ārvalstu investīcijas, veidojot sniega bumbas efektu. No ekonomikas viedokļa izšķirošais sniega bumbas efekts rodas tad, kad šo ārvalstu uzņēmumu un to darbinieku iegādājamie produkti un pakalpojumi no vietējiem uzņēmumiem un paaugstina nodarbinātības līmeni partneruzņēmumos. Jo vairāk ārvalstu uzņēmumu integrējas vietējās vērtību ķēdēs, jo vairāk tiek radīta netiešā pozitīvā ietekme. Tiešās sekas rodas, pateicoties algām, peļņai un nodokļu ieņēmumiem, jo uzņēmumi veic jaunus darījumus vai uztur esošo uzņēmējdarbību Rīgā. Piemēram, saskaņā ar Somijas pieredzi un aprēķiniem viena ārvalstu investīciju piesaistes rezultātā radīta darba vieta parasti rada vismaz divas citas darba vietas. Turklāt viens ārvalstu tiešo investīciju eiro, kas šeit tiek ieguldīts netieši, rada trīs papildu eiro.

Šādi uzņēmumi jeb "zelta biļetes", kas atrodami veiksmīgāko uzņēmumu (*Fortune 500, Inc., 5000 u. c.*) sarakstos, rada ievērojamu plašāka ekonomisko ietekmi, kas sniedz ilgstošu labumu Rīgas ekonomikai. Šī sniega bumbas efekta ietekme pēc būtības ir dinamiska, un tās pamatā ir produktivitātes pieauguma veicinoša ietekme uz Rīgas uzņēmumiem. Piemēram, šādi uzņēmumi parasti veic apmācības savās piegādes ķēdēs un tādējādi pievieno jaunas zināšanas un prasmes reģionam. Savukārt šis jaunās prasmes un zināšanas palielina produktivitāti un iespējas šiem piegādātājiem augt. Visbeidzot, šādi būtiski ieguldījumi, kad šie uzņēmumi izvēlas konkrēto lokāciju savam projektam, palīdz signalizēt citiem ārvalstu investoriem, ka Rīga ir droša un pievilcīga vieta, kur veikt uzņēmējdarbību.

## 2.7. Investīciju vides attīstība

Lai pilsētai piesaistītu arvien jaunus investorus, sekmētu esošo tālāku attīstību un jaunu investīciju projektu rašanos, radītu jaunas darba vietas un celtu labklājības līmeni, ir konstanti jānodrošina un jāuztur dialogs ar uzņēmējiem, lai sekotu līdzi problēmjasautājumiem un nepilnībām. Tas palīdzēs nodrošināt atgriezenisko saikni caur investīciju vides attīstību un pilnveidošanu. Tikai ar sadarbību un komunikāciju būs iespējams sekmēt Rīgas kā investīciju un uzņēmējdarbībai piemērota galamērķa starptautiskās konkurētspējas celšanu.

Investīciju vides konkurētspēju raksturojošie faktori ir:

- Publisko institūciju atsaucība, uzticamība, centieni uzlabot uzņēmējdarbības vidi un sniegto pakalpojumu efektivitāti;
- Publiskās plānošanas paredzamība un ilgtspējība, kā arī stratēģiju ieviešana un izpilde atbilstoši dokumentos definētajam;
- Resursu koncentrētība – darba spēka pieejamība un kvalitāte, iedzīvotāju blīvums, uzņēmumu blīvums un pakalpojumu pieejamība;
- Nepieciešamās infrastruktūras pieejamība un efektivitāte, tostarp dzīvokļu ēkas, biroju ēkas, brīvās platības, industriālās apbūves teritorijas;
- Sasniedzamība, stratēģiska atrašanās vieta, transporta dažādība, tranzīta ceļu piekļuve;
- Investīciju piesaistes un komercdarbības atbalsta instrumentu un nodokļu atvieglojumu pieejamība;
- Vieta starptautiskos konkurētspējas reitingos;
- Uzņēmumu loma starptautiskās vērtību ķēdēs, tostarp arī transporta, tranzīta un tūrisma tīklos;
- Citu priekšrocību gūšana, tostarp pieeja specifiskām tehnoloģijām un prasmēm, iespēja ērti un viegli pārcelt darbiniekus no ārvalstīm u. c.

### 2.7.1. Investīciju vides attīstības prioritātes

Aģentūra savu darbu investīciju vides attīstības jomā fokusēs uz augstas efektivitātes aktivitātēm, kas vērstas uz pilsētas pārvaldības uzlabošanu no investora viedokļa, kā arī uz pilsētas starptautiskās atpazīstamības un konkurētspējas attīstību.

Līdz šim pašvaldības procesos konstatētas daudzas nepilnības un saskaņošanas procesi virzījušies lēni, piemēram, nav skaidri definēta pašvaldības īpašumu pieejamība un tiem pakārtota pārskatāma izsoļu kārtība ilgākam laika periodam, nav pārdomātu infrastruktūras un inženiertīklu attīstības mehānismu uzņēmējdarbības teritorijās ar augstāko ekonomikas potenciālu un pievienoto vērtību. Būvvaldes, pilotteritoriju pārvaldības, inženiertīklu turētāju saistītajiem saskaņošanas procesiem arī iespējama ātrāka virzība. Jau šobrīd ir ieviesti vairāki veiksmīgi funkcionējoši mehānismi, piemēram, zaļie koridori un atvērta dialoga formāti, turklāt tiek apspriesti arī vairāki citi mehānismi, kas būtiski uzlabos pašvaldības reaģētspēju un efektivitāti. Aģentūras uzdevums būs aktīvi sekot līdzi procesa virzībai, komunicēt ar uzņēmējiem un iniciēt arvien jaunas, uz efektivizāciju un optimizāciju rosinošas iniciatīvas.

Ļoti nozīmīgs Aģentūras uzdevums ir Rīgas investīciju vides konkurētspējas popularizēšana, pozicionējot Rīgu nozīmīgākajos investīciju un uzņēmējdarbības vides indeksos, sekmējot pēc iespējas augstāku Rīgas vērtējumu tajos. Rīga vēsturiski nav sevi aktīvi pieteikusi starptautiskajā areālā, tāpēc nav bijusi redzama lielajiem starptautiskajiem uzņēmējiem un to konsultantiem, un tādēļ Rīga bieži vien nemaz netiek vērtēta kā potenciāla lokācija, uz kuru pārcelt daļu uzņēmējdarbības, kurā atvērt jaunu rūpnīcu vai biznesa centru. Būtiski ir proaktīvi strādāt ar kāpšanu starptautiskajos konkurētspējas reitingus, lai arvien biežāk starptautiskajos tiklos izskan Rīgas vārds un mēs parādītos pie apvāršņa mūsu augsti atzītās biznesa vides un priekšrocību dēļ. Vairākkārt starptautiski konsultanti un uzņēmēji ir norādījuši, ka Rīgai ir daudzi no priekšnosacījumiem, lai sevi veiksmīgi pozicionētu starptautiskā mērogā, ka tā ir kā "guļošā skaistule", ir pietrūcis tik vien kā proaktīvs darbs, mārketingu un stratēģija, kā ilgtermiņā sekmēt attīstību.

Pastāv ļoti daudz un dažādi pilsētu un valstu salīdzināšanas indeksi, un visiem izsekot līdzī ir pat neiespējami. Turpināsim proaktīvi strādāt, lai uzlabotu pilsētas pozīcijas jebkurā indeksu kategorijā, tādējādi palielinot pilsētas atpazīstamību un konkurētspēju reģionā.

Plānots izpētīt uzņēmējdarbības atbalsta programmu labo praksi reģionā un, balstoties uz to, iniciēt jaunas uzņēmējdarbības atbalsta iniciatīvas, lai veicinātu vietējo uzņēmēju attīstību un ekonomisko aktivitāti, kā arī jaunu ārvalstu investoru piesaisti. Papildus jau izstrādātajām un ieviestajām atbalsta programmām (Starptautiskā mārketinga līdzfinansējuma atbalsta programma, Uzņēmējdarbības atbalsta programma "Atspēriens", jaunuzņēmumu ekosistēmas atbalsta programma un Rīgas Filmu Fonds) tiks veidoti arī citi atbalsta mehānismi, apzinot nozaru vēlmes un nepieciešamības sasaistē ar pašvaldības interesēm. Kā piemērus varam minēt nekustamā īpašuma nodokļa atlaižu mehānismus, pārdomātas infrastruktūras nodevas reinvestīcijas, kā arī materiālu atbalsts par katru jauno, labi apmaksāto darba vietu. Protams, šīs iniciatīvas būs rūpīgi jāizvērtē ar nozares pārstāvjiem un lēmuma pieņēmējiem, lai izstrādātu vieglus, saprotamus un administrējamus noteikumus.

### 2.7.2. Investīciju vides attīstības darbības principi un rezultatīvie rādītāji

Tā kā līdz šim Rīgas lielākajiem uzņēmumiem un investoriem nav bijis konkrēta kontaktpunkta sadarbībai ar pašvaldību, Aģentūras Investīciju vides attīstības nodaļas galvenais uzdevums būs izveidot un uzturēt komunikāciju ar Rīgā bāzētajiem uzņēmumiem un investoriem, lai apzinātu aktuālos problēmjautājumus publiskajos procesos, kā arī veicinātu to paplašināšanās un jaunu investīciju projektu ieceres. Tiks uzturēta investoru datubāze un apkopota savāktā informācija. Tostarp:

- Tiks aktualizēti, koordinēti un risināti sarunās identificētie problēmjautājumi un sastrēgumi; tas sniegs iespēju laicīgi reaģēt uz iespējamiem sarežģījumiem privātā sektora sadarbībā ar pašvaldību, palīdzēs atbalstīt uzņēmumus, kā arī ilgtermiņā uzlabot un pielāgot nepieciešamos pašvaldības procesus, sekmējot investīciju vides pilnveidošanu;
- Norisināsies sarunas ar investoru un uzņēmēju apvienojošajām organizācijām (ārvalstu tirdzniecības kamerām, asociācijām un biedrībām) ar mērķi iepazīstināt ar Aģentūras darbības virzieniem un kompetenci, kā arī iedibināt ilgtspējīgus sadarbības formātus. Tā kā ar visiem pilsētas uzņēmumiem nebūs iespējas satikties individuāli, tad jēgpilna saikne tiks spēcīnāta tieši ar uzņēmumu intereses pārstāvošajām organizācijām;

- Tiks apkopota informācija par Rīgā esošo uzņēmumu un investoru plāniem, ierosinājumiem un aktualitātēm. Šī iniciatīva būs aktīvā procesā un palīdzēs izdarīt secinājumus par konkrētām rīcībām, kas ir jāveic, lai investīciju vide Rīgā uzlabotos, tiktu sekmētas jaunas investīciju ieceres un palielinātos pilsētas konkurētspēja. Periodiski tiks veidotas arī Aģentūras rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta iniciatīvām, kas tiks pārrunātas ar Rīgas domes vadību;
- Katram Rīgas investoru sarakstā esošajam uzņēmumam tiks piešķirts savs klientu vadītājs (*key account manager*), kurš uzturēs regulāru saziņu ar uzņēmuma pārstāvjiem par esošajiem un potenciālajiem projektiem, un par to tiks reģistrēta informācija CRM sistēmā, lai sekotu līdzi projektu gaitai;
- Balstoties uz iepriekšminēto, Investīciju vides attīstības nodaļa vēlas dibināt **Rīgas Investoru padomi**, kura tiks veidota pieaicinot un iesaistot Rīgas domes augstākās amatpersonas, kapitālsabiedrības u. c. Rīgas domes struktūras, kuru darbība ir saistīta ar Rīgas investīciju projektiem un investoriem, kā arī tiks pieaicināti investori no attīstības programmā definētajām prioritārajām sfērām, ņemot vērā to nozīmi un pienesumu Rīgas ekonomikai, kā arī investoru pārstāvošās organizācijas. Rīgas Investoru padomes galvenie mērķi ir paātrināt investīciju piesaisti pilsētai, kāpināt piesaistīto investīciju apjomu un padarīt pilsētas investīciju piesaistes procesus un projektus caurredzamus. Rīgas Investoru padomes darbību koordinēs un attīstīs Aģentūra. Rīgas Investoru padomes locekļi tiksies sēdēs un izskatīs iepriekš izvirzītus, svarīgus jautājumus un aktualitātes, kas ir saistītas ar pilsētas izvirzītajiem mērķiem un uzņēmumu attīstības plāniem pilsētā. Šo tikšanos laikā tiks vērtēti identificētie problēmjautājumi, investoru ierosinājumi un vajadzības, kā arī nepieciešamās publiskās investīcijas un atbalsts. Balstoties uz iepriekšminētajiem sadarbības formātiem, padomes mērķis būs nonākt pie reāliem un objektīviem nepieciešamajiem uzlabojumiem un atbalsta programmām Rīgas investoriem, kā arī pie citiem sadarbības modeļiem ar privāto sektoru, kur galvenais kritērijs būs ieguvums pilsētai un tās iedzīvotājiem.

Ar minēto aktivitāšu kopumu rūpēsimies, lai Rīga kļūst atpazīstama, draudzīga uzņēmumiem, kas šeit strādā, pievilcīga jaunām investīcijām, kā arī patīkama vide, kur dzīvot un strādāt. Vēlamies vidējā un ilgtermiņā radīt organizētu biznesa vidi, kas ir caurredzama, saprotama, pieejama un draudzīga visiem, kuri dzīvo un strādā Rīgā.

## 2.8. Talantu piesaiste un attīstība

Viens no svarīgākajiem potenciālo investoru lēmumu pieņemšanas faktoriem par labu kādai valstij/pilsētai ir kvalificēta darba spēka pieejamība. Jo gan pakalpojumu ekonomikai, gan pārējām aģentūras prioritārajām nozarēm tieši kvalificēts darbaspēks ir tas, kas veido konkurētspējīgus pakalpojumus un produktus eksportam. Vairāki pētījumi liecina, ka šī ir būtiska globāla problēma ES un citur pasaulē, un Rīga nav izņēmums (FICIL Sentiment index, ABSL nozares pētījums un virkne citu datu).

Balstoties uz šo, Rīgai jāstrādā pie tās tēla, reputācijas, vides uzlabošanas jautājumiem un sociālo jautājumu risināšanas. Tādejādi veidotos pilsētvide, kurā iedzīvotāji gribētu atrasties un dzīvot, kā arī tas piesaistītu pilsētai papildus darbaspēku. Aģentūrai bez jau pieminētajiem mērķiem jādomā kā uzlabot šo investīciju vides jautājumu gan caur tiešajām Rīgas atbildībā esošajām funkcijām, gan arī sadarbībā ar citām valsts iestādēm. Kā apsverami virzieni Aģentūrai būtu:

- Jāizvērtē iespēja veidot Vienas pieturas aģentūru sadarbībā ar apkaimju centriem, palīdzot augsti kvalificētiem speciālistiem risināt ar pašvaldības kompetencēm saistītus jautājumus, nekonkurējot ar privātā sektora pakalpojuma sniedzējiem.
- Jāveicina kvalificēta darbaspēka pieejamība, ko varētu risināt ar ārpakalpojumu platformas Work in Riga izveidi, vai arī ar atbalsta programmas esošajiem personālvadības uzņēmumiem palīdzību. Šāda mājaslapabūtu mārketinga instruments, kas palīdzētu pozicionēt Rīgu kā pievilcīgu lokāciju augsti kvalificētam personālam no ārvalstīm, t.sk. diasporai. Platforma ietvertu informāciju par relokācijas iespējām, darba pieejamību sadarbībā ar darba devējiem, informāciju par dzīves kvalitāti Rīgā utt.



Darbspēka kvalifikācija, iesaiste kvalifikācijas celšanas jautājumos veicot aptaujas ar prioritāro nozaru asociācijām analizējot vajadzības un apzinot iztrūkstošos talantus.

## 2.9. Investīciju piesaistes rezultatīvie rādītāji

Rezultatīvais rādītājs	Rezultatīvā vērtība (2022)	Piešķirtie punkti	Turpmākaajos gados
Potenciālo investīciju projektu skaits Rīgā	100 punkti	Nozare: IT vai R&D – 5 p. SBPC – 4 p. Ražošana – 3 p. Jaunuzņēmums – 2 p. Cita veida – 1 p.	2023. – 130 punkti 2024. – 150 punkti 2025. – 170 punkti
Realizētie vai procesā esošie investīciju projekti Rīgā	25 punkti	Nozare: IT vai R&D – 5 p. SBPC – 4 p. Ražošana – 3 p. Jaunuzņēmums – 2 p. Cita veida – 1 p.	2023. – 30 punkti 2024. – 35 punkti 2025. – 40 punkti
Jaunradīto darba vietu skaits	1800 punkti	Darba vietas izveide: Esošs investors – 1 p. Jauns investors – 2 p.	2023. – 2000 punkti 2024. – 2200 punkti 2025. – 2400 punkti
Veiktās investīcijas milj. eiro.	600 punkti	Veiktās investīcijas: Esošs investors – 1 p. Jauns investors – 2 p.	2023. – 700 punkti 2024. – 800 punkti 2025. – 900 punkti
Tikšanos skaits ar investoriem un to intereses pārstāvošām organizācijām	300 punkti	Tikšanās veids: Esošs investors – 1 p. Jauns investors – 2 p.	2023. – 400 punkti 2024. – 500 punkti 2025. – 600 punkti
Izveidoto investīciju lokāciju un jomu piedāvājumu skaits	5 punkti	Piedāvājuma veids: Esošs projekts – 1 p. Jauns projekts – 2 p.	2023. – 6 punkti 2024. – 7 punkti 2025. – 8 punkti
Tikšanos skaits ar starptautiskiem konsultantiem, īpaši biznesa lokācijas vietas izvēles jomā	10 punkti	Tikšanās veids: Starptautisks konsultants bāzēts mērktirgū – 2 p. Konsultants, kas bāzēts Rīgā – 1 p.	2023. – 15 punkti 2024. – 20 punkti 2025. – 25 punkti
Piesaistīto ārvalstu filmu projektu skaits	5 punkti	Piedāvājuma veids: Jauns projekts – 1 p.	2023. – 6 punkti 2023. – 7 punkti 2025. – 8 punkti
Ar pašvaldības atbalstu realizēto nozaru pasākumu skaits	12 punkti	Pasākuma veids: Starptautisks – 2 p. Lokāls – 1 p.	2023. – 12 punkti 2024. – 13 punkti 2025. – 15 punkti

Konsultāciju un pēcapkalpošanas projektu skaits	50 punkti	Iesaistes veids: Pētījuma un analīzes veikšana – 5 p. Lokācijas apsekošana – 3 p. Problēmjaudājumu risināšana – 2 p. Konsultācija – 1 p.	2023. – 50 punkti 2024. – 60 punkti 2025. – 75 punkti
Publiski pieejamu pašvaldības uzņēmējdarbības atbalsta programmu skaits	5 punkti	Atbalsta veids: Esošs atbalsts – 1 p. Jauns atbalsts – 2 p.	2023. – 5 punkti 2024. – 6 punkti 2025. – 6 punkti
Pozīcijas starptautiskajos konkurētspējas reitingos	20 punkti	Reitinga veids: Ierindošanās jaunā reitingā – 5 punkti Kāpums reitinga skalā par 1 vietu – 1 punkts	2023. – 30 punkti 2024. – 40 punkti 2025. – 50 punkti

3.

Tūrisma  
attīstība



Līdz Covid-19 pandēmijai pilsētas (īpaši valstu galvaspilsētas un metropoles) bija viens no populārākajiem ceļojumu galamērķiem, jo īpaši nedēļas nogales pavadīšanas (*weekend break*) segmentā. Tāpēc tūrisms pēdējo desmit gadu laikā ir kļuvis par nozīmīgu Rīgas funkciju, ietekmējot pilsētas sociālo, kultūras un ekonomisko vidi.

Ja pirms pandēmijas pilsētu tūrisma, tostarp Rīgas, lielākais izaicinājums bija arvien pieaugoša tūrisma intensitāte un konkurence, tad pašlaik pilsētu lielākā problēma ir droša tūristu plūsmas vadīšana un jaunajiem apstākļiem atbilstošu tūrisma produktu izstrāde. Vienlaikus pilsētas, arī Rīga, vidējā termiņā plāno atjaunot tūrisma iepriekšējā apjomā, bet ilgtermiņā nodrošināt nozares attīstību un tūristu skaita pieaugumu.

Tūrisms ir nozīmīga pilsētas ekonomikas sastāvdaļa – tirdzniecība, izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumu jomā 2019. gadā tika nodarbināti vairāk nekā 70 tūkstoši rīdzinieku, Rīgai Latvijas tūrisma nozarē ir dominējoša loma, un tā ir nozare, kas veido 4,6 % no visas Latvijas iekšzemes kopprodukta. Saskaņā ar Rīgas domes Pašvaldības ieņēmumu pārvaldes datiem nekustamā īpašuma nodokļa ieņēmumi no Rīgas viesnīcām veido 3,6 miljonus eiro.

### 2019. un 2020. gads ir iezīmējis būtiskas tūrisma tirgus izmaiņas.



Ārvalstu  
viesi

2019

2020

#### 2019. gads

Rīgas tūrisma mītnēs tika  
**apkalpoti 1,46 miljoni**  
**ārvalstu viesu.**

Lielāko tūrisma plūsmu veidoja 6 valstu – Krievijas (184,3 tūkstoši), Vācijas (182,7 tūkstoši), Igaunijas (111,6 tūkstoši), Lietuvas (108,7 tūkstoši), Lielbritānijas (97,7 tūkstoši) un Somijas (86,6 tūkstoši) – tūristi, **sastādot 53 % no kopējā tūristu apjoma.**

#### 2020. gads

Rīgas tūristu mītnēs tika  
**apkalpoti 437 tūkstoši**  
**ārvalstu viesu.**

Tūristu pārstāvēto valstu vidū dominē Igaunija (85,6 tūkstoši), Lietuva (66,7 tūkstoši), Krievija (56,3 tūkstoši) un Somija (56,2 tūkstoši) un Vācija (37,7 tūkstoši).

**Šo valstu viesi veido 63 % no kopējā ārvalstu viesu skaita un iezīmē ievērojamu Rīgā apkalpoto ārvalstu viesu kritumu un kaimiņvalstu tūrisma nozīmes pieaugumu.**

Aģentūras vidējā termiņa stratēģiskais mērķis ir atjaunot tūristu plūsmu Rīgā un panākt, ka 2024. gadā tūristu skaits sasniedz 80 % no 2019. gadā fiksētā.

2022.gada sākums iezīmēja pozitīvas tendences tūrisma nozarē Rīgā. Tomēr Krievijas uzsāktais karš Ukrainā liek pārskatīt optimistiskās prognozes par 2022.gada vasaras sezonu. Drošības situācija reģionā ir ietekmējusi galvenokārt grupu ceļotāju plānus, un marta laikā atceltas vairāk nekā 60% rezervācijas ceļojumiem uz Baltijas valstīm. Aprīļa otrajā pusē situācija sākusi stabilizēties, un atcelto rezervāciju skaits mazinās.

Tuvākajos gados ietekmi uz tūrisma nozari atstās arī Krievijas, Baltkrievijas

un Ukrainas ceļotāju neesamība, kas laikā līdz 2020. gadam veidoja aptuveni 15% no kopējā tūristu skaita Rīgā.

### 3.1. Rīcības virzieni

Ņemot vērā aktuālo situāciju tūrisma nozarē (Covid-19 pandēmija un ceļošanas ierobežojumi), lai nodrošinātu minētā mērķa sasniegšanu, Aģentūra pašvaldības deleģētos valsts pārvaldes uzdevumus ir apvienojusi trīs stratēģiskos rīcības virzienos:

- **Atpūtas tūrisma veicināšana**, nodrošinot galvaspilsētas mārketinga aktivitātes prioritārajos mērķtirgos un ārvalstu tūristu plūsmas atjaunošanu Rīgā visa gada garumā;
- **Darījumu tūrisma veicināšana**, fokusējoties uz darījumu tūrisma pasākumu piesaisti un biznesa tūristu plūsmas atjaunošanu Rīgā nesezonā;
- **Tūrisma produktu attīstība un veicināšana**, fokusējoties uz jaunajai realitātei atbilstošu tūrisma produktu izstrādi un attīstību sadarbībā ar pašvaldības un valsts kultūras iestādēm, nozares uzņēmējiem un NVO.

Stratēģiskā mērķa sasniegšanā izšķiroša loma ir sadarbībai ar tūrisma un viesmīlības nozares uzņēmumiem, veidojot vienotu Rīgas kā ceļojumu galamērķa tēlu. Tāpat nozīmīga loma ir sadarbībai ar Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru (LIAA) Latvijas tūrisma mārketinga stratēģijas realizēšanā, sinhronizējot Aģentūras aktivitātes ar kopējām valsts tūrisma mārketinga aktivitātēm tik tālu, cik tas atbilst Rīgas pašvaldības mērķiem un uzdevumiem.

### 3.2. Mērķtirgi

Atbilstoši stratēģijas virzieniem un lai nodrošinātu mērķtiecīgu un saimnieciski pamatotu pašvaldības līdzekļu izlietojumu, Aģentūras ir definējuši prioritāros un sekundāros mērķtirgus. Mērķtirgu izvērtēšanai Aģentūras ir izstrādājuši kritēriju sistēmu.

Kritēriju sistēma ietver pamata un papildu rādītājus, kas balstīti situācijas analizē un aktuālajos datos. Par prioritārajiem Rīgas mērķtirgiem uzskatāmi visi, kas atbilst visiem pamata un papildu kritērijiem, bet par sekundārajiem – tie mērķtirgi, kas izpilda tikai daļu no definētajiem kritērijiem. Aģentūras mērķtirgu izvērtēšanas kritēriji aprakstīti tabulā.

### Mērķtirgu izvērtēšanas kritēriji

- Statistikas dati par Rīgā ienākošo tūrismu, lielāku nozīmi piešķirot valstīm, nu kurām vērojams vislielākais tūristu un vairākdienu ceļotāju skaits.
- Mērķvalsts ģeogrāfiskais attālums un ērtas nokļūšanas iespējas uz Latviju (tiešais avioreiss, autobusu satiksme, prāmju satiksme, vilcienu satiksme, iespējas atbraukt ar auto).
- Rīgas tūrisma piedāvājuma atbilstība attiecīgās valsts mērķa segmenta vajadzībām.
- Valsts atbilstība starptautiskajām un Latvijas Covid-19 ierobežošanas epidemioloģiskajām prasībām, vakcinācijas pret Covid-19 aptvere iedzīvotāju vidū.
- LIAA noteiktie mērķtirgi, kuros tiek īstenotas Latvijas popularizēšanas aktivitātes.
- Finansējuma pieejamība mārketinga aktivitāšu īstenošanai.

#### Atpūtas tūrisma mērķtirgu izvērtēšanas papildkritēriji:

- Latvijas tūroperatori piedāvājumi attiecīgo valstu iedzīvotājiem;
- Starptautiskas nozīmes pasākumu, kas atbilst attiecīgo valstu tūristu interesēm, norise Rīgā.

#### Darījumu tūrisma mērķtirgu izvērtēšanas papildkritēriji:

- Konkrētās valsts investīciju apjoms Latvijā un valstu divpusējā ekonomiskā sadarbība;
- Nepieciešamās infrastruktūras pieejamība darījumu pasākumu norises nodrošināšanai;
- Darījumu tūrisma profesionāļu un starptautisko asociāciju pārstāvju interese par Rīgu un Latviju kā konferenču, kongresu un korporatīvo pasākumu norises vietu.

Lai nodrošinātu pilnvērtīgu mērķtirgu ikgadējo vērtējumu atbilstoši izstrādātajiem kritērijiem, Aģentūra iegūst informāciju no oficiālajiem statistikas pārskatiem, veic pētījumus un apkopo nozares uzņēmumu un sadarbības partneru sniegto informāciju.

### 3.2.1. Atpūtas tūrisma veicināšana

Rīgas kā Latvijas lielākā atpūtas tūrisma galamērķa galvenā konkurētspējas priekšrocība ir kvalitatīvs produkts "garo brīvdienu ceļotājiem" (*city-break travellers*), kas sevī ietver kultūru, gastronomiju, izklaidi, atpūtu un sportu.

Aģentūra veido Rīgas pilsētas atpazīstamību ar mārketinga kampaņām ārvalstu mērķtirgos, iesaistot tūrisma un viesmīlības nozares uzņēmumus, kultūras iestādes un NVO.

#### Atpūtas tūrisma mērķauditorijas

1. **Individuālie un grupu ceļotāji** (pāri, ģimenes, draugu kompānijas), priekšroku dodot garo brīvdienu (Rīgā) un regulāriem ceļotājiem.
2. **Kruīzu kuģu pasažieri.**
3. **Tūrisma nozares uzņēmumi**, priekšroku dodot tūrisma operatoriem un aģentūrām, kas var nodrošināt regulāru tūrisma plūsmu uz Rīgu.
4. **Tūrisma produktu izstrādātāji**, priekšroku dodot starptautiski nozīmīgiem un augstas kvalitātes tūrisma produktiem ar ilgtermiņa attīstības perspektīvu.
5. **Tūrisma nozares profesionālās organizācijas**, priekšroku dodot starptautiskā un nacionālā mērogā nozīmīgākajām organizācijām.
6. **Akadēmiskās un pētnieciskās institūcijas**, priekšroku dodot tām, kas nodarbojas ar tūrisma nozares profesionāļu sagatavošanu un tūrisma nozares pētniecību.

### Būtiskākās atpūtas tūrisma veicināšanas aktivitātes ietver:

#### 1. Tūrisma galamērķa tēla veidošanas aktivitātes

Tūrisma mārketinga aktivitāšu nozīmīgākā sastāvdaļa ir Rīgas kā Ziemeļeiropā pieprasīta atpūtas tūrisma galamērķa tēla veidošana. Šo aktivitāšu mērķis ir veidot priekšstatu par Rīgu kā pievilcīgu galamērķi, pārliecināt par tūrisma piedāvājuma augsto kvalitāti, ieinteresējot potenciālos ceļotājus ieplānot ceļojumu uz Rīgu.

Tūrisma galamērķa tēla veidošanas aktivitātēs ietilpst:

- Reklāmas kampaņas, kurās izmantoti Rīgu popularizējoši video, foto materiāli, sociālo mediju ieraksti u. c. aktivitātes, galvenokārt interneta vidē. Reklāmas tiek izvietotas ar uzdevumu sasniegt konkrētu auditoriju, segmentējot pēc interesēm un ceļošanas paradumiem. Kampaņu plānošanā tiek izmantoti mūsdienīgi rīki, kas iespējo ar iespējami mazākiem resursiem lielāka efekta sasniegšanu. Reklāmas kampaņas notiek koordinēti, galvenokārt izmantojot interneta un sociālos medijos, nepieciešamības gadījumā kampaņas papildinot ar vides reklāmu;
- Mediju attiecības (mediju vizītes uz Rīgu, prezentācijas pasākumi medijiem). Galvenais fokuss uz dzīvesstila medijiem, ceļojumu medijiem, pasaulē zināmu mediju ceļojumu pielikumiem un rubrikām, kā arī specializētajiem darījumu tūrisma medijiem. Prioritāti ir tie mediji, kuri pieejami dažādos formātos – drukātie, interneta versijas ar labu sociālo mediju klātbūtni, kuri sasniedz auditoriju ne tikai valstī, kurā tiek izdoti;
- Influenceru mārketinga – Rīgas popularizēšana, izmantojot viedokļu līderus, kuri veidotu stāstus par Rīgu un publicētu tos savos blogos, sociālo mediju platformās u. c. kanālos. Influenceru radītos materiālus Aģentūra pēc tam lieto savos komunikācijas kanālos un izmanto kā daļu no reklāmas kampaņas;
- Pastāvīgs tiešsaistes meklētāju mārketinga organiskā un apmaksātā satura parādīšanai uz atlasītajiem atslēgvārdiem gan atpūtas, gan darījumu tūrisma segmentā, remārketinga, lai sasniegtu ieinteresēto auditoriju ar mērķētu atgādinošo reklāmu;
- Dalība profesionālajās izstādēs un pārdošanas pasākumos.

#### 2. Produktu pārdošanas kampaņas

Produktu pārdošanas aktivitātēs ietilpst konkrētu piedāvājumu reklāma. Izdevīgāki nakšņošanas piedāvājumi, lidojumu piedāvājumi, dažādi pasākumi: Rīgas restorānu nedēļas, mākslas izstādes, mūzikas festivāli, Jaunā gada sagaidīšana, sporta pasākumi u. c. Aģentūra veicinās pastāvīgu pilsētas produktu izveidi, piesaistot uzņēmējus, piemēram, produkti gastronomisko piedzīvojumu meklētājiem, kultūras baudītājiem, sporta cienītājiem u. c.

#### 3. Sadarbība ar tūrisma nozares uzņēmumiem

Tūristu plūsmas atjaunošanai ir svarīgi piesaistīt tūristus, kuri ierodas Rīgā organizētās grupās, iegādājoties tūrisma operatoru piedāvātos ceļojumus. Šis auditorijas kvalitatīvai uzrunāšanai nepieciešams veidot aktīvu sadarbību ar tūroperatoriem, kruīzu operatoriem un citiem pārvadātājiem. Šī sadarbība jāveido gan kopīgās mārketinga aktivitātēs ar ienākošā tūrisma operatoriem, organizējot prezentācijas pasākumus ārvalstu operatoriem un to iepazīšanās vizītes Rīgā.

#### 4. Dalība LIAA aktivitātēs

Dalība starptautiskajās tūrisma izstādēs nacionālajā stendā un kopīgu prezentāciju organizēšana, kurā ārvalstu tūroperatoriem prezentētu visas Latvijas tūrisma piedāvājumu. Aģentūra savas ikgadējās tūrisma mārketinga aktivitātes saskaņo ar LIAA mārketinga plāniem, lai vienlaicīgi neveidotu reklāmas kampaņas vienos un tajos pašos mērķtirgos, kā arī sadarbojas ar LIAA, iekļaujot Rīgas saturu LIAA realizētajās reklāmas kampaņās.

### 3.2.2. Mārketinga aktivitāšu sadalījums mērķtirgos

Prioritāro sarakstā ierindotajos mērķtirgos paredzēts visplašākais aktivitāšu klāsts, kas tiek īstenots ar Aģentūras resursiem, tikai atsevišķos gadījumos sadarbojoties ar citām institūcijām. Mārketinga aktivitāšu ietvaros tiek plānotas kampaņas, kuru saturs ir garās brīvdienas Rīgā vai pasākumu apmeklēšana Rīgā, uzrunājot to auditoriju, kura kā ceļojuma galamērķi izvēlētos galvenokārt Rīgu nevis, Latviju vai Baltijas valstis.

#### Prioritārie mērķtirgi:

Lietuva, Igaunija, Somija, Zviedrija, Dānija, Norvēģija, Vācija, Lielbritānija

#### Aktivitātes prioritārajos mērķtirgos:

##### Tēla veidošana:

- Reklāmas kampaņas medijos;
- Mediju attiecības;
- Influenceru mārketingš;
- Pastāvīgs tiešsaistes meklētāju mārketingš;
- Dalība profesionālajās izstādēs un pārdošanas pasākumos.

##### Produktu pārdošanas kampaņas:

- Īpašie piedāvājumi;
- Pasākumu mārketingš.

### 3.2.3. Sekundārie mērķtirgi un aktivitātes

Sekundāro mērķtirgu sarakstā iekļautas valstis, no kurām vērojama ievērojama tūrisma plūsma, taču šiem ceļotājiem Rīga ir pieturas punkts ceļojumā pa Latviju vai Baltijas valstīm. Tādēļ aktivitāšu kopums šajos tirgos ir šaurāks, pamatā balstīts uz galamērķa tēla veidošanu un atpazīstamības veicināšanu. Šajos tirgos Aģentūra neplāno atsevišķas reklāmas kampaņas par Rīgu, taču plāno sadarboties ar LIAA reklāmas aktivitātēs, ja tādas tiks organizētas.

#### Sekundārie mērķtirgi:

Polija, Itālija, Francija, Spānija, Nīderlande

#### Aktivitātes sekundārajos mērķtirgos:

##### Tēla veidošana:

- Influenceru mārketingš;
- Mediju attiecības;
- Dalība profesionālajās izstādēs un pārdošanas pasākumos;
- Sadarbība ar tūrisma operatoriem un aģentiem, pārvadātājiem;
- Dalība LIAA aktivitātēs.



### 3.2.4. Tālie mērķtirgi un aktivitātes

Tālo mērķtirgu saraksts ietver valstis, kuras iekļautas LIAA Latvijas tūrisma mārketinga stratēģijā. Šajos tirgos plānots salīdzinoši neliels aktivitāšu kopums, galvenokārt iesaistoties LIAA aktivitātēs.

#### Tālie mērķtirgi:

Japāna, Ķīna, Dienvidkoreja, ASV

#### Aktivitātes tālajos mērķtirgos:

##### Dalība LIAA aktivitātēs

- Galamērķa prezentācijas;
- Dalība profesionālajās izstādēs;
- Mediju vizītes;
- Semināru un prezentāciju organizēšana tūrisma operatoriem;
- Sadarbība ar pārvadātājiem.

Stratēģijas darbības laikā katru gadu veicamās aktivitātes, to rezultatīvie rādītāji un nepieciešamais finansējums tiek iekļauti ikgadējā Aģentūras rīcības plānā.

### 3.2.5. Darījumu tūrisma veicināšanas prioritātes

Stratēģiskais rīcības virziens "Darījumu tūrisma veicināšana" ir Latvijas tūrisma nozares prioritāte, jo darījumu tūrisma produkti ir ar augstu pievienoto vērtību, un lielu korporatīvo pasākumu piesaiste nodrošina lielāku pienesumu pilsētas un valsts ekonomikai, kā arī mazina sezonālās negatīvo ietekmi uz tūrisma nozari.

Rīga ir primārais konferenču, kongresu un korporatīvo pasākumu galamērķis Latvijā. Tāpēc viens no Aģentūras stratēģiskajiem rīcības virzieniem ir darījumu tūrisma veicināšana, sekmējot Rīgas kā darījumu un pasākumu tūrisma galamērķa atpazīstamību ar mārketinga un tiešās pārdošanas aktivitātēm ārvalstu mērķtirgos.

Šim nolūkam Aģentūra izmanto darījumu un pasākumu tūrisma zīmolu *MEET RĪGA* un pilda Rīgas oficiālā kongresu biroja funkciju. Aģentūras galvenais uzdevums darījumu tūrisma jomā ir pozicionēt Rīgu kā pievilcīgu konferenču, kongresu un korporatīvo pasākumu norises vietu Ziemeļeiropā un palīdzēt ārvalstu konferenču, kongresu un korporatīvo pasākumu organizētājiem atrast vispiemērotāko vietējo pakalpojumu sniedzēju.

Prioritārie produkti darījumu tūrisma attīstībai ir konferences un kongresi ar dalībnieku skaitu līdz vienam tūkstotim un korporatīvie motivējošie braucieni (*incentive trips*). Šāda tipa pasākumiem Rīgā ir vispiemērotākā infrastruktūra un kvalitatīvi, pieredzējuši pakalpojumu sniedzēji. Rīgā ir iespējas organizēt konferences arī ar dalībnieku skaitu līdz 3000, tomēr pēc Covid-19 krīzes šādi pasākumi pilsētā varētu atgriezties, sākot no 2024./2025. gada.

Aģentūras stratēģijas darbības laikā viens no prioritārajiem uzdevumiem ir izstrādāt pašvaldības saistošos noteikumus konferenču un kongresu organizēšanas atbalsta programmai, kas būtu mērķēta uz starptautiskām asociācijām un biedrībām un nodrošinātu atbalstu no pilsētas konferenču un kongresu izmaksu segšanai. Šādas programmas izstrāde ir nepieciešama, lai uzlabotu Rīgas konkurētspēju ar citām reģiona pilsētām, piemēram, Viļņu, kurās šādas programmas darbojas un ir veicinājušas starptautisko asociāciju pasākumu piesaisti. Latvijā 2021. gadā ir ieviesta LIAA administrēta starptautisko konferenču un kongresu atbalsta programma, tomēr citu valstu pieredze rāda, ka valsts atbalsts apvienojumā ar konkrētas pilsētas atbalstu veiksmīgāk sasniedz mērķi.

### 3.2.6. Darījumu tūrisma veicināšanas mērķauditorijas

1. **Darījumu tūrisma aģentūras** (*TMC – travel management companies*) nodrošina biznesa ceļojumu pakalpojumu sniegšanu korporatīvajiem klientiem, sākot no aviobiļešu vai viesnīcu rezervācijām dalībai konferencēs un kongresos, kā arī organizējot motivācijas grupu un komandu saliedēšanas braucienus.
2. **Profesionālās kongresus rīkojošās kompānijas** jeb *PCO (Professional Congress Organisers)* līdzīgi kā darījumu tūrisma aģentūras strādā ar plašu klientu loku, kuriem nodrošina pakalpojumus lielu kongresu un konferenču rīkošanai. Šīm kompānijām klientu lokā ir gan korporatīvie klienti, piemēram, farmaceitiskās vai IT kompānijas, gan arī profesionālās asociācijas. Bieži vien šīs kongresus rīkojošās kompānijas darbojas kā profesionālo asociāciju deleģētie vai pilnvarotie pārstāvji.
3. **Profesionālās konferenču rīkojošās kompānijas un individuālie konferenču rīkotāji vai padomdevēji**, piemēram, *Ashfield, HelmsBrisco* vai *Maritz* tīklojumi. Kompānijas vai individuālie uzņēmēji, kuri organizē vai konsultē konferences, seminārus un korporatīvos izglītojošos pasākumus, strādā ar plašu klientu loku. Klientu lokā var būt korporatīvie klienti vai uzņēmumu departamenti, akadēmiskās iestādes, valdības un pašvaldību organizācijas.
4. **Pasākumu aģentūras** (*Event agencies* vai *Incentive Houses*). Kompānijām vai individuālajiem uzņēmējiem, kuri organizē tikai korporatīvos pasākumus, nepieciešams liels radošums, piedāvāto pakalpojumu unikalitāte un domāšana ārpus rāmjiem, tās strādā ar plašu klientu loku. Klientu lokā pārsvarā ir korporatīvie klienti vai uzņēmumu departamenti, kuriem nav ierobežojumu uz ceļošanu, izmantojamo pakalpojumu klāstu un bieži vien pieejami salīdzinoši lielāki budžeti.
5. **Profesionālās nozaru asociācijas vai biedrības** ir klientu grupa, kas pārstāv vienu organizāciju ar vienu vai vairākiem pasākumiem gadā, kas bieži notiek uz rotācijas principa vairākās valstīs vai pilsētās. Profesionālo asociāciju vai biedrību pasākumiem mēdz būt nepieciešams uzņemošā galamērķa atbalsts un kā priekšnosacījums – jābūt vietējam atzaram, kurš aktīvi iesaistās organizatoriskajos darbos.
6. **Augstākās izglītības iestādes un zinātniskie institūti** ir plaši iesaistīti dažādos starptautiskās pētniecības un zinātnes projektos. Tos pārstāv zinātnieki Latvijā, kuriem ir plašs kontaktu loks pasaulē, attiecīgajā zinātnes nozarē vai apakšnozarē. Katru gadu tiek organizētas dažāda līmeņa konferences, kuru apmeklējums ir daļa no zinātniskās darbības.

#### Būtiskākās darījumu tūrisma veicināšanas aktivitātes ietver

Mārketinga plāna nozīmīgākā sastāvdaļa ir Rīgas kā darījumu un darījumu pasākumu tūrisma galamērķa atpazīstamības veidošana un tiešo pārdošanas pasākumu veikšana. Aktivitāšu un pasākumu mērķis ir veicināt Rīgas atpazīstamību darījumu un darījumu pasākumu tūrisma profesionāļu/*MICE* nozares vidē un veidot priekšstatu par pilsētu kā pievilcīgu galamērķi konferenču, kongresu un korporatīvo pasākumu rīkošanai, pārliecināt nozares profesionāļus no dažādām klientu grupām par piedāvājuma un pakalpojumu sniedzēju augsto kvalitāti, ieinteresējot potenciālos klientus organizēt konferences, kongresus, seminārus vai korporatīvos pasākumus tieši Rīgā.

#### Galamērķa tēla veidošanas aktivitātes

- Reklāmas projekti specializētajos darījumu un darījumu pasākumu tūrismam veltītajos medijos, fokusējoties uz noteiktu darījumu un darījumu pasākumu tūrisma produktu segmentiem (konferenču, kongresu, semināru vai korporatīvo pasākumu kompāniju darbiniekiem). Lai nodrošinātu ātru un efektīvu informācijas nodošanu, iespēju ātri reaģēt vai mainīt plānus atkarībā no situācijas, īstermiņa un vidēja termiņa reklāmas aktivitātēm plānots izmantot digitālos mediju kanālus;

- Reklāma *LinkedIn.com*, fokusējoties uz specializētajām interešu grupām par darījumu un pasākumu tūrismu;
- Mediju attiecības – preses reližu izsūtīšana, mediju vizišu uz Rīgu organizēšana, prezentācijas pasākumi medijiem;
- Dalība *ICCA* organizācijā biedru statusā un asociācijas piedāvāto mārketinga kanālu izmantošana.

### **Pārdošanas aktivitātes**

Dalība profesionālajās darījumu pasākumu tūrisma izstādēs un kontaktbiržās. Aktivās pārdošanas aktivitāšu plāni tiek salīdzināti un saskaņoti ar LIAA Tūrisma departamentu.

### **Darījumu pasākumu atbalsta programmas ieviešana**

Aģentūra ir izstrādājusi un Rīgas dome ar saistošajiem noteikumiem apstiprinājusi Darījumu pasākumu atbalsta programmu. Tās mērķis ir palielināt Rīgas konkurētspēju reģionā, jo vairākām pilsētām, ar kurām Rīga konkurē šādas programmas ir ieviestas. Stratēģijas darbības laikā šis būs būtiskākais instruments asociāciju konferenču un kongresu piesaistīšanai Rīgai.

### **Sadarbība ar darījumu pasākumu tūrisma uzņēmumiem**

Lielu vietu lomu jaunu darījumu un darījumu pasākumu tūrisma grupu piesaistē Rīgai ieņem šajā jomā specializējušās tūrisma un pasākumu aģentūras, pasākumu norises vietas, kā arī darījumu tūrisma viesnīcas. Aģentūra plānos kopīgas aktivitātes ar šiem uzņēmumiem, organizējot prezentācijas un iepazīšanās vizītes Rīgā ārvalstu konferenču, kongresu un korporatīvo pasākumu kompāniju pārstāvjiem. Nozīmīgākais aģentūras sadarbības partneris ar uzņēmējiem ir biedrība "Latvijas kongresu birojs" (LKB), kas apvieno vadošos darījumu un pasākumu jomas uzņēmumus Latvijā.

### **Konferenču un kongresu vēstnešu programmas īstenošana**

Sadarbībā ar LIAA un LKB ir izstrādāta īpaša vēstnešu programma, kas paredz sniegt atbalstu tiem Latvijas pārstāvjiem starptautiskajās nozaru asociācijās, kuri ir ieinteresēti savas nozares kongresu organizēt Rīgā. Prioritārās nozares ir medicīna, IKT, lauksaimniecība un akadēmiskā joma. Vēstnešu programmas ietvaros Aģentūra gatavos prezentācijas materiālus un citu nepieciešamo informāciju vēstnešiem, lai prezentētu Rīgu kā nākamo asociācijas kongresa norises vietu, sagatavos piedāvājumus norises vietu konkursiem, kā arī nodrošinās asociāciju pārstāvju vizišu uzņemšanu Rīgā.

### **Darījumu tūrisma mērķtirgi un aktivitātes**

Darījumu tūrisma jomā prioritārie mērķtirgi ir: Vācija, Somija, Zviedrija, Norvēģija, Nīderlande, Beļģija, Lielbritānija, Igaunija, Lietuva, Francija. Tomēr specifiskā darbības joma, kurā lielāks uzsvars ir tieši uz *B2B* komunikāciju darbā ar ārvalstu pasākumu organizatoriem un asociācijām, nosaka, ka šajā jomā mazāka loma ir mērķtirgiem, un lielāka mērķgrupām un konkrētām nozaru asociācijām, kuras regulāri organizē starptautiskas konferences un kongresus. Mārketinga aktivitātēm konkrētās mērķvalstīs lielāka nozīme ir, uzrunājot korporatīvo pasākumu organizatorus, kur dalībnieku loks ir viena uzņēmuma pārstāvji.

### 3.3. Tūrisma produktu attīstība

Galvaspilsētas tūrisma produktu klāsts un kvalitāte lielā mērā ir atkarīga no uzņēmēju ieinteresētības un vēlmes veicināt tūrisma jomas attīstību Rīgā. Tāpēc viens no Aģentūras stratēģiskajiem virzieniem ir tūrisma produktu attīstība un veicināšana, kas nozīmē sadarbību ar privātajiem partneriem, veidojot vienotu izpratni par tūrisma produktu potenciālu un to ietekmi uz pilsētas tēlu.

Aģentūras mērķis ir sekmēt augstvērtīgu tūrisma produktu ar pievienoto vērtību veidošanu, kas nodrošina ne tikai ekonomisko atdevi, bet arī veicina Rīgas kā tūrisma galamērķa tēla attīstību.

Tūrisma produktu attīstības veicināšanai Aģentūra sadarbojas ar tūrisma un viesmīlības nozares uzņēmumiem, valsts, pašvaldības un privātajām kultūras iestādēm un organizācijām, kā arī Rīgas apkaimju organizācijām. Vidējā termiņa stratēģijas darbības laikā Aģentūras prioritāte ir attīstīt tūristiem pievilcīgus maršrutus ārpus Vecrīgas un pilsētas centra, lai ieguvums no tūristu plūsmas palielināšanās būtu arī uzņēmējiem, kuri strādā ārpus centra. Prioritārās teritorijas tūrisma attīstībai 2022.–2024. gadā ir Āgenskalns, Ķīpsala, Miera ielas apkaime un Avotu ielas apkaime.

2021. gadā ir apstiprināti Rīgas domes saistošie noteikumi Nr. 77 "Nozīmīgu kultūras, sporta un darījumu pasākumu starptautiskā mārketinga līdzfinansēšanas saistošie noteikumi". Saskaņā ar šiem noteikumiem Aģentūra piešķir līdzfinansējumu pasākumu organizatoriem tādu starptautiskā mārketinga aktivitāšu veikšanai, kas palielinātu ārvalstu apmeklētāju skaitu pasākumos Rīgā, kā arī veicinātu Rīgas starptautisko atpazīstamību. Šī programma ir nozīmīgākā Aģentūras aktivitāte, kas sekmē nozīmīgu tūrisma produktu veidošanos Rīgā.

### 3.4. Rezultatīvie rādītāji

Sasniedzamais rezultāts	Rādītājs	2022.	2023.	2024.
Tūristu plūsmas atgriešanās pirmskrīzes (Covid-19) līmenī	Ārvalstu tūristu skaits Rīgas viesnīcās no 2019. gadā fiksētā apjoma (%) pēc CSP datiem	30 %	60 %	80 %
Darījumu tūrisma pasākumu skaita un apmeklētāju skaita pieaugums	Delegātu skaits darījumu tūrisma pasākumos (tūkst.)	4	7,5	13,5
Veiksmīga sadarbība ar ārvalstu tūroperatoriem un aģentūrām	Radīti jauni ārvalstu tūroperatoru un aģentūru produkti ar Rīgu kā galamērķi (skaits)	10	20	30
Ārvalstu tūristi iesaka Rīgu kā tūrisma galamērķi	Apmierināto tūristu proporcija Aģentūras veiktajos pētījumos (net promoter score)	n/a	80 %	80 %*

\* Aģentūra tūristu apmierinātības pētījumus plāno veikt 2023. un 2024. gadā.

4.

# Pilsētas tēls



Rīgas investīciju un tūrisma aģentūras Pilsētas tēla pārvaldi veido divas nodaļas – Zīmola nodaļa un Starptautiskās sadarbības nodaļa.

Saskaņā ar Rīgas investīciju un tūrisma aģentūras apstiprināto nolikumu Pilsētas tēla pārvaldes Zīmola nodaļas uzdevums ir izstrādāt rīcības plānu Rīgas pilsētas zīmola stratēģijas izstrādei, atbalstīt Investīciju un Tūrisma pārvalžu aktivitātes un sadarboties ar citām Rīgas domes struktūrvienībām vienota pilsētas tēla izstrādē un komunikācijā.

Rīga pēdējā desmitgadē attīstījusies bez skaidri definētas pilsētas tēla stratēģijas un vienota pozicionējuma. Kopš zīmola *Live Rīga* izveides Rīgas pilsētas tēls nav attīstīts atbilstoši jaunākajām tendencēm un kopš 2012. gada faktiski atstāts pašplūsmā.

Bez pilsētas tēla izveides pārvaldes kompetenču lokā ietilps arī tādi jautājumi kā Rīgas korporatīvā identitāte, sadarbība ar citām Rīgas domes struktūrvienībām, atbalsta sniegšana Investīciju un Tūrisma nodaļām, kā arī mārketinga un publicitātes kampaņu plānošana un realizēšana.

## 4.1. Pilsētas tēla sastāvdaļas

### 4.1.1. Rīgas korporatīvā identitāte

Zīmols *Live Rīga* izveidots 2009. gadā, un kopš tā laika zīmola identitāte piedzīvojusi tikai nelielus atsevišķu grafisko elementu uzlabojumus 2018. gadā. Rīgas pilsētas un zīmola *Live Rīga* grafiskā jeb korporatīvā identitāte šobrīd ir novecojusi un neatbilst jaunākajām zīmolveidības tendencēm un neietver vairākus būtiskus elementus. Turklāt tā ir sadrumstalota un bez plašāka vērtību ietvara. Tāpēc Zīmola nodaļas viens no uzdevumiem ir izstrādāt pagaidu Rīgas pilsētas un zīmola *Live Rīga* grafisko identitāti, kas būtu pielietojama kā digitālajā, tā pilsētas vidē tuvākajā laikā, līdz tiek izstrādāta jaunā pilsētas tēla koncepcija.

Darbs pie pagaidu grafiskās identitātes uzsākts 2021. gadā, bet paredzams, ka tiks noslēgts un tā tiks pilnībā ieviesta 2022. gada pirmajā pusē.

Pagaidu grafiskās identitātes elementi ietvers:



logotipu

Aa

burtveidolus



krāsu paleti



prezentāciju materiālu  
sagataves



sociālo tīklu  
noformējumu



e-pasta parakstu  
noformējumu



vizuālo materiālu  
lietošanas un  
noformēšanas vadlīnijas



tūrisma drukāto  
mārketinga materiālu  
dizaina aktualizēšanu

### 4.1.2. Sadarbība ar citām Rīgas domes struktūrvienībām

Pilsētas tēla pārvaldes Zīmola nodaļas viens no vidēja termiņa uzdevumiem ir izvērtēt Rīgas valstspilsētas pašvaldības iestāžu esošos iesaistes aspektus vienota pilsētas tēla veidošanas koordinācijā un sagatavot normatīvo tiesību aktu projektus par vienotu pilsētas tēla veidošanas un koordinācijas sistēmu Rīgas valstspilsētas pašvaldībā. To mērķis ir uzlabot pagaidu mākslas, reklāmas un dažādu pasākumu saskaņošanas procesus, sadarbojoties ar citām Rīgas pašvaldības struktūrvienībām (IKSD, Arhitekta dienests u. c.). Radīt ietvaru, kurā iespējams mērķtiecīgi plānot un saskaņot plānotās pilsētvides aktivitātes, sākot ar noformējumu un dekorācijām, beidzot ar reklāmas stendiem un pasākumiem.

### 4.1.3. Rīgas dizaina kods

Ēku fasādes, uz tām izvietotās izkārtnes un vides reklāmas kalpo kā pilsētas vizītkarte un ietekmē kopējo vizuālo tēlu. Rīgā līdz šim nav bijusi vienota, pēc skaidriem kritērijiem veidota pieeja ēku izkārtņu un pilsētvides objektu izvietošanai. Rīgas Centra ēku fasādes rotā dažādu izmēru, krāsu, apgaismojuma risinājumu izkārtnes, kas kopumā rada haotisku un nesakārtotu iespaidu.

Pilsētas tēla pārvaldes uzdevums ir līdzdarboties ar Rīgas dizaina koda izstrādē iesaistītajām Rīgas domes struktūrvienībām, lai nodrošinātu, ka Rīgas dizaina koda ieviešana norit koordinēti un iekļaujas Rīgas kopējā tēla izstrādes procesā.

### 4.1.4. Atbalsts tūrisma un investīciju piesaistes veicināšanai

Rīgas investīciju un tūrisma aģentūras Investīciju piesaistes un Tūrisma pārvaldes definējušas vienpadsmit prioritārās valstis savu aktivitāšu veikšanai: Igaunija, Lietuva, Somija, Zviedrija, Dānija, Norvēģija, Vācija, Lielbritānija, ASV, Nīderlande un Austrija.

Tēla pārvaldes uzdevums ir veicināt starptautisko sadarbību, kā arī nodrošināt atbalstu mārketingam – kā komunikācijas stratēģijas un mārketinga materiālu izstrādes, tā mājaslapu un meklētāju optimizācijas (SEO) ietvaros.

### 4.1.5. Zīmola uzturēšana, pārvaldīšana un licencēšana

Ņemot vērā Rīgas tēla izstrādes procesa komplikētību no finanšu, cilvēku un laika resursu viedokļa, svarīgi jau savlaicīgi domāt par labas zīmola pārvaldības nodrošināšanu.

Globāli šobrīd ir izplatītas divas zīmola pārvaldības pieejas:

- Viena paredz pilsētas korporatīvā stila pieejamību ikvienam un pašvaldības neiejaukšanos tā lietojuma regulēšanā ārpus pašvaldības struktūrām;
- Otra pieeja paredz saskaņošanas kārtību par to, kādā veidā un kādiem mērķiem pilsētas korporatīvais stils tiek lietots. Šī pieeja tiek nodrošināta ar licencēšanas palīdzību. Šādas kontroles nodrošināšana prasa papildu resursus, vienlaikus garantē, ka pilsētas tēls tiks lietots kvalitatīvi un atbilstoši pilsētas izstrādētajām vadlīnijām. Kā būtisks faktors jāmin iespēja zīmola identitāti licencēt komerciālai lietošanai, kas potenciāli sniegtu iespēju nosegt zīmola licencēšanas administrēšanas izmaksas, vienlaikus nodrošinot uzņēmējiem iespēju ļoti ātri un efektīvi adaptēt un pielāgot Rīgas korporatīvo identitāti lietošanai uz dažāda veida suvenīriem. Piemēram, šāda pilsētas zīmola licencēšanas sistēma ir ieviesta [Nujorkā](#).

## 4.2. Pilsētas tēla pārvaldes un Zīmola daļas galvenie rezultatīvie rādītāji

Mērķvalstis: Lietuva, Igaunija, Zviedrija, Somija, Dānija, Norvēģija, Vācija, Lielbritānija, ASV, Nīderlande, Austrija.

Nodaļas funkcija	Norise	Rezultāti		
		2022. g.	2023. g.	2024. g.
<b>KOMUNIKĀCIJA</b>				
<b>digitālas aktivitātes</b>	Mājaslapas apmeklētāju skaits no mērķvalstīm, lietotāji kopā.	500 000	800 000	1 000 000
	Organiskie meklēšanas rezultāti pēc konkrētiem atslēgvārdiem: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Invest in Riga;</li> <li>– Live in Riga;</li> <li>– Work in Riga;</li> <li>– Travel to Riga;</li> <li>– Riga city.</li> </ul> Meklējumi veikti no mērķvalstīm. Meklējumu rezultāti pie katra gada norādīti % pieaugums gadā.	15	15	15
	RITA veidots/virzīts tūrisma saturs atrodams TOP 3 meklēšanas organiskajos materiālos par Rīgu, meklējot pēc konkrētiem un līdzīgiem atslēgvārdiem: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Things to do in Riga;</li> <li>– Things to see in Riga;</li> <li>– Top places to see in Riga;</li> <li>– Compare Riga to Tallinn and Vilnius.</li> </ul> Meklējumi tiešsaistē no mērķvalstīm. 2022. gadā LT, EE, 2023. gadā – Skandināvija. 2024. gadā Vācija, Lielbritānija un ASV.			
<b>mediji</b>	Organizētas un uzņemtas starptautisku mediju vizītes. Rezultātos pie katra gada norādīts vizīšu skaits.	0	2	4
	Bezmaksas publikāciju skaits Latvijas medijos un interneta resursos.	6	10	14
	Publikāciju skaits Baltijas medijos un interneta resursos.	4	6	8
	Publikāciju skaits starptautiskajos medijos un interneta resursos, ko izmanto mērķvalstu lietotāji.	2	3	4



Nodaļas funkcija	Norise	Rezultāti		
		2022. g.	2023. g.	2024. g.
	Reprerentatīvu audiovizuālu mārketinga materiālu izstrāde Investīciju pārvaldes nepieciešamībai par Rīgas attīstību jomās: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ekonomika;</li> <li>– Būvniecība;</li> <li>– Transports;</li> <li>– IT;</li> <li>– Likumdošana;</li> <li>– Kultūra;</li> <li>– Pilsētvide;</li> <li>– u. c.</li> </ul>	1	1	1

## RĪGAS ZĪMOLS

0. pagaidu posms	Rīgas <b>pagaidu</b> korporatīvā stila grāmatas izstrāde un ieviešana.	1	0	0
	Rīgas <b>pagaidu</b> zīmola sadaļas iestrāde esošajā <i>LiveRiga</i> un <i>Riga.lv</i> mājaslapā.	1	0	0
1. izpētes posms	Pieredzes apmaiņas vizītes vai izstudēti <i>case study</i> ar definētiem galvenajiem secinājumiem.	5	0	0
	Rīgas jaunā korporatīvā stila stratēģijas izstrādes pirmais posms.	0	1	0
	Rīgas jaunā korporatīvā stila stratēģijas izstrādes pirmā posma prezentācija.	0	1	0
	Stratēģijas izstrādes pirmā posma ietvaros vadīt izpētes procesa dizaina darbnīcas ar vismaz 5–7 dažādu jomu pārstāvjiem. Rezultātos pie katra gada norādīts skaits, kas iekļauj: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definēt pilsētas tēlu;</li> <li>– Testēt starpposmu rezultātus;</li> <li>– Izstrādāt komunikācijas kampaņas elementus.</li> </ul>	0	2	1
	Pilsētas tēla novērtējuma aptaujas (kopā vismaz 20 000 respondentu) mērķtirgos: Rīga, Latvija, Baltija, Eiropa. Novērtējums veicams: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pirms jaunā tēla izstrādes;</li> <li>– Pēc jaunā tēla ieviešanas.</li> </ul>	2	2	4
	Rezultātu prezentācijas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Par dizaina darbnīcu izpēti;</li> <li>– Par pilsētas tēla novērtējumu;</li> <li>– Par atkārtotu pilsētas novērtējumu jau jaunajā tēlā.</li> </ul>	0	2	1
2. izstrādes posms	Rīgas <b>jaunā</b> korporatīvā stila izstrāde un ieviešana.	0	1	0
	Rīgas <b>jaunā</b> korporatīvā stila mājaslapas izstrāde.	0	1	0
	Rīgas korporatīvā stila starptautiskais patents.	0	0	1

Nodaļas funkcija	Norise	Rezultāti		
		2022. g.	2023. g.	2024. g.
3. ieviešanas posms	Komunikācijas kampaņas stratēģijas izveide.	0	1	1
	Sagatavota soļu karte par Rīgas korporatīvā stila stratēģijas ieviešanu lietotājam draudzīgā formātā: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Apkopots stratēģiskais dokuments;</li> <li>– Case study izklāsts ar infografikas elementiem;</li> <li>– Video atskats.</li> </ul>	0	0	1

## 4.3. Rīgas tēla komunikācijas stratēģijas izstrādes pamatojums

### 4.3.1. Kas ir pilsētas tēls?

Pilsētas tēls ir visu priekšstatu kopums par pilsētu, tās iedzīvotājam un viesim. Tas tiek veidots ar dažādiem līdzekļiem, tostarp ar mārketingā plaši izmantoto zīmolu veidošanas pieeju.

20. gadsimta 60. gados Kevins Linčs savā grāmatā "Pilsētas tēls" aprakstīja to, par pamatu ņemot pilsētas piecus fiziskos raksturlielumus:

- Ceļi, kurus veido ielas, tramvaja un dzelzceļa līnijas un cilvēku iemītas takas;
- Stratēģiskie krustpunkti, piem., dzelzceļa stacijas, laukumi, savienojumi;
- Vietzīmes – ievērojami pilsētai raksturīgie vides elementi – piem., Doma baznīca;
- Robežas – piem., upes krasti, skaidri nodalītas pilsētas zonas;
- Pilsētas rajoni – kvartāli, apkaimes, citas pilsētas daļas ar izteiktu raksturu.

20. gadsimta 80. gados arvien vairāk zīmolvedības un mārketinga pieejas tika izmantotas arī pilsētu un vietu popularizēšanā. Šī laikmeta viena no ievērojamākajām kampaņām, arī visvairāk kopēta un imitēta ir I ♥ NYC Ņujorkas tūrisma veicināšanas kampaņa pilsētas pagrimuma laikos. Tās rezultātā izdevās atpakaļatgūt iedzīvotājus pilsētā un padarīt to par pasaules ekonomikas, kultūras, izglītības megapoli. Pirms sociālo tīklu laikmeta tā bija pamatā vienvirziena komunikācija, kas radīja iespēju uzburt priekšstatu, pat ja tas atšķīrās no reālās pieredzes.

Jaunāko laiku tendences pilsētas tēlu veidošanā iezīmē ne tikai pilsētu komunikācijas un zīmola veidošanas iniciatīvas. Pieaugoša nozīme pilsētas tēlu popularizēšanā ir pilsētu pārmaiņām, kas orientētas uz pilsētas pieredzi, kuru gūst paši iedzīvotāji, pilsētas viesi un arī uzņēmēji, kas rūpējas par savas uzņēmējdarbības izaugsmi un darbinieku labsajūtu. Mūsdienās pilsētām ir ne tikai deklaratīvi vienā virzienā jāraida vēlamais signāls, bet arī jāpiepilda ilgtspējīgas pilsētas pieredzes solījums – lai tas atbilstu cilvēka gaidām pēc kvalitatīvas pilsētas dzīves, tādējādi vairojot pilsētas pievilcību. Piem., Dubaija ar savas attīstības un pilsētas tēla stratēģijas palīdzību laika periodā no 2010. līdz 2018. gadam dubultoja tūristu skaitu pilsētā, ar savu uzņēmējdarbības atbalsta programmu tā ir panākusi nozīmīgu izaugsmi ne naftas sektorā. Savukārt Porto 2014. gadā attīstīja jaunu pilsētas zīmolu, kas veicinājis piederības sajūtu pilsētniekiem un radījis pārliecību par pilsētu kā inovatīvu un mūsdienīgu vietu.

Šajā izpratnē pilsētas tēls ir visu pieredžu kopums jebkuram cilvēkam jeb priekšstats/viedoklis, kāds izveidojas, kuru iespējams iedalīt **5 pilsētas tēla dimensijās – pilsētas zīmols, pilsētas vizuālais tēls, pilsētas reputācija, vietas sajūta un identitāte.**

Šīs 5 dimensijas veido pilsētas tēla pārvaldes funkcijas – rūpes par pilsētas zīmolu un pilsētas vizuālo tēlu, pilsētas reputāciju, pilsētas vietas sajūtas izaugsmi un pilsētas piederības veidošanu.

**Tādējādi pilsētas tēlu var raksturot trijos būtiskos virzienos – pilsētas fiziskā pieredze, pilsētas tēla komunikācija, pilsētas ilgtspēja un dzīves kvalitāte.** Un tas ir iemesls pilsētu savstarpējai konkurencei – valstī, reģionā un globāli.

Pilsētu savstarpējā konkurence globālā mērogā ir salīdzinoši nesens fenomens, kas ir kļuvis nozīmīgāks pēdējās desmitgadēs, kad ne tikai valstis, bet arī pilsētas sacenšas par pasaules uzmanību ar mērķi veicināt pilsētas izaugsmi, aktivizējot dažādas pievilcīgas sistēmas lēmumu pieņēmējiem un uzņēmējiem, lai tie izvēlas noteiktas vietas savas uzņēmējdarbības attīstībai.

[Harvard Business Review](#) piedāvā trīs vektorus, kādos pilsētām jādomā par šiem izaicinājumiem – investīcijas izglītībā, atvērtības un dažādības veicināšana dažādās kopienās un pilsētas pamata infrastruktūras izveide, kas dzīvi pilsētā padara pievilcīgu digitālajam nomadam un ikvienam pilsētniekam.

Pasaules Banka 2015. gada kopsavilkumā par 750 konkurētspējīgām pilsētām norāda, ka konkurētspējīga pilsēta veiksmīgi sekmē dažādu nozaru un uzņēmumu attīstību, tādējādi radot jaunas darba vietas, palielina produktivitāti un vairo iedzīvotāju ienākumus. 72 % no šīm aptaujātajām pilsētām savā izaugsmē apsteidz valsts nacionālo kopproduktu.

### 4.3.2. Pilsētas tēla nozīme

Tēls ir nozīmīgs komunikācijas rīks, lai vairotu pilsētas ekonomisko, kultūras un politisko ietekmi. To var sasniegt dažādiem līdzekļiem – nozīmīgiem notikumiem, piem., olimpiāde, izcilu arhitektūru, piem., Bilbao un mārketinga pieeju, organizējot kampaņas. Taču **arvien nozīmīgāku lomu ieņem pilsētas dzīves uzlabošana iedzīvotājiem, kas maina pilsētas dinamiku un liecina par tās vēlmi kļūt par ilgtspējīgai dzīvei piemērotu vietu, to simboliski apliecinot ar pārmaiņām pilsētas infrastruktūrā** – piem., Parīzes 30 km/h transportam, Oslo *Vision Zero* ar nevienu bojāgājušo pilsētā vai Viļņas veloceļu sistēmas attīstību.

Rīga vēlas mainīties, un tas nozīmē, ka ir jāmaina līdzšinējā prakse un jāveido jauns pilsētas tēls, kas spētu papildīt pilsētas ambīcijas – atmodināt tās ekonomisko potenciālu, popularizējot pilsētu kā galamērķi ne tikai tūristiem, bet arī uzņēmējiem, jaunuzņēmumiem un talantiem. Pilsētas tēls var būt izšķirošs situācijā, kad talantam vai uzņēmējam būs jāpieņem ilgtermiņa lēmums – kur apmesties uz dzīvi. Pilsēta kopā ar ieinteresētajām pusēm ir tas katalizators, kas var izmainīt esošo attīstības vektoru un iedvest jaunu elpu pilsētā un tās apkārtnē.

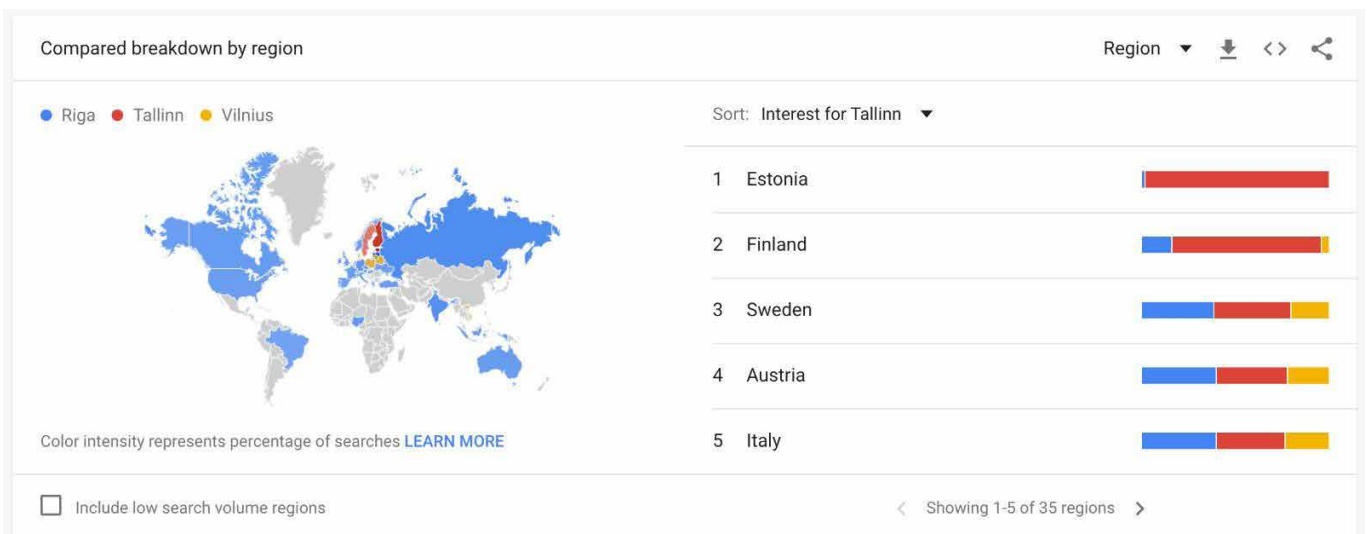
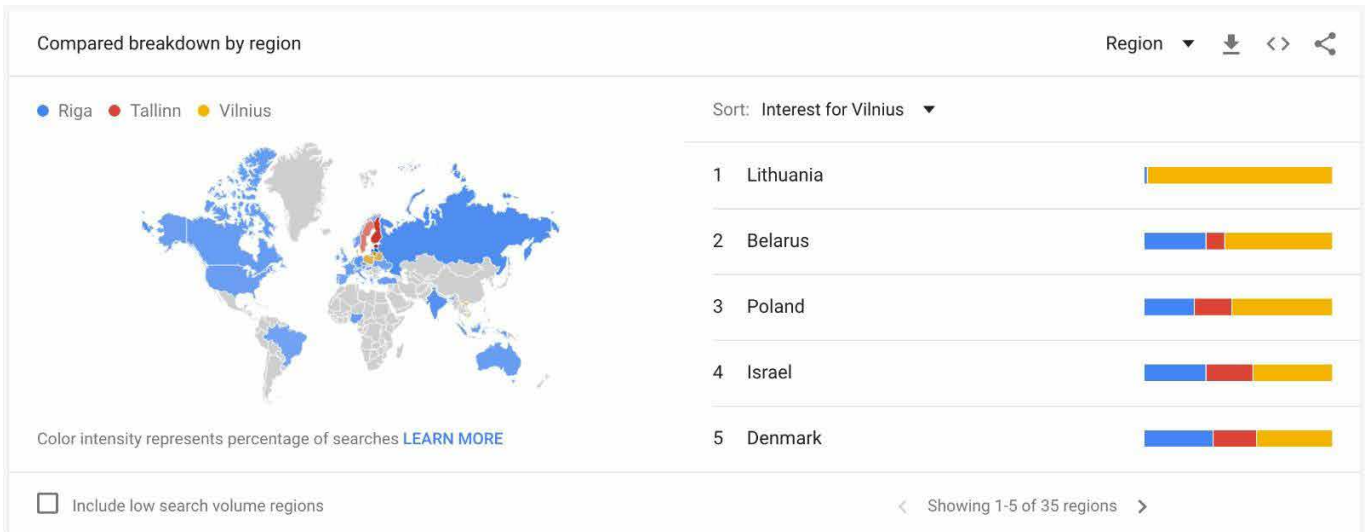
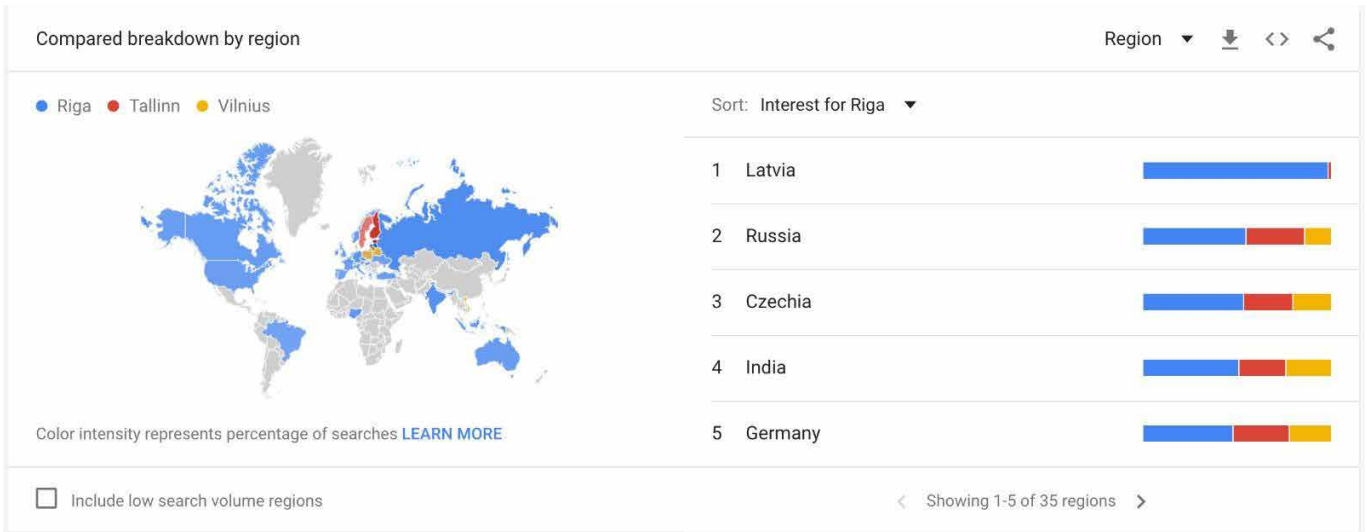
### 4.3.3. Kur atrodas Rīga?

EDSO publicētais [pētījums](#) signalizē, ka **Rīgas reģions konkurētspējā atpaliek no citiem Baltijas jūras reģionā.**

Salīdzinot ar saviem tuvākajiem konkurentiem, Rīgas iedzīvotāju skaits šobrīd ir savā zemākajā punktā un saskaņā ar ilgtermiņa prognozēm, ja nekas netiks darīts, tas turpinās samazināties tuvākajos gados. **Salīdzinot Baltijas valstu galvaspilsētu iedzīvotāju skaita dinamiku, ir redzams, ka šis ir viens no galvenajiem izaicinājumiem – cilvēku atgriešanās pilsētā, radot tiem piemērotus dzīves apstākļus.**

Līdzšinējie pilsētas savas popularizēšanas mēģinājumi pamatā ir bijuši vērsti austrumu virzienā. Ja apskatām *Google trends* rezultātus, tad redzams, ka ilggadējam komunikācijas vektoram austrumu virzienā iezīmējas rezultāti – **salīdzinot ar Baltijas kaimiņiem, Rīga izteikti dominē kā austrumos populāra pilsēta.** Tam ir gan vēsturiski, gan politiski iemesli. Šis ilgtermiņā ir viens no uzdevumiem – integrēties Baltijas/Ziemeļvalstu apziņā, pārorientēties uz perspektīvām auditorijām Eiropā rietumu un ziemeļu virzienā.

*Google trends* redzamas tendences meklējumos par Tallinu, Viļņu un Rīgu. Interese par Rīgu pamatā vērojama austrumos, bet par Tallinu un Viļņu plašākā ģeogrāfijā.

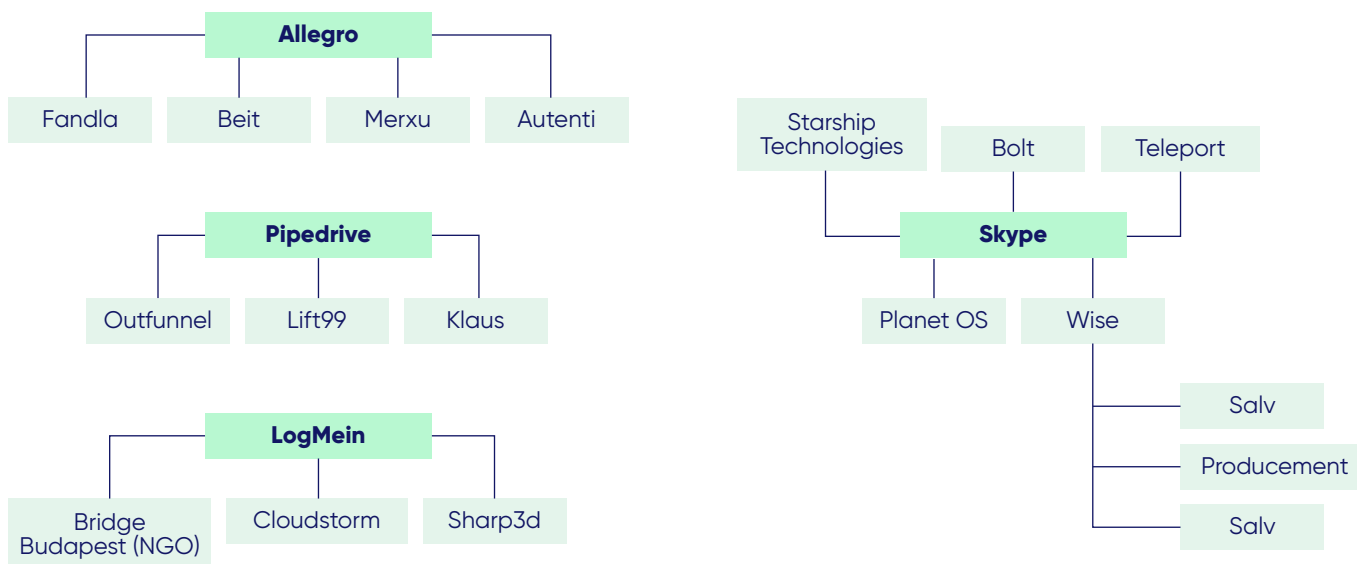


Jaunuzņēmumu resurss [Dealroom.co](http://Dealroom.co) norāda, ka no trim Baltijas valstu galvaspilsētām Tallina šobrīd ir līderis jaunajā ekonomikā – 3 no 10 vienradžiem Centrāleiropā – *Bolt*, *Wise*, *Skype* (uzņēmumi ar vērtību virs 1 miljarda eiro) – ir radīti Tallinā.

**Līdztekus lielajiem pasaulē zināmajiem “vienradžiem” arī Centrāleiropā un Austrumeiropā ir daudz jaunu uzlecošo zvaigžņu un topošo “vienradžu”.**

Exited	Skype wise pipedrive playtech	allegro WP InPost LiveChat PlayWay HOUUGE	UiPath	LogMeIn netrisk.hu treasr	avast AVG socialbakers RWS KIWI.COM	LOGOSERY GAMES	Telerik	Evolution Gaming	epam HELISOFT	NANOBIT	OUTFIT7 Zemanta EXPONEA NORDEUS	
Private \$1B+	Bolt ZEGO	Docplanner eobuwie.pl	EMAG	GitLab BITFURY peopleai	GitLab grammarly BITFURY peopleai	SiteGround	PRINTFUL	Vinted	PandaDoc WARGAMING.NET	infobip		
Future unicorns \$250M-1B	veriff SKELETON monese	BRAINLY booksy uncapped ICEYE	finTechOS Biddefender MaintainX	Prezi	productboard pricefx	airSlate Creatio Restream	(h[s]) HYPERSCIENCE nexo	Printify	citybee	ZIMAC	Seven Bridges	
Rising Stars <\$250M	KATANA PACTUM CLICK & GROW Scoro STARSHIP Fractory	Ramp cosmose Packhelp tylko Infermedica SPACELIFT Vue Storefront	typingdna dcst	AMOTIVE bitrise commsigna SEON Rendi	MEWS MANTA codasip Time is Ltd.	Preply PDFfiller AJAX allset	mintos payhawk Sonarworks GIRAFFE 360	Interactio omnisend HOSTINGER PVCASE cgtrader ondata eneba	Flo baruba Zorachka+	GIDEON bellabeat OptimoRoute photomath MICROBLINK	Tachyum qjirafa.com minit PhotonIQ GENEPLANET tenderly	
	Estonia	Poland	Romania	Hungary	Czech Republic	Ukraine	Bulgaria	Latvia	Lithuania	Belarus	Croatia	Rest of CEE

**Reģiona lielākajiem panākumiem ir sniega bumbas efekts, radot talantus, kas turpina dibināt nākamās paaudzes jaunuzņēmumus.**



Savukārt Viļņa var lepoties ar daudziem jauniem, daudzsolējiem jaunuzņēmumiem un lielisku infrastruktūru talantu piesaistei, kas nepaliek nepamanīts – tā ir otra labākā jaunuzņēmumu ekosistēma Baltijā saskaņā ar *StartupBlink vērtējumu* (pirmajā vietā ir Tallina, trešajā Kauņa, Rīga ir ceturtajā, bet Tartu piektajā vietā šajā reitingā). Viļņa kļuvusi par Baltijas straujāk augošo pilsētu ar mūsdienīgiem biznesa centriem, arvien draudzīgāku pilsētu tās iedzīvotājiem un arvien pievilcīgu galamērķi uzņēmējiem un talantiem. **Tallinā ir izvietoti 663 jaunuzņēmumi, Viļņā 537, Rīgā 111.**

#### 4.3.4. Rīgas potenciāls

Neskatoties uz kaimiņu panākumiem, Rīga joprojām ir lielākā Baltijas pilsēta. Lai arī iedzīvotāju skaita dinamika ir lejupejoša, **Rīgas aglomerācija ir Latvijas ekonomikas motors, kurā dzīvo 1,17 miljoni cilvēku un saražo 69 % Latvijas IKP. Rīgas kultūras dzīve, vēsturiskā arhitektūra, tuvums dabai un ūdeņiem, lidostas tuvums ir svarīgie priekšnosacījumi, lai pievērstu plašākas sabiedrības uzmanību.**

Jaunā pilsētas vadība ienākusi ar pārmaiņu programmu, priekšplānā izvirzot jauna veida pieeju un domāšanu par pilsētnieku vajadzībām.

**Pēdējo 5–7 gadu laikā Rīga ir pieredzējusi patiešām līdz šim nebijušu iedzīvotāju aktivitāti, kas izpaužas kā dažādu apkaimju iedzīvotāju apvienošanās biedrībās, kuras iestājas par labāku dzīvi visiem.** Tas paver iespēju, ka iniciatīvām, kas būs vērstas uz pilsētas izaugsmi, ir potenciāli vieglāk iegūstams iedzīvotāju atbalsts.

#### 4.3.5. Pēckovida laiks

Pandēmijas konteksts iezīmē jaunu tendenci un iespējas pilsētu dzīvē visā pasaulē, kad **hibrīdrežīma darba principi, kur darbs birojā un mājās cieši mijiedarbojas, faktiski nojauc robežu starp biroju apbūvi un dzīvojamo zonu.** Pasaules vadošās biznesa konsultācijas regulāri publicē pētījumus (piemēram, [McKinsey](#) vai [Bloomberg](#)), atsaucoties uz dažādu industriju un ģeogrāfiju pieredzi par pēckovida darba/dzīves vidi. Covid-19 faktors būtu jāizvērs kontekstā ar izmaiņām biroju platību tendencēs, iespējām piesaistīt talantus.

Tomēr pēckovida perioda izmaiņas dažādos sabiedrības dzīves aspektos var būt daudz dziļākas, un tās tiks analizētas vēl ilgi. Iespējams šīm pārmaiņām tiks piešķirts laikmetu raksturojošs zīmols, līdzīgi kā spāņu gripas depresijai sekoja optimisma pilns attīstības periods, kas ASV zināms kā [Roaring Twenties](#), Vācijā kā [Golden Twenties](#) un Francijā kā [Annees folles](#).

**Noderīgākie pieredzes stāsti un pozitīvas pārmaiņas būs pateicīga starptautisko sabiedrību interesējoša tēma turpmākajā periodā. Tāpēc tai ir arī potenciāls tēla veidošanai. Jaunas pieredzes radīšana un komunikācija ir arī Rīgas iespēja šajā periodā.**

Pēckovida laiks iezīmē svarīgu perspektīvu, kas arī jāņem vērā Rīgas tēla izstrādē, – šī ir iespēja Rīgu padarīt potenciāli pievilcīgāku kā vietu, no kurienes strādāt, palielinot talantīgāko un izglītotāko cilvēku, tostarp digitālo nomadu, kustību uz pilsētu, balstoties uz viņu vajadzību kritērijiem. Iespējas pavērs arī digitālo nomadu vīzas regulējuma ieviešana, pie kā gatavošanas 2021. gada novembrī sākusi strādāt Iekšlietu ministrija.

#### 4.3.6. Zaļais kurss

Aktuāla laikmeta tendence ar pieaugošu nozīmi un intensitāti ir ilgtspēja, domājot par zemeslodes resursu taupīgāku izmantošanu. Eiropas zaļā kursa ietvaros Eiropas Savienība ir izvirzījusi sev saistošu [mērķi](#) līdz 2050. gadam sasniegt klimata neitralitāti. Tas nepieciešams, lai nākamajās desmitgadēs būtiski samazinātos pašreizējais siltumnīcefekta gāzu emisiju līmenis. Kā starpposmu ceļā uz klimata neitralitāti ES ir paaugstinājusi savu 2030. gada klimata mērķi, apņēmoties līdz 2030. gadam samazināt emisijas par vismaz 55 %. Šīs programmas ietvaros zaļā transformācija notiks ražošanā (tostarp pārtikas ražošanā un jaunu patēriņu radīšanā), būvniecībā, transportā, enerģētikā, mazumtirdzniecībā un citās jomās. **Arī šis visaptverošās tēmas ietvaros Rīga var startēt ar pozitīvu pārmaiņu piedāvājumu, un tām ir ļoti spēcīgs starptautisks tēla veidošanas potenciāls.**

## 4.4. Rīgas tēla komunikācijas stratēģijas izstrādes un ieviešanas soļi

Lai izveidotu veiksmīgi un funkcionējošu pilsētas tēlu, nepieciešams radīt vienotu pieeju jeb pilsētas tēla attīstības stratēģiju, kas, veidojot secīgu darbību kopumu, spēs izveidot pilsētas tēlu – atbilstošu mūsdienīgām pilsētas tēlu praksēm.

Pilsētas tēla pārvalde ir līderis un katalizators pilsētas tēla pārmaiņām un struktūrvienība pilsētas vadībā, kas ir atbildīga par dažādu pilsētas tēla funkciju plānošanu, lēmumu pieņemšanu, organizēšanu, uzņemoties līderību un kvalitātes pārbaudi un pilsētas tēla funkciju izpildi. Šie soļi ir jāsamēro ar pilsētas vadības iespējām – finanšu, cilvēkresursu un informācijas pieejamību.

Pilsētas tēla pārvaldes ilgtermiņa uzdevums ir realizēt veiksmīgu pilsētas tēla stratēģiju, kas veicinās:

- Rīgas pozitīvu atpazīstamību dažādās mērķgrupās;
- Piesaistīs pilsētai jaunas investīcijas dažādās nozarēs;
- Radīs jaunas darba vietas;
- Mudinās diasporu atgriezties Rīgā un uzsākt jaunas ieceres;
- Komunicēs pilsētas pārmaiņas dažādām mērķauditorijām;
- Mijiedarbosies ar pilsētas sabiedriskajām organizācijām pilsētas tēla pilnveidē.

Lai šos uzdevumus realizētu, Pilsētas tēla pārvaldei ir jārada radoša un uz pārmaiņām vērsta pilsētas tēla stratēģija, kuras ambīcija ir jaunas pilsētas vīzijas radīšana, kas tuvinās pilsētu jaunajai, vēlamajai realitātei.

Būtiski, ka labas pārvaldības izpratnē Pilsētas tēla pārvalde visos procesa posmos izmanto atvērtas sadarbības principu ar visām ieinteresētajām pusēm, jo tikai tādā veidā varēs nonākt pie rezultāta, kurā visi jutīs piederības un paveikta darba sajūtu.

### 4.4.1. Pilsētas tēla stratēģija

Pilsētas tēla stratēģija ir dokuments, kurā apkopotas visas iespējamās zināšanas par pilsētu un rīcību kopums, kas vērsts uz mērķi uzlabot pilsētas tēlu sabiedrības skatījumā – pilsētā, valstī, reģionā un globālā mērogā. Pilsētas tēla stratēģija ir rīks, kas palīdzēs pilsētai sasniegt ambiciozos pilsētas attīstības mērķus, veicinās pilsētas ekonomikas attīstību, piesaistīs pilsētai talantus un veicinās iedzīvotāju skaita pieaugumu Baltijas metropolē.

### 4.4.2. Galvenās ieinteresētās puses

Lai veiksmīgi izveidotu un realizētu stratēģiju, tās izstrādē jāņem vērā galvenās ieinteresētās puses, kuras ir:

- Pilsētas iedzīvotāji;
- Pilsētas NVO;
- Uzņēmēji;
- Izglītības, kultūras u. c. jomu profesionāļi;
- Lēmumu pieņēmēji;
- FICIL;
- Latvijas iedzīvotāji;
- Jaunie pilsētas profesionāļi.

### 4.4.3. Pilsētas tēla stratēģijas veidošanai nepieciešamie soļi

	Solis	Saturs
	1. Ievads	Stratēģijas nepieciešamība, globāla pilsētu konkurence, Rīgas tēla stratēģijas neesamība, Rīgas izaicinājumi tuvākos gados
	2. Rīgas raksturojums – vieta, vēsture, sociāli ekonomiskie raksturlielumi	Ģeogrāfija un reģionālā piederība, datu kopas par Rīgu
	3. Pilsētas tēla analīze	Iedzīvotāju aptaujas, Rīgas tēla analīze medijos
	4. Konkurējošo pilsētu raksturojums – tēls, ekonomika, attīstības vektori	Latvija – iekšējā konkurence, Baltija, Ziemeļvalstis, citas Eiropas galvaspilsētas, pieredzes apmaiņa
	5. SVID analīze	Stiprās puses un iespējas
	6. Pilsētas tēla koncepcija un tās saturs	Pilsētas tēla funkcijas
	7. Vīzija un mērķgrupas	Vīzija
	8. Tēla stratēģijas veidošanas elementi	Pilsētas tēla piecas dimensijas
	9. Pilsētas tēla popularizēšanas rīki un atbildīgie	Zīmols, komunikācija, pozicionējums; pilsētas tēla komunikācijas mērķi; galvenās mērķauditorijas un vēstījumi
	10. Savienojamība ar citiem dokumentiem	Rīgas Attīstības programma 2021–2027; LIAA misiju pieeja; ĀM Diasporas programma
	11. Pilsētas tēla budžets	3 gadu budžets
	12. Stratēģijas ieviešanas, novērtēšanas un kontroles process	Stratēģijas ieviešanas soļi – laika plāns; rezultatīvie starposmu rādītāji; atbildīgie; stratēģijas rezultatīvie rādītāji; dažādu pilsētu vērtējumu indeksi
	13. Kopsavilkums	

## 1. Ievads

### Stratēģijas nepieciešamība

Jebkurai mērķtiecīgai darbībai pārmaiņu veidošanā ir nepieciešams plāns jeb stratēģija, kas skaidri definē – kur mēs vēlamies nokļūt, ko mēs darīsim, lai tur nonāktu, kas ir mūsu lielais mērķis jeb izaicinājums. Tāpat stratēģija ir arī māksla definēt to, ko mēs nedarīsim – lai atbrīvotu vietu koncentrētai plānošanai svarīgākā mērķa sasniegšanai.

### Globāla pilsētu konkurence

Pilsētu savstarpējā konkurence globālā mērogā ir salīdzinoši nesens fenomens, kas ir kļuvis nozīmīgāks pēdējās desmitgadēs, kad ne tikai valstis, bet arī pilsētas sacenšas par pasaules uzmanību ar mērķi veicināt pilsētas izaugsmi, aktivizējot dažādas pievilcīgas sistēmas lēmumu pieņēmējiem un uzņēmējiem, lai tie izvēlas noteiktas vietas savas uzņēmējdarbības attīstībai.

Atvērtas ekonomikas izaicinājums, migrācija, vienota informatīvā telpa ir tikai daži no jaunāko laiku fenomeniem, kas liek pilsētām pielāgoties strauji mainīgajiem apstākļiem.

Konkurence ir pamatā par talantiem – individiem un organizācijām –, un tas ir izaicinājums – ko darīt, lai piesaistītu talantus, sociālo un finanšu kapitālu tieši savai pilsētai.



## Rīgas tēla stratēģijas neesamība

Pēdējie desmit un vairāk gadi liecina, ka Rīga nekad nav mērķtiecīgi veidojusi savu atpazīstamību ar mūsdienu līdzekļiem, kādus izmanto daudzas citas pilsētas globāli un reģionāli. Tas ir visādā ziņā kavējis Rīgas attīstību un nav devis iespēju pilnībā izmantot pilsētas aglomerācijas potenciālu.

Tā ir vienlaicīgi gan liela priekšrocība, gan liels izaicinājums – uzsākt darbību piesātinātā tirgū, kur viens no pamata šķēršļiem ir investīcija pilsētas tēlā, lai konkurētu jau ar labi izveidotiem citu konkurentu tēliem – investīciju apjomam ir jābūt vismaz tādā pašā līmenī kā konkurentiem, lai tiktu sadzirdēti un pamanīti.

Taču vienmēr saglabājas arī alternatīva pieeja, kas palīdz ar radošiem līdzekļiem sasniegt atpazīstamību ar salīdzinoši nelieliem ieguldījumiem. Šajā izpratnē ir nozīmīgas simboliskas rīcības, kas sniedz iespēju tapt sadzirdētiem ātrāk un iespaidīgāk.

## Rīgas pilsētas izaicinājumi tuvākajos gados

Pilsētas pasaulē cīnās par talantu piesaisti. Tallina un Viļņa ir pierādījušas Baltijas reģionā, ka tas ir iespējams. Savukārt Rīgas iedzīvotāju skaits turpina sarukt kopš 1990. gada. Ekonomikas atdzimšana ir viens no iespēju vektoriem, kas nodrošinās talantu atgriešanos pilsētā un tās attīstību.

Ilgtermiņīga, mūsdienu prasībām atbilstoša pilsētvide ir vēl viens izaicinājums, ko pieprasa mūsdienīgi iedzīvotāji, viesi un talanti. Tā ir iespēja pārvērst pilsētu par mūsdienīgu metropoli, kas izmanto savas priekšrocības izaugsmes veicināšanai.

Primārie konkurenti, ar kuriem ir jāsalīdzinās, ir Baltijas un Ziemeļvalstu galvaspilsētas, kā arī citas reģiona industriālās pilsētas.

## 2. Rīgas raksturojums – vieta, vēsture, sociāli ekonomiskie raksturlielumi

### Ģeogrāfija un reģionālā piederība

Rīgas priekšrocības ir tās ģeogrāfijā un izmērā. Baltijas lielākā pilsēta un lielākā aglomerācija, fiziskais Baltijas centrs, lidosta 15 min attālumā no centra, meža un ūdeņu tuvums, ērti savienojumi ar kaimiņiem ar avio, jūras, ceļu satiksmi, ostu tuvums – šie un daudzi citi faktori veido Rīgas praktiskās priekšrocības, kas jāliek par pamatu Rīgas konkurētspējas aprakstā.

### Ieskats pilsētas attīstībā pēdējos 820 gados

Rīgas vēsture ir viena no pilsētas priekšrocībām, kas demonstrē pilsētas izaugsmi, uzņēmējdarbības vēsturi un pilsētas garu. Pilsētībūvniecība, tās izcilie paraugi, bulvāru loks, pirmās rūpnīcas apliecina, ka Rīga vienmēr ir bijusi metropole. Pilsētas gars atdzimst jaunās iniciatīvās un spēj piesaistīt uzmanību ar jaunu pilsētas vadību, kas ir definējusi pārmaiņu programmu, kas atjaunos pilnvērtīgu metropoles garu Rīgā.

### Datu kopas par Rīgu

Viens no atvērtas pilsētas raksturlielumiem ir iespēja jebkuram interesentam piekļūt visai ar pilsētu saistītajai publiski pieejamai informācijai. Arī par Rīgu nepieciešams izveidot un publiskot viegli saprotamas datu kopas, kas būtu pieejamas tiešsaistē jebkuram interesentam. Tā ir mūsdienu prakse, kas demonstrē darbībā to, ka pilsēta māk pārvaldīt savus datus un spēj tos atraktīvi un droši pasniegt sabiedrībai. Datu kopas ir gan vienkāršas un grafiskas, gan specializētas pa nozarēm, kas visas kopā var izstāstīt pilsētas stāstu datus, kas būtu svarīgs atskaites punkts gan politikas plānošanai, gan investoru piesaistei.

### 3. Pilsētas tēla analīze

#### Iedzīvotāju aptaujas

Lai arī pilsētas tēls nekad nav bijis mērķtiecīgi veidots, tomēr priekšstats par pilsētu ir radies. Tas, kāds tas šobrīd ir, jāizmēra un jāsaprot – kāda ir esošā situācija ar dažādām pilsētas tēla dimensijām, lai saprastu, kuras pilsētas tēla dimensijas ir ilgtspējīgas un kuras ir jāuzlabo. Tas būs vērtīgs ieskaits dažādu mērķauditoriju izpratnē par pilsētu. Aptaujas nepieciešams organizēt gan Rīgā un Latvijā, gan arī plašākā reģionā Baltijā un Ziemeļvalstīs – lai izprastu konkurentu skatījumu un nākotnes potenciālu.

#### Rīgas tēla analīze medijos

Mediju laikmetā pilsētas tēlu veido ne tikai pilsētas raksturīgie objekti, zīmols un fiziskā pieredze, bet arī vienmēr klātesoši mediji. Šajā izpratnē par medijiem varam domāt ne tikai klasisko un sociālo mediju griezumā, bet arī par daudz dažādām platformām, kas veido un ietekmē pilsētu tēlu, piemēram, **AirBnB, Booking, Couchsurfing** un citām, kas aktīvi popularizē dažādus galamērķus. Pieaugot šo platformu popularitātei, pieaug arī to spēks veidot noteiktus priekšstatus par vietām un ietekmēt cilvēku rīcības modeļus.

### 4. Konkurējošo pilsētu raksturojums – tēls, ekonomika, attīstības vektori

#### Latvija – iekšējā konkurence

Lai gan neviena Latvijas pilsēta nevar mēroties ar Rīgas jaudu, tomēr ir vērojama tendence, ka pēdējos gados citas Latvijas pilsētas ir uzrādījušas vērā ņemamus panākumus gan pilsētas zīmolvēstības jomā, gan arī ekonomikas izaugsmē. Liepāja ir kļuvusi par strauji augošu rūpnīcu pilsētu un kopā ar Cēsim, Siguldu, Rēzekni aktīvi investē sava zīmola atpazīstamībā Latvijā. Tas ir potenciāls Rīgai, kas jāizmanto kā priekšrocība, – kļūt par attīstības vaduguni Latvijā, attīstot ekonomiku Rīgas aglomerācijā, tādējādi radot pievilcīgas pilsētas tēlu gan Latvijā, gan reģionā, gan globālā mērogā.

#### Baltija

Baltijas līmenī Rīga konkurē gan ar galvaspilsētām, gan arī ar citām pilsētām, kas veidojas par, piem., zināšanu centriem – Tartu, gan par rūpniecības centriem – Kauņa, Šauļi, Klaipēda. Lai arī atšķirīgas izmēros un iespējās, tās visas ir potenciālās konkurentes Baltijā. Šajā izpratnē ir jāvērtē šo pilsētu investīcijas investoru piesaistē, atpazīstamības attīstīšanā un citos faktoros, kas var ietekmēt lēmumpieņemējus.

#### Ziemeļvalstis

Baltija sevi tiecas pieskaitīt Ziemeļvalstīm, taču pagātnes asociācijas ar Austrumeiropu, visdrīzāk, neļaus mums pārskatāmā nākotnē līdzināties Ziemeļvalstu panākumiem izglītībā, ekonomikā, ilgtspējā. Taču Ziemeļvalstu galvaspilsētas ir mūsu konkurenti, no kuriem ir jāmacās tas, kādā veidā attīstīt ekonomiku, rūpēties par izglītību, veidot ilgtspējīgu politiku, attīstīt pilsētas atpazīstamību. Tāpēc Ziemeļvalstis ir jāpatur uzmanības lokā.

#### Citas Eiropas galvaspilsētas

Līdzīgi kā Ziemeļvalstu galvaspilsētas, 1–2 stundu lidojuma attālumā atrodas citas Eiropas galvaspilsētas, ar kurām Rīga var konkurēt. Tāpēc tās ir jāņem vērā analīzē un jāsalīdzina ar Rīgas iespējām dažādās jomās – salīdzinot līdzīgos un atšķirīgos faktoros, kas var kalpot kā pamats pilsētas tēla konkurētspējai potenciālajiem uzņēmējiem.

## Pieredzes apmaiņa

Mūsdienīgu pilsētu mijiedarbība ir gan veselīga konkurence, gan informācijas apmaiņa par to, kādā veidā pilsētas risina savus izaicinājumus. Vērtējot konkurējošās pilsētas, nepieciešams veidot arī draudzīgas attiecības, lai mācītos no citu pieredzes, apgūtu labās prakses, identificētu potenciālos riskus un liktu lietā šīs mācības savā procesā.

## 5. SVID analīze

### Stiprās puses un iespējas

SVID analīze ir universāls rīks, ar kuru pilsētas novērtē savu konkurētspēju, salīdzinot esošo situāciju ar nākotnes iespējām. Lai veiksmīgi attīstītu pilsētas tēlu, jāsaprot, kāda ir pilsēta, tās iedzīvotāji un kāpēc tie ir tādi. Tas ir pilsētas tēla audits – sistemātisks vērtējums pilsētas demogrāfiskajam, ekonomiskajam, kultūras, izglītības, tūrisma profilam, ko iespējams sakārtot pilsētu konkurences stiprajās un vājajās pusēs katrā no jomām, ko pēc tam iespējams kategorizēt iespējās un draudos.

SVID analīzes kopsavilkums ir kā ceļa karte, ar kuras palīdzību plānot pilsētas tēla attīstību, ņemot par pamatu identificētās iespējas un pilsētas stiprās puses, kas kalpos par pamatu pilsētas tēla satura veidošanai.

## 6. Pilsētas tēla koncepcija un tās saturs

### Pilsētas tēla funkcijas

Pilsētas tēla pamatfunkcija ir komunikācija, kas īsā un vidējā termiņā veidos pilsētas tēlu dažādās mērķauditorijās. Kopā ar pilsētas ambiciozajiem attīstības mērķiem dažādās jomās pilsētas tēls veidos nedalāmu pārmaiņu signālu visiem, kas ar to vēlēties mijiedarboties. Tas būs viens no galvenajiem pilsētas atdzimšanas simboliem, kas mērķtiecīgi komunicēts, palīdzēs sasniegt pilsētas mērķus.

### Rīgas dizaina kods

Viens no pilsētas tēla elementiem ir pilsētas dizaina kods, kura ilgtermiņa mērķis ir uzlabot pilsētas estētisko veidolu sadarbībā ar pilsētas plānošanas departamentiem, lai sasniegtu vienotu estētisko valodu visās ar pilsētas dizainu saistītās jomās. Tās būs pilsētas dizaina vadlīnijas, kas būs jāņem vērā visiem, kas vēlēties mijiedarboties ar pilsētas vidi.

## 7. Vizija un mērķgrupas

### Vizija

Vīzijas hipotēzi izstrādā Pilsētas tēla pārvaldes izveidota profesionāļu grupa, bet atvērtas, nākotnē vērstas pilsētas organizācijas princips paredz, ka, sākot darbu pie pilsētas vīzijas un arī turpmāk, jāiesaista pārmaiņās ieinteresētās puses:

- Iedzīvotāji, tostarp, jaunatne;
- Investori;
- Būtiskāko nozaru pārstāvji – izglītība, ekonomika, kultūra u. c.;
- NVO;
- Starptautiskie pakalpojumu centri;
- Jaunuzņēmumu ekosistēmas dalībnieki;
- Ekonomisti;
- Sociālantropologi.

Pilnvērtīga vīzija atbilst šādiem parametriem:



\* Savulaik valstu un pilsētu zīmolvedības atzīts eksperts S. Anholts iezīmēja Rīgu kā daudz spēcīgāku potenciālo zīmolu Latvijas tēla attīstības stratēģijā. Līdz šim jēgpilns ieguldījums šajā virzienā ir veikts daļēji, izveidojot zīmolu *LIVE RIGA* tūrisma jomā, un tam joprojām ir liels potenciāls.

Vīzijas uzdevums ir definēt virzienu ar vairākām versijām, kur kopā ar ieinteresētajām pusēm vēlamies doties nākotnē, kur līdz ar iespējām ietverti arī riski. Kvalitātes nodrošināšanai, hipotēzes izstrādei jārezervē pietiekams laiks.

## 8. Tēla stratēģijas veidošanas elementi

Veiksmīga pilsētas tēla stratēģija un tās elementi (*Places – Identity, Image, Reputation; Saimons Anholts, 2010.*) ir:

**Stratēģija** – zināšanas par visām pilsētas tēla dimensijām, to šā brīža vērtējums ieinteresēto pušu skatījumā gan iekšēji – Rīgā, Latvijā –, gan ārēji – Baltijā, Ziemeļvalstīs, Eiropā –; izpratne par to, kur gribam būt un rīcības veidiem, kā tur nokļūt.

**Saturs jeb būtība** – stratēģijas realizācija jaunās ekonomiskās, tiesību, politiskās, kultūras un izglītības rīcībās, patiesas inovācijas, struktūras, tiesību aktu, reformu, investīciju institucionālās pārmaiņas, kas iespējos jauno, vēlamu realitāti.

**Simboliskās rīcības** – norises un notikumi, kam piemīt ietekmīgas komunikācijas raksturs, – tās var būt inovācijas, tiesību aktu izmaiņas, reformas, investīcijas, kas ir ievērojamas, neaizmirstamas, ziņu vērtas, aizraujošas, nepārspējamās. Svarīgākais, ka tās ataino stratēģiju darbībā. Šīm simboliskajām rīcībām ir jāspēj komunicēt auditoriju interesēs notiekošas pārmaiņas, piemēram:

- Zaļais koridors būvprojektu saskaņošanai Rīgā – visātrāk saskaņotais biroju ēkas projekts Baltijā/ Ziemeļvalstīs;
- Rīgas mērs uzaicina 1000 digitālo nomadu, uzrakstot viņiem vēstules;
- Revolucionāras pārmaiņas sabiedriskajā transportā;
- Jauns kodekss pilsētas amatpersonu uzvedībai ārvalstu vizītēs/izstādēs, lai sekmētu ieguldītāju interesi par pilsētu;
- Rīgas *sandbox* projekti, kuros apvienojas talanti, resursi, investīcijas konkrētu uzdevumu paveikšanai;
- Ilgtspējīga politika.

Šo trīs elementu kombinācija ir trīs kāju krēsls – pieeja, kuras izdošanās priekšnosacījums ir tas, ka visi trīs elementi tiek izmantoti kopā.

Veiksmīgs piemērs tepat kaimiņos, kas ir balstīts stratēģijā un saturā, ir Viļņas mēra veikta simboliska [auto sabraukšana](#) ar bruņutransportieri uz veloceļu, lai popularizētu Viļņas plānus attīstīt velo infrastruktūru.

Jaunākais piemērs rāda, ka [Parīze](#) samazināja automašīnu ātrumu pilsētā līdz 30 km/h, lai tādējādi apliecinātu savu ieguldījumu cīņā pret klimata pārmaiņām, samazinātu auto skaitu pilsētā un samazinātu trokšņa piesārņojumu un veltīja 250 milj. eiro tam, lai [padarītu Parīzi](#) līdz 2025. gadam par 100 % velo pilsētu.

## Pilsētas tēla piecas dimensijas

Dažādu pilsētu pieredzes piedāvā vienojošas piecas pamatdimensijas (Clouse, 2018.), kuras veido pilsētas tēlu. Veidojot jauno pilsētas tēlu, jāņem vērā šīs dimensijas, kas visaptveroši spēs komunicēt pilsētu dažādās situācijās un dažādām auditorijām. Tēla stratēģiju izstrādājot, jādomā par progresu šādos virzienos:

**Zīmols** – tas ir veids, kādā mēs simboliski palīdzēsim sabiedrībai, dažādām auditorijām tuvu un tālumā atpazīt pilsētu un tās īpašo raksturu. Tā ir simbolu sistēma, kas palīdzēs atšķirt pilsētas zīmolu citu pilsētu zīmolu vidū un nesajaukt to ne ar vienu citu. Tas palīdzēs mums izcelties.

**Vizuālais tēls** – simboliska izpratne/zināšanas par Rīgu. Vizuālais tēls ir aktīva pilsētas ekonomiskās izaugsmes daļa. Vieta ar pozitīvu vizuālo tēlu vieglāk spēj eksportēt preces un pakalpojumus un piesaistīt jaunus talantus. Vizuālais tēls ir tas, ko cilvēki redz, kad viņi domā par noteiktu vietu. Vizuālais tēls atspoguļo visu iespaidu, ideju, pārliecību kopumu, kas cilvēkam ir izveidojusies par konkrētu vietu.

**Reputācija** – kādas īpašas zināšanas cilvēkiem veidojas par pilsētu. Tā var būt balstīta nostāstos, priekšstatos un aizspriedumos. Tā ir plaši izplatīta atziņa, kura ir vienkārša un ietver sevī attieksmi pret šo vietu, kas var būt gan pozitīva, gan negatīva. Priekšstats par Ņujorku ir tāds, ka tā ir pasaules galvaspilsēta, savukārt Londona bija pasaules finanšu centrs, tāpat kā Parīze ir romantiska un Tokija ir tehnoloģiska.

**Vietas sajūta** – atšķirībā no zīmola, vizuālā tēla un reputācijas, vietas sajūta ir jāpieredz pašam esot pilsētā. Cilvēki atceras īpašas sajūtas, kas radušās esot kādā vietā un kas ir dziļi personīgs piedzīvojums. Cilvēki atceras īpašu atmosfēru. Vietas sajūta rada pieredzi, kura ietekmē lēmumu palikt, atgriezties vai investēt. Ja pieredze ir pozitīva, tā var iedrošināt iedziļināšanos vairāk šajā vietā vai investēt.

**Identitāte** – tā ir iedzīvotāju attieksme un vēlme piederēt vietai, tās ir kopīgas vērtības, kas ir sakņotas kopīgā pieredzē. To veido kultūra, vēsture, tradīcijas, vieta un iztēle. Lai to ievērotu un cienītu citi, vispirms pašam iedzīvotājam ir jābūt tam, kurš to ciena un augstu godā. Pilsētnieki vēlas, lai pilsēta būtu nozīmīga, viņi vēlas lepoties ar piederību šai vietai.

## Mērķgrupas

Lai veiksmīgi komunicētu pilsētas tēlu, pilsētas pārvaldei ir jādefinē mērķgrupas, kas būs komunikācijas saņēmēji – jaunā pilsētas tēla auditorijas –, ņemot vērā mērķus, kādi tiks izvirzīti, lai uzrunātu sabiedrību lokāli un starptautiski, popularizējot Rīgu. Atbilstoši mērķgrupām jāpielāgo komunikācijas saturs, forma un kanāli.

## 9. Pilsētas tēla popularizēšanas rīki, plāni un atbildīgie

### Zīmols, komunikācija, pozicionējums

Zimolvedības pieeja pilsētas popularizēšanai ir šobrīd plaši izplatīts veids, kā pievērst uzmanību pilsētām. Pilsētas ar lielām ambīcijām bieži zīmola popularizēšanai izmanto lielus notikumus, piem., olimpiskās spēles vai citus liela mēroga notikumus, kas gan popularizē pilsētu, gan veido tās ietekmi reģionā un globālā mērogā. Ņemot vērā pilsētas ambīcijas un SVID analizē gūtās atziņas, jāveido jauns pilsētas zīmols, kas palīdzēs komunicēt pilsētas priekšrocības un vērtības dažādām auditorijām. Izstrādājot zīmolu, jāveido arī tā pozicionējums, komunikācijas tonis un komunikācijas platforma.

### Pilsētas tēla komunikācijas mērķi

Pilsētas tēla komunikācijas mērķi izriet no pilsētas ilgtermiņa stratēģijām un vīzijas, kas definē nākotnes pilsētu, kādā vēlamies nokļūt. Pilsētas tēla komunikācija palīdzēs šos mērķus sasniegt mūsdienīgā, atraktīvā, pamanāmā veidā, tādējādi signalizējot lokāli un starptautiski, ka pilsēta ir atgriezusies cīņā par uzmanību un ir gatava jauniem izaicinājumiem.

## Galvenās mērķauditorijas un vēstījumi

Nosakot dažādas mērķauditorijas pilsētas jaunajam tēlam, svarīgi ir atbilstoši izstrādāt dažādus vēstījumus, pielāgotus konkrētajām mērķauditorijām un izplatīšanas kanāliem. Ņemot vērā kanālu daudzību un katra kanāla īpašās prasības, ir svarīgi izprast šīs atšķirības un tās ņemt vērā, veidojot noteiktus vēstījumus tā, lai tie pēc iespējas iedarbīgāk iedarbojas uz auditoriju.

## 10. Savietojamība ar citiem dokumentiem

### Rīgas attīstības programma 2021–2027

Gatavojot stratēģiju, nepieciešams to salāgot ar esošajiem pilsētas attīstības dokumentiem, lai iekļautu tajos esošos uz nākotni vērstos projektus un integrētu ar jaunajām iniciatīvām, kas veidos rītdienas pilsētu.

### LIAA misiju pieeja

Lai nodrošinātu veiksmīgu pilsētas tēla attīstību, tam jārod iespēja iekļauties arī valsts nozīmes komunikācijas programmās, kuras attīsta LIAA. Ņemot vērā, ka Rīga un piepilsētas kopā veido 69 % IKP un tās apdzīvo lielākā daļa valsts iedzīvotāju, ir būtiski, lai kopējs starts pasaulē netiek apdraudēts ar nesaprašanos un atšķirīgiem viedokļiem par to, kas ir būtiskākais veids, kā komunicēt un ko teikt auditorijām, ar kurām plānojam komunicēt.

### ĀM diasporas programma

Saistībā ar pilsētas ilgtermiņa ambīcijām ir būtiski integrēties arī ĀM diasporas programmā, kas aktīvi strādā pie tā, lai veidotu saikni ar diasporu un veicinātu diasporas iesaisti valsts ekonomiskajā attīstībā. Vērojot pilsētas jaunās ambīcijas, ir redzams, ka pilsēta spēj daudz ātrāk reaģēt uz situācijām un izaicinājumiem, tāpēc, iespējams, ka pilsēta var rādīt piemēru tajā, kā mijiedarboties ar diasporu, lai veicinātu tās iekļaušanos pilsētas attīstībā jau šodien.

## 11. Pilsētas tēla budžets

### 3 gadu budžets

Lai veiksmīgi popularizētu jauno pilsētas tēlu, nepieciešams paredzēt konkurētspējīgu budžetu dažādām pilsētas tēla iniciatīvām. Lai veiksmīgi konkurētu, lai panāktu atpazīstamību, "ieejas maksa" pilsētu atpazīstamības konkurencē ir salīdzinoši augsta. Tāpēc, atkarībā no stratēģiskajiem uzdevumiem, iespējams pielāgot budžetu atbilstoši uzdevumiem.

**Pirmajā gadā** ir jāparedz izdevumi stratēģijas izstrādei, izpētes veikšanai lokāli un reģionāli, zīmola un vizuālā tēla attīstībai, reputācijas veidošanai un piederības veicināšanai.

**Otrajā gadā** jāparedz izdevumi zīmola komunikēšanai dažādos reģionos, mediju, PR, aktivācijas kampaņām lokāli un starptautiski.

**Trešajā gadā** jāparedz budžets pilsētas tēla vērtējuma veikšanai, aktivācijas kampaņām lokāli un starptautiski un citiem uzdevumiem saskaņā ar stratēģiju.

Stratēģijai jāsaturs pamatinformācija par to, kas tiks darīts stratēģijas ietvaros, un galvenie komponenti – kas ir atbildīgs, kā rīcība tiks ieviesta, kāds budžets tam ir paredzēts un kāds ir gaidāmais laika plāns. Tas ir būtiski, lai:

- Iekšējās un ārējās auditorijas ir informētas un iesaistītas;
- Ir skaidri orientieri kvalitātes pārbaudei;
- Ir iespējams kontrolēt un koriģēt budžetu.

Piedalās:

- Politiskā vadība. Stratēģijas – satura un simbolisma – vēstnieki;
- Pilsētas administrācija – stratēģijas un satura īstenošana;
- Komunikācijas un mārketinga funkcijā – simbolisma nodrošināšana.

## 12. Stratēģijas ieviešanas, vērtēšanas un kontroles process

### Stratēģijas ieviešanas soļi – laika plāns

Stratēģijas izstrādes process optimālā veidā varētu aizņemt 12 mēnešus, kuru laikā jāveic situācijas izpēte, SVID analīze, zīmola izstrāde, budžeta sagatavošana pilsētas tēla komunikācijai un citi sagatavošanās darbi, lai varētu veiksmīgi startēt ar jaunu pilsētas tēlu 2024. gadā.

2024. gadā jāveic aktīva pilsētas tēla popularizēšana dažādām vietējām un starptautiskām auditorijām, lai popularizētu pilsētas tēlu gan ar zīmola kampaņām, gan pilsētas tēla aktivāciju dažādos formātos lokāli un starptautiski.

2025. gadā jāveic pilsētas tēla vērtējums svarīgākajās auditorijās pēc 2023.–2024. gada aktivitātēm un jāmēra pilsētas tēla izmaiņas auditorijas uztverē. Jāvērtē, vai kāds no pilsētu indeksiem ir novērtējis pilsētas pārmaiņas un ir mainījusies pilsētas vieta dažādos indeksos.

### Rezultatīvie starpposmu rādītāji

Katra gada ietvaros jādefinē rezultatīvie rādītāji, lai vērtētu procesa attīstību un virzību, nepieciešamības gadījumā veicot korekcijas plānos. Ieteicams veikt starpposmu vērtēšanu ik pa 6 mēnešiem, nosakot paveiktā objektīvu vērtējumu atbilstoši mērķiem.

### Atbildīgie

Pilsētas tēla pārvalde kā procesa virzītājs izvirza atbildīgos kolēģus katrā no rīcības sadaļām, nosakot atbildības, sasniedzamos rezultātus, starpposmu rādītājus katrā no funkcijām. Pēc nepieciešamības koriģē procesa norisi, sniedz vērtējumu, iesaka uzlabojumus, veic mentorēšanu, atbalstot procesā un izaicinājumos, kas rodas.

Stratēģijas komunikācijā ir jāņem vērā un jāmaina līdzšinējā prakse, kad pilsētas attīstībai un faktiski katram rīdziniekam būtiski dokumenti ir grūti lasāmi. Tiem jābūt rakstītiem tā, lai tie būtu saprotami gan vadītājiem, gan vienkāršiem pilsētniekiem.

### Stratēģijas rezultatīvie rādītāji

Lai vērtētu pilsētas tēla stratēģiju, nepieciešams aptaujāt mērķauditorijas pēc tam, kad tai atbilstoši īstenoti noteikti soļi. Vēlamais laiks ir divi, trīs gadi pēc tam, kad ir veikti konkrēti soļi stratēģijas ieviešanai – tad varēs vērtēt pirmos rezultātus aptaujās vai personīgās sarunās.

Cits atgriezeniskās saiknes iegūšanas veids būs konkrēti jauno iniciatīvu rezultāti, piemēram, jaunu uzņēmumu pārceļšanās uz Rīgu, kur šobrīd kā piemērus var minēt *Swisscom*, *Printify*, *Printful* u. c.

Rīga var kļūt par potenciālu jauno mājvietu arī Latvijas diasporai, kura domā par atgriešanos dzimtenē. Diasporas relokācija ir viens no veiksmes faktoriem un rezultatīviem rādītājiem. Tuvāko 5–10 gadu laikā Latvijā potenciāli varētu atgriezties līdz 10 % diasporas pilsoņu (25 000), atkarībā no apstākļiem šis skaitlis var izaugt līdz 20 % (saruna ar diasporas pētnieku Mārtiņu Kaprānu).

Pilsētas iedzīvotāju skaita dinamika (potenciāli pieaugums) Rīgā ir labs veids, kā mērit pārmaiņu (stratēģijas) nodērīgumu auditorijā un tēla pievilcību. Augoša Rīgas iedzīvotāju likne būtu tiešs apliecinājums. Būtu vēlams stratēģijas izstrādes gaitā izpētīt vai ir iespēja ticami sekot līdz Rīgas iedzīvotāju skaitam arī tad, ja daļa no tiem nav reģistrējušies Rīgā.

Darba vietu skaita pieaugums vai *jobs created* ir tiešs apliecinājums stratēģijas īstenošanas sekmēm. Būtiski sekot līdz darba pieaugumam nozarēs, kuras stratēģijas ietvaros vēlamies piesaistīt Rīgai, kā arī multiplikatīvajam efektam, proti, kuras nozares pastarpināti iegūst un audzē darbinieku skaitu no tā, ka Rīga kļūst pievilcīga vieta mērķnozarēm.

### **Dažādi pilsētu vērtējumu indeksi**

Veiksmīgi realizēta pilsētas tēla programma spēs ietekmēt pilsētas uztveri – gan pilsētnieki būs iedvesmoti un iesaistīti, gan viesi un potenciālie investori, kas būs dzirdējuši, redzējuši un mījiedarbojušies ar jauno pilsētas tēlu – nepaliks vienaldzīgi.

Šajā izpratnē ir iespējams uzlabot pilsētas tēla atpazīstamību tajos indeksos, kuros Rīga jau šobrīd ir vērtēta (Tallinas un Viļņas kontekstā pašlaik Rīga atpaliek teju visos indeksos), un ielauzties jaunos, kas tikai vairētu pilsētas ietekmi. Indeksi nav pašmērķis, taču prasmīgi organizēta pilsētas tēla programma palīdzēs veicināt pilsētas atpazīstamību noteiktās pilsētas dzīves kategorijās. Ielaušanās jaunos, līdz šim neapgūtos indeksos var prasīt vairāk nekā spējam iedomāties – ambīciju, laika, resursu, ideju un risinājumu ziņā.

Šobrīd Rīgas vārds ir atrodams tādos indeksos kā *Mercer Dzīves kvalitātes skala*, *Eiropas Pilsētas nākotnei*, *Globālo finanšu centru indekss* un *Zaļās pilsētas indekss*, taču neparādās šajos – *PwC Iespēju pilsētas*, *Kultūras un radošo pilsētu apskats*, *Ilgspējīgo pilsētu indekss*, *City RepTrak – Reputācijas Indekss* un pilsētas zīmola efektivitātes indeksā *Anholt GfK Roper*.

Nonākšana šajos indeksos ir viena no reputācijas veidošanas funkcijām, kura jāvada pilsētas tēla aģentūrai.

<b>Indekss, kurā atrodas Rīga</b>	<b>Rīgas pozīcija, kopējais vietu skaits</b>		
<a href="#">Mercer Dzīves kvalitātes skala</a>	90. vieta no 231	1	Rīga 231
<a href="#">Eiropas pilsētas nākotnei</a>	10. vieta no 10 (kā nākotnes mazais reģions dzīvesstila un cilvēkkapitāla skalā)	1	Rīga 10
<a href="#">Globālo finanšu centru indekss</a>	96. vieta no 116	1	Rīga 116
<a href="#">Zaļās pilsētas indekss</a>	15. vieta no 30	1	Rīga 30



[PwC Iespēju pilsētas](#) ir pilsētu vērtējums, kas paredzēts pilsētām, to līderiem, uzņēmējiem un iedzīvotājiem, kas vēlas uzlabot savas ekonomikas un pilsētas dzīves kvalitāti. Šis pētījums iekļauj 59 dažādus parametrus, kas ir sarindoti, vērtēti un apkopoti 10 pamatrādītājos visām 30 pilsētām, kas tajā apskatītas. Šobrīd Baltijas valstu galvaspilsētas nav iekļautas šajā indeksā (2016).

[Mercer Dzīves kvalitātes skala](#) veic dzīves kvalitātes aptauju ik gadu ar mērķi palīdzēt starptautiskajiem uzņēmumiem un citiem darba devējiem noteikt adekvātu atalgojumu, kad darbinieki tiek pārvietoti uz citām mītnes vietām saistībā ar darba pienākumiem. Darbinieku atalgojumā ietilpst dzīves kvalitātei piemērota kompensācija un mobilitātes piemaksas. Šis pētījums sniedz vērtīgu informāciju un rekomendācijas par 440 pilsētām pasaulē, pašā pētījumā ir iekļautas 230 pilsētas. Šobrīd Rīga atrodas šajā skalā 90. vietā, Tallina 86. vietā, Viļņa 81. vietā (2019).

[Kultūras un radošo pilsētu apskats](#) pirmo reizi ir publicēts 2017. gadā, tas apskata, cik labi 168 pilsētas 30 Eiropas valstīs izpilda dažādus kritērijus, aprakstot "Kultūras dinamiku", "Radošo ekonomiku" un "Iespējojošu vidi" pilsētā. To publicē Eiropas Komisija, tas ir veidots, lai palīdzētu nacionālajām, reģionālajām un pašvaldību lēmējvarām identificēt stiprās puses un iespējas un salīdzināt savas pilsētas ar citām līdzīgām pilsētas dzīves vietām, izmantojot kvantitatīvus un kvalitatīvus datus. Šo apskatu veido Eiropas Komisija. Rīga neietilpst nevienā skalā kā izcila pilsēta šajā skalā, savukārt Viļņa parādās kā izcila pilsēta jaunu darba vietu radīšanā radošajā sektorā un tolerancē pret ārvalstniekiem, Tallina kā visvairāk tūristu apmeklētā, kinoteātru skaita piedāvājumā, muzeju skaita skalā (2017).

[Eiropas pilsētas nākotnei](#) ir reģionāls vērtējums un ataino pilsētas ar vislielāko potenciālu ienākošajām investīcijām, ekonomisko attīstības potenciālu un uzņēmējdarbības izaugsmi. To publicē *fDi* žurnāls (*Financial Times*). Rīga šeit ieņem 10. vietu kā nākotnes mazais reģions dzīvesstila un cilvēkkapitāla skalā, Tallina ieņem 8. vietu kā vidēja izmēra Eiropas nākotnes pilsēta, savukārt Viļņa ieņem 4. vietu kā vidēja izmēra Eiropas pilsēta ekonomiskā potenciāla skalā, 5. vietu kā vidēja izmēra Eiropas pilsēta dzīvesstila un cilvēkkapitāla jomā, savukārt ārvalstu investīciju piesaistes stratēģijā Viļņa daļa izcilnieku piecnieku kopā ar Londonu, Reikjavīku, Glāzgovu un Galveju (2020.).

[Globālo finanšu centru indekss](#) mēra finanšu centru konkurētspēju, kas balstīta 29 000 finanšu centru vērtējumos ar vairāk nekā 100 dažādiem indeksiem no pasaules līmeņa organizācijām, piem., Pasaules Banka, EDSO un *Economist Intelligence Unit*. Rīga ierindojas 96. vietā, Viļņa 91., savukārt Tallina 74. vietā (septembris, 2021).

[Ilgtspējīgo pilsētu indekss](#) sarindo 100 globālās pilsētas trijās ilgtspējas dimensijās: cilvēki, planēta un peļņa. Šobrīd Baltijas valstu galvaspilsētas nav iekļautas šajā indeksā (2018).

[Zaļās pilsētas indeksu](#) izveidoja *Economist Intelligence Unit* sadarbībā ar *Siemens*. Vērtējot pilsētu vides ilgtspēju, kas balstīta uz 30 dažādiem rādītājiem astoņās vai deviņās kategorijās atkarībā no reģiona. Tās apskata CO<sub>2</sub> emisijas, enerģiju, ēkas, zemes izmantošanu, transportu, ūdens apgādi, atkritumu apsaimniekošanu, gaisa kvalitāti un vides pārvaldību. To publicē *Economist Intelligence Unit*. Rīga ierindojas 15. vietā, Tallina 23. vietā, Viļņa 13. vietā (2008).

[Labākā pilsēta](#) – šis apkopojums vērtē pilsētas ar iedzīvotāju skaitu virs viena miliona cilvēku, izmantojot sešus dažādus salīdzinošos vietas raksturlielumus: vieta, produkts, piedāvājums, cilvēki, labklājība un popularizēšana. To veido *Resonance Consultancy*, šis vērtējums ir izveidots par pamatu ņemot aptauju, kurā 1500 "mobilie mileniāļi" vecumā no 20 līdz 36 gadiem, kas iepriekšējā gadā ir ceļojuši, novērtē tos faktorus, ko viņi uzskata par svarīgākajiem, lai izvēlētos kādā pilsētā dzīvot vai to apmeklēt. Šobrīd Baltijas valstu galvaspilsētas nav iekļautas šajā indeksā (2021.).

[City RepTrak – Reputācijas indekss](#) *City RepTrak*<sup>®</sup> ir 22 000 patērētāju globāla aptauja, kas tiek veikta G8 valstīs un kura sarindo pasaules cienījamākās pilsētas, par pamatu ņemot uzticamību, cieņu, apbrīnu, kā arī priekšstatus par 13 dažādiem raksturlielumiem, kas sagrupēti trijās dimensijās: "Attīstīta ekonomika", "Efektīva pārvalde" un "Pievilcīga vide". Šobrīd Baltijas valstu galvaspilsētas nav iekļautas šajā indeksā (2018).

[Anholt-GfK Roper – Pilsētas zīmolu Indekss](#) Saimons Anholts ir attīstījis pilsētas zīmolu indeksu 2006. gadā, kā iespēju novērtēt pasaules pilsētu tēlu un reputāciju un sekot līdzi pilsētas profilam – kā tas aug vai zaudē savu vietu indeksā. Partnerībā ar *GfK Roper Publiskās attiecības & Media*, Saimons ir papildinājis Pilsētas zīmolu indeksu, kas ir balstīts uz 20 000 cilvēku viedokli katru gadu 20 valstīs, piedāvājot atbildēt vairāk nekā 40 jautājumus par viņu priekšstatiem par 50 pilsētām. To publicē *GfK Roper Publiskās attiecības & Media*. Šobrīd Baltijas valstu galvaspilsētas nav iekļautas šajā indeksā (2018).

### 13. Kopsavilkums

Pilsētas tēla pārvalde (PTP) ir jauna institūcija, kuras pamatuzdevums ir veiksmīgi sevi pierādīt – izveidot jauno pilsētas tēlu un panākt pilsētas paritāti lokāli, reģionāli un starptautiski – lai Rīgas vārds izskan kontekstā ar inovācijām, drošu pilsētvidi, kas ir piemērota talantiem, atsaucīgiem pilsētas servisiem investoriem un atvērtību katram, kas šeit varēs piepildīt savus sapņus.

PTP ir ideālā situācijā, jo faktiski ir iespēja pilsētas tēlu izveidot no jauna, tāpēc salīdzinoši šis ir vienkāršs uzdevums. Taču izaicinājumi ir to darīt pa jaunam – inovatīvi, atjautīgi, mērķtiecīgi – tā, kā tas līdz šim nav darīts. Tas var prasīt jaunu pieeju, jaunas idejas un drosmi – strādāt pie tā, lai pilsēta atdzimst kā fēnikss pilsētas tēla jomā un pārsteidz pilsētniekus un pasauli. PTP ir jānāk ar ambīcijām, kas var iespējot Rīgas potenciālu lokāli, reģionāli un globāli – mums ir visas kārtis rokās, lai to paveiktu.

Šajā izpratnē darāmie darbi ir analītiskie uzdevumi, kas aprakstīti no 1. līdz 6. daļai, kuru laikā jānosaka konteksts un jāizvērtē konkurentu sniegums, pēc tam no 7. līdz 12. daļai aprakstītie stratēģiskie uzdevumi – stratēģijas izveide, mērķu un uzdevumu izstrāde, atbilstošu aktivitāšu plānošana, budžeta sastādīšana, sadarbības partneru piesaiste un būtiskākais – šo uzdevumu paveikšana 3–5 gadu griezumā.

Svarīgi, ka pilsētas tēls nav tikai tās zīmols – tās ir pilsētas tēla 5 dimensijas, kuras visas ir vienlīdz svarīgas, lai pilsētas tēls tiktu realizēts kā plaša un pilsētniekiem atklāta un iesaistoša aktivitāšu programma, kura nodrošinās gan atbalstu, gan dialogu, kura rezultātā iespējams nonākt pie labākās iespējamās pilsētas tēla versijas.

Gaidāmais rezultāts ir daudzslāņains – tie ir gan talanti, kas uzskata pilsētu par savu nākamo bāzes vietu, gan uzņēmēji, kas alkst šeit atvērt savus globālos uzņēmumus, tie ir pilsētnieki un NVO, kas redz pilsētas patieso vēlmi un darbus mainīt esošo *status quo* uz jaunu realitāti, tā ir pilsētas atpazīstamība tajās teritorijās, ar kurām mēs tieši un pastarpināti konkurējam par talantu piesaisti, tā ir jauna interese par pilsētu – tāda, kādas iepriekš nav bijis.

Obligātā literatūra veiksmīgas pilsētas tēla stratēģijas izstrādei:

- *Places: Identity, Image and Reputation, Simon Anholt*
- *Marketing Places, Philip Kotler, Ronald Haider, Irving Rein*
- *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Simon Anholt*
- *Imaginative Communities, Robert Govers*
- *Innovating Talent Attraction, Nikolaj Lubanski, Marcus Andersson, Morten King-Grubert*

## 4.5. Starptautiskā sadarbība

Starptautiskā sadarbība ir universāls mijiedarbības veids, kura pamatā ir pilsētas iespējas vairot savu atpazīstamību, pieredzi, veicināt tūristu plūsmu, tirdzniecību un investīciju piesaisti. Tā sniedz iespēju piekļūt zināšanām un talantiem visā pasaulē, paplašina biznesa iespējas jaunos tirgos, izmantojot pilsētas diplomātiju, ietekmē un veicina ārpolitisko attiecību uzlabošanu.

Rīgas pilsētas ilgtermiņa attīstības stratēģijā (līdz 2030. gadam) un Rīgas pilsētas attīstības programmā ir paredzēti vairāki ar pilsētas saimniecības attīstību tieši saistīti mērķi: uz ANO 2030 ilgtspējas attīstības mērķiem balstīta izaugsme, augoša un konkurētspējīga ekonomika, ērta un ātri sasniedzama pilsēta, tīra un zaļa pilsēta, droša pilsētvide, izglītota un kultūru cenoša sabiedrība. Lai nodrošinātu izvirzīto mērķu veiksmīgu sasniegšanu un pilsētas saimnieciskās darbības politikas veidošanu, nepieciešams iepazīt citu valstu galvaspilsētu un lielo pilsētu praksi, kā arī attīstīt sadarbību starp citu valstu pilsētām un lielajiem reģioniem ekonomikas, tūrisma, sociālās, vides, transporta, enerģētikas, kultūras, izglītības, veselības un citās pilsētai un rīdžiniekiem aktuālās jomās, liekot uzsvāru uz ārvalstu galvaspilsētām un metropolēm.

Pilsētas tēla pārvaldes Starptautiskās sadarbības nodaļa izveidota ar mērķi pārstāvēt Rīgas intereses starptautiskās sadarbības organizācijās, koordinēt un organizēt liela mēroga pasākumus un nodrošināt Rīgas pašvaldības dalību tajos, kā arī veidot un uzturēt attiecības ar ārvalstu pārstāvniecībām Rīgā un Latvijas pārstāvniecībām ārvalstīs.

Rīgas starptautiskais pozicionējums ir svarīgs ne tikai investīciju un tūrisma piesaistes jomā, bet arī politiskajā līmenī. Par Rīgu kā Latvijas galvaspilsētu – valsts ekonomikas, izglītības, zinātnes, kultūras, biznesa un tūrisma centru un aktīvu starptautisko attiecību dalībnieku – interesi izrāda citu valstu uzņēmēju organizācijas, ārvalstu vēstniecības diplomātiskās pārstāvniecības, un starptautiskas finanšu un ekonomisko interešu pārstāvības organizācijas un ārvalstu žurnālisti.

Vienlaikus līdzdalība starptautiskajās organizācijās veicina Rīgas atpazīstamību starptautiskā mērogā un stiprina tās konkurētspēju.

### 4.5.1. Dalība starptautiskās organizācijās

Arvien lielāka nozīme starptautiskajās attiecībās ir dalībai organizācijās. Starptautiskās organizācijas sadala resursus globālu vai starptautisku sabiedrisko labumu un pakalpojumu veidā, nodrošina ienākumu pārdali un pasaules ekonomikas stabilizāciju.

Tās iegūst un analizē informāciju, seko tendencēm, sniedz pakalpojumus un palīdzību, kā arī nodrošina platformu sarunām un strīdu izšķiršanai, lai veicinātu sadarbību un novērstu konfliktus. Rīgai dalība starptautiskās organizācijās nodrošina piekļuvi informācijai, dalību Eiropas un pasaules mēroga projektos, ka arī līdzdalību lēmumu pieņemšanā.

Viens no Rīgas Pilsētas tēla pārvaldes Starptautiskās sadarbības nodaļas mērķiem ir panākt Rīgas pārstāvju ievēlšanu *Eurocities*, *UBC*, *Die Hanse*, *ICCA*, *UIA* organizāciju valdēs un izpildkomitejās, lai aktīvi piedalītos lēmumu pieņemšanas un politikas ietekmēšanas procesos.

## RĪGA šodien

**Rīga ir izveidojusi sadarbību un aktīvi piedalās 17 dažādās starptautiskās organizācijās:**

- Baltijas pilsētu savienība (*UBC*);
- Eiropas pilsētu drošības forums;
- Hanzas pilsētu savienība;
- Eiropas lielo pilsētu sadarbības tīkls *EUROCITIES*;
- Baltijas Metropoļu sadarbības tīkls;
- Eiropas Lielpilsētu reģionu un teritoriju tīkls;
- Pasaules kultūras mantojuma pilsētu organizācija;
- Starptautiskā industriālā mantojuma saglabāšanas komiteja;
- Vēsturisko pilsētu apvienība;
- Starptautiskā bezpeļņas asociācijā "Gastronomijas pilsētu apvienība";
- Eiropas pilsētu ilgtspējīgas enerģētikas politikas veicināšanas asociācija;
- Pasaules Veselības organizācijas Eiropas veselīgo pilsētu tīkls;
- Starptautiskā tūrisma filmu festivāla komiteja;
- Eiropas filmu komisiju tīkls;
- Eiropas reģionālo filmu fondu tīkls;
- Eiropas sociālais tīkls;
- Starptautiskā kongresu un konferenču asociācija (*ICCA*).



## RĪGA nākotnē

**Plānots fokusēties uz dalību organizācijās ar lielāko ietekmi RITA definētajās prioritārajās nozarēs:**

- Starptautiskie biznesa un finanšu pakalpojumu centri;
- Nekustamā īpašuma attīstība;
- Starptautisko filmu projektu piesaiste;
- Tūrisms.

Rīgas kā valstspilsētas dalība un iesaiste starptautiskajās organizācijās un sadarbības tīklos nodrošina priekšrocību sadarbīties ne tikai bilaterālā aspektā, bet vienlaicīgi piedalīties starptautisko organizāciju un sadarbības tīklu izveidoto forumu vai komisiju darba grupās, kā arī uzņemties šo darba grupu vadību, un pilsētas pārstāvjiem tikt ievēlētiem organizāciju vai tīklu valdēs, tādējādi tiešā veidā piedaloties būtisku jautājumu risināšanā. Līdz ar pilsētas pārstāvniecību vai dalību starptautiskās organizācijās un sadarbības tīklos Rīgā regulāri tiek rīkotas kādas nozares darba grupas sanāksmes. Dalība starptautiskajā vidē vienmēr ir zināšanu, ideju, pieredzes apmaiņas, kopīgu problēmu un inovatīvu risinājumu platforma kā Eiropas un Baltijas jūras reģiona, tā arī pasaules mērogā.

Ņemot vērā ierobežotos resursus un RITA definētās prioritārās valstis un mērķtīrgus, plānots fokusēties uz dalību organizācijās ar lielāko ietekmi RITA definētajās prioritārajās nozarēs, piem., starptautiskie biznesa un finanšu pakalpojumu centri, nekustamā īpašuma attīstība, starptautisko filmu projektu piesaiste un tūrisms.

Lai stiprinātu Rīgas pozicionējumu Baltijas mērogā, plānots aktīvāk līdzdarboties **Baltijas pilsētu savienībā** (*Union of the Baltic Cities, UBC*) un Eiropas mērogā nozīmīgākajā starppilsētu organizācijā *EUROCITIES*.

**Union of Baltic Cities** dibināta 1991. gadā Gdaņskā, Polijā (dibināja 32 pilsētas, tostarp Rīga), lai veicinātu Baltijas jūras reģiona pilsētu sadarbību. *UBC* darbu organizē 7 komisijās: Plānojošās pilsētas, Ilgtspējīgās pilsētas, Drošās pilsētas, Jaunatnes pilsētas, Viedās un plaukstošās pilsētas, Kultūras pilsētas, Sociāli iekļaujošās un veselīgās pilsētas. Organizācijas mērķis ir nodrošināt sadarbību un pieredzes apmaiņu starp pilsētām Baltijas jūras reģionā. *UBC* tīkla ietvaros Rīga vēlas veicināt starpkomisiju sadarbību, kā arī izveidot iekšējo *UBC* komunikācijas platformu, augsti vērtējot kontaktus, kas iegūti sadarbības tīkla ietvaros. Tāpat *UBC* ir nozīmīgs lobijs, lai tiktu izveidoti un apstiprināti sadarbības projekti *INTEREG* Baltijas jūras valstu programmā.

**EUROCITIES** aktivitātes tiek organizētas tīkla stratēģiskajā ietvarā sešos tematiskajos forumos: Ekonomikas attīstības, Vides, Zināšanu sabiedrības (IKT), Sociālo jautājumu, Kultūras un Mobilitātes. Forumiem pakārtotas dažādas darba grupas, kas katra nodarbojas ar savu specifisku tēmu loku. Tīklā darbojas arī divi no forumiem neatkarīgi darba grupu kopumi – Sadarbības darba grupas un Pilsētu pārvaldības darba grupas.

Forumi un darba grupas kalpo tīkla dalībpiēsētām kā zināšanu, ideju, pieredzes apmaiņas, kopīgu problēmu un inovatīvu risinājumu platforma Eiropas mērogā. Dalība organizācijā Rīgai ir svarīga gan prestiža ziņā, gan saistībā ar pilsētu interešu pārstāvību Eiropas Savienības institūcijās, gan arī no lietderīguma – pieredzes gūšana no citu pilsētu prakses. Dalība **EUROCITIES** sniedz arī iespēju organizēt tīkla aktivitātes Rīgā – darba grupu, forumu sanāksmes (vairākas reizes jau ir īstenotas), tīkla kontaktpersonu sadarbības platformu vai tīkla lielāko pasākumu – ikgadējo konferenci / ģenerālo asambleju –, vairojot Rīgas starptautisko atpazīstamību, kā arī potenciāli piesaistot investīcijas.

Ņemot vērā Rīgas potenciālu filmu industrijas finansējuma piesaistē, plānots aktivizēt dalību **Eiropas filmu komisiju tīklā (EUFNC)** un **Eiropas reģionālo filmu fondu tīklā (CINE-REGIO)**.

Eiropas filmu komisiju tīklā apvienotas 98 Eiropas filmu komisijas no 31 valsts, reklamējot savu valsti vai reģionu kā potenciālo filmēšanas vietu. Filmu komisijas ir viens no pirmajiem pieturas punktiem ārvalstu filmu producentiem un lokāciju meklētājiem, iepazīstinot tos ar to kāda izskatās attiecīgā valsts vai reģions.

Rīga kā valstspilsēta kopš 2012. gada piedalās **EUFNC** biedru sanāksmēs, lai veicinātu Rīgas atpazīstamību un nodrošinātu programmas "Rīgas pilsētas līdzfinansējuma programma "Rīgas Filmu Fonds" ārvalstu filmu uzņemšanai Rīgā" publicitāti filmu industrijas komunikācijas kanālos. Dalība sanāksmēs tiek apvienota ar dalību un darbu attiecīgo kinofestivālu laikā notiekošajos filmu tirgos un darbu Latvijas stendā.

**Eiropas reģionālo filmu fondu tīkls** šobrīd apvieno 50 reģionālos filmu fondus no 12 Eiropas Savienības valstīm, Norvēģijas un Šveices. Rīgas galvenie mērķi dalībai tīklā ir zināšanu apmaiņa, filmu politika un kopražojumi. Dalība tīklā sniedz iespēju saņemt konsultācijas un informāciju par reģionālo (pilsētu) filmu fondu darbību un attīstību, tiek konsultēts par Eiropas Savienības likumdošanu šajā jomā, kā arī lobētas fondu intereses Eiropas institūcijās. Rīga kā valstspilsēta kopš 2012. gada piedalās **CINE-REGIO** biedru sanāksmēs, lai veicinātu Rīgas atpazīstamību un nodrošinātu programmas "Rīgas pilsētas līdzfinansējuma programma "Rīgas Filmu Fonds" ārvalstu filmu uzņemšanai Rīgā" publicitāti filmu industrijas komunikācijas kanālos.

Sekmīgai investīciju piesaistei starptautisko konferenču organizēšanai Rīgā plānots līdzdarboties **Starptautiskajā kongresu un konferenču asociācijā (International Congress and Conference Association (ICCA))** un **Starptautisko asociāciju savienībā (Union International Associations (UIA))**, **Eiropas pilsētu marketinga asociācijā (European Cities Marketing (ECM))**.

**ICCA** – Starptautiskā kongresu un konferenču asociācija ir pasaules mēroga asociāciju līderis un specializējas starptautisko asociāciju sanāksmju nozarē, piedāvājot statistikas datus, izglītību, saziņas kanālus, kā arī biznesa attīstības un tīklošanas iespējas. Kopš tās dibināšanas 1963. gadā **ICCA** pārstāv pasaules labākos galamērķus un vispieredzējušākos piegādātājus, kas specializējas starptautisku sanāksmju un pasākumu vadīšanā, loģistikā un uzņemšanā. Tajā ietilpst vairāk nekā 1100 biedru (uzņēmumu un organizāciju) no 100 valstīs un teritorijās visā pasaulē. **ICCA** ikgadējais kongress notiek pēc rotācijas principa, katru gadu norisinoties citā ģeogrāfiskajā reģionā. Dalība **ICCA** kongresā sniedz iespēju vienkopus tikties ar citu pilsētu un valstu kongresu birojiem gan kongresa sesiju, gan diskusiju un domnīcu darba laikā, kā arī pārrunāt darījumu un pasākumu tūrisma aktualitātes neformālā atmosfērā tīklošanās pasākumu laikā.

**Starptautisko asociāciju savienība (UIA – Union of International Associations)** apvieno 42 000 starptautisku asociāciju no visas pasaules. Vairāk nekā 28 000 savienībā ietilpstošo profesionālo asociāciju rīko konferences, kongresus un seminārus savā mītnes valstī vai valstīs, kur atrodas to biedri.

Dalība Starptautisko asociāciju savienībā sniegs iespēju piekļūt asociāciju un pasākumu datubāzēm un iespēju sazināties ar starptautisko asociāciju pārstāvjiem vai atrast vietējos asociāciju pārstāvju kontaktus.

**Eiropas pilsētu marketinga asociācija (ECM)** apvieno tūrisma padomes, konferenču birojus un pilsētas mārketinga organizācijas Eiropā. Tā ir bezpeļņas organizācija, kuras mērķis ir Eiropas vadošo pilsētu konkurētspējas un darbības uzlabošana. *ECM* nodrošina platformu tūrisma un darījumu un pasākumu tūrisma nozares un pilsētas mārketinga profesionāļiem, lai apmainītos ar zināšanām, labāko praksi un paplašinātu savu tīklu, lai veicinātu tūrismu un uzņēmējdarbību.

**Hanzas pilsētu savienība "DIE HANSE"** ir pilsētu tīkls, kas vēsturiski veidojies uz tirdzniecības pilsētu asociācijas pamatiem, kas pazīstama kā Hanzas savienība jeb Hanza. *DIE HANSE* uzdevums ir no jauna iedzīvināt Eiropas pilsētu un pašvaldību idejas un garu, balstoties uz kopīgo vēsturisko pieredzi un Hanzas ideju, kas sniedzas pāri valstu robežām, veicināt Hanzas pilsētu pašapziņu un attīstīt sadarbību starp šīm pilsētām un pašvaldībām ar mērķi sekmēt Eiropas saimniecisku, kultūras, sociālu un valstisku vienotību.

*DIE HANSE* pārvaldes struktūrā ietilpst delegātu sapulce, kuru veido atsevišķo Hanzas pilsētu vai pašvaldību delegāti, kas piedalās attiecīgajās starptautiskajās Hanzas dienās (sanāk kopā reizi gadā), komisija (katras attiecīgās valsts Hanzas pilsētas un pašvaldības izvēlas vienu, bet Vācija piecas no savām Hanzas pilsētām vai pašvaldībām, kas to pārstāv komisijā) un prezidijs. *DIE HANSE* atrašanās vieta (rezidence) ir Hanzas pilsēta Lībeka; Lībeka nodrošina Hanzas biroja darbību, to vada Hanzas rīkotājdirektors. Saskaņā ar 2019. gada 39. starptautisko Hanzas dienu delegātu sēdes lēmumu Rīga pārstāv Hanzas komisijā visas Latvijas Hanzas pilsētas (Cēsis, Koknesi, Kuldīgu, Limbažus, Straupi, Valmieru un Ventspili) laika periodā no 2019.–2022. gadam.

#### 4.5.2. Sadarbība ar pārstāvniecībām

Starptautiskās sadarbības nodaļas pārziņā ir sadarbība ar Latvijas pārstāvniecībām ārzemēs un ārvalstu pārstāvniecībām Rīgā. Tā paredz Rīgas dalības koordinēšanu Latvijas pārstāvniecību organizētajos pasākumos ārzemēs un ārvalstu pārstāvniecību organizētajos pasākumos Latvijā. Norit regulāra informācijas apmaiņa ar ārvalstu vēstniecībām un ekonomisko interešu pārstāvības organizācijām, kā arī Latvijas intereses pārstāvošām struktūrām ārvalstīs. Nodaļa līdzdarbojas Rīgas konkurētspēju pamatojošu materiālu veidošanā un to nodrošināšanā ārvalstu pārstāvniecībām Latvijā, starptautiskām organizācijām un Latvijas pārstāvniecībām ārzemēs.

#### 4.5.3. Starppilsētu sadarbība

Rīga ir izveidojusi plašu sadarbības pilsētu tīklu. Ir spēkā 29 sadraudzības un sadarbības pilsētu līgumi, no kuriem 13 noslēgti ar galvaspilsētām. Notiek regulāra komunikācija ar sadraudzības pilsētām, tostarp kopīgu projektu ietvaros.

Rīga ir atklāta jebkurai efektīvai un produktīvai starppilsētu sadarbībai, tomēr sadarbība tiks fokusēta uz līgumiem par konkrētiem sadarbības projektiem ar skaidri definētiem mērķiem, sadarbības principiem un gaidāmo rezultātu, nevis vispārīgiem sadarbības līgumiem. Rīga ir Baltijas metropole un vēlas dalīties pieredzē un sadarboties ar līdzīgām metropolēm Eiropā un pasaulē.

RITA prioritāte starppilsētu sadarbībā ir piedalīties Eiropas un pasaules galvaspilsētu kopējos starptautiskos projektos, sadarboties, stiprināt sadarbību kopā darbojoties starptautiskos tīklos un organizēt domes oficiālo delegāciju vizītes ārvalstīs ar mērķi satīties ar potenciāliem investoriem un popularizēt Rīgas tūrisma iespējas un Rīgas tēlu.

Atbilstoši politiskai situācijai un Rīgas valstspilsētas interesēm veikt regulāro līgumattiecību ar sadraudzības pilsētām izvērtēšanu un pēc nepieciešamības veikt korekcijas, izbeidzot esošus līgumus vai slēdzot jaunus.

**Viens no galvenajiem Pilsētas tēla pārvaldes uzdevumiem nākamajos trijos gados ir izstrādāt Rīgas tēla stratēģiju.** Sekmīgai projekta realizācijai kritiski svarīga ir pieredzes apmaiņa ar pilsētām, kurām izdevies veiksmīgi realizēt līdzīgus projektus, apvienojot dažādās pašvaldības kompetences, struktūras un darbības virzienus vienotā un saprotamā pilsētas koptēlā.



Šo tikšanos mērķis ir iepazīties ar pilsētu tēla izstrādes procesu, gūt pieredzi un mācīties no citu pilsētu pieredzes – gan organizatoriskos, gan stratēģiskos jautājumos.

#### 4.5.4. Starptautiskie projekti

Rīga kā valstspilsēta turpinās savu darbu *UBC* komisijās, rīkos tematiskos seminārus, tīmekļa seminārus *UBC* dalībpilsētu pārstāvjiem. Plānotās tikšanās notiks, klātienē hibrīdformātā vai tiešsaistē. Tā kā tiek izstrādāta *UBC* Ilgtspējīgas attīstības programma 2021–2030, Rīga piedalīsies vairākās tematiskajās darba grupās, kas nodarbojas ar aprītes ekonomiku, ilgtspējīgiem ūdens risinājumiem, klimata pārmaiņām, ANO ilgtspējīgas attīstības mērķiem un vides monitoringu. Citu semināru tēmas saistītas, piemēram, ar Eiropas aktualitātēm jaunatnes jomā – līdzdalība, neformālā izglītība, digitālais jaunatnes darbs –, kā arī kultūru un politiku Covid-19 un pēckovida laikā.

Rīgai ir ļoti svarīgi izmantot daudzpusīgās iespējas, ko sniedz dalība *EUROCITIES* forumos un daudzveidīgajās darba grupās, kas aptver plašu nozaru spektru. Forumu un tīklu aktivitātēs, kas kopš Covid-19 pandēmijas sākuma ļoti intensīvi notiek dažādu tīmekļa semināru un citu tiešsaistes aktivitāšu formā, ir iesaistījušies lielākā daļa RD departamentu, tomēr iesaistes apjomu būtu vēlams palielināt, pēc iespējas pilnvērtīgāk izmantojot tīkla piedāvātās iespējas. Protams, jāņem vērā darbinieku kapacitātes iespējas, taču praktiski visiem RD departamentiem ir iespēja atrast forumu vai darba grupu, kuras fokuss būtu vērsts uz viņu kompetences jomu un Rīgai aktuāliem jautājumiem.

Notiek sarunas par iespējām iesaistīties *EUROCITIES* iniciētajos un vadītajos projektos – tajos ne mazāk kā 50 % (bet lielākoties virs 80 %) no kopējām projekta izmaksām tiek segtas ES finansēto programmu ietvaros, bet atlikusi finansējuma daļa ir katras pilsētas līdzfinansējums. Rīga šo iespēju vairākkārt ir izmantojusi.

Rīgai būtu nopietni jāapsver iesaistišanās *EUROCITIES* organizētajā kampaņā "Inclusive Cities for All: Social Rights in My City" (Iekļaujošas pilsētas visiem: sociālās tiesības manā pilsētā), kas aizsākās 2018. gada otrajā pusē – pilsētu apņemšanās (*city pledges*) saistībā ar 20 Eiropas Sociālo tiesību pīlāra (viena vai vairāku) principu īstenošanu praksē. Pašlaik šādas apņemšanās jau parakstījušas/iesniegušas jau vairāk nekā 30 tīkla dalībpiļētas; apņemšanās paredz gan konkrētas aktivitātes, gan arī budžetu to īstenošanai.

Viens no mērķiem ir ik gadu sagatavot pārskatu par esošo starptautisko sadarbību un, izmantojot viedokļu aptauju, sagatavot priekšlikumus par vēlamo sadarbību ar ārvalstu partneriem nākotnē.

Ņemot vērā 2022.gada ģeopolitisko situāciju un karu Ukrainā, nepieciešams sekot Rīgas valstpiļētas dalībai Ukrainas jautājumā, ka arī sniegt organizatorisko atbalstu un piedalīties Rīgas – Ukrainas aktivitātēs.

Starptautiskās sadarbības nodaļa plāno līdz 2022. gada 2. kvartālam izstrādāt metodoloģiju informācijas iegūšanai no Rīgas domes dažādajiem departamentiem un institūcijām par projektiem, kas notikuši 2021. gadā, lai spētu izvērtēt starptautiskās sadarbības efektivitāti plašākā – Rīgas domes – kontekstā, kā arī sniegt priekšlikumus, kuros virzienos starptautisko attīstību nepieciešams stiprināt.

2021. gads

2022. gada 2. kvartāls

Svarīga būs sadarbība ar pilsētu konkurētspējas reitingus veidojošām organizācijām ar mērķi panākt Rīgas iekļaušanu šajos reitingos. 2022. gada sākumā plānots veikt apkopojumu par Rīgas atrašanos starptautiskos reitingos un triju gadu laikā līdz 2024. gadam panākt Rīgas pozīciju uzlabošanu.

Atbalsts pasākumu  
plānošanā un  
organizēšanā

Ārējā mārketinga  
atbalsta  
programma

Dalība  
starptautiskos  
pasākumos Latvijā  
un ārzemēs

#### 4.5.5. Pasākumu plānošana un organizēšana

Viena no Starptautiskās sadarbības nodaļas funkcijām ir atbalsts citām RITA struktūrām pasākumu plānošanā un organizēšanā.

Sadarbībā ar Tūrisma pārvaldi 2020. gadā izveidota Ārējā mārketinga atbalsta programma. Viens no RITA uzdevumiem ir atlasīt un atbalstīt projektus šīs programmas ietvaros.

Rīga šobrīd piedalās vairākos tematiskos starptautiskos pasākumos un izstādēs ar mērķi veidot kontaktus ar citām pilsētām un organizācijām, lai veicinātu Rīgas atpazīstamību.

Rīga ik gadu atbalsta vairākas starptautiskas konferences un citus pasākumus, kas notiek Rīgā. Līdz šim nav bijusi metodoloģija šādu pasākumu un konferenču atbalstam, to RITA sadarbībā ar citām RD institūcijām plāno izveidot 2022. gadā. Tāpat nepieciešams pilnveidot organizatoriskos procesus, kas palīdzētu efektīvi un savlaicīgi apzināt plānotos pasākumus un savlaicīgi pieteikt Rīgas pārstāvju dalību tajos. Pilnveidot izstāžu un pasākumu tehnisko organizēšanas pusi, kā arī izstrādāt procedūras un protokolus dalībai starptautiskos pasākumos.



## 4.6. Starptautiskās sadarbības rezultatīvie rādītāji



Rīgas pārstāvju ievēlēšana *EUROCITIES*, *UBC*, *Die Hanse*, *ICCA*, *UIA* lēmumu pieņēmēju līmenī.



Veikts starptautisko pilsētu reitingu audits, definēti primārie reitingi, fiksētas Rīgas pozīcijas un sekmēta šo pozīciju uzlabošana.



Uzņemti un organizēti starptautisko organizāciju *EUROCITIES*, *UBS* u. c. sadarbības pasākumi Rīgā.



Veikts Rīgas dalības investējums starptautiskās organizācijas un noteiktas prioritātes un mērķi.



Attīstīta sadarbība ar to mērķvalstu galvaspilsētām, ar kurām līdz šim sadarbība nav notikusi. Eiropas mērogā tās ir Berlīne (Vācija), Helsinki (Somija), Parīze (Francija), Londona (Lielbritānija), Oslo (Norvēģija), Amsterdamā (Nīderlande) un Vīne (Austrija).



Nodibinātas attiecības ar prioritāro tirgu ārvalstu pārstāvniecībām: Lietuva, Igaunija, Vācija, Somija, Zviedrija, Lielbritānija, Norvēģija, ASV, Nīderlandes, Austrija.



Izstrādāti kritēriji, pēc kuriem Rīgā tiek veidota sadarbība ar Eiropas pilsētām, kas balstīti uz RITA kopējo stratēģiju, fokusējoties uz metropolēm, galvaspilsētām un sadarbību konkrētos projektos.



Sadarbībā ar Rīgas domes priekšsēdētāja ārlietu padomnieku izstrādāta diplomātiskā protokola nodrošināšanas kārtība Rīgas valstspilsētas pašvaldībā.



Izveidota sistēma starptautisku pasākumu plānošanai un dalības organizēšanai.



Izstrādātas vadlīnijas pasākumu plānošanai, organizēšanai un dalības efektivitātes izvērtēšanai ar skaidru pienākumu un kompetenču dalījumu Rīgas investīciju un tūrisma aģentūras ietvaros.



Apkopoti un izvērtēti starptautiskās sadarbības rezultāti.