



Valsts kanceleja



Sabiedrības integrācijas  
fonds



EIROPAS SAVIENĪBA

*Ieguldījums Tavā nākotnē!*

# Pētījums par administratīvā sloga mazināšanu un inovatīvām pieejām kultūrpolitikas administratīvajā plānošanā un īstenošanā

**PASŪTĪTĀJS**

Valsts kanceleja

Brīvības bulvāris 36, Rīga

Reģ. nr. 90000055313

**IZPILDĪTĀJS**

Personu apvienība SIA „Civitta Latvija”, UAB „CIVITTA” un SIA „Sandra Mūriņa  
konsultācijas”, 40103391513

*Līdzfinansēts no Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/001/01  
"Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana" līdzekļiem*

**RĪGA 2015**

# Saīsinājumi

KM	Kultūras ministrija
MK	Ministru kabinets
NVO	Nevalstiskās organizācijas
PRO	Profesionālās radošās organizācijas
VKKF	Valsts kultūrkapitāla fonds
EUR	Eiro
LNB	Latvijas Nacionālā bibliotēka
KISC	Kultūras informācijas sistēmu centrs
VKPAI	Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija
VSIA	Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību
LNKC	Latvijas Nacionālais kultūras centrs
NKC	Nacionālais kino centrs
IT	Informācijas tehnoloģijas

# Saturs

SAĪSINĀJUMI.....	2
SATURS.....	3
IEVADS.....	5
PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA.....	7
Pētnieciskā pieeja.....	7
Pētījuma gaita.....	8
Pētījuma metodes.....	8
<b>1. APAKŠNOZARU ANALĪZE.....</b>	<b>15</b>
1.1. Skatuves mākslas (teātra, mūzikas un dejas) apakšnozare.....	15
1.2. Kultūras mantojuma apakšnozare.....	23
1.2.1. Bibliotēku nozare.....	23
1.2.2. Muzeju nozare.....	32
1.2.3. Arhīvu nozare.....	42
1.2.4. Kultūras pieminekļu aizsardzības nozare.....	49
1.3. Literatūras un grāmatniecības apakšnozare.....	55
1.4. Vizuālās mākslas apakšnozare.....	62
1.5. Arhitektūras un dizaina apakšnozare.....	67
1.6. Tautas mākslas apakšnozare.....	75
1.7. Kinematogrāfijas apakšnozare.....	80
<b>2. APAKŠNOZARU SALĪDZINOŠĀ ANALĪZE.....</b>	<b>85</b>
2.1. Funkciju dublēšanās.....	85
2.2. Uzdevumu deleģēšanas potenciāls.....	91
2.3. Uzdevumu lietderība.....	95
2.4. Administratīvās izmaksas.....	96
2.5. Administratīvais slogs.....	97
<b>3. IETEIKUMI.....</b>	<b>100</b>
3.1. Ieteikumi pārnozaru pārvaldības uzlabošanai.....	100
3.2. Ieteikumi kultūras apakšnozaru pārvaldībai.....	102
3.3. Ieteikumi vienotam apakšnozaru pārvaldības modelim.....	104
3.4. KM organizatoriskā struktūra un alternatīvi risinājumi.....	105
KM pašreizējā organizatoriskā struktūra.....	105
Alternatīva A: pārvaldības optimizēšana nozaru ietvaros.....	106
Alternatīva B: funkciju grupēšana nodaļās.....	107
Alternatīva C: kompetenču grupēšana nodaļās.....	108

Alternatīva D: attīstība kā fokuss.....	110
1.1.1. Pārvaldības alternatīvu izvērtējums.....	111
<b>KOPSAVILKUMS .....</b>	<b>112</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>117</b>
<b>IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI.....</b>	<b>122</b>
<b>PIELIKUMI.....</b>	<b>123</b>



## Ievads

Pētījums par administratīvā sloga mazināšanu un inovatīvām pieejām kultūrpolitikas administratīvajā plānošanā un īstenošanā veikts pēc Valsts kancelejas pasūtījuma. Pētījums ir līdzfinansēts no Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/001/01 "Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana" līdzekļiem un Latvijas valsts budžeta līdzekļiem. Pētījuma mērķi ir :

- izvērtēt kultūrpolitikas pārvaldības sistēmas saistībā ar Kultūras ministrijas administratīvo shēmu un tās atbilstību veicamajām funkcijām,
- izvērtēt prasības administratīvā sloga mazināšanā;
- sniegt priekšlikumus inovatīvām pieejām kultūrpolitikas administratīvajā plānošanā un īstenošanā;
- izvērtēt inovatīvo pieeju piemērošanas radītās administratīvā sloga samazināšanas iespējas.

Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti šādi uzdevumi:

- kultūras apakšnozaru pārvaldības sistēmas izpēte:
  - salīdzinot normatīvo aktu nosacījumus un faktisko situāciju,
  - novērtējot resursu sadales atbilstību iestāžu funkcijām;
  - izpētot pašreizējo Kultūras ministrijas praksi sadarbībā ar NVO un pašvaldību sektoru;
- ieteikumu izstrāde kultūrpolitikas pārvaldes sistēmas optimizācijai caur normatīvo aktu pilnveidošanu un funkciju deleģēšanu NVO un pašvaldību sektoram,
- izstrādāto ieteikumu ietekmes izvērtēšana uz finansiālo resursu sadalījumu un vispārējā finanšu izlietojuma lietderīguma novērtējums katrā apakšnozarē,
- katra ieteikuma ieviešanas praksē izvērtēšana, balstoties uz iepriekš minētajiem aspektiem.

KM un padotības iestāžu funkcijas tika grupētas, balstoties uz Pasaules Bankas ekspertu izstrādāto funkciju un institucionālās sistēmas analīzes veikšanas metodiku.<sup>1</sup> Atbilstoši KM un padotības iestāžu darba specifikai, šis dalījums tika operacionalizēts, izveidojot šādu funkciju grupējumu: 1) politikas, 2) regulējošās, 3) pārraudzības, 4) koordinācijas, 5) kultūras pakalpojumu nodrošināšanas un 6) atbalsta funkcijas.

Lai veiktu pētījuma uzdevumus un sasniegtu izvirzītos mērķus, KM un padotības iestāžu īstenotās funkcijas tika analizētas ar mērķi identificēt iespējas resursu optimizācijai un inovatīvu pieeju kultūrpolitikas administratīvajā plānošanā un īstenošanā ieviešanai. Tika analizēti esošie funkciju dublēšanās riski, uzdevumu deleģēšanas potenciāls, uzdevumu lietderība, administratīvo izmaksu sadalījums, administratīvā sloga apjoms, kā arī veikta PRO analīze un pārskats par ārvalstu pieredzi kultūrpolitikas pārvaldībā.

Pētījums tika veikts trijos posmos. 1. posms bija kultūras apakšnozaru pārvaldības analīze. Tā tika uzsākta ar pilotnozares – muzeju nozares – analīzi. Pēc pilotnozares analīzes metodoloģijas apstiprināšanas tika veikta visu apakšnozaru pārvaldības analīze. Balstoties uz katras apakšnozares individuālo analīzi, tika uzsākts pētījuma 2. posms. Tajā tika apkopoti individuālo nozaru pārvaldības izvērtēšanas secinājumi un veikta pārnozaru pārvaldības analīze, aplūkojot KM un padotības iestāžu darbības kultūras apakšnozaru pārvaldībā. Pētījuma 3. posmā tika veikta ieteikumu izstrāde kultūras apakšnozaru un pārnozaru pārvaldības uzlabošanai. Ieteikumi tika izstrādāti, ņemot vērā 1. un 2. posmā iegūtos secinājumus un KM un ārējo ekspertu rekomendācijas kultūrpolitikas administratīvajā plānošanā un īstenošanā.

---

<sup>1</sup> Funkciju un institucionālās sistēmas analīzes veikšanas metodika. Izgūts no <http://likumi.lv/doc.php?id=13366>

Pētījums sastāv no trim daļām. Pirmajā daļā „Apakšnozaru pārvaldības analīze” iekļauts izvērtējums par katras kultūras apakšnozares pārvaldību, analizējot funkciju dublēšanās riskus, identificējot uzdevumu deleģēšanas potenciālu, veikto uzdevumu lietderību, administratīvo slogu, nozares NVO, t.sk. PRO analīze.

Otrajā daļā „Salīdzinošā nozaru analīze” iekļauta salīdzinoša analīze par visām kultūras apakšnozarēm. Tā satur izvērtējumu par funkciju dublēšanos, uzdevumu deleģēšanas potenciālu, uzdevumu lietderību, administratīvajām izmaksām un administratīvo slogu. Šajā nodaļā kā papildu informācija iekļauts arī pārskats par apakšnozaru NVO, t.sk. PRO, kura mērķis ir analizēt NVO un PRO reģistra pašreizējo stāvokli un identificēt organizācijas, kuras būtu kompetentas veikt nozaru pašregulācijas uzdevumus. Kā papildu informācija iekļauts arī pārskats par citu valstu pieredzi kultūrpolitikas organizēšanā.

Trešajā daļā „Ieteikumi” iekļautas četras apakšnodaļas. Apakšnodaļā „Ieteikumi pārnozaru pārvaldības uzlabošanai” iekļauti ieteikumi KM pārnozaru pārvaldības organizēšanai. Apakšnodaļā „Ieteikumi kultūras apakšnozaru pārvaldībai” iekļauti ieteikumi, kā uzlabot pārvaldību katrā no kultūras apakšnozarēm: arhitektūrā un dizainā, skatuves mākslā, vizuālajā mākslā, literatūrā un grāmatniecībā, arhīvu nozarē, bibliotēku nozarē, muzeju nozarē, kultūras pieminekļu aizsardzības nozarē, tautas mākslas un kinematogrāfijas nozarē. Savukārt atlikušajās apakšnodaļās iekļauts KM organizatoriskās struktūras izvērtējums un četras iespējamās alternatīvas KM darba organizācijai.

Pētījums veikts laikposmā no 2015. gada februāra līdz aprīlim. Tā īstenotāji ir SIA «Sandra Mūriņa konsultācijas», UAB «Civitta» un SIA «Civitta Latvija». Pētījuma autori - Sandris Mūriņš (autoru grupas vadītājs), Kristaps Kovaļevskis, Diāna Orlovska, Eduards Timofejevs.

# Pētījuma metodoloģija

## Pētnieciskā pieeja

Pētījuma mērķis bija padarīt efektīvāku Kultūras ministrijas pārvaldi un rast tās budžeta resursu ietaupījumu. Mērķa sasniegšanai tika analizēti pieci būtiskākie nozares pārvaldības aspekti (Attēls 1.):

- funkciju dublēšanās;
- uzdevumu deleģēšanas potenciāls;
- uzdevumu lietderība;
- administratīvās izmaksas;
- administratīvais slogs.

**Funkciju dublēšanās** ir situācija, kad identisku vai ļoti līdzīgu funkciju veic divas vai vairākas organizācijas, kā rezultātā notiek nelietderīga resursu izmantošana.

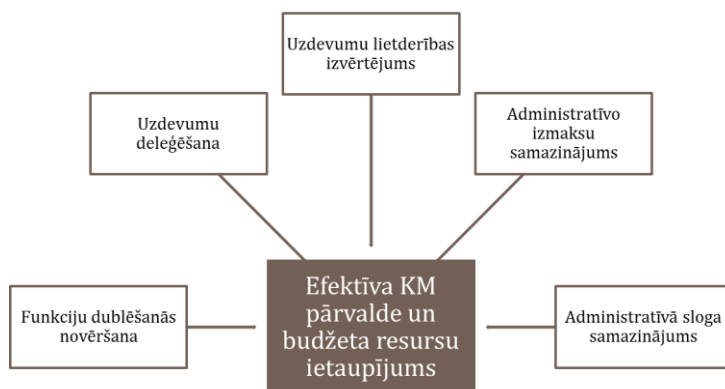
**Uzdevumu deleģēšana** ir uzdevuma īstenošanas atbildības nodošana citai organizācijai, piemēram, padotības iestādei, NVO, pašvaldībām u.c. atbilstoši iestādes nolikumam, Valsts pārvaldes iekārtas likumam un MK 2014. gada 17. jūnija noteikumiem nr. 317 „Kārtība, kādā tiešās pārvaldes iestādes slēdz un publisko līdzdarbības līgumus, kā arī piešķir valsts budžeta finansējumu privātpersonām valsts pārvaldes uzdevumu veikšanai un uzrauga piešķirtā finansējuma izlietojumu”.

**Uzdevumu lietderība** ir veikto uzdevumu nozīmes un sasniegto rezultātu samērība ar to veikšanai patērētajiem resursiem.

**Administratīvās izmaksas** ir pastāvīgas izmaksas, kas ir saistītas ar organizācijas pārvaldi un vadīšanu<sup>2</sup>.

**Administratīvais slogs** ir izmaksas, kuras veidojas, pildot tiesību aktos noteiktās obligātās prasības sniegt informāciju valsts vai pašvaldības iestādēm vai trešajām personām par veicamajām darbībām, pakalpojumiem vai notikumiem.

Attēls 1. Pētnieciskās pieejas galvenie aspekti



Izpētot šos aspektus, bija iespējams izstrādāt ieteikumus inovatīvām pieejām kultūrpolitikas administrācijas plānošanā un īstenošanā, kā arī administratīvā sloga mazināšanai, kas padarīs Kultūras ministrijas pārvaldes darbību efektīvāku.

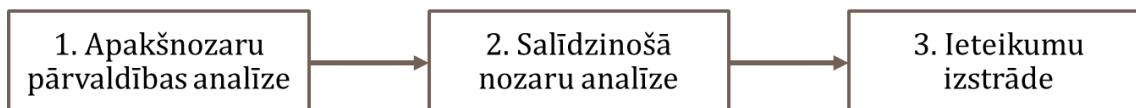
<sup>2</sup> Šāda administratīvo izmaksu definīcija tiek lietota tikai šī pētījuma ietvaros. Atbilstoši Ministru kabineta 2009. gada 15. decembra instrukcijas Nr. 19 „Tiesību akta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība” 24. Punktam, administratīvās izmaksas ir izmaksas, ko rada informācijas sniegšanas vai uzglabāšanas pienākumi.

## Pētījuma gaita

Pētījuma gaita tika iedalīta trijos posmos (Attēls 2.):

1. Apakšnozaru pārvaldības analīze – šajā posmā tika apzināta pašreizējā situācija katras nozares pārvaldībā. Vispirms tika izstrādāts vienas nozares (muzeju) analīzes pilotprojekts, kurš tika saskaņots ar KM. Pēc saskaņošanas analogiski tika veikta visu pārējo apakšnozaru analīze. Analīzes rezultāti tika saskaņoti ar katras apakšnozares galvenajiem dalībniekiem (KM nodaļu vai padotības iestādi),
2. Salīdzinošā nozaru analīze – šajā posmā iepriekš iegūtā informācija par apakšnozaru pārvaldību tika apkopota vienotā salīdzinošā formā. Tika definēti 3 dažādi pārvaldības modeļi un aplūkoti 4 dažādas KM organizatoriskās struktūras alternatīvas. Analīzes rezultāti tika saskaņoti ar nozaru ekspertiem, kas izteica savus ieteikumus.
3. Ieteikumu izstrāde – šajā posmā tika apkopota visa iepriekš iegūtā un analizētā informācija un izstrādāti konkrēti ieteikumi, ar kuru palīdzību KM varētu darboties efektīvāk un ietaupīt savus budžeta resursus.

### Attēls 2. Pētījuma norises posmi



Pētījumā gaita tika realizēta septiņās kultūras apakšnozarēs:

1. Skatuves māksla (teātris, mūzika, dejas),
2. Kultūras mantojums (bibliotēkas, muzeji, arhīvi, kultūras pieminekļu aizsardzība),
3. Literatūra un grāmatniecība,
4. Vizuālā māksla,
5. Arhitektūra un dizains,
6. Tautas māksla,
7. Kinematogrāfija

## Pētījuma metodes

### *Datu ieguve*

Pētījuma veikšanai nepieciešamie dati tika iegūti četros veidos:

1. Normatīvo aktu izpēte:
  - pilnvērtīgai izpratnei par kultūras apakšnozaru pārvaldību, tika veikta tās regulējošo normatīvo aktu izpēte.
  - normatīvie akti tika pētīti, izmantojot tiesību aktu vietni [www.likumi.lv](http://www.likumi.lv);
  - tika aplūkoti šādi dokumenti: Kultūras ministrijas nolikums, Valsts pārvaldes iekārtas likums, Kultūras ministrijas padotības iestāžu nolikumi (Pielikums nr. 22), Bibliotēku likums, Arhīvu likums, Muzeju likums, Filmu likums.
2. Intervijas (Pielikums nr. 23):
  - pētījuma ietvaros tika veiktas intervijas ar KM Kultūrpolitikas departamenta nodaļu vadītājiem, padotības iestāžu vadošajiem darbiniekiem, pašvaldību un nevalstisko organizāciju pārstāvjiem;
  - interviju jautājumu loks ietvēra jautājumus par nozares pārvaldības struktūru, uzdevumu deleģēšanu un administratīvo slogu;

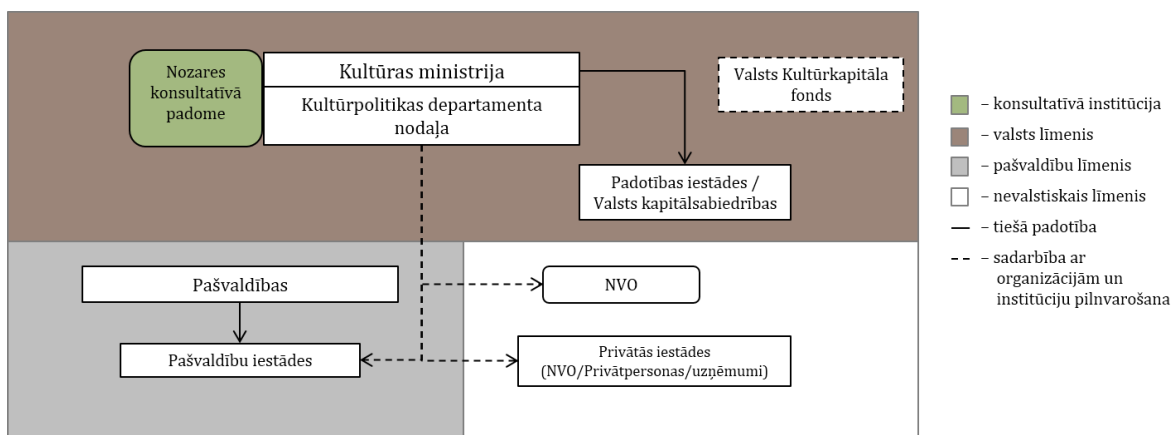
- papildus tika intervētas arī katrā nozarē darbojošās profesionālās organizācijas. Tām tika uzdoti jautājumi saistībā ar nozares pašregulāciju (sertifikācijas, inspekcijas, izglītošanas un cita veida atbalsta veikšana), pārstāvēto profesijas veidu un biedru skaitu.
3. KM nodaļu un padotības iestāžu aptaujas anketas par nodarbinātajiem cilvēkresursiem:
- pētījuma ietvaros tika veikta KM Kultūrpolitikas departamenta nodaļu un KM padotības iestāžu elektroniska aptauja;
  - aptaujas anketas jautājumu loks ietvēra jautājumus par KM struktūrvienību uzdevumiem atvēlētajiem cilvēkresursiem (katra uzdevuma veikšanai paredzētajām darba stundām). Anketā tika noskaidroti dati gan par pamatuzdevumu, gan par administratīvo uzdevumu veikšanu.
4. KM sniegtā informācija:
- pētījuma mērķa sasniegšanai no KM tika saņemta informācija par 2013. un 2014. gada KM budžeta izpildi, padotības iestāžu darbinieku un darba slodžu skaitu 2013. un 2014. gadā, 2014. gadā noslēgto līdzdarbības līgumu apjomiem, valsts kapitālsabiedrību rezultatīvajiem rādītājiem 2014. gadā, KM Kultūrpolitikas nodaļu reglamentiem, valsts ieguldījumu filmu producentu atbalstā 2014. gadā.

#### Datu apstrāde

Iegūtie dati tika apstrādāti un strukturēti, izmantojot šādas metodes:

1. Apakšnozaru administratīvās struktūras pārskats (Attēls 3.). Balstoties uz normatīvajos aktos noteikto un intervijās apkopoto informāciju, tika izveidots katras nozares administratīvās struktūras pārskats. Tas ir sadalīts trijos «līmeņos» - valsts, pašvaldību un nevalstiskajā. Katrā no līmeņiem tika iekļauti galvenie nozares dalībnieki vai to veidi.

**Attēls 3. Kultūras apakšnozares administratīvās struktūras pārskata paraugs**



2. Valsts pārvaldes uzdevumu klasifikācija (Tabula 1.). Visi KM nodaļu un padotības iestāžu anketās apkopotie uzdevumi tika sagrupēti sešās valsts pārvaldes funkciju grupās. Grupēšanas kritēriji tika izveidoti, operacionalizējot Pasaules Bankas ekspertu metodiku funkciju izvērtēšanai.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <http://likumi.lv/doc.php?id=13366>

**Tabula 1. Valsts pārvaldes uzdevumu klasifikācija**

N.p.k.	Funkcijas grupa	Grupēšanas kritēriji
1	Politikas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nozares stratēģijas izstrāde,</li> <li>▪ Normatīvo aktu izstrāde</li> <li>▪ Valsts budžeta sadale</li> </ul>
2	Regulējošā	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akreditācija, reģistrācija, standartizācija</li> <li>▪ Atļauju izsniegšana</li> </ul>
3	Koordinācijas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nozaru padomju, darba grupu organizēšana</li> <li>▪ Sarakstes ar organizācijām, privātpersonām</li> <li>▪ KM interešu pārstāvēšana darba grupās, komisijās, organizācijās starptautiskā un nacionālā līmenī</li> </ul>
4	Pārraudzība	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atskaišu, rezultātīvo rādītāju u.c. veida darbības analīze un izvērtēšana</li> <li>▪ Līgumu, normatīvo aktu izpildes pārbaude</li> </ul>
5	Kultūras pakalpojumu nodrošināšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publiski pasākumi, izstādes, ekspozīcijas</li> <li>▪ Kultūras produkcija (dziesmas, grāmatas, mākslas darbi, filmas u.c.)</li> <li>▪ Kultūrizglītība, ekskursijas</li> <li>▪ Tiešsaistes pieejamība</li> </ul>
6	Atbalsta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konferences, semināri, apmācības nozares speciālistu kvalifikācijas celšanai</li> <li>▪ Zinātniskā pētniecība</li> <li>▪ IS veidošana nozares darbinieku vajadzībām</li> <li>▪ Tālākizglītība, metodiskais un konsultatīvais atbalsts</li> </ul>

3. Uzdevumu veikšanā iesaistīto cilvēkresursu izmaksu aprēķins:

- KM nodaļu un padotības iestāžu aptaujās tika iegūta informācija par katram iestādes uzdevumam atvēlētajām darba slodzēm un darba stundām;
- ņemot vērā pieejamo informāciju, stundu skaits tika pareizināts ar vidējo stundas likmi Kultūras ministrijā vai attiecīgi katrā padotības iestādē;
- iegūtās uzdevuma "tīrās" izmaksas tika pareizinātas ar koeficientu, kas ļāva tajās iekļaut administratīvā personāla atalgojuma radīto sadārdzinājumu pamatuzdevumu veikšanā:  

$$k = Izm \times \frac{\sum Adm + \sum Izm}{\sum Izm}$$
kur  $k$  – administratīvā personāla izmaksu koeficients,  $Izm$  – katra pamatuzdevuma izmaksas,  $Adm$  – katra administratīvā uzdevuma izmaksas;
- katrs uzdevums tika klasificēts pēc iepriekš norādītās funkciju klasifikācijas metodikas. Rezultātā tas ļāva novērtēt cilvēkresursu izmaksas katras funkcijas veikšanai.

4. Kultūras ministrijas finanšu izlietojuma pārskats (Attēls 4.):

- pārskata izveidošanai tika apkopotas aprēķinātās cilvēkresursu izmaksas katras funkcijas veikšanai KM nodaļās un padotības iestādēs, kā arī apkopoti dati par KM noslēgtajiem līdzdarbības līgumiem un VKKF atbalstītajiem projektiem 2014. gadā;
- iegūtie dati tika attēloti katras nozares KM finanšu izlietojuma pārskatā. Tajā finanšu līdzekļi sadalīti pa 6 valsts pārvaldes uzdevumu pamatfunkcijām un pa nozarē pārstāvētajām dalībnieku grupām (galvenokārt tās ir: nodaļa, padotības iestāde, pašvaldības, nevalstiskā līmeņa dalībnieki);
- rezultātā tika iegūta tabula, kurā ir ērti aplūkojams, kuriem dalībniekiem un kādu funkciju veikšanai tiek piešķirti finanšu līdzekļi no KM budžeta.

#### Attēls 4. KM finanšu izlietojuma pārskata paraugs

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks		Padotības iestāde		Pašvaldības		NVO, privātpersonas, SIA	
	KM nodaļa							
Finansējuma piešķirējs	KM, tūkst EUR	KM, tūkst. EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst. EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	
1   Politikas	-	-	-	-	-	-	-	-
2   Regulējošās	-	-	-	-	-	-	-	-
3   Koordinācijas	-	-	-	-	-	-	-	-
4   Pārraudzības	-	-	-	-	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana	-	-	-	-	-	-	-	-
6   Atbalsta	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>	-	-	-	-	-	-	-	-

– aprēķinu rezultāti no aptauju datiem
  – faktiskie dati par 2014. gadu

#### 5. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica (Attēls 5.):

- kultūras apakšnozaru pārstāvju intervijās tika iegūti priekšlikumi par uzdevumu deleģēšanu un citām izmaiņām to sadalījumā starp nozares dalībniekiem, visi ieteikumi tika apkopoti nozares ieteikumu matricā, kuras rindās tika iekļauti ieteikumi, ko nozares dalībnieki, kas minēti pirmajā kolonnā, izsaka par pirmajā rindā minētajiem dalībniekiem.

#### Attēls 5. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matricas paraugs

Nozares dalībnieki, kuru uzdevumi tiek izvērtēti

Kam iesaka		Nozares dalībnieki, kuru uzdevumi tiek izvērtēti			
		Kultūras ministrija	Padotības iestādes	Pašvaldības	NVO
Nozares pārstāvji, kuri izsaka viedokli par sevi un citiem nozares spēlētājiem	Ieteicējs				
	Kultūras ministrija				
	Padotības iestādes				
	Pašvaldības				
	NVO				

#### 6. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējums (Tabula 2.):

- ieteikto deleģējamo uzdevumu deleģēšanas potenciāls tika izvērtēts ar trim kritērijiem:
  - Juridiskais kritērijs apskata, cik, no juridiskā viedokļa, sarežģīta būtu uzdevuma deleģēšana. Ja deleģēšana tiek uzskatīta par sarežģītu, kritērijs (1); ja deleģēšanu uzskata par relatīvi vienkāršu, kritērijs ir (3);
  - Resursu kritērijs apskata, vai šī uzdevuma veikšanai ir atvēlēti finanšu resursi. Ja resursu kritērijs tiek vērtēts kā zems, vērtējums (1); Ja kā vidējs (2); Ja kā augsts (3);
  - Pretendenta kritērijs apskata vai nozarē ir spēlētājs, kam deleģēt uzdevumu. Ja nav pretendenta kam deleģēt, kritērijs (1), ja pretendents ir vāja kapacitāte, kritērijs (2), ja deleģēšanai ir spēcīgs un atbilstošs pretendents, kritērijs augsts (3).

- pēc kritēriju izvērtēšanas tika izvērtēts uzdevumu deleģēšanas potenciāls un uzdevumi tiek atbilstoši sagrupēti (Ļoti augsts deleģēšanas potenciāls / Augsts deleģēšanas potenciāls / Vidējs deleģēšanas potenciāls);
- papildus tika izvērtēts vai deleģēšanai nepastāv kādi institucionālie riski, piemēram, deleģēšanu neatļauj Latvijas Republikas likumdošana.

**Tabula 2. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējuma kritēriji**

<b>Juridiskais kritērijs</b>	<b>Resursu kritērijs</b>	<b>Pretendenta kritērijs</b>
<b>1</b> Vissarežģītāk: nepieciešamas izmaiņas normatīvajos aktos	<b>1</b> Uzdevums nav ierakstīts dokumentos, taču tas būtu nepieciešams	<b>1</b> Nav pretendenta, kam deleģēt funkciju
	<b>2</b> Uzdevums iekļauts nolikumā/citos normatīvajos aktos, taču tā veikšanai netiek piešķirti finanšu/cilvēkresursi (mazāk nekā 5% no kopējām darba stundām)	<b>2</b> Ir pretendents, kam deleģēt, bet ar vāju kapacitāti
<b>3</b> Deleģēšanai var noslēgt līdzdarbības līgumu	<b>3</b> Uzdevums tiek veikts ar atbilstošiem finanšu un cilvēkresursiem	<b>3</b> Ir spēcīgs un atbilstošs pretendents

7. Administratīvā sloga aprēķins:

- intervijās ar KM un tās padotības iestāžu darbiniekiem, pašvaldību un privātā sektora pārstāvjiem tika noskaidroti veicamie uzdevumi, kas rada administratīvo slogu. Šos uzdevumus tabulā sauc par problēmām;
- katrai problēmai tika noteikts, cik daudz laika tiek veltīts tās veikšanai;
- izmantojot pieejamo informāciju, problēmai veltītais laiks tika pareizināts ar katras KM struktūrvienības vai pašvaldību un privātā sektora pārstāvju atalgojuma vidējo stundas likmi. Tādā veidā slogs tika izteikts naudā;
- katrai problēmai intervijās tika noskaidrots arī iespējamais ieteikums tās risināšanai, kam tika novērtēts «Laika ietaupījums» izteikts procentos;
- ieteikumiem tika noteikts to sākotnējai ieviešanai nepieciešamais resursu veids: cilvēkresursi, materiāli vai ārpakalpojums. Materiālu un ārpakalpojumu izdevumi tika novērtēti vadoties pēc vidējā cenu līmeņa publiskajos iepirkumos, savukārt precīzas cilvēkresursu izmaksas nebija iespējams noteikt, jo tās katrai situācijai ir pārāk atšķirīgas un to noteikt varētu vienīgi brīdī, kad konkrētā problēma tiktu uzsākta risināt;
- ietaupījums pēc ieteikumu ieviešanas tika aprēķināts naudas izteiksmē, pareizinot katras problēmas izmaksas ar „Laika ietaupījumu” procentos.

*Pārvaldības organizācijas alternatīvu izstrāde*

Pētījumā apstrādātie dati tika izmantoti, lai izstrādātu četrus kultūras apakšnozaru pārvaldības alternatīvas. Alternatīvu izstrāde tika veikta, pielietojot šādas metodes:

1. Kultūras apakšnozaru pārvaldības modeļi: balstoties uz iepriekš apkopotajiem datiem, tika veikta salīdzinošā nozaru analīze. Tā ļāva identificēt 3 dažādus pastāvošos kultūras apakšnozaru pārvaldības modeļus un salīdzināt to priekšrocības un trūkumus;
2. Ārvalstu pieredzes izpēte: pētījuma ietvaros tika aplūkota ārvalstu (Somijas, Šveices) pieredze kultūras nozaru pārvaldībā
3. Līdzdarbības līgumu *case study*: pētījumā tika veikts *case study* pieciem KM līdzdarbības līgumiem, kas noslēgti ar nevalstiskajām organizācijām, pašvaldību kapitālsabiedrībām un plānošanas reģionu. Līgumu izpēte ļāva novērtēt līdzdarbības līgumu slēgšanas prakses pozitīvos un negatīvos aspektus;
4. KM organizatoriskās struktūras alternatīvas: pēc tam, kad tika izveidota pašreizējai situācijai atbilstoša KM organizatoriskā struktūra, tika meklētas iespējas to padarīt efektīvāku gan



izmantojot iegūtos datus, gan balstoties uz ārvalstu pieredzi. Tika izstrādātas četras alternatīvas KM organizatoriskajai struktūrai;

5. Ārējo ekspertu intervijas: identificētie trīs dažādie kultūras apakšnozaru pārvaldības modeļi un izstrādātās KM organizatoriskās struktūras alternatīvas tika prezentētas intervijās ar deviņiem ārējiem ekspertiem (Pielikums nr. 24). Tie izteica savu viedokli un ieteikumus par iespējamību vienādot pārvaldības modeļus un iespējām ieviest izmaiņas KM organizatoriskajā struktūrā, izvēloties kādu no izstrādātajām alternatīvām.

Vispirms "Civitta Latvija" un Kultūras ministrija izveidoja atsevišķus potenciālo ekspertu sarakstus, kas iekļāva līdz pieciem katram kritērijam atbilstošiem ekspertiem. Pēc tam šie saraksti tika savstarpēji salīdzināti un kopīgi pieņemts lēmums par pētījuma veikšanai vispiemērotākajiem un kvalificētākajiem ekspertiem. Rezultātā tika izvēlēti 9 eksperti, kas tika iesaistīti pētījuma ieteikumu izstrādē.

Intervētie ārējie eksperti (Pielikums nr. 24) tika izvēlēti pēc sekojošiem pārstāvniecības kritērijiem:

- 1) Pašreizējais/bijušais Kultūras ministrijas struktūrvienību darbinieks;
- 2) Kultūras nozares akadēmiskās vides pārstāvis;
- 3) Kultūras nozares nevalstiskā sektora pārstāvis.

#### *Ieteikumu izstrāde*

Pētījuma noslēgumā tika izstrādāti vairāki ieteikumi, kas balstījās uz visu iepriekš apkopoto informāciju un kuri ļauj novērtēt iespējamo KM budžeta līdzekļu ietaupījumu cilvēkresursu ziņā, padarot efektīvāku kultūras apakšnozaru darbību. Šie ieteikumi un to veikšanas pieņēmumi ir apkopoti Tabulā 3.

**Tabula 3. Pētījuma ieteikumu izstrādē izmantotie ieteikumi un to pieņēmumi**

<b>N.p.k.</b>	<b>Ieteikuma veids</b>	<b>Ietaupījuma pieņēmumi</b>
1	Funkciju dublēšanās novēršana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precīzāka darbu sadalījuma koordinācija, tāpēc mazinās risks, ka katrā no iestādēm tiks paralēli patērēti resursi līdzīgu uzdevumu veikšanai</li> <li>▪ Paaugstinātas specializācijas iespējas, kā rezultātā darbi tiktu paveikti īsākā laikā</li> <li>▪ Darba uzdevumu saskaņošanu ir iespējams veikt ātrāk un efektīvāk</li> <li>▪ "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtētais cilvēkresursu ietaupījums tiek pieņemts 10 % apmērā</li> </ul>
2	Administratīvā sloga mazināšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pētījuma veicēji apkopoja KM iestāžu darbinieku intervijās izteiktos administratīvā sloga mazināšanas ieteikumus un ieteikto iespējamo laika ietaupījumu, kas bija 35 līdz 100% apmērā</li> <li>▪ Administratīvā sloga mazināšanas radītais cilvēkresursu ietaupījums tika aprēķināts, izmantojot intervijās norādīto iespējamo laika ietaupījumu</li> </ul>
3	KM nodaļu un tiešās padotības iestāžu uzdevumu lietderības pārskatīšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pētījuma veicēji pieņēma, ka KM struktūrvienības uzdevuma veikšanas nepieciešamība ir jāizskata, ja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzdevums patērē 1% un mazāk no struktūrvienības resursiem un/vai nav iekļauts struktūrvienības nolikumā</li> <li>- Struktūrvienību vadītāji intervijās ir apgalvojuši, ka uzdevumu varētu neveikt</li> <li>- Uzdevuma veikšanu varētu nodrošināt ar vienotu ārpakalpojumu</li> <li>- Uzdevums nav saistīts ar KM nolikumā noteikto pamatfunkciju veikšanu.</li> </ul> </li> <li>▪ Atsakoties no lieko uzdevumu veikšanas, tie rada 100 % cilvēkresursu ietaupījumu KM struktūrvienībās</li> <li>▪ Ja uzdevums tikai nav iekļauts iestādes nolikumā, pētījuma veicēji iesaka izskatīt nepieciešamību to izdarīt</li> </ul>

4	KM organizatoriskās struktūras produktivitātes uzlabošana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pētījuma veicēji izstrādāja dažādas KM organizatoriskās struktūras alternatīvas, piedāvājot dažādus pārvaldības modeļus, kas atšķiras no pašreizējās KM organizatoriskās struktūras.</li> <li>▪ Izstrādātajās alternatīvās darbinieku slodžu skaits ir mazāks, nekā pašreizējā situācijā</li> <li>▪ Pētījuma veicēju ietaupījuma novērtējums tiek pieņemts 25 % apmērā, samazinot slodžu skaitu par aptuveni ceturtdaļu</li> </ul>
5	Uzdevumu deleģēšana citiem nozares dalībniekiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No KM apakšnozaru pārstāvju intervijām pētījuma veicēji secināja, ka padotības iestādēs un NVO pastāv cita veida administratīvā sloga faktori, nekā KM. Šīm organizācijām kopumā ir iespēja darboties brīvāk, tādējādi uzdevumus iespējams veikt efektīvāk.</li> <li>▪ Deleģējamo uzdevumu izmaksas tika aprēķinātas no KM nodaļu darba slodžu aptaujas, tāpēc ietaupījuma novērtējumu ietekmē arī algu līmeņa un administratīvā aparāta izmaksas, kas padotības iestādēs un NVO ir zemākā līmenī, nekā KM.</li> <li>▪ NVO administratīvais slogs, algu līmenis un administratīvā aparāta izmaksas vidēji ir mazākas, nekā padotības iestādēm, tāpēc "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtētais ietaupījums tiek pieņemts 20 % apmērā NVO un 10 % apmērā padotības iestādēm</li> </ul>
6	Administratīvo izdevumu samazināšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veicot kopīgu ārpakalpojuma iepirkumu visām KM struktūrvienībām, tas izmaksātu lētāk, nekā uzturēt katrai savus cilvēkresursus</li> <li>▪ "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtētais ietaupījums tiek pieņemts 30 % apmērā</li> </ul>

### *Ierobežojumi*

Galvenos ierobežojumus pētījumu veikšanā radīja šādi faktori:

1. Dati ar ierobežotu precizitāti KM nodaļu un tiešās padotības iestāžu aptaujas anketās:
  - ievadītās uzdevumu veikšanas darba stundas tika novērtētas pēc iepriekšējas pieredzes,
  - pētījumā netika iekļauta Latvijas Neredzīgo bibliotēka un kultūrizglītības iestādes,
  - izmaksu aprēķinā lietota vidējā iestādes darbinieku stundas likme, lai gan dažādu uzdevumu veikšanā iesaistās darbinieki ar dažādu atalgojumu,
  - uzdevumu veikšanas izmaksās nav iekļauti materiālie izdevumi.
2. Datu apkopojuma trūkums par privātā sektora finansējumu tādās nozarēs kā skatuves māksla (teātris, mūzika, deja), kultūras pieminekļu aizsardzība, literatūra un grāmatniecība, vizuālā māksla, arhitektūra un dizains.
3. Funkciju izmaksas veidojošo datu atšķirība (aprēķinu dati no aptaujas anketām un faktiskie dati par 2014. gadu). Šiem datiem ir atšķirīgs raksturs, tādēļ tos nav korekti saskaitīt kopā, lai noteiktu funkcijas izmaksas. Tomēr pētījuma 2. daļā tas tiek darīts, lai indikatīvi noteiktu katras funkcijas izmaksas.

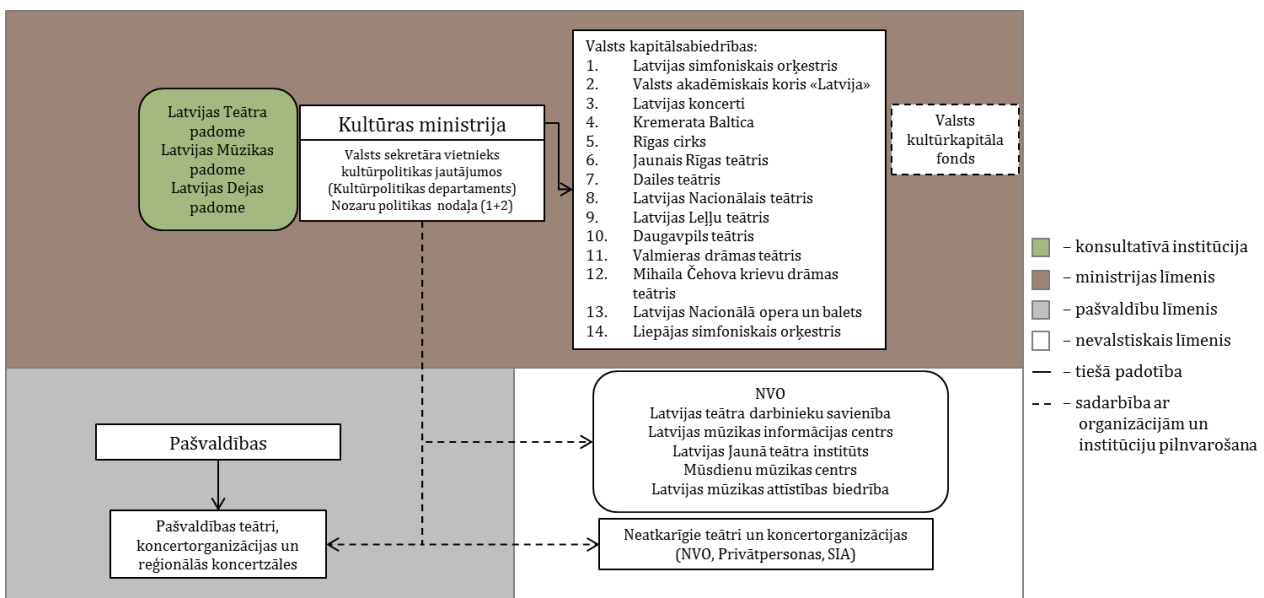
# 1. Apakšnozaru analīze

## 1.1. Skatuves mākslas (teātra, mūzikas un dejas) apakšnozare

### Nozares administratīvās struktūras pārskats

Skatuves mākslas (teātris, mūzika, dejas) apakšnozares administratīvajā struktūrā (Attēls 6.) galveno lomu spēlē Kultūras ministrijas Nozaru politikas nodaļa. Tās darbinieki veido nozares politikas stratēģiju, izstrādā nozari regulējošos normatīvos aktus, kā arī sadala budžeta līdzekļus. Nodaļā tiek veikta līdzdarbības līgumu slēgšana ar valsts kapitālsabiedrībām un atsevišķām nevalstiskajām organizācijām, līdz ar to jāveic arī līgumu izpildes rādītāju pārraudzība. Nozaru politikas nodaļas darbinieki pārstāv KM nozari saistītos jautājumos, kas tiek apspriesti dažādās darba grupās un sanāksmēs, kā arī sniedz metodisko atbalstu nozares dalībniekiem. Valsts kapitālsabiedrībām ir deleģēti valsts pārvaldes uzdevumi skatuves mākslas pakalpojumu pieejamības jomā. Valsts kultūrkapitāla fonds konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu valsts kapitālsabiedrībām, pašvaldībām un privātā līmeņa dalībniekiem.

Attēls 6. Skatuves mākslas nozares administratīvā struktūras pārskats



Pašvaldību iestādes darbojas patstāvīgi, sadarbojoties ar KM koordinācijas un metodiskā atbalsta jautājumos. Reģionālajām koncertzālēm tiek deleģēti konkrēti uzdevumi profesionālās mākslas reģionālās pieejamības jomā. Nevalstiskajā līmenī darbojas neatkarīgie teātri, koncertorganizācijas un NVO, kas arī sniedz skatuves mākslas (teātris, mūzika, dejas) pakalpojums. NVO pārstāv nozares darbinieku intereses un veicina to profesionālo attīstību. Lielākās NVO nozarē, ar kurām ir noslēgti līdzdarbības līgumi, ir: Latvijas Teātra darbinieku savienība, Latvijas Mūzikas informācijas centrs, Latvijas Jaunā teātra institūts, Müsdienu mūzikas centrs un Latvijas Mūzikas attīstības biedrība

### Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 7.) redzams, ka politikas veidošanas, regulējošās un pārraudzības funkcijas skatuves mākslas (teātris, mūzika, dejas) nozarē veic KM Nozaru politikas nodaļa. Koordinācijas funkcijas arī galvenokārt veic KM Nozaru politikas nodaļa. Iesaistās arī nevalstiskā sektora dalībnieki, kam ir deleģēti uzdevumi uz līdzdarbības līguma pamata. Līdz ar to, nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks starp nozares dalībniekiem.

Pakalpojumu veikšanas funkciju veic dalībnieki no visām aplūkotajām grupām. Visvairāk KM resursu pakalpojumu funkcijai patērē valsts kapitālsabiedrības. Tām seko nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kas pakalpojumus sniedz par VKKF līdzekļiem un pašvaldību SIA (reģionālās koncertzāles), ar ko KM ir

noslēgusi līdzdarbības līgumus. Lai gan pakalpojumu veikšanas funkciju veikšanā pastāv liels resursu patēriņa īpatsvars ārpus KM Nozaru politikas nodaļas, arī tajā tiek veiktas pakalpojumu funkcijas. Atbalsta funkciju veikšanā dalībnieki no visām aplūkotajām grupām. Visvairāk resursu patērē citas valsts iestādes (VKKF finansējumu saņēmušas Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija, Latvijas Kultūras akadēmija, Latvijas Universitāte, Jāņa Ivanova Rēzeknes mūzikas vidusskola, Daugavpils Mūzikas vidusskola un Daugavpils Universitāte) un nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kuri saņem finansiālo atbalstu gan saskaņā ar līdzdarbības līgumiem, gan, piesaistot VKKF finansējumu.

**Attēls 7. Indikatīvs KM finanšu sadalījums skatuves mākslas nozares pārvaldes funkciju veikšanai 2014. gadā**

Funkcijas veids	Nozares dalībnieki		Valsts kapitālsabiedrības		Citas valsts iestādes		Pašvaldības, pašvaldību SIA		NVO, privātpersonas, SIA	
	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
Finansējuma piešķirējs										
1   Politikas	10				-		-		-	-
2   Regulējošā	0,4				-		-		-	-
3   Koordinācijas	14				-		-		43	10
4   Pārraudzības	9				-		-		-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana	14		27 326	220	31		433	71	-	845
6   Atbalsta	9			10	79		-	5	121	113
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>	<b>56</b>		<b>27 326</b>	<b>230</b>	<b>110</b>		<b>433</b>	<b>76</b>	<b>164</b>	<b>968</b>

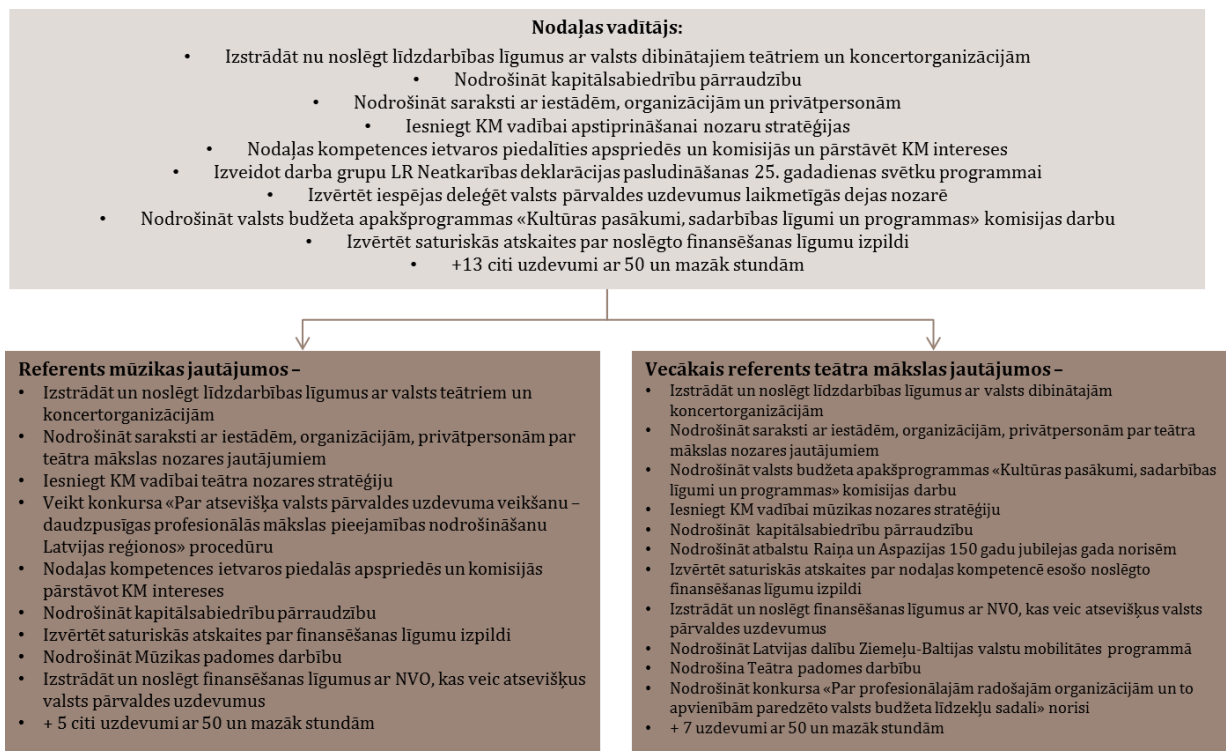
– Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

– Faktiskie dati par 2014. gadu

*Atbildīgās KM nodaļas uzdevumu pārskats*

KM Nozaru politikas nodaļā skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) apakšnozarē darbojas 3 darbinieki – nodaļas vadītājs, referents mūzikas jautājumos un vecākais referents teātra mākslas jautājumos (Attēls 8.). Tātad par skatuves mākslas apakšnozari atbildīgo darbinieku uzdevumi ir sadalīti atbilstoši tajā ietvertajām jomām – mūzikai un teātrim. Darbinieku galvenie uzdevumi, kuriem tiek patērēts lielākais stundu skaits, ir līdzdarbības līgumu izstrāde, noslēgšana un atskaišu izvērtēšana, kapitālsabiedrību pārraudzība, sarakste ar iestādēm, organizācijām un privātpersonām par nodaļas kompetencē esošajiem jautājumiem. Nodaļā tiek veikts darbs nozares politikas veidošanā, izstrādājot nozaru politikas stratēģijas, sadalot valsts budžeta līdzekļus un organizējot nozaru konsultatīvās padomes.

## Attēls 8. KM Nozaru politikas nodaļas darbinieku uzdevumu sadalījums



Redzams, ka katram darbiniekam ir vairāki uzdevumi, kam tiek patērēti mazāk nekā 50 stundu gadā. Turklāt lielā skaitā tiek veikti projekta tipa uzdevumi, kas tiek veikti līdz noteikta termiņa beigām. Tādi, piemēram, ir līdzdarbības līgumu izstrāde, konkursu rīkošana, Ziemeļu-Baltijas valstu mobilitātes programma u.c. Pie projekta tipa uzdevumiem pieskaitāma arī dalība lielu valsts nozīmes pasākumu organizēšanā kā Latvijas Republikas Neatkarības deklarācijas atjaunošanas 25. gadadiena un Raiņa un Aspazijas 150 gadu jubilejas gads. Šo pasākumu organizēšanas klasificējama kā kultūras pakalpojumu sniegšanas funkcijas veikšana.

### *Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu*

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā (Attēls 9). KM Nozaru politikas nodaļai tika izteikti ieteikumi par to, ka valsts nozīmes kultūras pasākumu organizēšanu varētu uzņemt citas valsts iestāde ārpus Kultūras ministrijas, nevis tieši šī nodaļa. Izskanēja ieteikums arī par nepieciešamību stiprināt kapitālsabiedrību juridiskās pārraudzības efektivitāti, piemēram, to veicot KM Juridiskajai nodaļai vai vismaz nodrošinot Nozaru politikas nodaļas darbiniekiem metodisko atbalstu juridiska rakstura jautājumos.

Intervijās netika izteikts neviens ieteikums par uzdevumiem, ko varētu deleģēt valsts kapitālsabiedrībām. Savukārt pašvaldībām tiek ieteikts deleģēt profesionālās mākslas reģionālo pieejamību konkursu ceļā, taču, ņemot vērā pretendentu atšķirīgo infrastruktūru. Tika arī ieteikts pašvaldībām deleģēt starptautiskas sadarbības veicināšanu.

Nevalstiskā līmeņa dalībniekiem tiek ieteikts deleģēt uzdevumus kultūrpolitikas stratēģiju plānošanā, statistikas un datu apkopošanu un nozares analīzi, dažādu pētījumu veikšanu, laikmetīgās skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) attīstīšanu, bērnu un jauniešu teātra piedāvājuma uzlabošanu un nozares profesionālo tālākapaugstināšanu.

## Attēls 9. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica

Kam deleģēt Ieteicējs	Kultūras ministrijai	Kapitālsabiedrībām	Pašvaldībām	NVO
<b>Kultūras ministrija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kultūras pasākumu programmu veidošana</li> <li>▪ Kapitālsabiedrību juridiskā uzraudzība</li> </ul>	-	-	-
<b>Kapitālsabiedrība</b>	-	-	-	-
<b>Pašvaldības kapitālsabiedrība</b>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesionālās mākslas reģionālā pieejamība (piemēram, rīkojot atsevišķus konkursus katrai iespēju ziņā atšķirīgai pretendentu grupai)</li> <li>▪ Starptautiskās sadarbības veicināšana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iepirkuma ceļā ļaut privātā sektora pārstāvjiem, kuriem ir atbilstoša ekspertu kompetence, piedalīties kultūrpolitikas stratēģijas plānošanā</li> </ul>
<b>NVO</b>	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statistikas un datu apkopošana un analīze par nozari</li> <li>▪ Dažādi pētījumi, auditorijas izpēte</li> <li>▪ Laikmetīgā teātra un dejas teorija, pētniecība, attīstība</li> <li>▪ Pilnvērtīgs profesionālā teātra piedāvājums bērniem un jauniešiem</li> <li>▪ Profesionālā tālākapmācība</li> </ul>

### *Uzdevumu deleģēšanas potenciāls*

Izvērtējot ieteikumus par uzdevumu deleģēšanu saskaņā ar pētījuma metodoloģiju, tika konstatēts, ka skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) nozarē ir viens uzdevums ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu un četri uzdevumi ar vidēju deleģēšanas potenciālu. Uzdevumam ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu (kultūrpolitikas plānošanas stratēģiju veidošanas deleģēšana NVO) pastāv ierobežojums par to, ka politikas funkcijas nevar deleģēt. Pārējiem četriem uzdevumiem (statistikas un datu apkopošana un analīze par nozari, dažādu pētījumu veikšana, auditorijas izpēte, laikmetīgā teātra un dejas teorija, pētniecība, attīstība, profesionālā tālākapmācība), ko arī varētu deleģēt nozares NVO, pašreiz netiek atvēlēti KM finanšu resursi, tādēļ tiem ir tikai vidējs deleģēšanas potenciāls.

**Tabula 4. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējums**

Deleģējamais uzdevums/funkcija	Pretendents, kam varētu deleģēt	Juridiskais kritērijs	Resursu kritērijs	Pretendenta kritērijs	Institucionālie riski
<b>Ļoti augsts deleģēšanas potenciāls</b>					
1 Kultūrpolitikas plānošanas stratēģiju veidošana	NVO (pētījumu veikšana par kultūrpolitiku varētu būt uzdevums no ministrijas)	3	3	3	Valsts pārvaldes iekārtas likums neļauj deleģēt politikas funkcijas
<b>Vidējs deleģēšanas potenciāls</b>					
2 Statistikas un datu apkopošana un analīze par nozari	NVO (paplašināt statistikas aptvērumu)	3	1	3	
3 Dažādi pētījumi, auditorijas izpēte	NVO	3	1	3	
4 Laikmetīgā teātra un dejas teorija, pētniecība, attīstība	NVO	3	1	3	
5 Profesionālā tālākapmācība	NVO	3	1	3	

### *NVO un profesionālās radošās organizācijas*

Pētījuma ietvaros telefoniski izdevās intervēt 8 nozares profesionālās organizācijas (Tabula 5). Ar 5 organizācijām nebija iespējams sazināties, bet viena organizācija tika likvidēta 2007. gadā. No intervētajām organizācijām četras šobrīd ir reģistrētas KM Profesionālo radošo organizāciju reģistrā. No organizācijām, kas veic aktīvu darbību skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) jomā, lielākā ir Latvijas Teātra darbinieku savienība, ar ko 2014. gadā bija noslēgts līdzdarbības līgums.

**Tabula 5. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits
	Sertificēšana Licenzēšana	Inspekcija pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Latvijas Teātra darbinieku savienība	-	-	-	✓	- Visi teātru darbinieki	720
Starptautiskā Teātra Institūta Latvijas Centrs	-	-	✓	✓	- Starptautiski pārstāv Latviju	
Bērnu un jauniešu muzikālās jaunrades centrs	✓	-	✓	✓	- Mūzikas skolotāji	3
Biedrība "Džeza orķestru atbalsta biedrība"	-	-	-	✓	- Džeza mūziķi	19
Latvijas Jaunā teātra institūts	-	-	✓	✓	- Teātra profesionāļus	25
Latvijas Mūzikas attīstības biedrība/Latvijas Mūzikas eksports	-	-	✓	-	- Mūzikas industrijas pārstāvji (juridiskas personas)	11
Latvijas Mūzikas informācijas centrs	-	-	-	-	- Mūzikas industrijas pārstāvji (juridiskas personas)	5
Mūsdienu mūzikas centrs	-	-	✓	-	- Mūziķi, mūzikas producenti	10
Organizācijas, kuras neizdevās sazināt ar vismaz 5 mēģinājumiem:						
Latvijas Komponistu savienība						
Latvijas Dramaturgu gilde						
ASSITEJ Latvijas Nacionālais Centrs						
Biedrība IGUTE?						
Bērnu un jauniešu starptautiskā biedrība "Eventus"						
Organizācijas, kas ir likvidētas:						
Latvijas Izpildītājmākslinieku apvienība	Likvidēta 2007. gadā					



– Reģistrēta PRO reģistrā



– Nav reģistrēta PRO reģistrā

### Administratīvais slogs

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb ir liekas un apgrūtina pamatuzdevumu veikšanu. Ikvienu administratīvā sloga faktora novēršana pieprasītu cilvēkresursu patēriņu, materiālos izdevumus vai ārpakalpojumu iepirkšanu. Lielāko administratīvo slogu KM Nozaru politikas nodaļā rada protokolu sagatavošana nozaru padomju sēdēm. Šāda rakstura problēmu varētu risināt, pieļaujot protokolu ierakstīšanu audioformātā. Taču tādā gadījumā būtu rūpīgi jāapdomā iespējas audiofailā efektīvi atrast nepieciešamo informāciju. Kopējais administratīvais slogs KM Nozaru politikas nodaļā ir aptuveni 1,04 tūkst. EUR.



**Tabula 6. Administratīvais slogs KM Nozaru politikas nodaļā**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Kultūras ministrija, Nozaru politikas nodaļa	- Katru gadu ir jāveic darbinieku kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums ir 8,65 EUR/h, - nodaļā ir 3 darbinieki, kas darbojas skatuves mākslas jomā	0,14	- Samazināt veidlapas apjomu un uzlabot "Nevis" lietojamību - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Intervētajiem vēlamais laika ietaupījums 50%	0,07
	- Protokolu sagatavošana notikušajām Teātra un Mūzikas padomju sēdēm. Pēc katras padomes sēdes ir jāgatavoto protokols, kurā pierakstīts, kādu viedokli puda katrs dalībnieks.	- notika 10 sēdes - katras sēdes protokola gatavošanai tika patērētas 8 h, - vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,7	- Mainīt sēžu protokolēšanas kartību un ļaut protokolus iesniegt audio formātā, tādējādi sēdes audio ieraksts kļūtu par pašu protokolu - Diktoфона iegādes izmaksas 50 EUR - Laika ietaupījums 100 %	0,7
	- Nodaļas darbinieku obligāta dalība ar nodaļas darbību nesaistītās darba komisijās	- notikušas 3 komisiju sēdes, - vienai sēdei vidēji tiek patērētas 4 stundas - sēdēs piedalās 2 nodaļas darbinieces - vidējais atalgojums ir 8,65 EUR/h	0,2	- Mainīt nodaļas reglamentu, skaidri nosakot komisijas, kurās nodaļas darbiniekiem jāpiedalās vai atceļot šo uzdevumu - Izmaiņu veikšanai nepieciešams cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	0,2
<b>Kopā:</b>			<b>1,04</b>	<b>Kopā:</b>	<b>0,97</b>

- Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

- Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

Galvenais administratīvā sloga veidotājfaktors valsts kapitālsabiedrībās ir biežās provizoriskās atskaites, kas jāiesniedz Kultūras ministrijai, taču iestāžu darbiniekiem tās nav iespējams aizpildīt ar reāliem datiem neprognozējamās koncertu un izrāžu norises un apmeklētības dēļ. Samazinot atskaišu daudzumu, tiktu ievērojami mazināts slogs uz valsts kapitālsabiedrību darbiniekiem. Kopējais administratīvais slogs valsts kapitālsabiedrībās ir 18,1 tūkst. EUR.



**Tabula 7. Administratīvais slogs valsts kapitālsabiedrībās**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Valsts kapitālsabiedrības	- Pārāk biežas atskaites par provizorisko koncertdarbības un rezultātīvo rādītāju izpildi Proгноzes šobrīd jāizstrādā katram ceturksnim, taču tās praktiski nesakrīt ar gada sākumā veidoto provizorisko novērtējumu	- atskaite jāiesniedz 4 reizes gadā - vienas atskaites sagatavošanas laiks ir 16 h, - vidējais atalgojums valsts kapitālsabiedrībās 6,5 EUR/h, - nozarē darbojas 14 valsts kapitālsabiedrības	5,8	- Informāciju norādīt tikai gada pārskatā - Izmaiņu veikšanai nepieciešams cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	5,8
	- Laika ziņā pārāk sadalīta nākošā gada bilances prognoze, kas jānovērtē katram ceturksnim un gadam kopā	- atskaite jāiesniedz 4 reizes gadā, - vienas atskaites sagatavošanas laiks ir 16 h, - vidējais atalgojums valsts kapitālsabiedrībās 6,5 EUR/h - nozarē darbojas 14 valsts kapitālsabiedrības	5,8	- Informāciju norādīt tikai gada pārskatā - Izmaiņu veikšanai nepieciešams cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	5,8
	- Nav iespējams apkopot informāciju par aizvadītā gada starpbilanci, ko ministrija pieprasa iesniegt februārī	- atskaite jāiesniedz 1 reizi gadā, - vienas atskaites sagatavošanas laiks ir 16 h, - vidējais atalgojums valsts kapitālsabiedrībās ir 6,5 EUR/h, - nozarē darbojas 14 valsts kapitālsabiedrības	5,8	- Informāciju norādīt tikai gada pārskatā - Izmaiņu veikšanai nepieciešams cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	5,8
	- Nav iespējams decembrī iesniegt korektu informāciju par ministrijas pieprasīto provizorisko aizvadītā gada bilanci, jo vēl nav zināms, kādi pasākumi notiks gada beigās.	- atskaite jā sagatavo 1 reizi gadā, - atskaites sagatavošanas laiks ir 8 h, - vidējais atalgojums valsts kapitālsabiedrībās ir 6,5 EUR/h, - nozarē darbojas 14 valsts kapitālsabiedrības	0,7	- Nepieprasīt šāda veida atskaites - Izmaiņu veikšanai nepieciešams cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	0,7
<b>Kopā:</b>			<b>18,1</b>	<b>Kopā:</b>	<b>18,1</b>

- Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

- Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

Lielāko administratīvo nevalstiskajā sektorā rada Valsts kases maksājumu sistēma. Tas attiecas uz organizācijām, ar kurām ir noslēgts līdzdarbības līgums. Papildus slogu šīm organizācijām rada informācijas kavēšanās par KM finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai, kā arī informācijas ievadīšana kultūras kartē, kas ir attiecināma arī uz pārējām privātajām organizācijām. Kopējais administratīvais slogs nevalstiskā līmeņa dalībniekiem ir 5 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs skatuves mākslas nozarē ir 24,14 tūkst. EUR.

**Tabula 8. Administratīvais slogs NVO sektoram**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
NVO	Maksājumu veikšana ar Valsts Kases kontu	<ul style="list-style-type: none"> <li>maksājumi tiek veikti vidēji reizi nedēļā, gadā ir 52 nedēļas</li> <li>maksājumu ievadīšanai vidēji patērētais laiks nedēļā ir 4 h,</li> <li>vidējais atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR,</li> <li>nozārē darbojas 5 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums</li> </ul>	4,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā, tādējādi atvieglojot maksājumu veikšanas procedūras un ietaupot darbinieku laiku.</li> <li>Līdzekļu izlietojums atspoguļotos gada pārskatos.</li> <li>Izmaiņu veikšanai nepieciešams cilvēkresursu patēriņš</li> <li>Laika ietaupījums 100%</li> </ul>	4,2
	Informācijas ievadīšana Kultūras kartē	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultūras kartē datus ievadījušas 114 privātās organizācijas un iestādes, kas darbojas skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) jomā,</li> <li>- katrai organizācijai informācijas ievadīšana Kultūras kartē aizņem vidēji 1 h, - vidējais atalgojums NVO sektorā 4 EUR/h</li> </ul>	0,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu.</li> <li>Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KISC) patēriņš</li> <li>Laika ietaupījums 50 %</li> </ul>	0,25
	Novēlota informācijas saņemšana par nākamā gada finansējumu no Kultūras ministrijas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- līdzdarbības līgumā noteikts, ka reizi gadā tiek pārplānots NVO piešķirtais finansējums nākamajam gadam,</li> <li>NVO darbiniekiem nākas pārplānot savus sākotnēji sagatavotos nākamā gada plānus, tam patērējot 16 h,</li> <li>atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR,</li> <li>nozārē darbojas 5 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums</li> </ul>	0,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gada beigās informēt NVO, ar ko noslēgts līdzdarbības līgums, par nākamajā gadā paredzēto piešķiramo finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai</li> <li>Izmaiņu veikšanai nepieciešams cilvēkresursu patēriņš</li> <li>Laika ietaupījums 100 %</li> </ul>	0,3
<b>Kopā:</b>			<b>5,0</b>	<b>Kopā:</b>	<b>4,75</b>

- Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

- Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

### Secinājumi un ieteikumi

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) nozares pārvaldību, iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 9.).

No pētījumā apkopotās informācijas tika konstatēts, ka skatuves mākslas nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks. Nozarē ir viens uzdevums ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu, taču tā deleģēšanu nepieļauj Valsts pārvaldes iekārtas likums.

Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt KM Nozaru politikas nodaļas faktiski veikto uzdevumu lietderību. Noskaidrots, ka nodaļas darbinieki veic lielu pasākumu organizēšanu, kas traucē veikt tiešos pamatpienākumus. Nodaļā tiek veikti arī 4 uzdevumi, kuriem darbinieki patērē 1 % un mazāk no saviem kopējiem resursiem. Atsakoties no valsts nozīmes pasākumu organizēšanas un pārskatot "mazo" uzdevumu veikšanas nepieciešamību, nodaļā varētu būt iespējams ietaupīt 8 tūkst. EUR gadā.

Pētījumā tika secināts, ka KM Nozaru politikas nodaļas uzdevumus veido aptuveni vienāds skaits projekta un pastāvīgā tipa uzdevumu. Nodaļas darbiniekiem apgrūtinājumu rada juridisko jautājumu risināšana kapitālsabiedrību uzraudzības jautājumos, jo tiem pietrūkst nepieciešamo prasmju un zināšanu. Pieņemot, ka notiek darbinieku specializācija, vienam veicot pastāvīgos uzdevumus, bet otram projekta tipa uzdevumus, un tiek uzlabota juridiskās uzraudzības kvalitāte, varētu būt iespējams ietaupīt 5 tūkst. EUR gadā.

Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 23,82 tūkst. EUR Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 36,82 tūkst. EUR.

**Tabula 9. Ieteikumi skatuves mākslas nozares pārvaldības uzlabošanai**

Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
<b>1</b>	<b>Funkciju dublēšanās</b>			
	Nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks	-	-	-
<b>2.</b>	<b>Funkciju deleģēšana</b>			
	-	-	-	-
<b>3.1.</b>	<b>Funkciju lietderība</b>			
	KM Nozaru politikas nodaļa veic valsts nozīmes kultūras pasākumu darba grupu organizēšanu un programmu sastādīšanu. Šis uzdevums nav norādīts nodaļas nolikumā.	Izskatīt iespējas valsts nozīmes kultūras pasākumu organizēšanu uzdot citai valsts pārvaldes struktūrvienībai.	Valsts pasākumus neorganizē Nozaru nodaļa.	nozīmes vairs KM politikas nodaļa. 8
<b>4</b>	<b>Produktivitātes uzlabošana</b>			
	Par skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) nozari atbildīgo darbinieku uzdevumi ir sadalīti atbilstoši nozares apakšnozarēm. Lielākā daļa no nozares pārvaldībai veltītajām darba stundām tiek patērēta līdzdarbības līgumu sagatavošanai un to atskaišu izvērtēšanai, kā arī sarakstei ar citām organizācijām par nozares jautājumiem, kas nozīmē, ka uzdevumiem ir projekta raksturs. Tika minēts, ka būtu nepieciešams uzlabot juridisko kapacitāti kapitālsabiedrību uzraudzībā	Saglabājot darbinieku specializāciju konkrētā skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) apakšnozarē, efektivizāciju var veikt, optimizējot uzdevumu veikšanai paredzētos laika un finanšu resursus. Pastāv iespēja uzdevumus starp darbiniekiem grupēt pēc to rakstura – pastāvīgie un projektu tipa uzdevumi. Papildus, ieteicams izskatīt iespēju paaugstināt nodaļas darbinieku juridiskās zināšanas vai nodot kapitālsabiedrību juridisko uzraudzību KM juridiskajai nodaļai	Tiek veikta specializācija projekta un pastāvīgajiem uzdevumiem (darbības efektivitāte paaugstinās par 10%); nodaļas darbiniekiem tiek sniegts juridiskais atbalsts kapitālsabiedrību uzraudzībā (juridiskā uzraudzība tiek veikta par 25 % efektīvāk)	5
<b>5</b>	<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>			
	Kopējais administratīvais slogs KM ir 1,04 tūkst. EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs valsts kapitālsabiedrībām 18,1 tūkst. EUR; Kopējais administratīvais slogs organizācijām, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums, ir 5 tūkst. EUR  KOPĀ: 24,14 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulās 6.-8. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 98 % resursu	23,82
<b>Kopā:</b>				<b>36,82</b>

## 1.2. Kultūras mantojuma apakšnozare

### 1.2.1. Bibliotēku nozare

#### *Nozares administratīvās struktūras pārskats*

Bibliotēku nozares administratīvajā struktūrā (Attēls 10.) galveno lomu spēlē Kultūras ministrijas Bibliotēku un arhīvu nodaļa. Tās darbinieki (vadītājs un divi bibliotēku nozares speciālisti) veido nozares politikas stratēģiju, izstrādā nozari regulējošos normatīvos aktus, kā arī veic bibliotēku akreditāciju (2013. gadā akreditēto bibliotēku skaits bija 1751). Bibliotēku un arhīvu nodaļas darbinieki pārstāv KM ar nozari saistītos jautājumos, kas tiek apspriesti dažādās darba grupās un sanāksmēs, kā arī sniedz metodisko atbalstu bibliotēkām un to darbiniekiem. Uzraugot bibliotēku akreditācijas rādītājus un sniedzot metodisko atbalstu, nodaļa sadarbojas ar visām valsts līmenī esošajām bibliotēkām – KM padotībā esošajām bibliotēkām un citām Valsts iestāžu bibliotēkām, kā arī

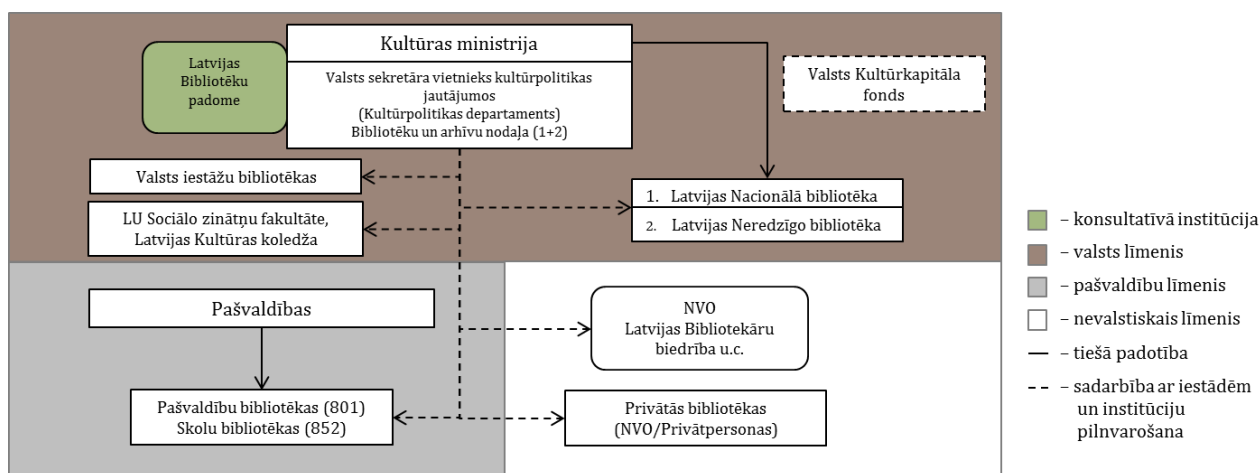
Latvijas Universitāti un Latvijas Kultūras koledžu, kurās tiek realizētas mācību programmas bibliotēku speciālista izglītības iegūšanai.

Latvijas Nacionālā bibliotēka un Latvijas Neredzīgo bibliotēka ir vienīgās bibliotēkas, kas atrodas Kultūras ministrijas tiešajā padotībā. Latvijas Nacionālā bibliotēka ir Latvijas Republikas vispārpieejama universāla zinātniskā bibliotēka, kas kalpo visas nācijas intelektuālajai attīstībai<sup>2</sup>. Latvijas Neredzīgo bibliotēka nodrošina redzes invalīdu cilvēktiesības brīvi, neierobežoti saņemt kvalitatīvu informāciju neredzīgām un vājredzīgām personām<sup>3</sup>. Tā pētījumā netiek aplūkota. Valsts kultūrkapitāla fonds konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu padotības iestādēm, pašvaldībām un nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

Pašvaldību, pašvaldību skolu bibliotēkas un privātās bibliotēkas darbojas patstāvīgi, nodrošinot bibliotēku pakalpojumu lokālu pieejamību visā valsts teritorijā. Arī šīm bibliotēkām pastāv sadarbība ar KM Bibliotēku un arhīvu nodaļu akreditācijas un metodiskā atbalsta jautājumos.

Nevalstiskajā līmenī darbojas organizācijas, kas veic metodiskā atbalsta sniegšanu bibliotēku nozares speciālistiem un to nodrošina to interešu pārstāvēniecību valstiskā līmenī. Lielākā no šādām organizācijām ir Latvijas Bibliotekāru biedrība.

### Attēls 10. Bibliotēku apakšnozares administratīvās struktūras pārskats



### Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 11.) redzams, ka politikas veidošanas funkcijas veic KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa un Latvijas Nacionālā bibliotēka, kurā tam tiek patērēti daudz lielāki resursi. Aplūkojot konkrētos uzdevumus, kas saistās ar politikas funkciju veikšanu, secināms, ka pastāv uzdevumu dublēšanās risks starp nodaļu un padotības iestādi, izstrādājot bibliotēku nozares stratēģiju. Arī regulējošās un koordinācijas funkcijas nozarē veic gan KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa, gan Latvijas Nacionālā bibliotēka, taču konkrētu uzdevumu raksturs ir atšķirīgs – nodaļa akreditē bibliotēkas un nodrošina koordināciju valstiskā līmenī, bet LNB īsteno bibliotēku darba standartizāciju un pārstāv Latviju starptautiskās bibliotēku organizācijās. Savukārt pārraudzības funkcijas nozarē netiek veiktas.

Pakalpojumu veikšanas funkciju veic dalībnieki visos līmeņos. Atšķirībā no citām kultūras nozarēm, lielu lomu šeit uzņemas arī Kultūras informācijas sistēmu centrs (KISC), kas veido informācijas sistēmas bibliotēku informācijas resursu ērtākai piekļuvei. Visvairāk KM resursu pakalpojumu veikšanai tik un tā patērē Latvijas Nacionālā bibliotēka. Atbalsta funkciju veikšanā iesaistās KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa, KISC un Latvijas Nacionālā bibliotēka, kura arī šo funkciju veikšanai patērē salīdzinoši visvairāk resursu.

**Attēls 11. Indikatīvs Kultūras ministrijas finanšu resursu sadalījuma pārskats bibliotēku nozares pārvaldes funkciju veikšanai 2014. gadā (neiekļaujot kultūrizglītību)**

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks	KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa	KISC	Latvijas Nacionālā bibliotēka		Pašvaldības	NVO, privātpersonas, SIA	
				KM, tūkst EUR	VKKE, tūkst EUR		KM, tūkst EUR	VKKE, tūkst EUR
Finansējuma piešķirējs		KM, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKE, tūkst EUR	VKKE, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKE, tūkst EUR
1   Politikas		16	-	47	-	-	-	-
2   Regulējošās		25	-	28	-	-	-	-
3   Koordinācijas		10	-	46	-	-	-	-
4   Pārraudzības		-	-	-	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana		4	157	4 375	19	6	14	85
6   Atbalsta		11	9	452	-	-	-	-
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>		<b>66</b>	<b>166</b>	<b>4 948</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>85</b>

– Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

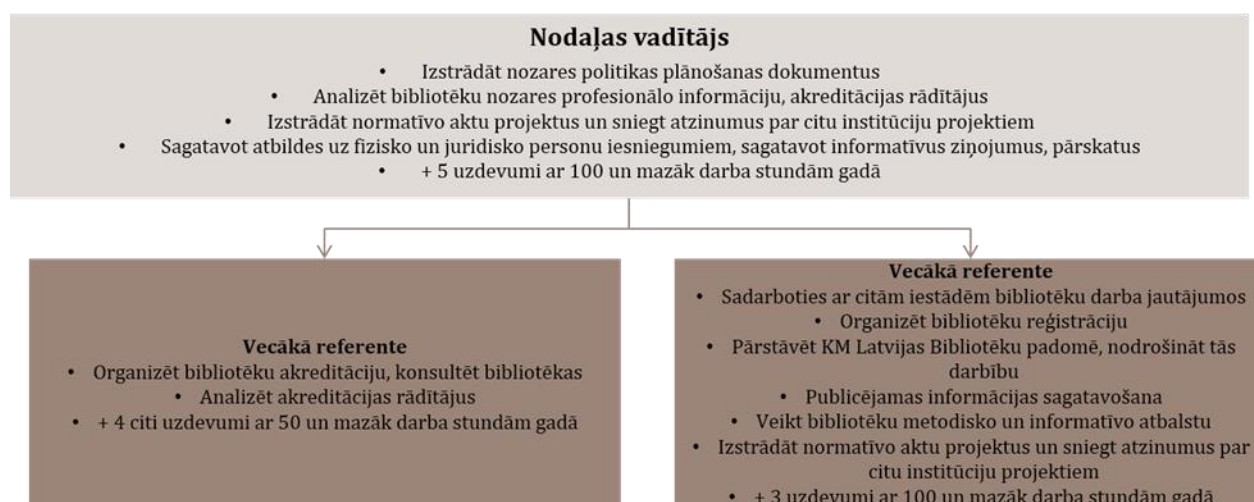
– Faktiskie dati par 2014. gadu

*Atbildīgās KM nodaļas uzdevumu pārskats*

KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā bibliotēku nozarē darbojas 3 darbinieki – nodaļas vadītājs un divi vecākie referenti. Darbinieku galvenie uzdevumi, kuriem tiek patērēts lielākais stundu skaits, ir bibliotēku akreditācijas organizēšana, nozares politikas plānošanas dokumentu izstrāde, akreditācijas rādītāju analīze, darbs pie normatīvo aktu projektiem, kā arī KM pārstāvniecība Latvijas Bibliotēku padomē un sadarbība ar citām nozares pārvaldības struktūrvienībām. Nodaļas darbinieki organizē arī bibliotēku reģistrāciju, piedalās bibliotēku nozares konferencēs, semināros, darba grupās un sagatavo informāciju publicēšanai KM mājaslapā.

Redzams, ka darbi bibliotēku un arhīvu nodaļā ir sadalīti funkcionāli, jo katrs no darbiniekiem ir atbildīgs par vienu lielāku uzdevumu (politikas plānošana, bibliotēku akreditācija un KM pārstāvniecība, informācijas apkopošana). Atbildības starp darbiniekiem pārklājas vienīgi uzdevumos, kuriem ir vispārīgs raksturs, piemēram, darbs pie normatīvajiem aktiem, akreditācijas rādītāju analīze. Salīdzinoši mazs laiks nodaļā tiek patērēts citu uzdevumu veikšanai.

**Attēls 12. Bibliotēku nozares uzdevumu sadalījums starp KM Bibliotēku un arhīvu nodaļas darbiniekiem**



*Pieci uzdevumi, kas padotības iestādē patērē visvairāk resursu*

Saskaņā ar Latvijas Nacionālās bibliotēkas anketu par nodarbinātajiem cilvēkresursiem, visvairāk resursu šajā iestādē tiek patērēts uzdevumam „Veido, papildina un uztur nacionālo krājumu un tā informatīvo sistēmu, nodrošina automatizētu internetā pieejamo tiešsaistes publikāciju vākšanu un arhivēšanu un elektronisko resursu iegādi, pārrauga nacionālo informācijas krājumu un valsts nozīmes kolekcijas“. Uzdevums nr. 3 LNB nolikumā nav iekļauts, taču tas atbilst Bibliotēku likumā noteiktajām vispārējām bibliotēku funkcijām. Aplūkojot piecus uzdevumus, kam patērēts lielākais resursu apjoms, redzams, ka tie patērē 65 % no kopējiem iestādes cilvēkresursiem. Šie uzdevumi tiek veikti saskaņā ar likumdošanu.

**Tabula 10. LNB uzdevumi ar lielāko resursu patēriņu**

<b>Nr.</b>	<b>Uzdevums</b>	<b>Laiks (tūkst. h)</b>	<b>Indikatīvās izmaksas (tūkst. EUR)</b>
1	Veido, papildina un uztur nacionālo krājumu (t.sk. organizē obligāto eksemplāru krājumu) un tā informatīvo sistēmu, arī nodrošina automatizētu internetā pieejamo tiešsaistes publikāciju vākšanu un arhivēšanu un elektronisko resursu (vai to pieejamības licenču) iegādi, pārrauga nacionālo informācijas krājumu un valsts nozīmes kolekcijas	117	864 (17 %)
2	Bibliotēkas lietošanas noteikumos noteiktajā kārtībā nodrošina lietotājiem bibliotēkas krājuma pieejamību un izmantošanu	104	766 (15 %)
3	Sniedz informācijas pakalpojumus (klātienē un attālinātos) lasītājiem	92	678 (14 %)
4	Nodrošina komunikāciju un mārketingu, norišu un konferenču centra darbību, t.sk. organizē izstādes, konferences, ekskursijas u.c. ārpus bibliotēkas Latvijā, kā arī ārvalstīs	67	493 (10 %)
5	Selektīvi komplektē (iegādājoties, iegūstot apmaiņas ceļā, saņemot ziedojumu veidā) un glabā nozaru literatūras krājumu, t.sk. tos cittautu iespieddarbus un dokumentus, kas ir nozīmīgi Latvijas valstiskuma, zinātnes, tautsaimniecības, izglītības un kultūras attīstībai, veido tā informatīvo sistēmu, kā arī nodrošina tā izmantošanu.	63	463 (9 %)
<b>5 «lielākie» uzdevumi kopā</b>		<b>443</b>	<b>3 264 (65 %)</b>
<b>Pārējie uzdevumi</b>		<b>227</b>	<b>1 684 (35 %)</b>
<b>Kopā</b>		<b>670</b>	<b>4 948 (100%)</b>



### Uzdevumi ar iespējamu nelietderīgu resursu patēriņu

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka Latvijas Nacionālā bibliotēka veic 11 uzdevumus, kuriem tiek atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes kopējiem resursiem (Tabula 11.). Tie kopumā patērē 270 tūkst. EUR gadā jeb 5,3% iestādes resursu. LNB faktiski netiek veikts Tabulā 11 redzamais uzdevums nr. 8, savukārt uzdevumi 9 – 11 pēc anketas aizpildītāju viedokļa iekļaujami Tabulā 10 redzamo uzdevumu nr. 1 un 5 izpildē.

**Tabula 11. LNB uzdevumi, kuriem atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes kopējiem resursiem**

Nr.	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas, (tūkst. EUR)
1	Nodrošina nacionālā dokumentu piegādes un starpbibliotēku abonementa sistēmas centra darbību	7	53 (1 %)
2	Veido valsts statistiku par bibliotēku darbību un izdevējdarbību	7	51 (1 %)
3	Pārstāv Latviju ar bibliotēku darbu saistītajās starptautiskajās organizācijās, piedalās nozares starptautisko programmu izstrādē un īstenošanā, starpvaldību vai tiešajos līgumos noteiktajā kārtībā sadarbojas ar ārvalstu bibliotēkām	6	46 (0,9 %)
4	Veic Latvijas centrālās depozītbibliotēkas funkcijas	5,5	40 (0,8 %)
5	Sadarbībā ar arhīviem un muzejiem īsteno bibliotēku, arhīvu un muzeju darba procesu standartizāciju	4	28 (0,6 %)
6	Nodrošina starptautiskās standartnumerācijas (ISBN, ISSN, ISMN) funkcionēšanu Latvijā	4	26 (0,5 %)
7	Vada Latvijas Nacionālās enciklopēdijas izstrādi un veicina Kultūras kanona attīstību	4	26 (0,5 %)
8	Organizē un nodrošina Saeimas bibliotekāro un bibliogrāfisko apkalpošanu	0	0
9	Organizē obligāto eksemplāru krājuma un mazpieprasītās literatūras (reprozitārija) veidošanu un pārtrauga nacionālo informācijas krājumu un valsts nozīmes kolekcijas	0	0
10	Organizē un koordinē bibliotēku krājumu atspoguļošanu elektroniskajos kopkatalogos, nodrošina bibliogrāfiskās kvalitātes kontroli valstī	0	0
11	Veicina bibliotēku attīstību valstī, to efektīvu, lietderīgu un koordinētu darbību un sekmē nozares teorētisko un praktisko attīstību	0	0
<b>11 «mazākie» uzdevumi kopā</b>		<b>37,5</b>	<b>270 (5,3 %)</b>
<b>Pārējie uzdevumi</b>		<b>632,5</b>	<b>4 678 (94,7 %)</b>
<b>Kopā</b>		<b>670</b>	<b>4 948 (100%)</b>

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka Latvijas Nacionālā bibliotēka veic 2 uzdevumus, kas nav skaidri noteikti iestādes nolikumā. Šo uzdevumu veikšanai kopumā tiek patērēti 110 tūkst. EUR gadā. Šāds uzdevumu apjoms veido 5 % no iestādē patērētajiem resursiem. Uzdevums “Vada Latvijas Nacionālās enciklopēdijas izstrādi un veicina Kultūras kanona attīstību” ir viens no mazākajiem LNB uzdevumiem un nav iekļauts iestādes nolikumā. Atsakoties no šī uzdevuma veikšanas LNB, būtu iespējams ietaupīt 26 tūkst EUR gadā.

**Tabula 12. Nolikumā neiekļautie LNB veiktie uzdevumi**

Nr.	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas, (tūkst. EUR)
1	Veicina lasīšanu un informācijpratību dažādās mērķauditorijās	11	84 (2 %)
2	Vada Latvijas Nacionālās enciklopēdijas izstrādi un veicina Kultūras kanona attīstību	4	26 (0,5 %)
6 «papildus» uzdevumi kopā		15	110 (2,5 %)
Pārējie uzdevumi		655	4 838 (97,5 %)
Kopā		670	4 948 (100 %)

### Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu bibliotēku nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā (Attēls 13). KM Bibliotēku un arhīvu nodaļai tiek ieteikts saglabāt esošās funkcijas un stiprināt politikas plānošanas funkciju. Visvairāk ieteikumu par uzdevumu deleģēšanu izskanēja padotības iestādes virzienā. Tika izteikti priekšlikumi par to, ka padotības

iestādei varētu deleģēt uzdevumus par normatīvo aktu izstrādi, bibliotēku reģistrāciju un akreditāciju, bibliotēku konsultēšanu bibliotēku darba pārvaldes jautājumos. Nebija neviena ieteikuma par uzdevumu deleģēšanu pašvaldībām, savukārt nevalstiskajām organizācijām tika ieteikts deleģēt konsultatīvas palīdzības sniegšanu bibliotēkām un to dibinātājiem bibliotēku darba pārvaldes jautājumos.

**Attēls 13. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica**

Kam deleģēt Ieteicējs	Kultūras ministrija	Padotības iestādes	Pašvaldības	NVO
<b>Kultūras ministrija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saglabāt normatīvajos aktos definētās funkcijas</li> </ul>	-	-	-
<b>Padotības iestāde</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izstrādāt bibliotēku darbību regulējošo normatīvo aktu projektus sniegt priekšlikumus atzinumiem par citu institūciju sagatavotajiem tiesību aktu projektiem bibliotēku jomā</li> <li>Veikt bibliotēku reģistrāciju, organizēt bibliotēku akreditāciju un izsniegt akreditācijas dokumentus</li> <li>Veidot un uzturēt bibliotēku reģistru un akreditēto bibliotēku sarakstu</li> <li>Sniegt konsultatīvu palīdzību bibliotēkām, to dibinātājiem bibliotēku darba pārvaldes jautājumos</li> <li>Sadarboties ar Latvijas bibliotēkām to dibinātājiem, bibliotēku sabiedriskajām organizācijām</li> </ul>	-	-
<b>Pašvaldība</b>	-	-	-	-
<b>NVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stiprināt politikas plānošanas funkciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sniegt konsultatīvu palīdzību bibliotēkām un to dibinātājiem bibliotēku darba pārvaldes jautājumos (padotības iestādes vai eksperti (caur iepirkumu))</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sniegt konsultatīvu palīdzību bibliotēkām un to dibinātājiem bibliotēku darba pārvaldes jautājumos</li> </ul>

#### *Uzdevumu deleģēšanas potenciāls*

Izvērtējot ieteikumus par uzdevumu deleģēšanu saskaņā ar pētījuma metodoloģiju, tika konstatēts, ka bibliotēku nozarē ir četri uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu un divi uzdevumi ar vidēju deleģēšanas potenciālu. Uzdevuma "Izstrādāt bibliotēku darbību regulējošo normatīvo aktu projektus" deleģēšanai padotības iestādei pastāv institucionāls risks par to, ka politikas veidotājs kļūst par politikas īstenotāju. Pārējiem uzdevumiem (sniegt konsultatīvu palīdzību bibliotēkām, to dibinātājiem bibliotēku darba pārvaldes jautājumos, sniegt priekšlikumus atzinumiem par citu institūciju tiesību aktu projektiem bibliotēku jomā, sadarboties ar Latvijas bibliotēkām, to dibinātājiem, bibliotēku sabiedriskajām organizācijām) šāda riska nav.

Diviem uzdevumiem ar vidēju deleģēšanas potenciālu (veikt bibliotēku reģistrāciju, organizēt bibliotēku akreditāciju un izsniegt akreditācijas dokumentus, kā arī veidot un uzturēt bibliotēku reģistru un akreditēto bibliotēku sarakstu) apgrūtinājumu rada juridiskais kritērijs, jo uzdevumu deleģēšanas veikšanai būtu nepieciešams veikt izmaiņas likumdošanā.



**Tabula 13. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējums**

	Deleģējamais uzdevums/funkcija	Pretendents, kam varētu deleģēt	Juridiskais kritērijs	Resursu kritērijs	Pretendenta kritērijs	Institucionālie riski
<b>Ļoti augsts deleģēšanas potenciāls</b>						
1	Izstrādāt bibliotēku darbību regulējošo normatīvo aktu projektus	Padotības iestāde	3	3	3	Politikas veidotāji kļūst par politikas īstenotājiem
2	Sniegt konsultatīvu palīdzību bibliotēkām, to dibinātājiem bibliotēku darba pārvaldes jautājumos	Padotības iestāde /NVO	3	2	3/2	-
3	Sniegt priekšlikumus atzinumiem par citu institūciju sagatavotajiem tiesību aktu projektiem bibliotēku jomā	Padotības iestāde	3	2	3	-
4	Sadarboties ar Latvijas bibliotēkām to dibinātājiem, bibliotēku sabiedriskajām organizācijām	Padotības iestāde	3	2	3	-
<b>Vidējs deleģēšanas potenciāls</b>						
5	Veikt bibliotēku reģistrāciju, organizēt bibliotēku akreditāciju un izsniegt akreditācijas dokumentus	Padotības iestāde	1	3	3	-
6	Veidot un uzturēt bibliotēku reģistru un akreditēto bibliotēku sarakstu	Padotības iestāde	1	2	3	-

*NVO un profesionālās radošās organizācijas*

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervēta viena nozares profesionālās organizācija. Tā bija Latvijas Bibliotekāru biedrība, kas pārstāv Latvijas bibliotekārus. Biedru skaits biedrībā ir virs 500, kas liecina par tās plašo pārstāvniecību.

**Tabula 14. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto skaits
	Sertificēšana Licenzēšana	Inspekcija pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Latvijas Bibliotekāru biedrība				✓	- Bibliotekāri	Virš 500

*Administratīvais slogs*

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar bibliotēku nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtina pamatzdevumu veikšanu. Lielāko administratīvo slogu KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā rada protokolu sagatavošana notikušajām Latvijas Bibliotēku padomes sēdēm. Šāda rakstura problēmu varētu risināt, pieļaujot protokolu ierakstīšanu audioformātā. Taču tādā gadījumā būtu rūpīgi jāapdomā iespējas audiofailā efektīvi atrast nepieciešamo informāciju.

**Tabula 15. Administratīvais slogs bibliotēku apakšnozarē**

Speletājs	Problēma	Pieņemumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņemumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Kultūras ministrija	Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir lietojamības problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, vidējais atalgojums iestādēs ir 8,65 EUR/h, darbinieku skaits nodaļā 3	0,1	Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas lietojamību Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR Laika ietaupījums 50%	0,1
	Protokolu sagatavošana notikušajām Bibliotēku padomes sēdēm. Pēc katras padomes sēdes ir jāpasagatavo protokols, kurā pierakstīts, kādu viedokli pāuda katrs dalībnieks.	notika 9 sēdes katras sēdes protokola gatavošanai tika patērētas 8 h, vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,5	Mainīt sēžu protokolēšanas kartību un ļaut protokolus iesniegt audio formātā, tādējādi sēdes audio ieraksts kļūtu par pašu protokolu Diktofona iegādes izmaksas aptuveni 50 EUR Laika ietaupījums 100 %	0,5
	Izmaiņas Latvijas Nacionālās bibliotēkas lietošanas noteikumos ir jāapstiprina KM valsts sekretāram, tādējādi LNB lieki patērē laiku noteikumu saskaņošanai un process tiek ievilkts 1 nedēļas garumā	izmaiņas tiek veiktas vidēji 1 reizi gadā, dokumentu saskaņošanai tiek patērētas 16 h, stundas likme 9,8 EUR/h	0,2	Atļaut LNB direktoram apstiprināt bibliotēkas lietošanas noteikumu maiņu Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš Laika ietaupījums 100%	0,2
Padotības iestāde (Latvijas Nacionālā bibliotēka)	Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	novērtēšana jāveic 1 reizi gadā veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, vidējais atalgojums LNB ir 7,4 EUR/h, iestādē ir 357 darbinieki	10,6	Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR Laika ietaupījums 50%	5,3
	Bibliotēkas cenrādi apstiprina MK. Tiek tērēts papildus laiks cenrāža saskaņošanai, ka arī tas var ievilkties līdz 6 mēnešiem	cenrādis tiek apstiprināts 1 reizi gadā cenrāža saskaņošanai tiek patērētas 160 h, vidējais atalgojums LNB ir 7,4 EUR/h	1,2	Atļaut LNB direktoram vai KM valsts sekretāram apstiprināt izmaiņas cenrādi Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš Laika ietaupījums 100 %	1,2
	Informācijas uzturēšana portālā biblioteka.lv, kas darbojas lēni un kuram ir sarežģīta funkcionalitāte	uzturēšanai tiek patērētas 1200 h gadā, vidējā alga LNB 7,4 EUR/h	8,9	Uzlabot portāla biblioteka.lv funkcionalitāti Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai nepieciešams iekšējais cilvēkresursu (KISC) patēriņš Laika ietaupījums 40%	3,6
	Visu bibliotēku ievadītās informācijas pārbaude Kultūras kartē. Tās darbība ir lēna un ar zemu funkcionalitāti	informācijas ievadīšanai Kultūras kartē tiek patērētas 540 h vidējais atalgojums LNB ir 7,4 EUR/h	4	Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai nepieciešams iekšējais cilvēkresursu (KISC) patēriņš Laika ietaupījums 50 %	2
	Izmaiņas Latvijas Nacionālās bibliotēkas lietošanas noteikumos ir jāapstiprina KM valsts sekretāram, tādējādi LNB lieki patērē laiku noteikumu saskaņošanai un process tiek ievilkts 1 nedēļas garumā	izmaiņas tiek veiktas vidēji 1 reizi gadā, dokumentu saskaņošanai tiek patērētas 16 h, stundas likme 9,8 EUR/h	0,1	Atļaut LNB direktoram apstiprināt bibliotēkas lietošanas noteikumu maiņu Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš Laika ietaupījums 100%	0,1
	Maksājumu veikšana ar Valsts Kases kontu	maksājumi tiek veikti vidēji reizi nedēļā, gadā ir 52 nedēļas maksājumu ievadīšanai vidēji patērētais laiks nedēļā ir 4 h vidējais atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR/h, nozarē darbojas 1 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums	0,8	Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā, tādējādi atvieglot maksājumu veikšanas procedūras un ietaupot darbinieku laiku. Līdzekļu izlietojums atspoguļots gada pārskatos Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš Laika ietaupījums 100%	0,8
Pašvaldību, augstskolu un privātās bibliotēkas	Informācijas ievadīšana Kultūras kartē	Kultūras kartē datus ievadījušas 1752 publiskās, augstskolu, specializētās un vidusskolu bibliotēkas katrai bibliotēkai informācijas ievadīšana Kultūras kartē aizņem vidēji 1 h, vidējais atalgojums bibliotēkas darbiniekam ir 5 EUR/h	8,8	Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai nepieciešams iekšējais cilvēkresursu (KISC) patēriņš Laika ietaupījums 50 %	4,4
<b>Kopā:</b>			<b>35,2</b>	-	<b>18,2</b>

- Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

- Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

Cits administratīvais slogs, kas arī pastāv Kultūras ministrijā, ir valsts sekretāram. Viņa pienākums ir apstiprināt izmaiņas LNB iekšējās kārtības noteikumos, līdz ar to nepieciešams papildus veikt šo saskaņošanas procedūru, lai gan to varētu darīt arī LNB direktors. Kopējais administratīvais slogs Kultūras ministrijā ir aptuveni 0,8 tūkst. EUR.

Galvenais administratīvā sloga veidotājfaktors padotības iestādē ir darbinieku novērtēšanas sistēma „Nevis“. Tajā visiem darbiniekiem, arī saimniecības personālam, vienlaikus ir elektroniski jāaizpilda veidlapas par iestādes darbinieku kvalifikācijas novērtējumu. Saskaņā ar intervēto nozares pārstāvju apgalvojumiem, sistēma ir lēna, tāpēc tā rada apgrūtinājumu un patērē vairāk laika, nekā būtu nepieciešams. Cits ievērojams administratīvā sloga veidotājfaktors ir portāla biblioteka.lv uzturēšana. Arī šī informācijas sistēma darbojas neefektīvi un lieki patērē padotības iestādes darbinieku laiku. Kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir aptuveni 24,8 tūkst. EUR.

Lielāko administratīvo nevalstiskajā sektorā rada Valsts kases maksājumu sistēma, kas attiecas uz organizācijām, ar kurām ir noslēgts līdzdarbības līgums. Administratīvo slogu uz visām valstī akreditētajām bibliotēkām rada informācijas ievadišana Latvijas digitālajā kultūras kartē. Arī šai sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas lieki patērē bibliotēku darbinieku laiku. Kopējais administratīvais slogs nevalstiskajā līmenī un bibliotēkām ir 9,6 tūkst. EUR.

### *Secinājumi un ieteikumi*

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par bibliotēku nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 16.).

Tika konstatēts, ka bibliotēku nozarē pastāv uzdevumu dublēšanās risks politikas funkciju veikšanā KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā un padotības iestādē. Pieņemot, ka uzdevuma veikšanas darbu konsolidācijas ceļā tiktu ietaupīti 10 % resursu, būtu iespējams ietaupīt 2 tūkst. EUR gadā. Nozarē ir četri uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu, ko nozares dalībnieki iesaka deleģēt padotības iestādei. Uzdevuma “Izstrādāt bibliotēku darbību regulējošo normatīvo aktu projektus” nodošanai tika konstatēts institucionāls risks, ka politikas īstenotājs kļūtu par politikas veidotāju. Pārējo trīs uzdevuma deleģēšanas gadījumā varētu būt iespējams ietaupīt 1 tūkst. EUR.

Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt padotības iestādes faktiski veikto uzdevumu lietderību. Iestādē tiek veikti 8 uzdevumi, kuriem darbinieki patērē 1 % un mazāk no saviem kopējiem resursiem. Uzdevumam “Vada Latvijas Nacionālās enciklopēdijas izstrādi un veicina Kultūras kanona attīstību” tiek patērēti mazāk nekā 1 % cilvēkresursu un tas nav iekļauts iestādes nolikumā, līdz ar to, iespējams, varētu izskatīt iespēju atteikties no šī uzdevuma veikšanas, ietaupot līdz 26 tūkst. EUR gadā.

Tika secināts arī tas, ka KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā darbi ir sadalīti funkcionāli un ar skaidri nodalītu darbinieku atbildību par uzdevumu veikšanu. 3 % no kopējā darba stundu skaita tiek patērēti citiem uzdevumiem. Nodaļai būtu nepieciešams pārskatīt uzdevumu veikšanai nepieciešamos resursus, lai paaugstinātu darbinieku efektivitāti.

Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 18,2 tūkst. EUR. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un “Civitta” grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 47,2 tūkst. EUR gadā.

**Tabula 16. Secinājumi un ieteikumi bibliotēku nozares pārvaldībai**

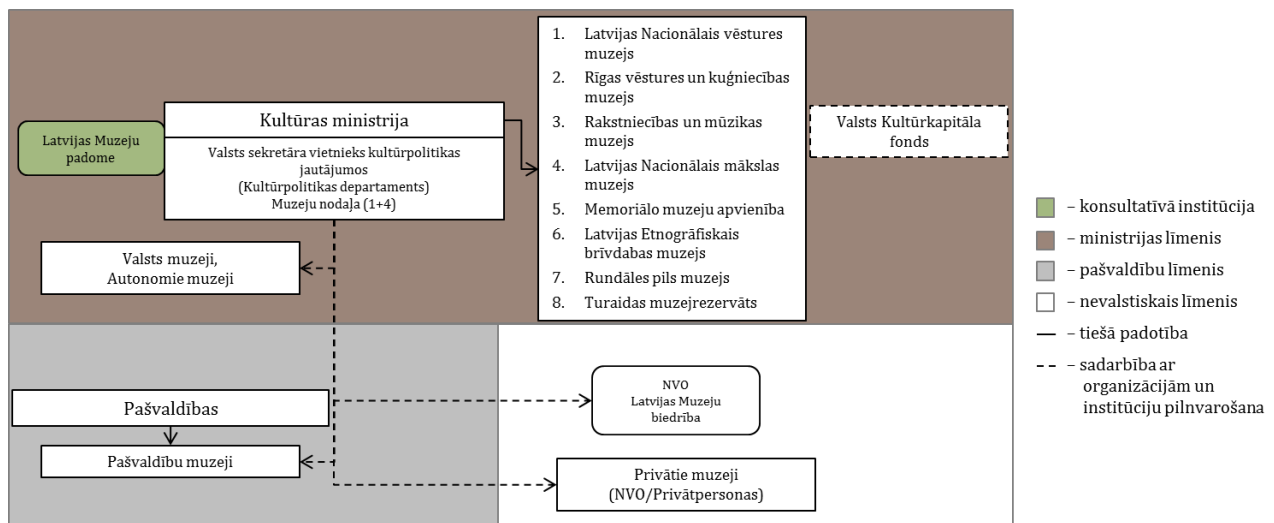
Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
<b>1</b>	<b>Funkciju dublēšanās</b>			
	Pastāv uzdevumu dublēšanās politikas funkciju veikšanā starp Kultūras ministriju un padotības iestādi	Izvērtēt ministrijas struktūrvienību politikas funkciju veikšanas efektivitāti un konsolidēt funkcijas veikšanu vienā struktūrvienībā.	Konsolidācijas ceļā tiek ietaupīti 10 % resursu.	2
<b>2</b>	<b>Funkciju deleģēšana</b>			
	Bibliotēku nozarē pastāv 3 valsts pārvaldes uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu	Izskatīt deleģēšanas iespējamību 3 uzdevumus Koordinācijas un Atbalsta funkciju grupās ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu padotības iestādei.	Deleģēšanas ceļā tiek ietaupīti 10 % resursu	1
<b>3.1.</b>	<b>Funkciju lietderība</b>			
	Padotības iestādē tiek veikts 1 uzdevums, kuram tiek patērēts 1% un mazāk no iestādes resursiem un kurš nav iekļauts iestādes nolikumā.	Izvērtēt šī uzdevuma veikšanas nepieciešamību padotības iestādē.	Atsakoties no uzdevuma veikšanas, varētu 100% ietaupīt tam pašreiz atvēlētos resursus.	26
<b>3.2.</b>	Padotības iestāde veic 2 uzdevumus, kas nav nosaukti tās nolikumā. Uzdevumu veikšanai kopā tiek patērēti 92 tūkst. EUR.	Izvērtēt padotības iestādes «papildus» veikto uzdevumu nepieciešamību iekļaut iestādes nolikumā.	-	-
<b>4</b>	<b>Produktivitātes uzlabošana</b>			
	Darbi KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā ir sadalīti funkcionāli, un darbinieku atbildība ir skaidri nodalīta. 3 % no kopējā darba stundu skaita patērē citi uzdevumi.	Pārskatīt uzdevumu veikšanai nepieciešamos resursus, lai paaugstinātu darbinieku efektivitāti, saglabājot funkcionālo dalījumu	-	-
<b>5</b>	<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>			
	Kopējais administratīvais slogs KM ir 0,8 tūkst. EUR gadā; kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir 24,8 tūkst. EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs privātajam līmenim un bibliotēkām ir 9,6 tūkst. EUR gadā.  KOPĀ: 35,2 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 15. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 52 % resursu	18,2
<b>Kopā:</b>				47,2

### 1.2.2. Muzeju nozare

#### *Nozares administratīvās struktūras pārskats*

Muzeju nozares administratīvajā struktūrā (Attēls 14.) galveno lomu spēlē Kultūras ministrijas Muzeju nodaļa. Tās darbinieki (vadītājs un četri muzeju nozares speciālisti) veido nozares politikas stratēģiju, izstrādā nozari regulējošos normatīvos aktus, kā arī veic muzeju akreditāciju un pārraudzību (2014. gadā akreditēto muzeju skaits bija 123). Muzeju nodaļas darbinieki pārstāv KM nostāju ar nozari saistītos jautājumos, kas tiek apspriesti dažādās darba grupās un sanāksmēs, organizē Muzeju nakts pasākumus, kā arī sniedz metodisko atbalstu muzejiem un to darbiniekiem. Uzraugot muzeju akreditācijas rādītājus un sniedzot metodisko atbalstu, nodaļa sadarbojas ar visiem valsts līmenī esošajiem muzejiem. Primāri tie ir astoņi KM tiešajā padotībā esošie muzeji, taču ir arī Valsts muzeji, kas atrodas citu ministriju padotībā un Autonomie muzeji, kas pieder atvasinātām publisko tiesību juridiskām personām vai darbojas kā valsts vai pašvaldības kapitālsabiedrība. Valsts kultūrkapitāla fonds konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu padotības iestādēm, pašvaldībām, kā arī nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

**Attēls 14. Muzeju apakšnozares administratīvās struktūras pārskats**



Pašvaldību muzeji un privātie muzeji darbojas patstāvīgi, nodrošinot muzejisko vērtību uzkrāšanu, pētniecību un pieejamību visā valsts teritorijā. Arī šiem muzejiem pastāv sadarbība ar KM Muzeju nodaļu akreditācijas un metodiskā atbalsta jautājumos.

Nevalstiskajā līmenī darbojas organizācijas, kas veic metodiskā atbalsta sniegšanu muzeju nozares speciālistiem un nodrošina to interešu pārstāvniecību valstiskā līmenī. Lielākā no šādām organizācijām ir Latvijas Muzeju biedrība. Pastāv arī dažādas NVO, kas tiek izveidotas finansiāla atbalsta piesaistīšanai, lai veicinātu gan valsts, gan pašvaldības, gan privāto muzeju darbību.

*Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai*

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 15.) redzams, ka politikas veidošanas, regulējošās un pārraudzības funkcijas veic KM Muzeju nodaļa. Koordinācijas funkcijas arī veic Muzeju nodaļa, taču diezgan apjomīgu starptautisko koordināciju uzņemas arī viena no padotības iestādēm – Latvijas Nacionālais vēstures muzejs. Līdz ar to var apgalvot, ka šo funkciju veikšanā nepastāv uzdevumu dublēšanās risks starp nozares dalībniekiem.

Visvairāk KM resursu pakalpojumu veikšanai patērē tās padotībā esošie muzeji. Redzams, ka KM finansējumu 2014. gadā saņēmuši arī pašvaldību un privātie muzeji uz līdzdarbības līgumu pamata. Vislielāko finanšu apjomu līdzdarbības līgumu ceļā ir saņēmusi biedrība Latvijas okupācijas muzejs. Redzams, ka visai lielu finansējumu visu veidu muzejiem ir izdevies piesaistīt arī no Valsts Kultūrkapitāla fonda. Atbalsta funkciju veikšanā iesaistās visi nozares dalībnieki, visvairāk resursu tam patērē padotības iestādes, kas skaidrojams ar lielo resursu atvēlēšanu muzeju krājuma zinātniskajai pētniecībai. KM finansējumu uz līdzdarbības līguma pamata saņem Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība. KISC loma atbalsta funkciju veikšanā saistās ar konsultācijām par informācijas sistēmu lietošanu.

**Attēls 15. Indikatīvs KM finanšu resursu sadalījuma pārskats muzeju nozares pārvaldē**

Funkcijas veids	KM Muzeju nodaļa	KISC	Padotības iestādes		Pašvaldības		NVO, privātpersonas, SIA	
			KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
Finansējuma piešķirējs								
1   Politikas	2	-	-	-	-	-	-	-
2   Regulējošās	21	-	-	-	-	-	-	-
3   Koordinācijas	4	-	27	-	-	-	-	-
4   Pārraudzības	3	-	-	-	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana	6	-	6 643	45	62	88	201	56
6   Atbalsta	31	9	1 462	11	-	11	6	65
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>	<b>103</b>	<b>9</b>	<b>8 132</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>99</b>	<b>207</b>	<b>121</b>

– Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

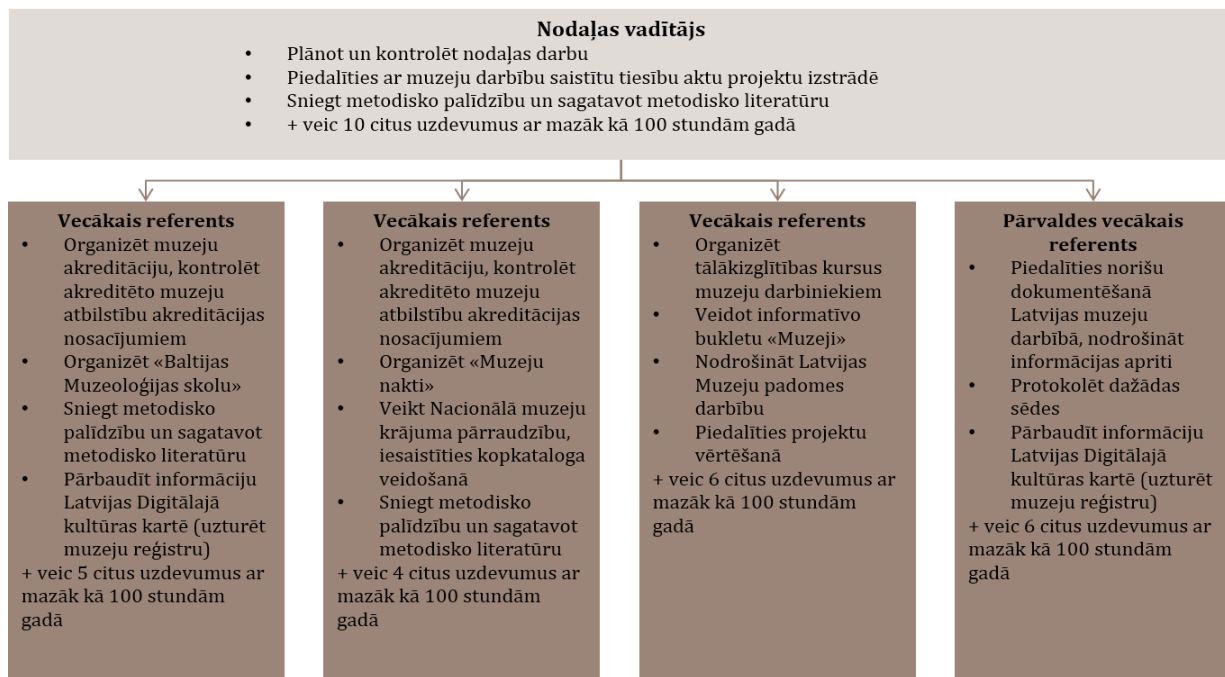
– Faktiskie dati par 2014. gadu

*Atbildīgās KM nodaļas uzdevumu pārskats*

KM Muzeju nodaļā strādā 5 darbinieki – nodaļas vadītājs un četri vecākie referenti. Darbinieku galvenie uzdevumi, kuriem tiek patērēts lielākais stundu skaits, ir organizēt muzeju akreditāciju, dokumentēt norises Latvijas muzeju darbībā, organizēt tālākizglītības kursus un sniegt metodisko palīdzību muzeju speciālistiem. Nodaļas darbinieki daudz laika velta arī “Muzeju nakts” organizēšanai, informācijas pārbaudei Latvijas Digitālajā kultūras kartē, kas uzskatāma par muzeju reģistru, kā arī Nacionālā muzeju krājuma pārraudzībai.

Salīdzinot ar citām KM nodaļām, Muzeju nodaļas uzdevumu sadale starp darbiniekiem ir ļoti sadrumstalota. To pienākumi nereti pārklājas, līdz ar to no 19 uzdevumiem 10 ir tādi, kuru veikšanā iesaistās vismaz 3 dažādi darbinieki. Turklāt gada laikā viena pilna darba slodze tiek veltīta citu uzdevumu veikšanai ( ar mazu stundu skaitu, tādi, kas nav iekļauti reglamentā).

**Attēls 16. Muzeju nozares uzdevumu sadalījums starp Muzeju nodaļas darbiniekiem**





### *KM padotībā esošo muzeju resursu sadalījums*

Klasificējot padotībā esošo muzeju aptaujā apkopotos uzdevumus pa trim Muzeju likumā norādītajām muzeju pamatfunkcijām, redzams, ka KM padotībā esošie muzeji lielā mērā nodarbojas ar sabiedrības izglītošanu un muzeju materiālu popularizēšanu, kā arī ar muzeja krājuma papildināšanu un saglabāšanu (Tabula 17.). Trīs reizes mazāk resursu tiek tērēts muzeja krājuma pētniecībai, bet 30 % resursu patērē administrācijas un saimniecības izdevumi.

**Tabula 17. Pēc resursu patēriņa lielākie muzeju nozares uzdevumi**

Nr.	Uzdevums	Indikatīvās izmaksas (tūkst. EUR)
1	Materiālās un nemateriālās kultūras un dabas vērtību uzkrāšana, dokumentēšana un saglabāšana	2 190 (27 %)
2	Muzeja krājuma un ar to saistītās informācijas pētniecība	832 (10 %)
3	Sabiedrības izglītošana, materiālās un nemateriālās kultūras un dabas vērtību popularizēšana, veidojot ekspozīcijas un izstādes, kā arī izmantojot citus ar muzeja darbību saistītus izglītošanas un popularizēšanas veidus	2 692 (33 %)
4	Administrācija un saimniecība	2 418 (30 %)
	<b>Kopā</b>	<b>8 132 (100%)</b>

### *Uzdevumi ar iespējamu nelietderīgu resursu patēriņu*

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka KM padotībā esošie muzeji veic 2 uzdevumus, kas nav skaidri noteikti iestādes nolikumā. Tie saistās ar muzeju krājuma arhīva un bibliotēkas uzturēšanu. Šo uzdevumu veikšanai kopumā tiek patērēti 41 tūkst. EUR gadā.

**Tabula 18. KM padotībā esošo muzeju uzdevumi, kas tiek veikti papildus normatīvajos aktos noteiktajiem**

Nr.	Muzejs	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas, (tūkst. EUR)
1	LEBM	Muzeja krājuma arhīvs un bibliotēka	4	23
2	RVKM	Muzeja bibliotēkas, arhīva darbs	4	18
		<b>Kopā</b>	<b>8</b>	<b>41</b>

Tāpat padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka KM padotībā esošie muzeji veic 27 uzdevumus, kuriem tiek atvēlēti 1 % un mazāk no katras iestādes kopējiem resursiem. Tie kopumā patērē 259 tūkst. EUR gadā. Uzdevums "Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu", ir kopīgs trim muzejiem, tāpēc to, iespējams, efektīvāk varētu veikt ārpus pakalpojuma ceļā, tādējādi ietaupot iestāžu cilvēkresursus. Savukārt uzdevumi, kas saistās ar muzeja krājuma arhīva un bibliotēku uzturēšanu gan ir "mazāko" uzdevumu vidū, gan nav iekļauti iestāžu nolikumos. Arī intervijās ar nozares darbiniekiem izskanēja neizpratne par šī uzdevuma veikšanu, tāpēc, iespējams, varētu būt iespējams atteikties no šo uzdevumu veikšanas muzeju iestāžu ietvaros.

**Tabula 19. KM tiešajā padotībā esošo muzeju uzdevumi, kuriem atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes kopējiem resursiem**

Nr.	Muzejs	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas, (tūkst. EUR)
1	LEBM	Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sasniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	2	14
2		Nodrošina muzeju pasākumu publicitāti	2	14
3	LNVM	Saglabā Latvijas Tautas frontes kolekcijas zinātnisko un vēsturisko veselumu	2	10
4		Popularizē valsts kultūras mantojumu un sekmē pozitīva Latvijas tēla veidošanu	2	7
5		Saglabā Gaida Graudiņa Latvijas valstij dāvinātās kolekcijas zinātnisko un vēsturisko veselumu	2	8
6		Veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	2	7
7		Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	1	6
8		Bagātina un paplašina izglītības un mūzikas mācību procesu un iespējas	1	6
9		Sagatavo un īsteno valsts un starptautiskus projektus un programmas	1	6
10		Piedalās muzeja nozares uzturēšanai un attīstībai nepieciešamās profesionālās izglītības un metodiskās palīdzības, kā arī ekspertīzes nodrošināšanā	0,8	4
11		Veic ekspertīzes, sniedz konsultācijas un metodisku palīdzību, piedalās nozares darbinieku apmācībā	0,8	4
12	RMM	Darbības, kas saistītas ar centralizēto rakstniecības, teātra un mūzikas krājumu un ar to saistīto sadarbības līgumu izpildi	1	5
13		Nodrošina pamatinformāciju par iegūtajiem muzeja priekšmetiem, kā arī to izpēti	0	0
14	Rundāles pils muzejs	Sagatavo informatīvus un zinātnisku izdevumus	4	25
15		Veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	2,5	15
16		Nodrošina izglītojošo pasākumu organizēšanu	2	11
17		Nodrošina muzeja pasākumu publicitāti	1	7
18		Izstrādā un īsteno projektus saskaņā ar muzeja darbības mērķi	0,8	5
19		Piedalās starptautisko projektu īstenošanā	0,5	3
20	RVKM	Piedalās starptautisko projektu īstenošanā	4	18
21		Sagatavo un izdod informatīvus un zinātniskus izdevumus	4	18
22		Nodrošina muzeja un tā pasākumu publicitāti	4	18
23		Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	4	18
24		Muzeja bibliotēkas, arhīva darbs	4	18
25	Turaidas muzejrezervāts	Īsteno valsts un starptautiskus projektus un programmas	1	4
26		Veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	1	4
27		Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	1	4
Kopā			51,4	259

### *Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu*

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu muzeju nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā (Attēls 17). KM Muzeju nodaļai tika rekomendēts vairāk atbalstīt muzeju nozares pedagogiskās programmas, uzlabot sadarbību ar KISC, un veikt plašāku komunikāciju ar nozari, kā arī veicināt sadarbību starp Radošo industriju, Muzeju un Sabiedrības integrācijas nodaļām. Organizējot Latvijas Muzeju padomi, būtu nepieciešams iesaistīt arī kādu no mazajām NVO.

Vairākkārt izskanēja ieteikums par to, ka Laikmetīgās mākslas muzeja krājuma veidošana būtu jādeleģē padotības iestādei, konkrēti, Latvijas Nacionālajam mākslas muzejam. Arī muzeju darbinieku tālākizglītības būtu jāuzņemas kādai no padotības iestādēm, piemēram, Latvijas Kultūras akadēmijai. Vēl tika minēti ieteikumi nodot Muzeju padomes organizēšanu lielākajiem valsts muzejiem, kā arī deleģēt metodisko materiālu izstrādi uzkrāšanu padotības iestādēm.

Vienīgais ieteikums par uzdevumu deleģēšanu pašvaldībām saistījās ar atbalstu muzeju starptautiskajai sadarbībai. Turpretī visvairāk ieteikumu par uzdevumu deleģēšanu tika izteikti attiecībā uz nevalstisko līmeni. Tam būtu jāuzņemas tālākizglītības uzdevumi un Baltijas Muzeoloģijas skolas organizēšana. NVO varētu iesaistīties starptautiskās organizācijās un pasākumos, organizēt vietēja un starptautiska mēroga konferences, seminārus un citus projektus, dokumentēt norises Latvijas muzeju darbībā. Izskanēja ieteikumi arī par to, ka NVO varētu veikt muzeju akreditāciju, vaidot muzeju kopkatalogu, izstrādāt metodiskos materiālus un cita veida mācību līdzekļus par muzeju darba jautājumiem.



## Attēls 17. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica

Kam deleģēt Ieteicējs	Kultūras ministrija	Padotības iestādes	Pašvaldības	NVO
Kultūras ministrija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saglabāt MK noteikumus definētās funkcijas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laikmetīgās mākslas krājuma veidošanas nodošana LNMM</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tālākizglītības deleģēšana</li> <li>Baltijas Muzeoloģijas skola</li> </ul>
Padotības iestādes	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laikmetīgās mākslas krājuma veidošanas nodošana LNMM</li> <li>Tālākizglītība</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iesaiste starptautiskos pasākumos</li> <li>Tālākizglītība</li> <li>Iesaistīties muzeju nozares starptautiskajās organizācijās un pasākumos</li> <li>Organizēt vietēja un starptautiska mēroga konferences, seminārus n citus ar muzeju nozari saistītus projektus (pedalīties tajos)</li> <li>Pedalīties norīšu dokumentēšanā Latvijas muzeju darbībā, nodrošinot informācijas apriti</li> </ul>
Pašvaldības	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagoģisko programmu atbalsts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laikmetīgās mākslas krājuma veidošanas nodošana LNMM</li> <li>Tālākizglītība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atbalsts muzeju starptautiskajai sadarbībai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iesaiste starptautiskos pasākumos</li> <li>Muzeju akreditācija</li> <li>Muzeju kopkataloga veidošana</li> <li>Metodisko materiālu izstrādi un uzkrāšanu Iesaistīties muzeju nozares starptautiskajās organizācijās un pasākumos</li> <li>Sniegt profesionālo un metodisko palīdzību, organizēt tālākizglītības kursus un izglītības projektus muzeju darbiniekiem, iesaistīties akadēmisko muzeloloģisko izglītības programmu īstenošanā</li> <li>Organizēt mācību līdzekļu un ar muzeju darba jautājumiem saistītu metodisko dokumentāciju izdošanu</li> <li>Pedalīties norīšu dokumentēšana Latvijas muzeju darbībā, nodrošināt informācijas apriti</li> </ul>
NVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veicināt sadarbību ar KJSC</li> <li>Veicināt plašāku komunikāciju ar nozari</li> <li>Veicināt sadarbību un sinerģijas starp radošo, muzeju un sabiedrības integrācijas nodaļām</li> <li>Mazo NVO iesaiste muzeju padomē</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilnvarot padomes lielajiem valsts muzejiem</li> <li>Tālākizglītība</li> <li>Metodisko materiālu izstrāde un uzkrāšana</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodisko materiālu izstrāde</li> </ul>

### *Uzdevumu deleģēšanas potenciāls*

Izvērtējot ieteikumus par uzdevumu deleģēšanu saskaņā ar pētījuma metodoloģiju, tika konstatēts, ka muzeju nozarē ir trīs uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu un seši uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu. Uzdevuma “Pedalīties Laikmetīgās mākslas muzeja krājuma veidošanā” deleģēšanu padotības iestādei šobrīd apgrūtina KM Muzeju nodaļas līgumsaistības ES projekta realizācijas dēļ, ar kura atbalstu tiek veidots krājums. Pārējie uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu ir “Sniegt profesionālo un metodisko palīdzību, organizēt tālākizglītības kursus un izglītības projektus muzeju darbiniekiem, iesaistīties akadēmisko muzeoloģisko izglītības programmu īstenošanā” un “Organizēt mācību līdzekļu un ar muzeju darba jautājumiem saistītas metodiskās dokumentācijas izdošanu”, kurus arī varētu deleģēt padotības iestādēm.

Seši uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu ir: organizēt mācību līdzekļu un ar muzeju darba jautājumiem saistītu metodisko dokumentāciju izdošanu; Baltijas Muzeoloģijas skola; organizēt vietēja un starptautiska mēroga konferences, seminārus un citus ar muzeju nozari saistītus projektus, iesaistīties muzeju nozares starptautiskajās organizācijās un pasākumos; pedalīties norīšu dokumentēšanā Latvijas muzeju darbībā, nodrošinot informācijas apriti; akreditēt muzejus; veidot muzeju kopkatalogu. Šos uzdevumus varētu deleģēt nevalstiskā līmeņa dalībniekiem, taču ir nepieciešams stiprināt to kapacitāti pirms gatavības uzņemties uzdevumu veikšanu.

**Tabula 20. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējums**

	Deleģējamais uzdevums/funkcija	Pretendents, kam varētu deleģēt	Juridiskais kritērijs	Resursu kritērijs	Pretendenta kritērijs	Institucionālie riski
<b>Ļoti augsts deleģēšanas potenciāls</b>						
1	Piedalīties Laikmetīgās mākslas muzeja krājuma veidošanā	Padotības iestādes	3	2	3	Pagaidām nav iespējams deleģēt līgumsaistību dēļ
2	Sniegt profesionālo un metodisko palīdzību, organizēt tālākizglītības kursus un izglītības projektus muzeju darbiniekiem, iesaistīties akadēmisko muzeoloģisko izglītības programmu īstenošanā	Padotības iestādes/NVO	3	2	3	-
3	Organizēt mācību līdzekļu un ar muzeju darba jautājumiem saistītu metodiskās dokumentācijas izdošanu	Padotības iestādes	3	3	3	-
<b>Augsts deleģēšanas potenciāls</b>						
4	Organizēt mācību līdzekļu un ar muzeju darba jautājumiem saistītu metodisko dokumentāciju izdošanu	NVO	3	3	2	-
5	Baltijas Muzeoloģijas skola	NVO	3	2	2	-
6	Organizēt vietēja un starptautiska mēroga konferences, seminārus un citus ar muzeju nozari saistītus projektus, iesaiste muzeju nozares starptautiskajās organizācijās un pasākumos	NVO	3	3	2	-
7	Piedalīties norišu dokumentēšanā Latvijas muzeju darbībā, nodrošinot informācijas apriti	NVO	3	3	2	-
8	Akreditēt muzejus	NVO	3	3	2	-
9	Veidot muzeju kopkatalogu	NVO	3	2	2	-

*NVO un profesionālās radošās organizācijas*

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervētas divas nozares profesionālās organizācijas. Tās bija Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība un Latvijas Muzeju biedrība, kas pārstāv attiecīgi muzeju speciālistus un muzejus. Šīs organizācijas nav reģistrētas PRO reģistrā, taču Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrībai ir noslēgts līgums par Latvijas pārstāvju dalības organizēšanu Baltijas Muzeoloģijas skolā. Savukārt Latvijas Muzeju biedrība ir lielākā nozares NVO, kurā ir 105 biedri.

**Tabula 21. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto, akreditēto skaits
	Sertificēšana Licenzēšana	Inspekcija pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība			✓	✓	- Muzeju speciālistus	20
Latvijas Muzeju biedrība	-	-	✓	-	- Muzejus	105

 – Reģistrēta PRO reģistrā       – Nav reģistrēta PRO reģistrā

*Administratīvais slogs*

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar muzeju nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtina pamatzudevumu veikšanu. Lielāko administratīvo slogu KM Muzeju nodaļā rada muzeju ievadītās informācijas pārbaude Latvijas Digitālajā kultūras kartē. Muzeji nereti kļūdaini aizpilda atskaites, kuras pēc tam jāpārbauda Muzeju nodaļas darbiniekiem. Problēmas iemesls ir kultūras kartes sliktā funkcionalitāte un lēnā darbība, kas sagādā problēmas gan muzejiem, gan nodaļas darbiniekiem. Kopējais administratīvais slogs KM Muzeju nodaļā ir aptuveni 8,9 tūkst. EUR.

Galvenais administratīvā sloga veidotājfaktors padotības iestādēs ir darbinieku novērtēšanas sistēma „Nevis”. Tajā visiem darbiniekiem, arī saimniecības personālam, apmēram vienlaikus ir elektroniski jāaizpilda veidlapas par iestādes darbinieku kvalifikācijas novērtējumu. Saskaņā ar intervēto nozares darbinieku apgalvojumiem, sistēma ir lēna, tāpēc tā rada apgrūtinājumu un patērē vairāk laika, nekā būtu nepieciešams. Citi ievērojami administratīvā sloga veidotājfaktori ir biļešu cenu mainīšanas

process un informācijas ievadišana Kultūras kartē. Kopējais administratīvais slogs padotības iestādēs ir 21,5 tūkst. EUR.

**Tabula 22. Administratīvais slogs KM un padotības iestādēs muzeju nozarē**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Kultūras ministrijas Muzeju nodaļa	- Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums iestādēs ir 8,65 EUR/h, - darbinieku skaits nodaļā 5	0,2	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Laika ietaupījums 50%	0,1
	- Pēc datu ievades Kultūras kartes sistēmā KM darbinieki 3 mēnešus velta sistēmā pieejamo datu pārbaudei un pilnveidošanai. Muzeji nereti kļūdaini aizpilda atskaites, kuras vēlāk ir jāpārbauda un jālabo KM muzeju nodaļas darbiniekiem	- Kultūras kartē ievadīto datu pārbaudei 2 darbinieki kopā patērē 960 h, - vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	8,3	- Pilnveidot Kultūras kartes funkcionalitāti, uzlabojot lietotāja saskarni un datu ievades sistēmu. Samazināt Kultūras kartē ievadāmo datu apjomu - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KSIC) patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	4,2
	- Protokolu sagatavošana notikušajām Muzeju padomes sēdēm. Pēc katras padomes sēdes ir jāgatavo protokols, kurā pierakstīts, kādu viedokli pauza katrs dalībnieks.	- notika 6 sēdes - katras sēdes protokola gatavošanai tika patērētas 8 h, - vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,4	- Mainīt sēžu protokolēšanas kartību un ļaut protokolus iesniegt audio formātā, tādējādi sēdes audio ieraksts kļūtu par pašu protokolu - Diktofona iegādes izmaksas 50 EUR - Laika ietaupījums 100 %	0,4
Padotības iestādes (8 muzeji)	- Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums iestādēs ir 5 EUR/h, - darbinieku kopskaits padotības iestādēs 788	16	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Laika ietaupījums 50%	8
	- Biežu cenu maiņas process pašlaik aizņem līdz 6 mēnešiem, ievērojami palielinot administratīvo slogu un atsevišķos gadījumos neļaujot valsts muzejiem konkurēt ar citiem konkurentiem no privātā sektora.	- biežu cenu maiņa notiek reizi 3 gados, - vienam saskaņošanas/apstiprināšanas procesam jāpatērē 160 h (53,33 h gadā), - vidējais atalgojums iestādēs 5 EUR/h, - nozarē ir 8 padotības iestādes	2,1	- Mainīt likumdošanas aktus un noteikt, ka valsts un KM padotībā esoši muzeji var mainīt cenrāžus ar KM rakstisku atļauju, norādot maksimālo cenu maiņas biežumu - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50%	1
	- Informācijas ievadišana Kultūras kartē	- informācijas ievadišanai tiek patērētas 640 h - vidējais atalgojums iestādēs 5 EUR/h,	3,2	- Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KSIC) patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	1,6
	- KM regulāri pieprasa informāciju, kuru kāds cits KM darbinieks ir prasījis iepriekš. Tapēc regulāri ir jāgatavo dublējoša informācija	- informācija tiek pieprasīta vidēji reizi mēnesī, - informācijas sagatavošanai vidēji tiek patērētas 0,5 h, - vidējais atalgojums iestādēs 5 EUR/h, - muzeju nozarē ir 8 padotības iestādes	0,2	- KM jāsaņemo vai arī jāizveido informācijas pieprasījuma IS, lai KM darbinieki, jau zina, ka līdzīga informācija ir pieprasīta - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KSIC) patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,1
<b>Kopā:</b>			<b>30,4</b>	-	15,4

Lielāko administratīvo nevalstiskajā sektorā rada sarežģītā un laikietilpīgā Valsts kases maksājumu sistēma, kas attiecas uz organizācijām, ar kurām ir noslēgts līdzdarbības līgums. Administratīvo slogu uz visiem valstī akreditētajiem muzejiem rada informācijas ievadīšana Latvijas Digitālajā kultūras kartē. Kā jau iepriekš tika minēts, arī šai sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas lieki patērē bibliotēku darbinieku laiku. Kopējais administratīvais slogs nevalstiskajā līmenī ir 3,4 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs muzeju nozarē ir 33,8 tūkst. EUR.

**Tabula 23. Administratīvais slogs NVO muzeju nozarē**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
NVO	Maksājumu veikšana ar Valsts Kases kontu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maksājumi tiek veikti vidēji reizi nedēļā, gadā ir 52 nedēļas,</li> <li>- maksājumu ievadīšanai vidēji patērētais laiks nedēļā ir 4 h,</li> <li>- vidējais atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR/h,</li> <li>- nozarē darbojas 3 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums</li> </ul>	2,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā, tādējādi atvieglojot maksājumu veikšanas procedūras un ietaupot laiku. Līdzekļu izlietojums atspoguļots gada pārskatos</li> <li>- Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš</li> <li>- Laika ietaupījums 100%</li> </ul>	2,5
	Informācijas ievadīšana Kultūras kartē	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultūras kartē datus ievadījuši 182 muzeji,</li> <li>- katrs muzejs informācijas ievadīšana Kultūras kartē patērē vidēji 1 h,</li> <li>- vidējais atalgojums muzeju darbiniekam ir 4 EUR/h</li> </ul>	0,7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu</li> <li>- Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KISC) patēriņš</li> <li>- Laika ietaupījums 50 %</li> </ul>	0,4
	Novēlota informācijas saņemšana par nākamā gada finansējumu no Kultūras ministrijas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- līdzdarbības līgumā noteikts, ka reizi gadā tiek pārplānots NVO piešķirtais finansējums nākamajam gadam,</li> <li>- NVO darbiniekiem nākas pārplānot savus sākotnēji sagatavotos nākamā gada plānus, tam patērējot 16 h,</li> <li>- atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR,</li> <li>- nozarē darbojas 3 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums</li> </ul>	0,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gada beigās informēt NVO, ar ko noslēgts līdzdarbības līgums, par nākamajā gadā paredzēto piešķiramo finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai</li> <li>- Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš</li> <li>- Laika ietaupījums 50 %</li> </ul>	0,1
<b>Kopā:</b>			<b>3,4</b>		<b>3</b>

### *Secinājumi un ieteikumi*

Apkopojojot pētījumā iekļauto informāciju par muzeju nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 24.).

Tika konstatēts, ka muzeju nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks. Nozarē ir trīs uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu, ko nozares dalībnieki iesaka deleģēt padotības iestādēm. Uzdevuma deleģēšanas gadījumā varētu būt iespējams ietaupīt 1 tūkst. EUR.

Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt padotības iestādes faktiski veikto uzdevumu lietderību. Iestādēs tiek veikti 27 uzdevumi, kuriem darbinieki patērē 1 % un mazāk no saviem kopējiem resursiem. Uzdevumi "Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu" un "Muzeja krājuma arhīva un bibliotēkas uzturēšana" ir "mazāko" uzdevumu vidū un/vai nav iekļauti iestāžu nolikumos. Atsakoties no cilvēkresursu patērēšanas iestādēs šo uzdevumu veikšanai, varētu ietaupīt 56 tūkst. EUR gadā.

Secināms arī tas, ka KM Muzeju nodaļā vairāki uzdevumi tiek veikti sadrumstaloti un ar dalītu atbildību starp darbiniekiem. Tādēļ būtu iespējams uzlabot nodaļas darbinieku veikto uzdevumu kvalitāti, funkcionāli sadalot to pienākumus, piemēram, muzeju akreditāciju vai projektu vadību pilnībā nododot vienam darbiniekam. Šādā gadījumā nodaļas vadītājam būtu jānovērtē uzdevumu veikšanas pēctecības risks gadījumā, ja kāds no darbiniekiem saslīgst vai atstāj darbu.

Nodaļā tiek veikts viens uzdevums, kuram tiek atvēlēts mazāk nekā 1 % no kopējiem resursiem, savukārt 1796 h tiek atvēlētas citu uzdevumu veikšanai, kas nav konkrēti saistāmi ar nodaļas reglamentā minētajiem uzdevumiem. Līdz ar to, atsakoties no "mazā" uzdevuma veikšanas un samazinot nodaļas patērēto darba stundu skaitu par 1796 h, būtu iespējams ietaupīt 15,5 tūkst. EUR gadā.

Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 18,4 tūkst. EUR. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 91,7 tūkst. EUR gadā.

**Tabula 24. Secinājumi un ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

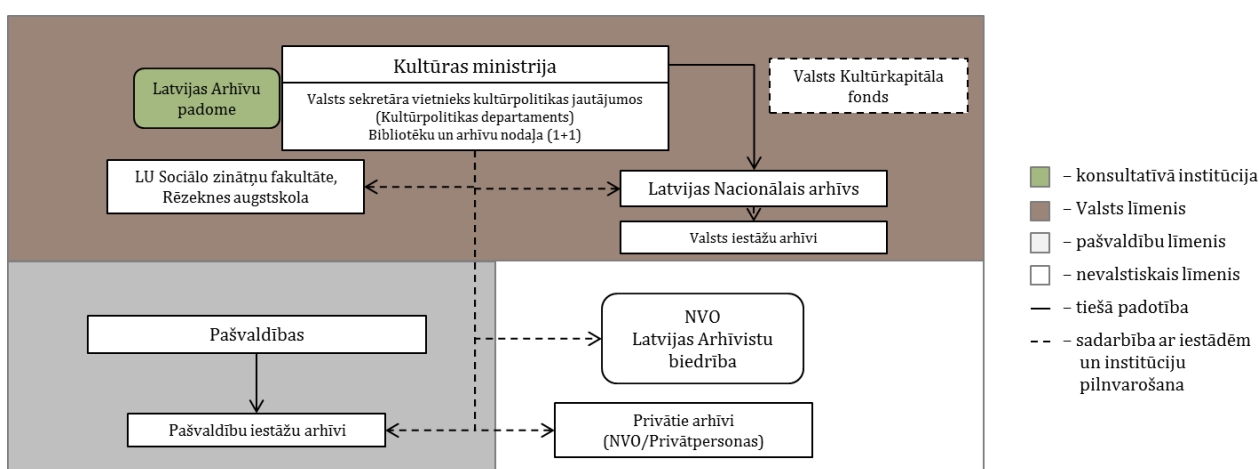
Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
1	Funkciju dublēšanās Nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks	-	-	-
2	Funkciju deleģēšana Muzeju nozarē pastāv 2 valsts pārvaldes uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu	Izskatīt deleģēšanas iespējamību 2 uzdevumiem Pakalpojumu un Atbalsta funkciju grupās ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu padotības iestādēm	Deleģēšanas ceļā tiek ietaupīti 10 % resursu	1,3
3.1.	Funkciju lietderība Vairākas padotības iestādes veic divu veidu uzdevumus, kuriem tiek patērēti nelieli cilvēkresursi un/vai tie nav iekļauti iestāžu nolikumā	Izvērtēt šo uzdevumu veikšanas nepieciešamību padotības iestādēs.	Atsakoties no uzdevumu veikšanas, varētu 100% ietaupīt tam pašreiz atvēlētos cilvēkresursus.	56
3.2.	KM Muzeju nodaļas darbinieki veic 1 uzdevumu, kam tiek patērēts mazāk nekā 1 % no kopējiem resursiem jeb 0,5 tūkst. EUR gadā.	Izvērtēt KM Muzeju nodaļas uzdevumu, kam tiek patērēts mazāk nekā 1 % no resursiem, un izskatīt iespējas atteikties no tā veikšanas.	KM Muzeju nodaļa vairs neveic minēto uzdevumu	0,5
4	Produktivitātes uzlabošana KM Muzeju nodaļā uzdevumi un atbildības ir sadrumstaloti: no 19 uzdevumiem 10 veic 3 dažādi nodaļas darbinieki. Darbinieku atbildības pār uzdevumiem vai projektiem pārklājas, piemēram, metodiskā palīdzība, piedalīšanās uzraudzības padomju darbā u.c. Gada laikā 1 pilna darba slodze tiek veltīta citu uzdevumu veikšanai (ar mazu stundu skaitu; tādi, kas nav iekļauti nodaļas reglamentā)	Veidot funkcionālu darbinieku atbildību sadalījumu, kurā viens darbinieks ir atbildīgs par kādu konkrētu muzeju pārvaldības funkciju, piemēram, muzeju akreditāciju. Pārskatīt to uzdevumu lietderību, kuru veikšanai tiek patērēts mazāk nekā 100 darba stundu gadā. Izskatīt iespēju atteikties no to uzdevumu veikšanas, kuri nav konkrēti saistāmi ar nodaļas uzdevumiem (citi uzdevumi)	KM Muzeju nodaļa patērēto darba stundu skaitu samazina par 1796 h	15,5
5	Administratīvā sloga samazināšana Kopējais administratīvais slogs KM ir 8,9 tūkst. EUR gadā; kopējais administratīvais slogs padotības iestādēs ir 21,5 tūkst. EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs privātā līmeņa dalībniekiem ir 3,4 tūkst. EUR KOPĀ: 33,8 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulās 22.-23. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 54 % resursu	18,4
<b>Kopā:</b>				<b>91,7</b>

### 1.2.3. Arhīvu nozare

#### *Nozares administratīvās struktūras pārskats*

Arhīvu nozares administratīvajā struktūrā (Attēls 18.) galveno lomu spēlē Kultūras ministrijas Bibliotēku un arhīvu nodaļa. Tās darbinieki (vadītājs un viens arhīvu nozares speciālists) veido nozares politikas stratēģiju, izstrādā nozari regulējošos normatīvos aktus, pārstāv KM nostāju ar nozari saistītos jautājumos, kas tiek apspriesti dažādās darba grupās un sanāksmēs, pārrauga Arhīvu likuma ievērošanu, kā arī konsultē arhīvu dibinātājus dokumentu uzglabāšanas jautājumos. Pārraugot Arhīvu likuma ievērošanu un sniedzot konsultācijas, nodaļa sadarbojas ar visiem valstī esošajiem arhīviem. Valsts augstskolās Latvijas Universitātē un Rēzeknes augstskolā tiek realizētas mācību programmas arhīvu darbinieku izglītības iegūšanai. Valsts kultūrkapitāla fonds konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu nozares dalībniekiem, taču, piemēram, 2014. gadā to ir saņēmusi vienīgi Latvijas Arhīvistu biedrība.

**Attēls 18. Arhīvu nozares administratīvās struktūras pārskats**



Latvijas Nacionālais arhīvs ir KM tiešās padotības iestāde, kas īsteno valsts politiku dokumentu un arhīvu pārvaldības jomā<sup>1</sup>. Tas uzkrāj Latvijā un ārpus Latvijas radītus dokumentus ar arhīvisko vērtību, nodrošina uzglabāto dokumentu pieejamību, akreditē privātos arhīvus, veic pārbaudes un uzrauga dokumentu pārvaldības kārtības ievērošanu institūcijās, sniedz metodisko palīdzību, kā arī veic daudz citus uzdevumus.

Pašvaldību iestāžu un privātie arhīvi nodrošina reģionālu dokumentu apkopošanu, uzkrāšanu un pieejamību. Nevalstiskajā līmenī darbojas tikai viena organizācija – Latvijas Arhīvistu biedrība. Tā nodrošina nozares darbinieku pārstāvniecību un profesionālā līmeņa celšanu.

#### *Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai*

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā redzams, ka politikas veidošanas un koordinācijas funkcijas veic KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa. Latvijas Nacionālais arhīvs veic regulējošās un praktiski visas nozarē esošās pārraudzības funkcijas. Tāpēc pastāv uzdevumu dublēšanās risks pārraudzības funkciju veikšanā starp KM Bibliotēku un arhīvu nodaļu un Latvijas Nacionālo arhīvu.

Redzams, ka lielākais arhīvu pakalpojumu sniedzējs ir Latvijas Nacionālais arhīvs, taču par VKKF finansējumu savus projektus ir realizējusi arī Latvijas Arhīvistu biedrība. Atbalsta funkciju veikšanā iesaistās gan KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa, gan Latvijas Nacionālais arhīvs. Arī šeit pastāv uzdevumu dublēšanās risks starp šīm KM struktūrvienībām. KISC veic atbalsta funkcijas, konsultējot arhīvus ar kultūras informācijas sistēmām saistītos jautājumos.



### Attēls 19. Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks	KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa	KISC	Latvijas Nacionālais arhīvs	NVO
		KM, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
Finansējuma piešķirējs					
1   Politikas		10	-	-	-
2   Regulējošās		-	-	471	-
3   Koordinācijas		9	-	-	-
4   Pārraudzības		1	-	109	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana		-	-	2 908	24
6   Atbalsta		3	9	827	-
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>		<b>23</b>	<b>9</b>	<b>4 315</b>	<b>24</b>

– Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

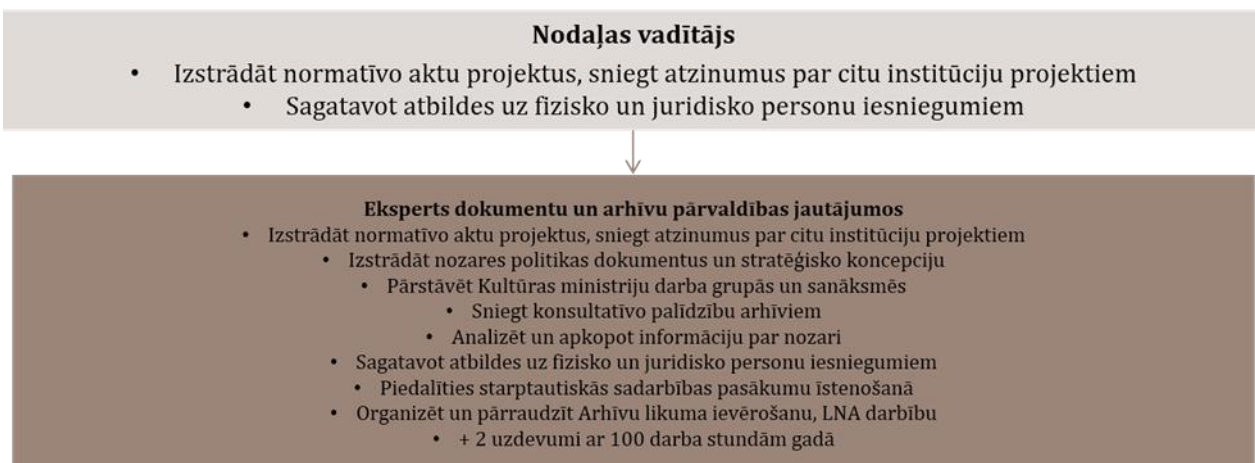
– Faktiskie dati par 2014. gadu

#### Atbildīgās KM nodaļas uzdevumu pārskats

KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā arhīvu nozarē darbojas 2 darbinieki – nodaļas vadītājs un eksperts dokumentu un arhīvu pārvaldības jautājumos. Darbinieku galvenie uzdevumi, kuriem tiek patērēts lielākais stundu skaits, ir normatīvo aktu izstrāde, darbs pie nozares politikas dokumentiem, atbilžu sagatavošana uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem, KM pārstāvēšana darba grupās un sanāksmēs un konsultatīvā palīdzība arhīviem un to dibinātājiem.

Redzams, ka lielākā daļa nodaļas uzdevumu, kas saistīti ar arhīvu nozari, ir eksperta pārziņā. Nodaļas vadītājs arhīvu nozarei atvēl tikai 310 darba stundas gadā, iesaistoties normatīvo aktu izstrādē un atbilžu sagatavošanā uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem. Tas ir daudz mazāk nozīmīgi kā nodaļas vadītāja iesaiste bibliotēku nozarē.

### Attēls 20. Arhīvu nozares valsts pārvaldes uzdevumu sadalījums starp KM Bibliotēku un arhīvu nodaļas darbiniekiem



#### Pieci uzdevumi, kas padotības iestādē patērē visvairāk resursu

Saskaņā ar Latvijas Nacionālā arhīva anketu par uzdevumu veikšanai patērētajiem cilvēkresursiem, visvairāk resursu šajā iestādē tiek patērēts uzdevumam „Izsniedz arhīva izziņas, apliecinātas dokumentu kopijas, izrakstus un norakstus“. Visi šie uzdevumi tiek veikti saskaņā gan ar Arhīvu likumu, gan Latvijas Nacionālā arhīva nolikumu. Aplūkojot piecus uzdevumus, kam patērēts lielākais resursu apjoms, redzams, ka tie patērē 60 % no kopējiem iestādes cilvēkresursiem.



**Tabula 25. Latvijas Nacionālā arhīva uzdevumi ar lielāko darba stundu skaitu**

Nr	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas (tūkst. EUR)
1	Izsniedz arhīva izziņas, apliecinātas dokumentu kopijas, izrakstus un norakstus	160	848 (20 %)
2	Izvērtē dokumentus Arhīvu likumā noteiktajā kārtībā	88	465 (11 %)
3	Nodrošina optimālus dokumentu glabāšanas apstākļus arhīva glabātavās un dokumentu preventīvo aizsardzību, veic dokumentu glabāšanas apstākļu sistemātisku novērošanu un īsteno pasākumus to uzlabošanai	80	424 (10 %)
4	Veic dokumentu restaurāciju un konservāciju, mikrofilmēšanu un digitalizāciju	80	424 (10 %)
5	Sadarbojas ar nacionālā dokumentārā mantojuma veidotājiem dokumentu izvērtēšanas un uzkrāšanas jautājumos, konsultē institūcijas un privātos arhīvus dokumentu un arhīvu pārvaldības jomā	70	369 (9 %)
5 «lielākie» uzdevumi kopā		478	2 530 (60 %)
Visi pārējie uzdevumi		340	1 785 (40 %)
<b>Kopā</b>		<b>818</b>	<b>4 315 (100%)</b>

*Uzdevumi ar iespējamu nelietderīgu resursu patēriņu*

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka Latvijas Nacionālais arhīvs veic 7 uzdevumus, kuriem tiek atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes kopējiem resursiem. Tie kopumā patērē 97 tūkst. EUR gadā jeb 2,5 % iestādes resursu. Iestādē faktiski netiek veikts uzdevums nr. 7.

**Tabula 26. Uzdevumi, kuru veikšanai tiek patērēts 1% un mazāk no kopējiem resursiem**

Nr	Uzdevums	Slodzes	Indikatīvās izmaksas, (tūkst. EUR)
1	Veido un uztur nacionālā dokumentārā mantojuma reģistru	4	35 (1 %)
2	Veic pētījumus un metodisko darbu dokumentu un arhīvu pārvaldības jomā	2	27 (0,6 %)
3	Uztur un papildina arhīvu nozares metodiskās un uzziņu literatūras bibliotēku	1	14 (0,3%)
4	Veic darbu ārpus Latvijas Republikas esošā Latvijas vēsturiskā mantojuma dokumentu apzināšanai, dokumentu vai to kopiju iegūšanai	0,5	7 (0,2%)
5	Nosaka nacionālā dokumentārā mantojuma dokumentu sadalījumu starp struktūrvienībām	0,5	7 (0,2%)
6	Akreditē privātos arhīvus	0,5	7 (0,2%)
7	Izsniedz atļaujas nacionālajā dokumentārajā mantojumā iekļautu dokumentu izvešanai uz laiku ārpus Latvijas Republikas	0	0
7 «mazākie» uzdevumi kopā		8,5	97 (2,5 %)
Visi pārējie uzdevumi		415,5	4 218 (97,5%)
<b>Kopā</b>		<b>424</b>	<b>4 135 (100%)</b>

*Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu*

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu arhīvu nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā. Dažādi viedokļi tika pausti par KM Bibliotēku un arhīvu nodaļu. Tai tika ieteikts vai nu atstāt esošās funkcijas, vai nu atteikties no vairākiem uzdevumiem, atstājot tikai darbu pie normatīvo aktu izstrādes un nozares analīzi. Papildus tika ieteikts atteikties no arhīva speciālistu sertifikācijas nodrošināšanas. Visvairāk ieteikumu par uzdevumu deleģēšanu izskanēja par padotības iestādi. Tika ieteikts nodot tai uzdevumus par konsultatīvās palīdzības sniegšanu arhīviem, sadarbību ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, atbildēšanu uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem, arhīvistu sertifikāciju un normatīvo aktu izstrādi.

Netika izteikts neviens ieteikums par uzdevumu deleģēšanu pašvaldībām, savukārt nevalstiskā līmeņa dalībniekiem tika ieteiks nodot arhīvu speciālistu sertificēšanu, sadarbību ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, kā arī sadarbību ar citu valstu arhīvu pārvaldes institūcijām, starptautiskajām arhīvu organizācijām.

#### Attēls 21. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica

Kam deleģēt / Ieteicējs	Kultūras ministrija	Padotības iestāde	Pašvaldība	NVO
<b>Kultūras ministrija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saglabāt normatīvajos aktos definētās funkcijas</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arhīvu speciālistu sertificēšana</li> </ul>
<b>Padotības iestāde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atstāt tikai (1) izstrādāt arhīvu darbību regulējošos normatīvo aktu projektus; (2) Sniegt priekšlikumus atzinumiem par citu institūciju sagatavotajiem tiesību aktu projektiem arhīvu jomā (3) analizēt situāciju arhīvu nozares attīstības jomā un noteikt prioritātes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sniegt konsultatīvo palīdzību arhīviem</li> <li>Sadarboties ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, arhīvu sabiedriskajām organizācijām</li> <li>Izskatīt un sagatavot atbildes uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem un sūdzībām</li> <li>Nodrošināt arhīvu speciālistu sertifikāciju</li> <li>Izstrādāt arhīvu darbību regulējošos normatīvo aktu projektus</li> <li>Sniegt priekšlikumus atzinumiem par citu institūciju tiesību aktu projektiem arhīvu jomā</li> </ul>	-	-
<b>Pašvaldība</b>	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadarboties ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, arhīvu sabiedriskajām organizācijām</li> <li>Nodrošināt arhīvu speciālistu sertifikāciju</li> </ul>
<b>NVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Likvidēt funkciju "nodrošināt arhīva speciālistu sertifikāciju"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sniegt konsultatīvo palīdzību arhīviem un to dibinātājiem arhīvu darba pārvaldes jautājumos</li> <li>Sadarboties ar citu valstu arhīvu pārvaldes institūcijām, arhīviem un starptautiskajām arhīvu organizācijām</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadarboties ar citu valstu arhīvu pārvaldes institūcijām, arhīviem un starptautiskajām arhīvu organizācijām</li> </ul>

#### *Uzdevumu deleģēšanas potenciāls*

Izvērtējot ieteikumus par uzdevumu deleģēšanu saskaņā ar pētījuma metodoloģiju, tika konstatēts, ka arhīvu nozarē ir četri uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu un trīs uzdevumi ar vidēju deleģēšanas potenciālu. Uzdevumiem ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu (sniegt priekšlikumus atzinumiem par citu institūciju sagatavotajiem tiesību aktu projektiem arhīvu jomā; sniegt konsultatīvo palīdzību arhīviem un to dibinātājiem arhīvu darba pārvaldības jomā; sadarboties ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, arhīvu sabiedriskajām organizācijām; sadarboties ar citu valstu arhīvu pārvaldes institūcijām, arhīviem un starptautiskajām organizācijām) nepastāv nekādi institucionālie riski.

Savukārt uzdevumam "nodrošināt arhīvistu sertifikāciju" un uzdevumam "izstrādāt arhīvu darbību regulējošo normatīvo aktu projektus" pastāv institucionālie riski par to, ka iestādei vai organizācijai būtu uzdevums sertificēt savus darbiniekus un politikas veidotāji kļūtu par politikas īstenotājiem. Uzdevumiem ar vidēju deleģēšanas potenciālu ir apgrūtināta deleģēšana, jo tiem šobrīd netiek atvēlēti resursi (arhīvu speciālistu sertifikācija) un ir nepieciešamas izmaiņas likumdošanā (uzdevumi "izskatīt un sagatavot atbildes uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem un sūdzībām" un "izstrādāt arhīvu darbību regulējošo normatīvo aktu projektus").

**Tabula 27. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējums**

	Deleģējamais uzdevums/funkcija	Pretendents, kam varētu deleģēt	Juridiskais kritērijs	Resursu kritērijs	Pretendenta kritērijs	Institucionālie riski
<b>Loti augsts deleģēšanas potenciāls</b>						
1	Sniegt priekšlikumus atziniem par citu institūciju sagatavotajiem tiesību aktu projektiem arhīvu jomā	Padotības iestāde	3	3	3	-
2	Sniegt konsultatīvo palīdzību arhīviem un to dibinātājiem arhīvu darba pārvaldības jomā	Padotības iestāde	3	2	3	-
3	Sadarboties ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, arhīvu sabiedriskajām organizācijām	Padotības iestāde	3	2	3	-
4	Sadarboties ar citu valstu arhīvu pārvaldes institūcijām, arhīviem un starptautiskajām arhīvu organizācijām	NVO	3	2	3	-
<b>Videjs deleģēšanas potenciāls</b>						
5	Nodrošināt arhīvu speciālistu sertifikāciju	Padotības iestāde /NVO	3	1	3	Iespējams interešu konflikts: organizācijai jāsertificē savi darbinieki
6	Izskatīt un sagatavot atbildes uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem un sūdzībām	Padotības iestāde	1	2	3	-
7	Izstrādāt arhīvu darbību regulējošo normatīvo aktu projektus	Padotības iestāde	1	3	3	Politikas veidotāji kļūst par politikas īstenotājiem

*NVO un profesionālās radošās organizācijas*

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervēta vienīgā nozares profesionālās organizācija. Tā bija Latvijas Arhīvistu biedrība, kas pārstāv Latvijas arhīvistus. Biedru skaits biedrībā ir 180, kas liecina par tās plašo pārstāvniecību.

**Tabula 28. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto skaits
	Sertificēšana Licenzēšana	Inspekcija pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Latvijas Arhīvistu biedrība	-	-	✓	-	- Arhīvistu	180

 – Reģistrēta PRO reģistrā       – Nav reģistrēta PRO reģistrā

*Administratīvais slogs*

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar arhīvu nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtinā pamatuzdevumu veikšanu. KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā netika konstatēts būtisks administratīvā sloga veidotājfaktors. Ir tikai divas lietas, kas sagādā nelielu slogu – Latvijas Arhīvu padomes sēžu protokolēšana un darbinieku novērtēšanas sistēma “Nevis”. Kopējais administratīvais slogs Bibliotēku un arhīvu nodaļā ir aptuveni 0,135 tūkst EUR.

Galvenais administratīvā sloga veidotājfaktors padotības iestādē ir pārāk detalizēta darbinieku atskaitīšanās sistēma. Tās ietvaros darbiniekiem gan katru dienu ir jāatskaitās par ik pusstundu veiktajiem uzdevumiem, gan jāaplāno un jāatskaitās par katrā mēnesī veiktajiem darbiem. Lielā darbinieku skaita dēļ šīs problēmas rada milzīgu sloga apjomu. Citi administratīvā sloga veidotājfaktori ir darbinieku novērtējuma sistēma “Nevis” un nepilnības iekšējos kārtības noteikumos. Nevalstiskajā līmenī administratīvais slogs nepastāv. Kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir 361 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs arhīvu nozarē ir 361,1 tūkst. EUR. Lielais skaitlis veidojas saskaņā ar LNA direktora vietnieces izvērstiem apgalvojumiem par iestādes darbinieku biežu atskaitīšanos (problēmas laika patēriņš aprakstīts Tabulā 29.). Pētījuma veicēji pieņēma viņas kompetences līmeni par pietiekami objektīvu, lai uzskatītu iegūto rezultātu par korektu.

**Tabula 29. Administratīvais slogs arhīvu nozarē**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
KM Bibliotēku un arhīvu nodaļa	- Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un pildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums iestādēs ir 8,65 EUR/h, - darbinieku skaits nodaļā 1	0,035	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas lietojamību - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Intervētajiem vēlamais laika ietaupījums 50%	0,017
	- Protokolu sagatavošana notikušajām Arhīvu padomes sēdēm. Pēc katras padomes sēdes ir jāgatavo protokols, kurā pierakstīts, kādu viedokli pauda katrs dalībnieks.	- notika 1 sēde - katras sēdes protokola gatavošanai tika patērētas 8 h, - vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,1	- Mainīt sēžu protokolešanas kārtību un ļaut protokolus iesniegt audio formātā, tādējādi sēdes audio ieraksts kļūtu par pašu protokolu - Diktoфона iegādes izmaksas 50 EUR - Laika ietaupījums 100 %	0,1
Padotības iestāde (Latvijas Nacionālais arhīvs)	- Katru gadu ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un pildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums LNA ir 5,3 EUR/h, - iestādē ir 422 darbinieki	9	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Intervētajiem vēlamais laika ietaupījums 50%	4,5
	- Iestādes darbiniekiem jāveic darba uzskaitē, atskaitoties ik 30 minūtes. Šī prasība liek darbiniekiem pavadīt laiku ievadot šo datus Excel	- uzskaitē jāveic katru dienu, darba dienu skaits 249, datu ievadīšanai tiek patērētas 0,5 h, - vidējais atalgojums LNA ir 5,3 EUR/h, - iestādē ir 422 darbinieki	279	- Palielināt laika intervālu, par kuru ir jāatskaitās, uz 2 h (atskaitīšanās laiks samazinās 4 reizes) - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 75%	209
	- Katram iestādes darbiniekam jāiesniedz plānošanas un padarītā darba atskaites par katru mēnesi. Šo informāciju nekur būtiski tālāk neizmanto	- apkopošana jāveic reizi mēnesī, datu ievadīšanai vidēji tiek patērētas 2,5 h, - vidējais atalgojums LNA ir 5,3 EUR/h, - iestādē ir 422 darbinieki, - informācijas analīzei tiek patērētas 160 h	68	- Samazināt šo atskaišu gatavošanas termiņu uz reizi ceturksnī - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 75%	51
	- Nepieciešama rakstiska atļauja no iestādes direktora, lai arhīva lasītājs varētu iepazīties ar arhīva materiāliem	- tika sagatavotas 1000 atļaujas, katras atļaujas parakstīšanai tiek patērētas 0,25 h, - vidējais atalgojums LNA 5,3 EUR/h	1,4	- Mainīt nolikumu un atteikties no prasības, ka arhīvs organizē lasītavu darbu atbilstoši arhīva direktora noteiktajai dokumentu izmantošanas kārtībai - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	1,4
	- Katru gadu tiek veikta daļēja arhīvā glabājamo dokumentu esības un fiziskā stāvokļa pārbaude, kam seko speciālie pasākumi meklēšanai. Šādu uzdevumu jau neveic citu valstu (piem., Igaunijas) arhīvi.	- dokumentu pārbaudīšanai vidēji gadā tiek patērētas 240 h, - vidējais atalgojums LNA 5,3 EUR/h	1,3	- Mainīt iestādes nolikumu un izņemt no tās uzdevumu "Veic arhīvā glabājamo dokumentu esības un fiziskās stāvokļa pārbaudes, ja nepieciešams, veic speciālus pasākumus to meklēšanai, kā arī tālāku bojājumu novēršanai" - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	1,3
	- Dokumentu restaurācijas un konservācijas veikšanai jāgatavots akts, kas ir sarežģīts un satur daudz informācijas un ir grūti saprotams	- tika sagatavoti 200 akti, viena akta sagatavošanai tiek patērēta 1 h, - vidējais atalgojums LNA 5,3 EUR/h	1	- Samazināt informācijas daudzumu, kuru nepieciešams iekļaut restaurācijas un konservācijas darbībām nepieciešamajos aktos - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,5
	- Informācijas ievadīšana Kultūras kartē	- informācijas ievadīšanai Kultūras kartē tiek patērētas 160 h, - vidējais atalgojums LNA ir 5,3 EUR/h	0,8	- Uzlabot Kultūras kartes veikspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu. - Ārpalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,4
	- Nepieciešama rakstiska atļauja gan no nodaļas vadītāja, gan iestādes direktora, lai veiktu dokumentu restaurāciju un nodotu tos laboratorijai	- vidēji gadā tiek sagatavotas 200 atļaujas, - vienas atļaujas sagatavošanai tiek patērētas 0,5 h, - vidējais atalgojums LNA 5,3 EUR/h	0,5	- Mainīt iestādes nolikumu un dot nodaļu vadītājiem tiesības pašam apstiprināt dokumentu nodošanu restaurācijai - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,25
<b>Kopā:</b>			<b>361,1</b>	-	<b>268,5</b>

- Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

- Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

## Secinājumi un ieteikumi

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par bibliotēku nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 30.).

Tika konstatēts, ka arhīvu nozarē pastāv uzdevumu dublēšanās risks pārraudzības un atbalsta funkciju veikšanā KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā un padotības iestādē. Pieņemot, ka uzdevuma veikšanas darbu konsolidācijas ceļā tiktu ietaupīti 10 % resursu, būtu iespējams ietaupīt 0,5 tūkst. EUR gadā. Nozarē ir četri uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu, ko nozares dalībnieki iesaka deleģēt padotības iestādei un NVO. Uzdevuma deleģēšanas gadījumā varētu būt iespējams ietaupīt 1 tūkst. EUR.

Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt padotības iestādes faktiski veikto uzdevumu lietderību. Iestādē tiek veikti 7 uzdevumi, kuriem darbinieki patērē 1 % un mazāk no saviem kopējiem resursiem. Pētījuma veicējiem nebija iespējams pārliecināties par šo uzdevumu lietderību, tāpēc to izvērtēšana jāveic iestādei pašai.

Tika secināts arī tas, ka KM Bibliotēku un arhīvu nodaļā darbi ir sadalīti funkcionāli un ir skaidri nodalīts tas, ka uzdevumus arhīvu nozarē veic viens darbinieks. Darbinieku efektivitāti varētu paaugstināt vienīgi, pārskatot uzdevumu veikšanai nepieciešamos resursus.

Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, būs iespējams ietaupīt 268,5 tūkst. EUR. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 270 tūkst. EUR gadā.

**Tabula 30. Secinājumi un ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
1	Funkciju dublēšanās			
	Pastāv uzdevumu dublēšanās risks pārraudzības un atbalsta funkciju veikšanā starp Kultūras ministriju un padotības iestādi	Izvērtēt ministrijas struktūrvienību pārraudzības un atbalsta funkciju veikšanas efektivitāti un konsolidēt funkcijas veikšanu vienā struktūrvienībā.	Konsolidācijas ceļā tiek ietaupīti 10 % resursu.	0,5
2	Funkciju deleģēšana			
	Arhīvu nozarē pastāv 3 valsts pārvaldes uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu	3 uzdevumus Koordinācijas un Atbalsta funkciju grupās ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu padotības iestādei.	Deleģēšanas ceļā tiek ietaupīti 10 % resursu	1
3.	Funkciju lietderība			
	Padotības iestāde veic 7 uzdevumus, kuri patērē 1 % un mazāk no iestādes cilvēkresursiem.	Izvērtēt padotības iestādes «mazo» veikto uzdevumu lietderību.	-	-
4	Produktivitātes uzlabošana			
	Arhīvu nozarē KM Bibliotēku un arhīvu nodaļas uzdevumi ir sadalīti funkcionāli – par nozari atbild viens darbinieks un nodaļas vadītājs. Arhīvu nozarē nodaļas vadītāja ieguldījums ir salīdzinoši neliels.	Nozares pārvaldības efektivizācijai jākoncentrējas uz uzdevumu veikšanai nepieciešamo resursu optimizēšanu, saglabājot darbinieku atbildību funkcionālo dalījumu un skaidrāk iezīmējot nodaļas vadītāja atbildības arhīvu nozares pārvaldībā	-	-
5	Administratīvā sloga samazināšana			
	Kopējais administratīvais slogs KM ir 0,1 EUR gadā; kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir 361,1 tūkst EUR gadā; KOPĀ: 361,1 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 29. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 74 % resursu	268,5
<b>Kopā:</b>				<b>270,0</b>



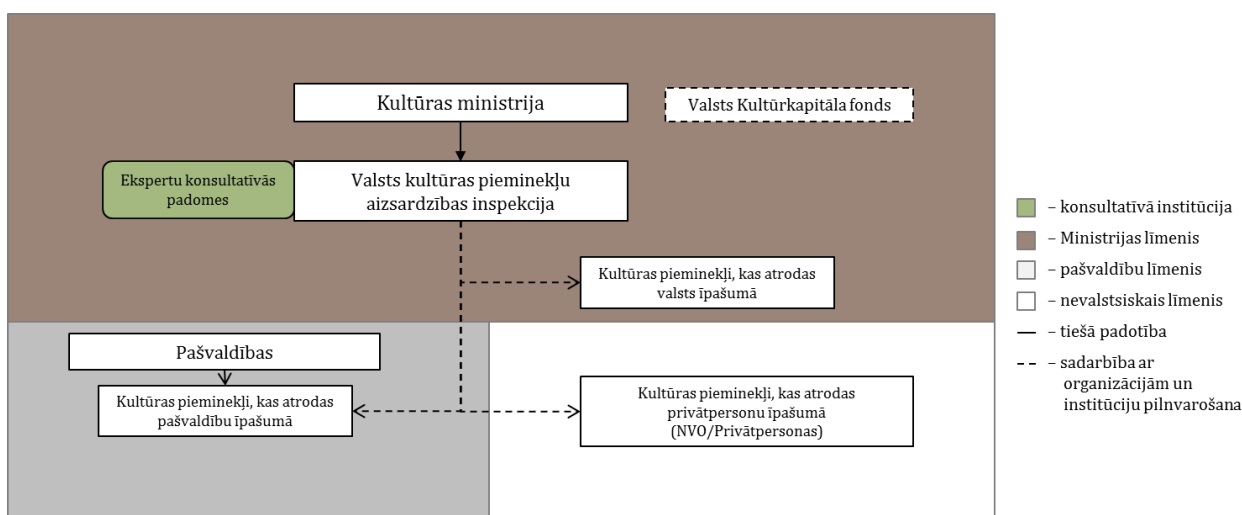
#### 1.2.4. Kultūras pieminekļu aizsardzības nozare

##### *Nozares administratīvās struktūras pārskats*

Kultūras pieminekļu aizsardzības nozares administratīvajā struktūrā (Attēls 22.) galveno lomu spēlē Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija, kas ir KM tiešās padotības iestāde. KM tai ir deleģējusi praktiski visus nozares pārvaldības uzdevumus, tāpēc inspekcija īsteno valsts pārvaldi kultūras pieminekļu aizsardzībā un pārzina kultūras pieminekļus valsts teritorijā<sup>4</sup>. Tomēr lēmumu par katra kultūras pieminekļa iekļaušanu aizsargājamo pieminekļu reģistrā pieņem Kultūras ministrs. Valsts kultūrkapitāla fonds konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu padotības iestādei, pašvaldībām un nevalstiskā līmeņa dalībniekiem. Tas galvenokārt tiek piešķirts kultūras pieminekļu restaurācijas darbu veikšanai.

Kultūras pieminekļi var būt valsts, pašvaldības, NVO vai privātpersonu īpašumā, kas veic pieminekļu uzturēšanu un apsaimniekošanu. Inspekcija uzrauga visu pieminekļu apsaimniekošanas kvalitāti neatkarīgi no pieminekļa piederības. 2014. gada 31. decembrī valstī bija 8 765 reģistrēti kultūras pieminekļi.

**Attēls 22. Kultūras pieminekļu aizsardzības nozares administratīvās struktūras pārskats**



##### *Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai*

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 23.) redzams, ka politikas veidošanas funkcijas veic KM Stratēģiskās plānošanas nodaļa un Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija. Inspekcijā funkciju veikšanai tiek patērēti daudz vairāk resursu, jo tajā notiek politikas dokumentu plānošana. Savukārt Stratēģiskās plānošanas nodaļā notiek tikai kultūras pieminekļu aizsardzības politikas koordinācija KM kompetences līmenī. Pastāv uzdevumu dublēšanās risks starp KM Stratēģiskās plānošanas nodaļu un padotības iestādi. Regulējošās, koordinācijas un pārraudzības funkcijas nozarē veic faktiski tikai Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija. Nelielu daļu VKKF finansējuma saņēmusi biedrība ICOMOS, kas nodarbojas ar starptautiskās sadarbības veicināšanu.


Pakalpojumu nodrošināšanas funkciju veic dalībnieki visos līmeņos, izņemot KM Stratēģiskās plānošanas nodaļu. Tas galvenokārt saistās ar darbībām, kas vērstas uz kultūras pieminekļu saglabāšanu un pieejamību, līdz ar to lielāko finansējumu piesaista nevalstiskā līmeņa dalībnieki. Atbalsta funkciju veikšanā arī iesaistās visi nozares dalībnieki, izņemot KM, un lielāko resursu apjomu saņēmuši nevalstiskā līmeņa dalībniekiem. Pakalpojumu un atbalsta funkciju veikšanai VKKF finansējumu piesaistījušas arī citas valsts iestādes – LU Latvijas vēstures institūts piedalījies bioarheologu konferencē, veicis arheoloģiskos pētījumus un izrakumus, izdevis Latvijas


<sup>4</sup> Ministru Kabineta 2004. Gada 9. novembra noteikumi Nr. 916 „Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcijas nolikums“.

Vēstures žurnālu, restaurējis senlietas; Latvijas Kultūras akadēmija restaurējusi senlietas un pētījusi kultūras objektu nelegālas aprites mazināšanu; Latvijas Mākslas akadēmija un Rīgas Cirks rekonstruējuši attiecīgi savā īpašumā esošu pieminekli un plakātus un afišas ar vēsturisku nozīmi

**Attēls 23. KM izdevumi nozares pārvaldes funkciju veikšanai**

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks	KM stratēģiskās plānošanas nodaļa	Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija		Citas valsts iestādes	Pašvaldības	NVO, privātpersonas, SIA
			KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR			
Finansējuma piešķirējs		KM, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
1   Politikas		2	23	-	-	-	-
2   Regulējošās		-	365	-	-	-	-
3   Koordinācijas		-	23	-	-	-	4
4   Pārraudzības		-	685	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana		-	114	10	24	68	234
6   Atbalsta		-	-	3	6	6	39
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>		<b>2</b>	<b>1 210</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>74</b>	<b>277</b>

 – Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

 – Faktiskie dati par 2014. gadu

*Pieci uzdevumi, kas padotības iestādē patērē visvairāk resursu*

Saskaņā ar Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcijas anketu par uzdevumu veikšanai patērētajiem cilvēkresursiem, visvairāk resursu šajā iestādē tiek patērēts uzdevuma „Nodrošina kultūras pieminekļu kontroli (apsekošana, pārbaude), sniedz priekšrakstus par normu neievērošanu, sauc pie administratīvās atbildības, nodrošina tiesību atzīmju reģistrēšanu zemesgrāmatā, izsniedz kultūras pieminekļu īpašniekiem (vadītājiem) norādījumus par attiecīgā kultūras pieminekļa izmantošanu un saglabāšanu, pieņem lēmumus par saimnieciskās darbības apturēšanu kultūras pieminekļi vai tā aizsardzības zonā, ja tiek pārkāpti kultūras pieminekļu aizsardzības noteikumi, sniedz atzinumu pie būves nodošanas ekspluatācijā, par darbu atbilstību Inspekcijas atļaujai, sniedz atzinumu pašvaldībām jautājumā par nekustamā īpašuma nodokļa atlaides piemērošanu un atbrīvošanu, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana“. Aplūkojot piecus uzdevumus, kam patērēts lielākais resursu apjoms, redzams, ka tie patērē 74 % no kopējiem iestādes cilvēkresursiem. Šie uzdevumi tiek veikti saskaņā ar iestādes nolikumu.



**Tabula 31. Uzdevumi, kuru veikšanai tiek patērēts visvairāk resursu**

Nr.	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas (tūkst. EUR)
1	Nodrošina kultūras pieminekļu kontroli (apsekošana, pārbaude), sniedz priekšrakstus par normu neievērošanu, sauc pie administratīvās atbildības, nodrošina tiesību atzīmju reģistrēšanu zemesgrāmatā, izsniedz kultūras pieminekļu īpašniekiem (vadītājiem) norādījumus par attiecīgā kultūras pieminekļa izmantošanu un saglabāšanu, pieņem lēmumus par saimnieciskās darbības apturēšanu kultūras pieminekli vai tā aizsardzības zonā, ja tiek pārkāpti kultūras pieminekļu aizsardzības no/teikumi, sniedz atzinumu pie būves nodošanas ekspluatācijā, par darbu atbilstību Inspekcijas atļaujai, sniedz atzinumu pašvaldībām jautājumā par nekustamā īpašuma nodokļa atlaides piemērošanu un atbrīvošanu, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	88	616 (51%)
2	Izvērtē un saskaņo būvprojektus, kas izstrādāti kultūras pieminekļiem vai objektiem, kas atrodas kultūras pieminekļu aizsardzības zonā, ja nepieciešams, izsniedz nosacījumus un tehniskos noteikumus būvprojektēšanai kultūras pieminekļos un objektos, kuri atrodas kultūras pieminekļu aizsardzības zonā un pārveido kultūrvēsturisko vidi, izsniedz atļaujas būvniecībai, kā arī remonta (renovācijas), konservācijas, restaurācijas vai rekonstrukcijas darbu veikšanai kultūras pieminekļos vai to aizsardzības zonās, sniedz atzinumus par īslaicīga rakstura būvju ietekmi publisko pasākumu laikā RVC un tā AZ teritorijā, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	13	91 (8%)
3	Nosaka kultūras pieminekļa kultūrvēsturisko vērtību, lai noteiktu atlīdzību par kaitējumu, kas tam nodarīts.	11	80 (7%)
4	Izvērtē objektu atbilstību valsts vai vietējās nozīmes kultūras pieminekļu statusam, pieņem lēmumu par jaunatklātā objekta ņemšanu valsts aizsardzībā, sagatavo kultūras ministram priekšlikumus par kultūras pieminekļa iekļaušanu valsts aizsargājamo kultūras pieminekļu sarakstā vai svitrošanu no tā, pieņem lēmumu par vidi degradējoša statusa noteikšanu objektam, kurš atrodas kultūras pieminekļa teritorijā vai tā aizsardzības zonā, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	7	46(4%)
5	Organizē pasākumus, kas saistīti ar mūsdienu arhitektūras kvalitātes uzlabošanu kultūras pieminekļu teritorijās un to aizsardzības zonās, organizēt pasākumus kultūras mantojuma popularizēšanai.	7	46 (4%)
	5 «lielākie» uzdevumi kopā	126	879 (74%)
	Visi pārējie uzdevumi	47	331 (26%)
	<b>Kopā</b>	<b>173</b>	<b>1 210 (100%)</b>

*Uzdevumi ar iespējamu nelietderīgu resursu patēriņu*

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija veic 3 uzdevumus, kas nav skaidri noteikti iestādes nolikumā. Visiem tabulā esošajiem uzdevumiem ir būtiska nozīme iestādes darbībā. To veikšanai kopumā tiek patērēti 92 tūkst. EUR gadā jeb 8 % iestādes resursu. Netika konstatēti uzdevumi, kuriem iestāde atvēlētu 1 % un mazāk no saviem resursiem.

**Tabula 32. Uzdevumi, kuri tiek veikti, bet nav iekļauti iestādes nolikumā**

Nr.	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas, (tūkst. EUR)
1	Novērtē speciālistu kvalifikāciju	7	46 (4%)
2	Nodrošina Rīgas vēsturiskā centra saglabāšanas un aizsardzības padomes darbību.	3	23 (2%)
3	Veido Kultūras mantojuma aizsardzības politiku	3	23 (2%)
	3 «papildus» uzdevumi kopā	13	92 (8%)
	Pārējie uzdevumi	160	1 118 (92%)
	<b>Kopā</b>	<b>173</b>	<b>1 210 (100%)</b>

*Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu*

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu kultūras pieminekļu aizsardzības nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā. Tika izteikts priekšlikums, ka Kultūras ministrijai lielā mērā vajadzētu saglabāt esošās funkcijas un papildus uzņemt lielu projektu finansēšanu, kas saistās ar kultūras pieminekļu aizsardzības jomu. Intervijās netika rasti priekšlikumi uzdevumu deleģēšanai padotības iestādei vai pašvaldībām. Savukārt nevalstiskais sektors varētu uzņemt kultūrizglītības funkcijas, sabiedrības izglītošanu un kultūrvēsturisku pieminekļu uzraudzību, kas būtu salīdzinoši jaunas funkcijas, tāpēc tām nebija iespējams veikt konkrētu deleģēšanas potenciāla novērtējumu.

## Attēls 24. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica

Kam deleģēt	Kultūras ministrija	Padotības iestāde	Pašvaldības	NVO
Ieteicējs				
<b>Kultūras ministrija</b>	• Saglabāt esošās funkcijas	-	-	-
<b>Padotības iestāde</b>	• Saglabāt esošās funkcijas	-	-	-
<b>Pašvaldības aģentūra</b>	• Finansējuma piešķiršana lielajiem projektiem	-	-	• Kultūrizglītības funkcijas
<b>NVO</b>	-	-	-	• Sabiedrības izglītības funkcijas kultūras pieminekļu aizsardzības jomā • Kultūrvēsturisku pieminekļu uzraudzība

### Uzdevumu deleģēšanas potenciāls

Izvērtējot ieteikumus par uzdevumu deleģēšanu saskaņā ar pētījuma metodoloģiju, tika konstatēts, ka kultūras pieminekļu aizsardzības nozarē ir trīs uzdevumi ar zemu deleģēšanas potenciālu. Tie ir "Kultūrvēsturisku pieminekļu uzraudzība", "Kultūrizglītības funkcijas" un "Sabiedrības funkcijas kultūras pieminekļu aizsardzības jomā". Šobrīd ne KM, ne VKPAI šīm funkcijām netiek atvēlēti ievērojami cilvēkresursi, tāpēc, to resursu kritērijs ir 1 un 2.

Tabula 33. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējums

	Deleģejamais uzdevums/funkcija	Pretendents, kam varētu deleģēt	Juridiskais kritērijs	Resursu kritērijs	Pretendenta kritērijs	Institucionālie riski
<b>Zems deleģēšanas potenciāls</b>						
1	Kultūrvēsturisku pieminekļu uzraudzība	NVO	3	1	2	-
2	Kultūrizglītības funkcijas	NVO	3	1	2	-
3	Sabiedrības izglītības funkcijas kultūras pieminekļu aizsardzības jomā	NVO	3	2	2	-

### NVO un profesionālās radošās organizācijas

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervētas piecas nozares profesionālās organizācijas. Tā kā PRO reģistrā nav nevienas organizācijas, kas darbojas kultūras pieminekļu aizsardzības nozarē, šīs organizācijas tika izraudzītas pēc nozares pārstāvju ieteikuma. Biedru skaita ziņā lielākās organizācijas ir Latvijas restauratoru biedrība un Latvijas arheoloģijas biedrība.

Tabula 34. Nozares NVO un PRO izvērtējums

Organizācijas nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto, akreditēto skaits
	Sertificēšana, Licenzēšana	Inspekcija, pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
ICOMOS Latvija	-	-	✓	-	Kultūras mantojuma jomas profesionāļus un speciālistus	14
Latvijas kultūras mantojuma saglabāšanas biedrība	-	-	✓	-	Privātpersonas, kurām rūp kultūras mantojuma saglabāšana	29
Latvia Nostra	-	-	✓	-	Privātpersonas, kurām rūp koka arhitektūra saglabāšana	5
Latvijas restauratoru biedrība	-	-	✓	✓	Restauratorus un kultūras mantojuma speciālistus	179
Latvijas arheoloģijas biedrība	-	-	✓	-	Arheologus	61

### *Administratīvais slogs*

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar kultūras pieminekļu aizsardzības nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtina pamatuzdevumu veikšanu (Tabula 35.). Lielāko administratīvo slogu KM rada lēmuma pieņemšana par kultūras pieminekļa iekļaušanu pieminekļu sarakstā. To veic kultūras ministrs, taču varētu būt iespējams mainīt kārtību, ļaujot VKPAI iekļaut pieminekļu sarakstā vismaz vietējas nozīmes pieminekļus. Kopējais administratīvais slogs Kultūras ministrijā ir aptuveni 0,8 tūkst. EUR.

Galvenais administratīvā sloga veidotājfaktors padotības iestādē ir pieminekļu aizsardzības zonu samazināšanas tiesību trūkums, kā dēļ inspekcijai katru gadu nākas apsekot lielākas platības, nekā būtu nepieciešams. Citi lielākie administratīvā sloga veidotājfaktori ir formāla kultūras pieminekļu uzraudzība, darbinieku novērtēšanas sistēma "Nevis" un norādījuma aktu aizpildīšana. Kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir 127,3 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs kultūras pieminekļu aizsardzības nozarē ir 128,1 tūkst. EUR.

**Tabula 35. Administratīvais slogs kultūras pieminekļu aizsardzības nozarē**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Kultūras ministrija	- Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija apseko, sagatavo dokumentāciju un izvērtē objekta iekļaušanu valsts aizsargājamo kultūras pieminekļu sarakstā, savukārt lēmumu par iekļaušanu pieminekļu sarakstā pieņem kultūras ministrs. Tas paildzina procesu vismaz par 2 nedēļām	- No 62 saskaņošanas procedūrām, 30 procedūrās tika saskaņota vietējas nozīmes pieminekļa iekļaušana aizsargājamo kultūras pieminekļu sarakstā, vienai saskaņošanai tiek patērēta 1 h, - stundas likme 12,4 EUR/h	0,4	- Veikt izmaiņas likumdošanā un deleģēt lēmumu pieņemšanu par vietējas (ne valsts) nozīmes pieminekļu statusu Inspekcijai. - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100 %	0,4
Padotības iestāde (Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija)	- Valsts aizsardzībā atrodas 7225 nekustamie kultūras pieminekļi. Daļai no tiem būtu iespējams samazināt aizsardzības zonu, līdz ar to mazinot administratīvo slogu gan iestādei, gan pieminekļu īpašniekiem. Aizsardzības zonas samazināšana ir sarežģīta Ministru kabineta noteikumu dēļ	- Valsts aizsardzībā ir 7225 nekustamie kultūras pieminekļi - Aizsardzības zonās veicamo būvprojektu saskaņošanas gadā patērē 91 tūkst. EUR	91	- Izskatīt iespēju mainīt MK noteikumus, lai VKPAI būtu tiesības samazināt kultūras pieminekļu aizsardzības zonas 3 – 5 gadu laikā apsekot visas nekustamo kultūras pieminekļu aizsardzības zonas un samazināt to kopējo platību par aptuveni 35 % - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums (pēc apsekošanas perioda) 35 %	32
	- Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums iestādē ir 7 EUR/h, - darbinieku kopskaits iestādē 92	2,6	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Intervētajiem vēlamais laika ietaupījums 50%	1,3
	- Formāla kultūras pieminekļu uzraudzība gadījumā, ja to uzraudzītājs ir kompetents veikt šo uzdevumu	- tika apsekoti 3318 kultūras pieminekļi, - 7 % no tiem atrodas kompetentu īpašnieku uzraudzībā, - vienai apsekošanas procedūrai tiek patērētas 16 h, - vidējais atalgojums iestādē ir 7 EUR/h	26	- Samazināt kultūras pieminekļu uzraudzības apjomu, izveidojot visaptverošu informācijas sistēmu, kas ļautu uzraudzību samazināt tikai uz tiem gadījumiem, kad klients pats nebūtu kompetents uzraudzības jautājumos. Informācijas sistēma ļautu kultūras pieminekļa apsekojuma dokumentu aizpildīt elektroniski - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KISC) patēriņš - Laika ietaupījums 100%	26
	- Norādījuma aktos pieprasītā aizpildāmā nepieciešamā informācija ir pieaugusi no 0,5 līdz 3 lpp pēdējo 20 gadu laikā. Lielākā daļa no prasītās informācija ir atsaucis uz citiem normatīviem aktiem	- tika sagatavoti 1039 norādījuma akti, - viena akta sagatavošanai tiek patērēta 1 h, - vidējais atalgojums iestādē ir 7 EUR/h	7,3	- Samazināt nepieciešamo informāciju, kura būtu jāiekļauj norādījuma aktā - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 90 %	6,6
	- Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija apseko, sagatavo dokumentāciju un izvērtē objekta iekļaušanu valsts aizsargājamo kultūras pieminekļu sarakstā, savukārt lēmumu par iekļaušanu pieminekļu sarakstā pieņem kultūras ministrs. Tas paildzina procesu vismaz par 2 nedēļām	- tika veiktas 62 saskaņošanas procedūras, - vienai saskaņošanai tiek patērēta 1 h, - stundas likme 7 EUR/h	0,4	- Veikt izmaiņas likumdošanā un deleģēt lēmumu pieņemšanu par vietējas (ne valsts) nozīmes pieminekļu statusu Inspekcijai. - Gada laikā vidēji 30 procedūras attiecas uz vietējas nozīmes kultūras pieminekļiem - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,2
	<b>Kopā:</b>			<b>128,1</b>	-

## Secinājumi un ieteikumi

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par kultūras pieminekļu aizsardzības nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 36.).

Tika konstatēts, ka nozarē pastāv uzdevumu dublēšanās risks politikas funkciju veikšanā starp KM Stratēģiskās plānošanas nodaļu un padotības iestādi. Pieņemot, ka uzdevuma veikšanas darbu konsolidācijas ceļā tiktu ietaupīti 10 % resursu, būtu iespējams ietaupīt 0,2 tūkst. EUR gadā. Nozarē ir 3 uzdevumi ar deleģēšanas potenciālu citiem dalībniekiem, taču tiem pašlaik netiek konkrēti piešķirti resursi, tāpēc nav iespējams novērtēt deleģēšanas ietaupījumu.

Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt padotības iestādes faktiski veikto uzdevumu lietderību. Iestādē tiek veikti 3 uzdevumi, kas nav norādīti nolikumā. Būtu nepieciešams izvērtēt iespējamību iekļaut šos uzdevumus iestādes nolikumā. Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 66,5 tūkst. EUR gadā. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 66,7 tūkst. EUR gadā.

**Tabula 36. Ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
1	Funkciju dublēšanās			
	Nozarē pastāv uzdevumu dublēšanās risks Politikas funkciju veikšanā starp KM un Padotības iestādei	Izvērtēt ministrijas struktūrvienību politikas funkciju veikšanas efektivitāti un konsolidēt funkcijas veikšanu vienā struktūrvienībā.	Konsolidācijas ceļā tiek ietaupīti 10 % resursu.	0,2
2	Funkciju deleģēšana			
	-	-	-	-
3.	Funkciju lietderība			
	Padotības iestāde veic 3 uzdevumus, kas nav nosaukti tās nolikumā. Uzdevumu veikšanai kopā tiek patērēti 92 tūkst. EUR.	Izvērtēt padotības iestādes «papildus» veikto uzdevumu nepieciešamību iekļaut iestādes nolikumā.	-	-
4	Produktivitātes uzlabošana			
	-	-	-	-
5	Administratīvā sloga samazināšana			
	Kopējais administratīvais slogs KM ir 0,8 tūkst EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs padotības iestādei ir 127,3 tūkst. EUR KOPĀ: 128,1 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 35. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 52% resursu	66,5
<b>Kopā:</b>				<b>66,7</b>

## 1.3. Literatūras un grāmatniecības apakšnozare

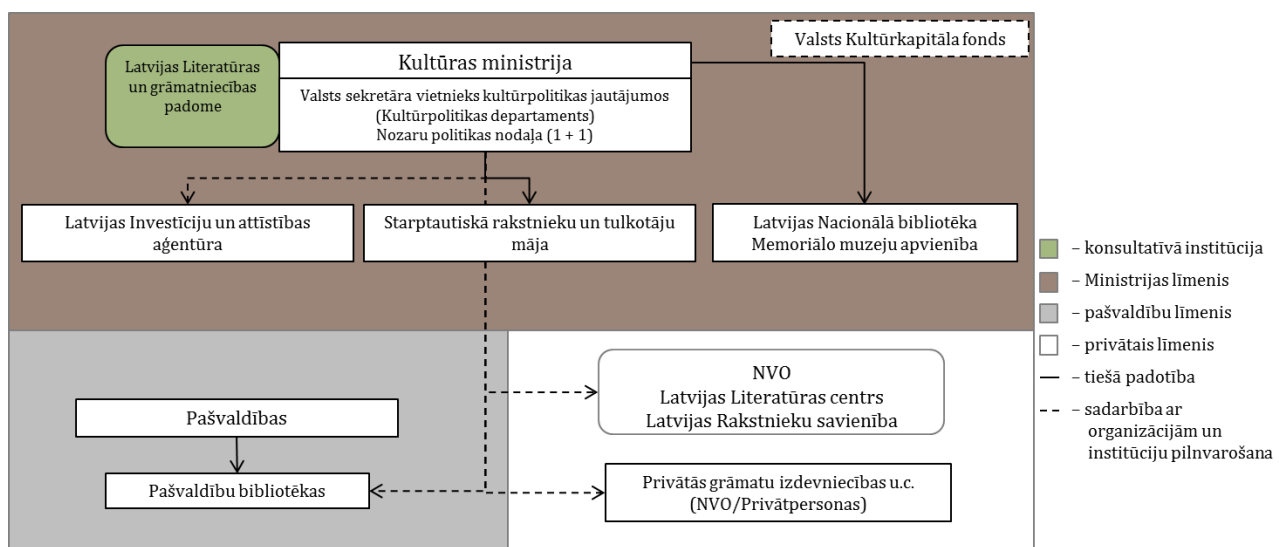
### *Nozares administratīvās struktūras pārskats*

Literatūras un grāmatniecības apakšnozares administratīvajā struktūrā (Attēls 25.) galveno lomu spēlē Kultūras ministrijas Nozaru politikas nodaļa. Tās darbinieki veido nozares politikas stratēģiju, izstrādā nozari regulējošos normatīvos aktus, kā arī sadala budžeta līdzekļus. Nodaļa slēdz līdzdarbības līgumu ar kapitālsabiedrību, kurā valsts ir 33% daļu turētāja (Starptautisko rakstnieku un tulkotāju māju), un atsevišķām nevalstiskajām organizācijām, līdz ar to jāveic arī līgumu izpildes rādītāju pārraudzība. Nozaru politikas nodaļas darbinieki pārstāv KM nostāju ar nozari saistītos jautājumos, kas tiek apspriesti dažādās darba grupās un sanāksmēs, organizē nozares dalībnieku pakalpojumu pieejamību, kā arī sniedz metodisko atbalstu nozares dalībniekiem. Kapitālsabiedrībai „Starptautiskā rakstnieku un tulkotāju māja” ir deleģēti valsts pārvaldes uzdevumi par literatūras un

grāmatniecības nozares attīstības veicināšanu, starpkultūru dialoga veidošanu un Latvijas literāro procesu iekļaušanos starptautiskā aprītē. Valsts kultūrkapitāla fonds projektu konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu valsts kapitālsabiedrībai, citām valsts iestādēm, pašvaldībām un nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

KM Nozaru politikas nodaļa sadarbojas arī ar KM padotības iestādēm – Latvijas Nacionālo bibliotēku un Memoriālo muzeju apvienību – un Latvijas Investīciju un attīstības aģentūru. LIAA iesaistās Latvijas pārstāvniecības organizēšanā starptautiskos literatūras nozares pasākumos, bet padotības iestādes palīdz popularizēt latviešu literatūru un tās vēsturi. Pašvaldību bibliotēkās notiek tikšanās ar literātiem, literatūras izdevumu pētniecība un popularizēšana. Nevalstiskā līmeņa privātās grāmatu izdevniecības nodrošina nozares kultūras pakalpojumu pieejamību. Nevalstiskās organizācijas nodrošina metodisko atbalstu nozares dalībniekiem. Lielākās no tām ir Latvijas literatūras centrs un Latvijas Rakstnieku savienība.

### Attēls 25. Apakšnozares administratīvās struktūras pārskats




#### Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai


KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 26.) redzams, ka politikas veidošana un pārraudzības funkcijas skatuves mākslas nozarē veic KM Nozaru politikas nodaļa. Nozarē netiek veiktas regulējošās funkcijas. Koordinācijas funkcijas arī veic KM Nozaru politikas nodaļa, taču iesaistās arī Starptautiskā rakstnieku un tulkotāju māja un nevalstiskās organizācijas. Konkrētāk, ir noslēgts līdzdarbības līgums ar Latvijas Literatūras centru. Pakalpojumu veikšanas funkcijas veic dalībnieki no visiem līmeņiem, arī KM Nozaru politikas nodaļa. Visvairāk KM resursu šīm funkcijām patērē nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kuri līdzekļus piesaista no VKKF. Atbalsta funkciju veikšanā iesaistās visi nozares dalībnieki. Visvairāk resursu patērē nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kuri saņem finansējumu gan saskaņā ar līdzdarbības līgumiem, gan no VKKF, un Starptautiskā rakstnieku un tulkotāju māja. Samērā lielus līdzekļus no VKKF pakalpojumu un atbalsta funkciju veikšanai (arheoloģiskie pētījumi, žurnālu izdošana, restaurācijas darbi) piesaista arī citas valsts iestādes (Latvijas Universitāte, Latvijas Nacionālā bibliotēka un Daugavpils Universitāte).



## Attēls 26. KM finanšu izlietojums nozares pārvaldības funkciju veikšanai

Funkcijas veids \ Nozares dalībnieks	KM nozaru politikas nodaļa	Starptautiskā rakstnieku un tulkotāju māja		Citas valsts iestādes	Pašvaldības	NVO, privātpersonas, SIA	
	KM, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
Finansējuma piešķirējs							
1   Politikas	6	-	-	-	-	-	-
2   Regulējošā	-	-	-	-	-	-	-
3   Koordinācijas	9	-	0,3	-	-	33	1
4   Pārraudzības	3	-	-	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana	8	-	6	24	9	-	634
6   Atbalsta	4	114	38	61	1	108	59
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>	<b>30</b>	<b>114</b>	<b>44</b>	<b>85</b>	<b>10</b>	<b>141</b>	<b>694</b>

 – Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

 – Faktiskie dati par 2014. gadu

### Atbildīgās KM nodaļas uzdevumu pārskats

KM Nozaru politikas nodaļā literatūras un grāmatniecības apakšnozarē darbojas 2 darbinieki – nodaļas vadītājs un vecākais referents literatūras un grāmatniecības jautājumos. Darbinieku galvenie uzdevumi, kuriem tiek patērēts lielākais stundu, ir Raiņa un Aspazijas 150. jubilejas gada norišu atbalsts, sarakstes nodrošināšana ar iestādēm, organizācijām un privātpersonām, valsts budžeta apakšprogrammas „Mākslas un literatūra” darbības nodrošināšana, nozares stratēģijas iesniegšana Kultūras ministrijas vadībai, Latvijas dalības nodrošināšana Londonas grāmatu tirgū

Redzams, ka katram darbiniekam ir vairāki uzdevumi, kam tiek patērēts mazāk nekā 50 stundu gadā. Turklāt liela daļa uzdevumu, t.sk. uzdevums, kura veikšanai tiek patērēts visvairāk darba stundu, ir projekta tips, kas tiek veikti līdz noteikta termiņa beigām. Tādi, piemēram, ir Raiņa un Aspazijas 150. jubilejas gada norišu atbalsts, dalības Londonas grāmatu tirgū koordinēšana, līdzdarbības līgumu izstrāde un pārraudzība u.c. Vienam no vecākā referenta uzdevumiem – „Izvērtēt vortāla www.kultura.lv darbību un pēc izvērtējuma, ja nepieciešams, nodrošināt kultūras informācijas pieejamību latviešu, krievu un angļu valodās kultūras portālā” tiek atvēlēts mazāk nekā 1 % no kopējiem nozarei atvēlētajiem resursiem. Tā kā šis uzdevums tieši neatbilst KM funkcijām, iespējams, varētu atteikties no tā veikšanas.

### Attēls 27. Literatūras un grāmatniecības nozares uzdevumu sadalījums starp Nozaru politikas nodaļas darbiniekiem





### Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu literatūras un grāmatniecības nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā. Netika izteikts neviens uzdevums, ko varētu deleģēt pašvaldībām vai nevalstiskā līmeņa dalībniekiem. Savukārt Kultūras ministrijai tiek ieteikts pievērst lielāku uzmanību tādu uzdevumu veikšanai kā organizēt dalību starptautiskos grāmatu tirgos un stiprināt politikas veidošanas funkcijas.

**Attēls 28. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica**

Kam deleģēt Ieteicējs	Kultūras ministrija	Pašvaldības	NVO
<b>Kultūras ministrija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saglabāt esošās funkcijas</li> </ul>	-	-
<b>Starptautiskā rakstnieku un tulkotāju māja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizēt dalību starptautiskos grāmatu tirgos</li> <li>Stiprināt politikas veidošanas funkciju</li> </ul>	-	-
<b>NVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saglabāt esošās funkcijas</li> </ul>	-	-

### NVO un profesionālās radošās organizācijas

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervētas 6 nozares profesionālās organizācijas. No tām 3 šobrīd ir reģistrētas KM Profesionālo radošo organizāciju reģistrā, bet 3 organizācijas tika intervētas pēc nozares pārstāvju ieteikumiem. Viena no PRO reģistrā iekļautajām organizācijām nebija sasniedzama pēc internetā norādītajiem kontaktiem. No organizācijām, kas veic aktīvu darbību literatūras un grāmatniecības jomā, lielākā ir Latvijas Rakstnieku savienība, taču KM ir noslēgusi līdzdarbības līgumu gan ar šo organizāciju, gan ar Latvijas Literatūras centru, kas veiksmīgi veic uzdevumus starptautiskās koordinācijas un atbalsta jomās.

**Tabula 37. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto skaits
	Sertificēšana, Licenzēšana	Inspekcija, pārbaudes	Izglītošana	Atbalsts, koordinācija		
Biedrība Latvijas Literatūras Centrs			✓	✓	- Rakstnieki, - tulkotāji - izdevēji	12
Latvijas Rakstnieku savienība	✓		✓	✓	- Literāti	242
Biedrība "Orbīta"				✓	- Literāti	5
Latvijas Grāmatizdevēju asociācija			✓		- Grāmatu izdevēji	30
Grāmatnieku ģilde			✓	✓	- Grāmatu izdevēji	4
Latvijas Grāmattirgotāju asociācija			✓		- Grāmatu un kancelejas preču tirdzniecības uzņēmumi	5
Organizācijas, kuras neizdevās sazināt ar vismaz 5 mēģinājumiem:						
Latvijas bērnu un jaunatnes literatūras padome						



- Reģistrēta PRO reģistrā



- Nav reģistrēta PRO reģistrā

### *Administratīvais slogs*

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar literatūras un grāmatniecības nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtina pamatuzdevumu veikšanu (Tabula 38.). Lielāko administratīvo slogu KM Nozaru politikas nodaļā rada formālu konkursu rīkošana, kuros iespējams tikai viens pretendents. Šāda rakstura problēmu varētu risināt, slēdzot līdzdarbības līgumus ar potenciālajiem pretendentiem. Galvenais administratīvā sloga veidotājfaktors valsts kapitālsabiedrībā ir vienāda satura atskaišu iesniegšana, kas dažādās formās jāsniedz tās kapitāla daļu turētājiem (Kultūras ministrijai un Ventspils pašvaldībai). Padarot atskaitīšanās procesu kopīgāku, tiktu mazināts slogs uz valsts kapitālsabiedrības darbiniekiem. Kopējais administratīvais slogs uz KM struktūrvienībām ir 1,035 tūkst. EUR

Lielāko administratīvo nevalstiskajā sektorā rada Valsts kases maksājumu sistēma, kas attiecas uz organizācijām, ar kurām ir noslēgts līdzdarbības līgums. Papildus slogu šīm organizācijām rada informācijas kavēšanās par KM finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai. Kopējais administratīvais slogs nevalstiskajā līmenī ir 1,8 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs literatūras un grāmatniecības nozarē ir 2,835 tūkst. EUR.

**Tabula 38. Administratīvais slogs literatūras un grāmatniecības nozarē**

Spēlētājs	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Kultūras ministrija, Nozaru politikas nodaļa	- Katru gadu ir jāveic darbinieku kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums ir 8,65 EUR/h, - nodaļā ir 1 darbinieks, kas darbojas skatuves mākslas jomā	0,035	- Samazināt veidlapas apjomu un uzlabot "Nevis" lietojamību - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Intervētajiem vēlamais laika ietaupījums 50%	0,018
	- Starptautiskās rakstnieku un tulcotāju mājas padomes organizēšana un vadīšana. Padomes lēmumiem ir tikai rekomendējoša loma, jo lēmumus pieņem dibinātāji.	- padomes organizēšanai tika patērētas 40 h, - vidējais atalgojums ir 8,65 EUR/h	0,3	- Likvidēt padomi, un daļu tās funkcijas nodot Starptautiskās rakstnieku un tulcotāju mājas valdei - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100%	0,3
	- Protokolu sagatavošana notikušajām Literatūras un grāmatniecības padomes sēdēm. Pēc katras padomes sēdes ir jāpasagatavo protokols, kurā pierakstīts, kādu viedokli pilda katrs dalībnieks	- notika 2 sēdes, - sēdes protokola gatavošanai tika patērētas 8 h, - vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,1	- Mainīt sēžu protokolēšanas kartību un ļaut protokolus iesniegt audio formātā, tādējādi sēdes audio ieraksts kļūtu par pašu protokolu - Diktofona iegādes izmaksas 50 EUR - Laika ietaupījums 100 %	0,1
Starptautiskā rakstnieku un tulcotāju māja	- Jāiesniedz atšķirīgas atskaites par vienu tēmu tās dibinātājiem - Kultūras ministrijai un Ventspils pašvaldībai	- Kultūras ministrijai jāiesniedz ceturkšņa atskaites 4 reizes gadā un gada atskaite, pašvaldībai jāiesniedz gada atskaite, ceturkšņa atskaitēm tiek patērētas 12 h, KM gada atskaitēi 24 h, pašvaldības gada atskaitēi 24 h, - vidējais atalgojums iestādē 6,5 EUR/h	0,6	- Samazināt atskaitīšanas biežumu uz reizi pusgadā un vienoties par kopīgu atskaites formu - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50%	0,3
NVO	- Maksājumu veikšana ar Valsts Kases kontu	- maksājumi tiek veikti vidēji reizi nedēļā, gadā ir 52 nedēļas, maksājumu ievadīšanai vidēji patērētais laiks nedēļā ir 4 h, - vidējais atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR/h, - nozarē darbojas 2 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums	1,7	- Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā, tādējādi atvieglojot maksājumu veikšanas procedūras un ietaupot darbinieku laiku. Līdzekļu izlietojums atspoguļotos gada pārskatos. - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100%	1,7
	- Novēlota informācijas saņemšana par nākamā gada finansējumu no Kultūras ministrijas	- līdzdarbības līgumā noteikts, ka reizi gadā tiek pārplānots NVO piešķirtais finansējums nākamajam gadam, - NVO darbiniekiem nākas pārplānot savus sākotnēji sagatavotos nākamā gada plānus, tam patērējot 16 h, - atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR, - nozarē darbojas 2 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums	0,1	- Gada beigās informēt NVO, ar ko noslēgts līdzdarbības līgums, par nākamajā gadā paredzēto piešķiramo finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,05
<b>Kopā:</b>			<b>2,835</b>	<b>Kopā:</b>	<b>2,468</b>

- Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

- Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

### Secinājumi un ieteikumi

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par literatūras un grāmatniecības nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 39.). No pētījumā apkopotās informācijas tika konstatēts, ka literatūras un grāmatniecības nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks. Nozarē nav uzdevumu, ko varētu deleģēt citiem tās dalībniekiem. Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt KM Nozaru politikas nodaļas faktiski veikto uzdevumu lietderību. Noskaidrots, ka nodaļas darbinieki veic vienu uzdevumu, kuram tiek patērēts mazāk nekā 1 % no kopējiem resursiem. Atsakoties no šī uzdevuma veikšanas, varētu ietaupīt 0,2 tūkst. EUR gadā.

Tika secināts arī tas, ka KM Nozaru politikas nodaļas uzdevumus veido aptuveni vienāds skaits projekta un pastāvīgā tipa uzdevumu, tāpēc nozares pārvaldības efektivitāti varētu paaugstināt vienīgi optimizējot esošo uzdevumu veikšanai nepieciešamos resursu, saglabājot darbinieku specializāciju. Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 3,45 tūkst. EUR. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 2,668 tūkst. EUR.

**Tabula 39. Ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
1	Funkciju dublēšanās			
	Nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks	-	-	-
2.	Funkciju deleģēšana			
	-	-	-	-
3	Funkciju lietderība			
	KM Nozaru politikas nodaļas darbinieki veic 1 uzdevumu, kam tiek patērēts mazāk nekā 1 % no kopējiem resursiem jeb 0,2 tūkst. EUR gadā.	Izvērtēt KM Nozaru politikas nodaļas uzdevumu, kam tiek patērēts mazāk nekā 1 % no resursiem, un izskatīt iespējas atteikties no tā veikšanas.	KM Nozaru politikas nodaļa vairs neveic minēto uzdevumu	0,2
4	Produktivitātes uzlabošana			
	Literatūras un grāmatniecības nozarē uzdevumus pamatā veic 1 darbinieks kopā ar nodaļas vadītāju  Liela daļa uzdevumu, t.sk. uzdevums, kuram tiek patērēts visvairāk darba stundu, ir projektu tipa – Raiņa un Aspazijas jubilejas gada aktivitātes, dalības grāmatu tirgos koordinēšana, līdzdarbības līgumu gatavošana un izvērtēšana	Nozares pārvaldības efektivizācijai jākoncentrējas uz uzdevumu veikšanai nepieciešamo resursu optimizēšanu, saglabājot darbinieku specializāciju konkrētā nozarē (1 darbinieks/1 slodze literatūras un grāmatniecības nozarei)	-	-
5	Administratīvā sloga samazināšana			
	Kopējais administratīvais slogs KM ir 1,4 tūkst. EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs valsts kapitālsabiedrībai ir 0,6 tūkst. EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs organizācijām, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums ir 1,8 tūkst. EUR  KOPĀ: 2,835 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 36. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 87 % resursu	2,468
<b>Kopā:</b>				<b>2,668</b>

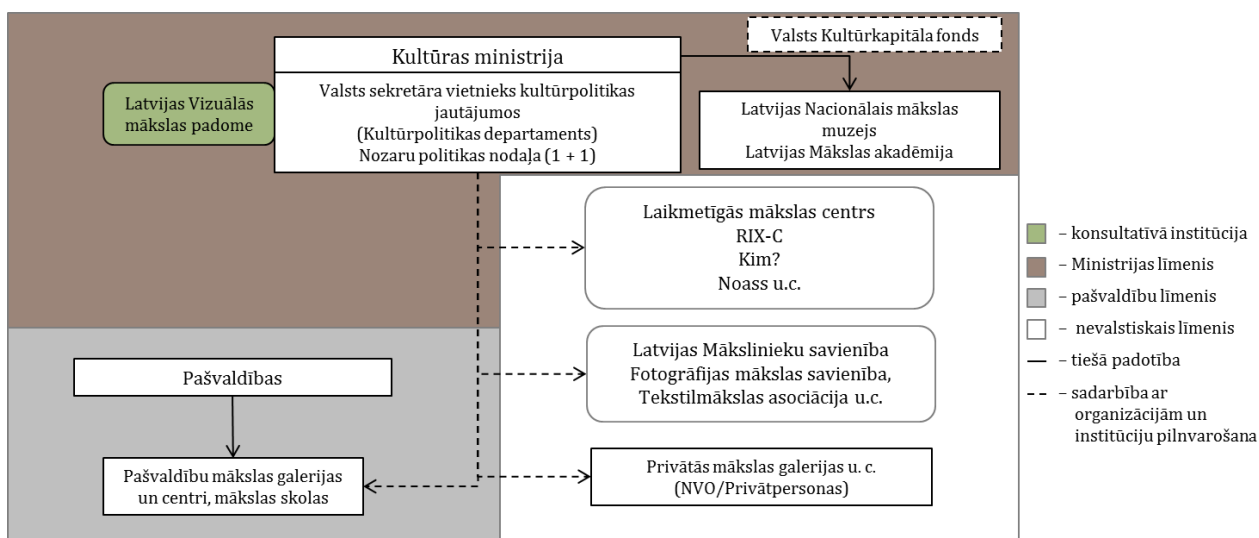
## 1.4. Vizuālās mākslas apakšnozare

### Nozares administratīvās struktūras pārskats

Vizuālās mākslas apakšnozares administratīvajā struktūrā (Attēls 29.) galveno lomu spēlē Kultūras ministrijas Nozaru politikas nodaļa. Tās darbinieki veido nozares politikas stratēģiju, kā arī sadala budžeta līdzekļus. Nodaļa slēdz līdzdarbības līgumu ar valsts atsevišķām nevalstiskajām organizācijām, līdz ar to jāveic arī līgumu izpildes rādītāju pārraudzība. Nozaru politikas nodaļas darbinieki pārstāv KM nostāju ar nozari saistītos jautājumos, kas tiek apspriesti dažādās darba grupās un sanāksmēs, organizē nozares dalībnieku pakalpojumu pieejamību, kā arī sniedz metodisko atbalstu nozares dalībniekiem. Nodaļa sadarbojas ar KM padotības iestādēm – Latvijas Nacionālo mākslas muzeju un Latvijas Mākslas akadēmiju -, kuras veic pētniecību un izglītojošo darbu. Valsts kultūrkapitāla fonds projektu konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu padotības iestādēm, pašvaldībām un nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

Pašvaldību un privātās mākslas galerijas, centri un mākslas skolas nodrošina vizuālās mākslas pakalpojumu pieejamību reģionos, kā arī veic pētniecisko un izglītojošo darbu. Nevalstiskajā līmenī darbojas vairākas organizācijas, kas apvieno dažādu vizuālās mākslas virzienu pārstāvjus (Latvijas Mākslinieku savienība u.c.), bet citas (Laikmetīgās mākslas centrs u.c.) rīko nacionāla un starptautiskā mēroga pasākumus, popularizē nozari un sniedz metodisko atbalstu.

Attēls 29. Vizuālās mākslas nozares administratīvās struktūras pārskats




### Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 30.) redzams, ka politikas veidošanas un pārraudzības funkcijas vizuālās mākslas nozarē veic KM Nozaru politikas nodaļa. Nozarē netiek veiktas regulējošās funkcijas. Koordinācijas funkcijas arī veic KM Nozaru politikas nodaļa, taču ir noslēgti arī līdzdarbības līgumi ar vairākām nevalstiskajām organizācijām (RIX-C, Noass, Laikmetīgās mākslas centrs). Līdz ar to nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks starp tās dalībniekiem. Pakalpojumu veikšanas funkcijas nozares dalībnieki visos līmeņos, arī KM. Visvairāk resursu tam patērē nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kuri saņem finansējumu gan saskaņā ar līdzdarbības līgumiem (kim?), gan no VKKF. Izdevumus pašvaldību sadaļā sastāda finansējums, kas paredzēts Daugavpils Marka Rotko mākslas centram. Atbalsta funkciju veikšanā iesaistās visi nozares dalībnieki, visvairāk resursu tām patērē nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kuri saņem finansējumu no VKKF. Samērā lielus līdzekļus no VKKF pakalpojumu un atbalsta funkciju veikšanai piesaista arī citas valsts iestādes (Latvijas Mākslas akadēmija un Latvijas Nacionālais mākslas muzejs).

### Attēls 30. KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks	KM nozaru politikas nodaļa	Padotības iestādes	Pašvaldības, pašvaldību SIA		NVO, privātpersonas, SIA	
				KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
Finansējuma piešķirējs		KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
1   Politikas		3	-	-	-	-	-
2   Regulējošā		-	-	-	-	-	-
3   Koordinācijas		9	1	-	-	62	15
4   Pārraudzības		2	-	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana		11	12	143	19	18	782
6   Atbalsta		3	61	-	12	-	133
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>		<b>28</b>	<b>74</b>	<b>143</b>	<b>31</b>	<b>80</b>	<b>930</b>

 – Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

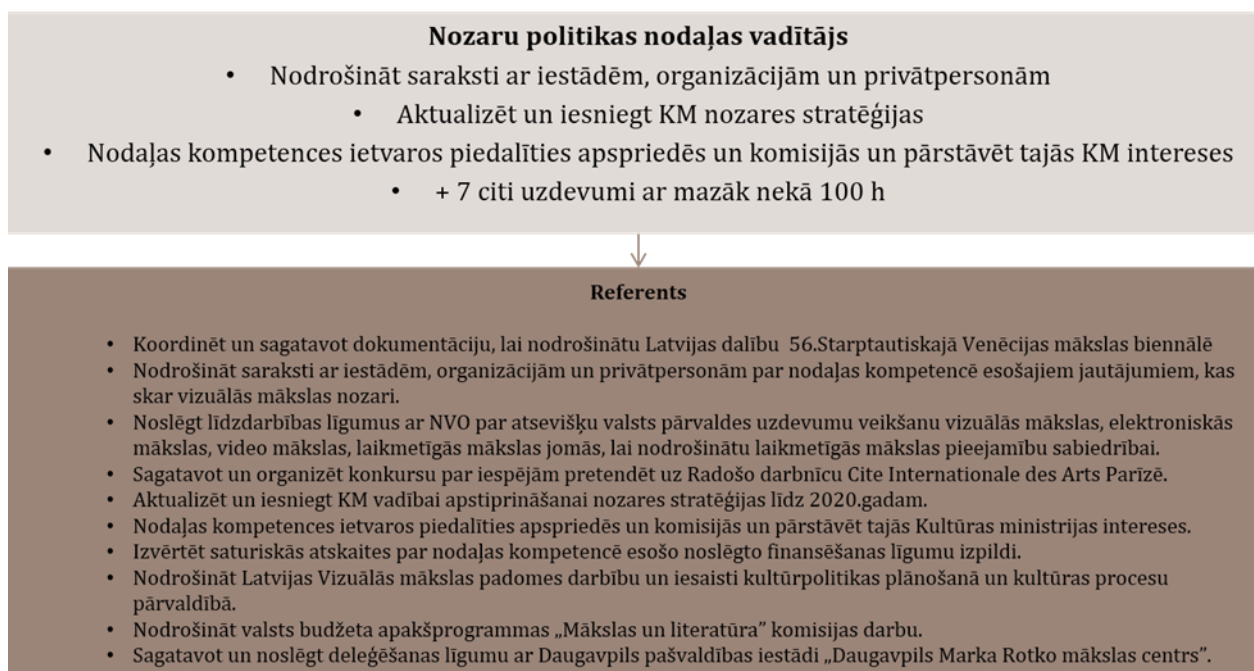
 – Faktiskie dati par 2014. gadu

#### Atbildīgās KM nodaļas uzdevumu pārskats

KM Nozaru politikas nodaļā vizuālās mākslas apakšnozarē darbojas 2 darbinieki – nodaļas vadītājs un referents vizuālās mākslas jautājumos. Darbinieku galvenie uzdevumi, kuriem tiek patērēts lielākais stundu skaits, ir Latvijas dalības koordinācija Venēcijas mākslas biennālē, sarakstes nodrošināšana ar iestādēm, organizācijām un privātpersonām par nodaļas kompetencē esošiem jautājumiem, līdzdarbības līgumu slēgšana ar NVO par valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanu, konkursa rīkošana par dalību radošajā darbnīcā „Cite Internationale des Arts“ Parīzē un nozares stratēģijas iesniegšana KM vadībai.

Redzams, ka liela daļa uzdevumu, t.sk. uzdevums, kura veikšanai tiek patērēts visvairāk darba stundu, ir projekta tips, kas tiek veikti līdz noteikta termiņa beigām. Tādi, piemēram, ir Latvijas dalības koordinācija Venēcijas mākslas biennālē, līdzdarbības līgumu slēgšana ar NVO, konkursa rīkošana par dalību radošajā darbnīcā “Cite Internationale des Arts Parīzē” u.c. uzdevumi.

### Attēls 31. Vizuālās mākslas apakšnozares uzdevumu sadalījums starp Nozaru politikas nodaļas darbiniekiem



#### Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu vizuālās mākslas nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā. Netika izteikts neviens ieteikums, attiecībā uz Kultūras ministrijas darbību, tātad tās darbībā nebūtu jāveic nekādas izmaiņas. Pašvaldībām tiek ieteikts rīkot konkursus finansiāla atbalsta sniegšanai NVO, kas tās teritorijā darbojas vizuālās mākslas jomā, kā arī koordinēt vizuālās mākslas izglītības speciālistus starp novadiem un sniegt konsultācijas un rekomendācijas par nozari. Līdzīga veida konsultatīvo darbu varētu veikt nozares NVO.

**Attēls 32. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica**

Kam deleģēt	Kultūras ministrija	Pašvaldības	NVO
Ieteicējs			
<b>Kultūras ministrija</b>	-	-	-
<b>Pašvaldība</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkursu rīkošana vizuālās mākslas atbalstam NVO sektorā</li> <li>• Izglītības speciālistu koordinācija starp novadiem</li> </ul>	-
<b>NVO</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sniegt konsultācijas un rekomendācijas par nozari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sniegt konsultācijas un rekomendācijas par nozari</li> </ul>

*NVO un profesionālās radošās organizācijas*


Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervētas 8 nozares profesionālās organizācijas (Tabula 38.). No tām 5 šobrīd ir reģistrētas KM Profesionālo radošo organizāciju reģistrā, bet 3 organizācijas tika intervētas pēc nozares pārstāvju ieteikumiem. Viena no PRO reģistrā iekļautajām organizācijām ir vizuālās mākslas jomā, lielākā ir Latvijas Mākslinieku savienība, taču KM ir noslēgusi līdzdarbības līgumu ar RIX-C, kim?, Laikmetīgo mākslas centru un Biedrību „Kultūras un mākslas projekts NOASS“. Līgumi noslēgti koordinācijas un pakalpojumu funkciju veikšanai.



**Tabula 40. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto skaits
	Sertificēšana Licenzēšana	Inspekcija pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Latvijas Mākslinieku savienība	-	-	-	✓	- Mākslinieki (vizuālā māks)	860
Latvijas fotogrāfijas mākslas savienība FIAP	-	-	-	-	- Fotogrāfi	172
Biedrība Grafikas kamera	-	-	✓	✓	- Grafiķi	35
Biedrība "Kultūras un mākslas projekts NOASS"	-	-	✓	✓	- Dažādu jomu mākslinieki	11
Latvijas Tekstilmākslas asociācija	-	-	✓	✓	- Profesionālie Tekstilmākslinieki	115
RIX-C	-	-	✓	✓	- Māksliniekus	6
kim?	-	-	✓	✓	- Kultūras kuratorus	15
Laikmetīgās mākslas centrs	-	-	-	-	- Latvijas laikmetīgās mākslas mākslinieki	10
Organizācijas, kas vairs neveic savu darbību						
Latvijas profesionālo fotogrāfu asociācija	Tika likvidēta 2007 gadā					

 – Reģistrēta PRO reģistrā

 – Nav reģistrēta PRO reģistrā

#### Administratīvais slogs

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar vizuālās mākslas nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtina pamatuzdevumu veikšanu (Tabula 39.). Lielāko administratīvo slogu KM Nozaru politikas nodaļā rada protokolu sagatavošana notikušajām Latvijas Vizuālās mākslas padomes sēdēm. Šāda rakstura problēmu varētu risināt, pieļaujot protokolu ierakstīšanu audioformātā, taču tad jānodrošina iespēja tajā ērti atrast nepieciešamo informāciju. Kopējais administratīvais slogs KM Nozaru politikas nodaļā ir aptuveni 0,1 tūkst. EUR.

Lielāko administratīvo nevalstiskajā sektorā rada Valsts kases maksājumu sistēma, kas attiecas uz organizācijām, ar kurām ir noslēgts līdzdarbības līgums. Papildus slogu šīm organizācijām rada informācijas kavēšanās par KM finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai. Kopējais administratīvais slogs nevalstiskajā līmenī ir 4,8 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs vizuālās mākslas nozarē ir 4,8 tūkst. EUR.

**Tabula 41. Administratīvais slogs vizuālās mākslas nozarē**

Spelētājs	Problēma	Pieņemumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņemumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
KM Nozaru politikas nodaļa	- Katru gadu ir jāveic darbinieku kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionālātes problēmas, kas apgrūtinā un palīdzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums ir 8,65 EUR/h, - nodaļā ir 3 darbinieki, kas darbojas skatuves mākslas jomā	0,035	- Samazināt veidlapas apjomu un uzlabot "Nevis" lietojamību - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Intervētajiem vēlmais laika ietaupījums 50%	0,018
	- Protokolu sagatavošana notikušajām Vizualās mākslas padomes sēdēm. Pēc katras padomes sēdes ir jāgatavo protokols, kurā pierakstīts, kādu viedokli pāuda katrs dalībnieks.	- notika 2 sēdes, katras sēdes protokola gatavošanai tika patērētas 8 h, - vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,1	- Mainīt sēžu protokolēšanas kartību un ļaut protokolus iesniegt audio formātā, tādējādi sēdes audio ieraksts kļūtu par pašu protokolu - Diktofona iegādes izmaksas aptuveni 50 EUR - Laika ietaupījums 100 %	0,1
NVO	- Maksājumu veikšana ar Valsts Kases kontu	- maksājumi tiek veikti vidēji reizi nedēļā, gadā ir 52 nedēļas, - maksājumu ievadīšanai vidēji patērētais laiks nedēļā ir 4 h, - vidējais atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR/h, - nozarē darbojas 5 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums	4,2	- Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā, tādējādi atvieglojot maksājumu veikšanas procedūras un ietaupot darbinieku laiku. Līdzekļu izlietojums atspoguļotos gada pārskatos - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100%	4,2
	- Novēlota informācijas saņemšana par nākamā gada finansējumu no Kultūras ministrijas	- līdzdarbības līgumā noteikts, ka reizi gadā tiek pārplānots NVO piešķirtais finansējums nākamajam gadam, NVO darbiniekiem nākas pārplānot savus sākotnēji sagatavotos nākamā gada plānus, tam patērējot 16 h, - atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR, - nozarē darbojas 5 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums	0,3	- Gada beigās informēt NVO, ar ko noslēgts līdzdarbības līgums, par nākamajā gadā paredzēto piešķiramo finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,3
	- Informācijas ievadīšana Kultūras kartē	- Kultūras kartē datus ievadījusi 41 NVO, kas darbojas vizuālās mākslas nozarē, katra organizācija informācijas ievadīšanai Kultūras kartē patērē vidēji 1 h, - vidējais atalgojums NVO darbiniekam ir 4 EUR/h	0,2	- Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionālātāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KISC) patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,1
<b>Kopā:</b>			<b>4,835</b>	-	<b>4,718</b>

*Secinājumi un ieteikumi*

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par vizuālās mākslas nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 40.).

No pētījumā apkopotās informācijas tika konstatēts, ka vizuālās mākslas nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks. Nozarē nav uzdevumu, ko varētu deleģēt citiem tās dalībniekiem. Tika secināts arī tas, ka KM Nozaru politikas nodaļas uzdevumiem ir liels projekta tipa uzdevumu īpatsvars. Tāpēc nozares pārvaldības efektivitāti varētu paaugstināt vienīgi optimizējot esošo uzdevumu veikšanai nepieciešamos resursus, saglabājot darbinieku specializāciju. Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 4,718 tūkst. EUR. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 4,718 tūkst. EUR.

**Tabula 42. Ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņemums	Ietaupījums, tūkst. EUR
1	Funkciju dublēšanās Nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks	-	-	-
2	Funkciju deleģēšana	-	-	-
3	Funkciju lietderība	-	-	-
4	Produktivitātes uzlabošana	-	-	-

Vizuālās mākslas nozarē uzdevumus pamatā veic 1 darbinieks kopā ar nodaļas vadītāju	Nozares pārvaldības efektivizācijai jākoncentrējas uz uzdevumu veikšanai nepieciešamo resursu optimizēšanu, saglabājot darbinieku specializāciju konkrētā nozarē	-	-
Liela daļa uzdevumu ir projektu tipa – dalības Venēcijas biennālē koordinēšana, līdzdarbības līgumu slēgšana u.c.			
5 Administratīvā sloga samazināšana			
Kopējais administratīvais slogs KM ir 0,135 tūkst. EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs nevalstiskā līmeņa organizācijām ir 4,7 tūkst. EUR	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 39. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 97,5 % resursu	4,718
KOPĀ: 4,835 tūkst. EUR gadā			
		<b>Kopā:</b>	4,718

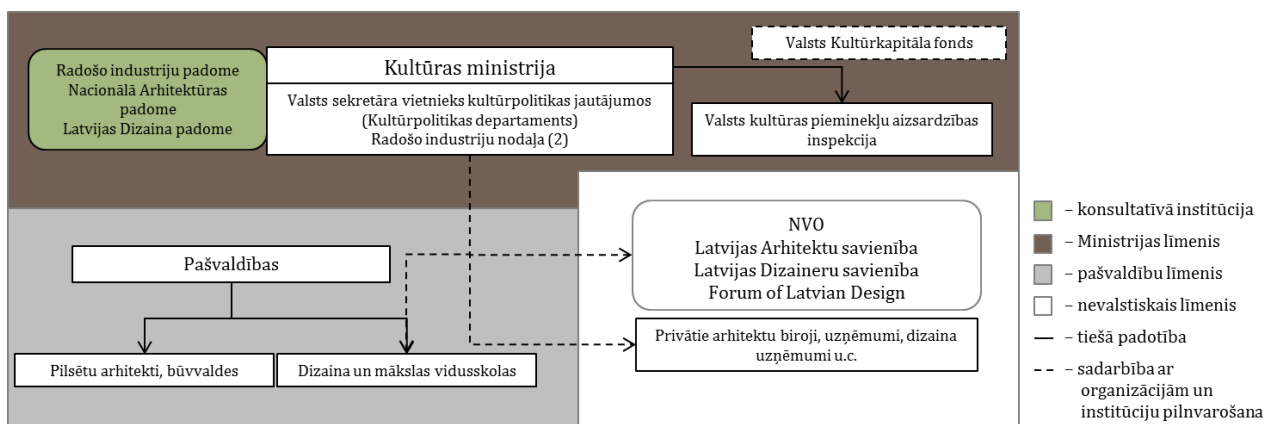
## 1.5. Arhitektūras un dizaina apakšnozare

### Nozares administratīvās struktūras pārskats

Arhitektūras un dizaina apakšnozares administratīvajā struktūrā (Attēls 33.) galveno lomu spēlē Kultūras ministrijas Radošo industriju nodaļa. Tās darbinieki veido nozares politikas stratēģiju, sadala nozarei paredzētos budžeta līdzekļus. Nodaļa veic nozares koordināciju un nodrošina metodisko atbalstu. KM padotības iestāde Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija nosaka būvprojektu ierobežojumus, ja tie ir plānoti kultūras pieminekļos vai to aizsardzības zonās. Valsts kultūrkapitāla fonds projektu konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu padotības iestādēm, pašvaldībām un nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

Pilsētu arhitekti un būvvaldes darbojas pašvaldībās, nodrošinot būvprojektu kvalitatīvu uzraudzību, realizāciju, lēmumu pieņemšanu par pilsētas attīstību u.c. Privātie arhitektu biroji, uzņēmumi, dizaina uzņēmumi nodarbojas ar arhitektūras un dizaina pakalpojumu sniegšanu. Nevalstiskajā līmenī darbojas vairākas organizācijas, kas aktīvi pārstāv nozares darbinieku intereses un organizē dažādus pasākumus nozares attīstības veicināšanai. Lielākās no šādām organizācijām ir Latvijas Arhitektu savienība un Latvijas Dizaineru savienība, kuras patstāvīgi veic attiecīgi arhitektu un dizaineru sertifikāciju. Gan Latvijas Arhitektu savienībai, gan Forum of Latvian Design ir noslēgts līdzdarbības līgums ar KM.

### Attēls 33. Arhitektūras un dizaina apakšnozares administratīvā struktūra



### Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 34.) redzams, ka politikas veidošanas arhitektūras un dizaina nozarē veic KM Radošo industriju nodaļa. Nozarē netiek veiktas regulējošas un pārraudzības funkcijas. Koordinācijas funkcijas arī veic KM Nozaru politikas nodaļa, taču par VKKF finansējumu šo

funkciju veikšanā aktīvi iesaistās vairākas nevalstiskās organizācijas. Politikas un koordinācijas funkciju veikšanā nepastāv būtisks uzdevumu dublēšanās risks starp nozares dalībniekiem.

Pakalpojumu veikšanas funkcijas veic dalībnieki visos līmeņos, arī Kultūras ministrijā. Visvairāk resursu tam patērē nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kuri saņem finansējumu gan saskaņā ar līdzdarbības līgumiem (Latvijas Arhitektu savienība), gan no VKKF. Atbalsta funkciju veikšanā arī iesaistās visi nozares dalībnieki, visvairāk resursu tām patērē nevalstiskā līmeņa dalībnieki, kuri saņem finansējumu gan no līdzdarbības līgumiem (Forum of Latvian Design), gan no VKKF. Nelielus līdzekļus no VKKF pakalpojumu un atbalsta funkciju veikšanai piesaista arī padotības iestādes (Latvijas Kultūras koledža, Latvijas Nacionālais mākslas muzejs, Rīgas Dizaina un mākslas vidusskola). Jāpiebilst, ka tabulā norādītie Radošo industriju nodaļas resursi ir tikai aptuveni puse no nodaļas kopējiem resursiem, jo pārējie tiek atvēlēti radošo industriju nozarei.

**Attēls 34. KM finanšu izlietojums arhitektūras un dizaina nozares pārvaldes funkciju veikšanai**

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks		Pašvaldības, plānošanas reģioni		NVO, privātpersonas, SIA	
	KM radošo industriju nodaļa	Padotības iestādes	Pašvaldības, plānošanas reģioni	NVO, privātpersonas, SIA	NVO, privātpersonas, SIA	NVO, privātpersonas, SIA
Finansējuma piešķirējs	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
1   Politikas	5	-	-	-	-	-
2   Regulējošās	-	-	-	-	-	-
3   Koordinācijas	4	-	-	-	-	41
4   Pārraudzības	-	-	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana	14	7	2	14	203	203
6   Atbalsta	10	16	5	30	106	106
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>44</b>	<b>350</b>	<b>350</b>

– Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem  
 – Faktiskie dati par 2014. gadu

#### Atbildīgās KM nodaļas uzdevumu pārskats

KM Radošo industriju nodaļā darbojas 2 darbinieki – vecākais referents un referents. No darbinieku uzdevumiem aptuveni puse saistās ar arhitektūras un dizaina nozari, bet otra puse ar radošo industriju nozari. Galvenie uzdevumi, kas saistās ar arhitektūras un dizaina nozari un ir ar lielāko atvēlēto darba stundu skaitu, ir Venēcijas arhitektūras biennāles sagatavošana, dalība konferencēs, biennālē, semināros, normatīvo aktu izstrāde, dizaina un arhitektūras padomju organizēšana, arhitektūras un dizaina politikas plānošana, līdzdarbības līgumu slēgšana un atbilžu gatavošana uz vēstulēm.

Redzams, ka liela daļa uzdevumu, t.sk. uzdevums, kura veikšanai tiek patērēts visvairāk darba stundu, ir projekta tipa, kas tiek veikti līdz noteikta termiņa beigām. Savukārt pasvītrotie uzdevumi ir saistīti ar radošo industriju nozari. Saskaitot katra darbinieka nostrādāto stundu skaitu redzams, ka tas pārsniedz vienas slodzes stundu skaitu gadā.

Nodaļai raksturīgs liels skaits “mazo” uzdevumu. Tādi uzdevumi kā “Tikšanās ar studentiem, interviju un konsultāciju sniegšanu”, kā arī dalība diskusijās Liepājā, Jelgavā un Kuldīgā tieši neatbilst KM funkcijām un, iespējams, varētu atteikties no to veikšanas.

### Attēls 35. Arhitektūras un dizaina apakšnozares uzdevumu sadalījums starp Radošo industriju nodaļas darbiniekiem

#### Vecākais referents

- Komandējumi, dalība konferencēs, biennālē, semināros u.c.
- radi! Nedēļa
- Dalība OMC, Culturability, NDPC un citos sadarbības projektos
- Darbs pie Tabakas fabrikas kvartāla izveides
- Darbs pie Radošo industriju konferences organizēšanas
- Darbs pie konkursa Creative Business Cup organizēšanas
- Konkursu organizēšana, līdzdarbības līgumu slēgšana
- Atbilžu gatavošana uz vēstulēm arhitektūras/dizaina un radošo industriju jomā
- Radošo industriju padomes organizēšana
- Darbs pie TAB FAB seed money projekta
- + 11 citi uzdevumi, kuriem atvēlētas mazāk par 100 h

#### Referents

- Venēcijas arhitektūras biennāles sagatavošana
- Dizaina padome, Arhitektūras padome, darba grupas sanāksmes par dizaina un arhitektūras jautājumiem, protokoli u.c.
- Darbs pie Radošo industriju konferences organizēšanas
- Komandējumi, dalība konferencēs, biennālē, semināros u.c.
- radi! nedēļa
- Darbs pie RAPAPRO projekta
- Iepirkums par dizaina izstādi
- Arhitektūras pētījumi
- Darbs pie Tabakas fabrikas kvartāla izveides
- + 11 citi uzdevumi, kuriem atvēlētas mazāk par 100 h

#### *Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu*

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu arhitektūras un dizaina nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā. Tika minēts, ka Kultūras ministrijai būtu citās ministrijās un valsts iestādēs jāveicina izpratne par dizaina nozari, jāveic zinātniski pētnieciska darbība par nozari un jāizvērtē politikas dokumenti. Nebija neviena ieteikuma par uzdevumu deleģēšanu pašvaldībām.

Savukārt liels deleģējamo uzdevumu skaits tika minēts attiecībā uz nevalstiskajām organizācijām. Pastāv viedoklis, ka tās varētu veidot starptautisko sadarbību un rīkot konferences, piedalīties valsts kultūrpolitikas plānošanā, sniegt atzinumus par izstrādātajiem tiesību aktu un politikas dokumentu projektiem, veidot starpinstitucionālo sadarbību, piedalīties citu ministriju darba grupās, sniegt atbildes par nozares jautājumiem, sniegt priekšlikumus par prioritātēm arhitektūras un dizaina nozarē, kā arī identificēt problēmas un sniegt priekšlikumus politikas pilnveidošanai, analizēt nozares attīstības procesus un sniegt citām iestādēm statistisko informāciju par arhitektūras un dizaina jautājumiem.

**Attēls 36. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica**

	Kultūras ministrijai	Pašvaldībām	NVO
<b>Kultūras ministrija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izpratnes veicināšana par Latvijas dizainu citās ministrijās un valsts iestādes dažādos līmeņos</li> <li>Politikas dokumentu izvērtējums</li> <li>Zinātniski pētnieciskās darbības veicināšana</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Starptautiskā sadarbība un konferenču rīkošana</li> </ul>
<b>Pašvaldības</b>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piedalīties valsts kultūrpolitikas plānošanā un politikas dokumentu un normatīvo aktu izstrāde par arhitektūras un dizaina jautājumiem</li> <li>Nodrošināt un sniegt atzinumus par citu institūciju izstrādātajiem tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentu projektiem nozares kompetences ietvaros</li> <li>Veidot un nodrošināt starpinstitucionālo sadarbību un informācijas apriti starp ministriju un kompetentām valsts un pašvaldību institūcijām, kultūras un radošo industriju organizācijām un uzņēmumiem kultūras un radošo industriju politikas veidošanai un īstenošanai</li> </ul>
<b>NVO</b>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piedalīties valsts kultūrpolitikas plānošanā un politikas dokumentu un normatīvo aktu izstrāde par arhitektūras un dizaina jautājumiem</li> <li>Nodrošināt un sniegt atzinumus par citu institūciju izstrādātajiem tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentu projektiem nozares kompetences ietvaros</li> <li>Piedalīties citu ministriju un valsts institūciju veidotajās darba grupās, komisijās un komitejās</li> <li>Veidot un nodrošināt starpinstitucionālo sadarbību un informācijas apriti starp ministriju un kompetentām valsts un pašvaldību institūcijām, arhitektūras un dizaina organizācijām un uzņēmumiem politikas veidošanai un īstenošanai</li> <li>Nodrošināt atbilstošu projektu sagatavošanu uz iesniegumiem un vēstulēm par nozares kompetence esošajiem jautājumiem</li> <li>Pārzināt situāciju nozarē un sniegt priekšlikumus par prioritātēm arhitektūras un dizaina jautājumos</li> <li>Identificēt problēmas, sniegt priekšlikumus problēmu risināšanai un politikas pilnveidošanai</li> <li>Analizēt arhitektūras un dizaina attīstības procesus starptautiskā un nacionālā līmenī sniegt priekšlikumus un inicēt politikas iniciatīvas, t. sk. Pētījumus un kultūrpolitiski nozīmīgas aktivitātes un projektus nacionālā līmenī</li> <li>Apzināt, apkopot, analizēt un sniegt vadībai, citām ministrijas struktūrvienībām, valsts un pašvaldību institūcijām un citām organizācijām nepieciešamo empirisko un statistisko informāciju konsultatīvo palīdzību un materiālus par arhitektūras un dizaina attīstības procesiem nacionālā un starptautiskajā līmenī,</li> </ul>

*Uzdevumu deleģēšanas potenciāls*

Izvērtējot ieteikumus par uzdevumu deleģēšanu saskaņā ar pētījuma metodoloģiju, tika konstatēts, ka arhitektūras un dizaina nozarē ir deviņi uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu. Uzdevumam “piedalīties valsts kultūrpolitikas plānošanā un politikas dokumentu un normatīvo aktu izstrādē par arhitektūras un dizaina jautājumiem” pastāv ierobežojums, ka politikas funkciju deleģēšanu neatļauj “Valsts pārvaldes iekārtas likums”.



**Tabula 43. Uzdevumu deleģēšanas potenciāla izvērtējums**

N.p.k.	Deleģējamais uzdevums/funkcija	Pretendents, kam varētu deleģēt	Juridiskais kritērijs	Resursu kritērijs	Pretendenta kritērijs	Institucionālie riski
<b>Loti augsts deleģēšanas potenciāls</b>						
1	Piedalīties valsts kultūrpolitikas plānošanā un politikas dokumentu un normatīvo aktu izstrādē par arhitektūras un dizaina jautājumiem	NVO	3	3	3	Valsts pārvaldes iekārtas likums neļauj deleģēt politikas funkcijas
2	Nodrošināt un sniegt atzinumus par citu institūciju izstrādātajiem tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentu projektiem nodaļas kompetences ietvaros	NVO	3	2	3	-
3	Piedalīties citu ministriju un valsts institūciju veidotajās darba grupās, komisijās un komitejās	NVO	3	3	3	-
4	Veidot un nodrošināt starpinstitucionālo sadarbību un informācijas apriti starp ministriju un kompetentām valsts un pašvaldību institūcijām, arhitektūras un dizaina organizācijām un uzņēmumiem politikas veidošanai un īstenošanai	NVO	3	2	3	-
5	Nodrošināt atbilžu projektu sagatavošanu uz iesniegumiem un vēstulēm par nodaļas kompetence esošajiem jautājumiem	NVO	3	3	3	-
6	Pārzināt situāciju nozarē un sniegt priekšlikumus par prioritātēm arhitektūras un dizaina jautājumos	NVO	3	3	3	-
7	Identificēt problēmas, sniegt priekšlikumus problēmu risināšanai un politikas pilnveidošanai	NVO	3	2	3	-
8	Analizēt arhitektūras un dizaina attīstības procesus starptautiskā un nacionālā līmenī sniegt priekšlikumus un iniciēt politikas iniciatīvas, t. sk. Pētījumus un kultūrpolitiski nozīmīgas aktivitātes un projektus nacionālā līmenī	NVO	3	2	3	-
9	Apzināt, apkopot, analizēt un sniegt vadībai, citām ministrijas struktūrvienībām, valsts un pašvaldību institūcijām un citām organizācijām nepieciešamo empīrisko un statistisko informāciju konsultatīvo palīdzību un materiālus par arhitektūras un dizaina attīstības procesiem nacionālā un starptautiskajā līmenī, sagatavot pārskatus par arhitektūras un dizaina politiku Latvijas un ārvalstu institūcijām	NVO	3	2	3	-

Pārējiem uzdevumiem institucionālu risku nav un būtu iespējams izskatīt iespēju par to deleģēšanu. Tie ir: Piedalīties valsts kultūrpolitikas plānošanā un politikas dokumentu un normatīvo aktu izstrādē par arhitektūras un dizaina jautājumiem; Nodrošināt un sniegt atzinumus par citu institūciju izstrādātajiem tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentu projektiem nodaļas kompetences ietvaros; Piedalīties citu ministriju un valsts institūciju veidotajās darba grupās, komisijās un komitejās; Veidot un nodrošināt starpinstitucionālo sadarbību un informācijas apriti starp ministriju un kompetentām valsts un pašvaldību institūcijām, arhitektūras un dizaina organizācijām un uzņēmumiem politikas veidošanai un īstenošanai; Nodrošināt atbilžu projektu sagatavošanu uz iesniegumiem un vēstulēm par nodaļas kompetence esošajiem jautājumiem; Pārzināt situāciju nozarē un sniegt priekšlikumus par prioritātēm arhitektūras un dizaina jautājumos; Identificēt problēmas, sniegt priekšlikumus problēmu risināšanai un politikas pilnveidošanai; Analizēt arhitektūras un dizaina attīstības procesus starptautiskā un nacionālā līmenī sniegt priekšlikumus un iniciēt politikas iniciatīvas, t. sk. Pētījumus un kultūrpolitiski nozīmīgas aktivitātes un projektus nacionālā līmenī; Apzināt, apkopot, analizēt un sniegt vadībai, citām ministrijas struktūrvienībām, valsts un pašvaldību institūcijām un citām organizācijām nepieciešamo empīrisko un statistisko informāciju konsultatīvo palīdzību un materiālus par arhitektūras un dizaina attīstības procesiem nacionālā un starptautiskajā līmenī, sagatavot pārskatus par arhitektūras un dizaina politiku Latvijas un ārvalstu institūcijām.

#### *NVO un profesionālās radošās organizācijas*

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervētas 3 nozares profesionālās organizācijas. No tām 2 šobrīd ir reģistrētas KM Profesionālo radošo organizāciju reģistrā, bet 1 organizācija tika intervētas pēc nozares pārstāvju ieteikumiem. Viena no PRO reģistrā iekļautajām organizācijām (Latvijas Dizaina fonds) ir pārtraukusi savu darbību un tika likvidēta 2007. gadā.




No organizācijām, kas veic aktīvu darbību arhitektūras un dizaina jomā, lielākās ir Latvijas Arhitektu savienība un Latvijas Dizaineru savienība. KM ir noslēgusi līdzdarbības līgumus ar Latvijas Arhitektu savienību un Forum of Latvian Design. Līgumi noslēgti pakalpojumu un atbalsta funkciju veikšanai.

**Tabula 44. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto, akreditēto skaits
	Sertificēšana Licencēšana	Inspekcija pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Latvijas Arhitektu Savienība	✓	✓		✓	Arhitekti	450 / 857
Latvijas Dizaineru Savienība	✓		✓	✓	Dažāda profila dizaineri	193 / 35
Forum of Latvian Design	-	-	✓	✓	Privātpersonas, kam rūp dizaina attīstība	7
Organizācijas, kas nozarē vairs nedarbojas:						
Latvijas Dizaina fonds	Nedarbojas kopš 2007. gada					

 – Reģistrēta PRO reģistrā

 – Nav reģistrēta PRO reģistrā

#### *Administratīvais slogs*

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar arhitektūras un dizaina nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtinā pamatuzdevumu veikšanu (Tabula 45.). Lielāko administratīvo slogu KM Radošo industriju nodaļā rada atskaites par politisko dokumentu īstenošanas gaitu, protokolu sagatavošana notikušajām Arhitektūras un Dizaina padomju sēdēm, kā arī padotības iestāžu infrastruktūras izmantošanas saskaņošana. Šāda rakstura problēmu varētu risināt, mazinot atskaitēs iekļaujamo informācijas apjomu, pieļaujot protokolu ierakstīšanu audioformātā un atļaujot telpu saskaņošanu veikt, izmantojot e-pastu. Kopējais administratīvais slogs KM Radošo industriju nodaļā ir 1,87 tūkst. EUR.

Lielāko administratīvo nevalstiskajā sektorā rada Valsts kases maksājumu sistēma, kas attiecas uz organizācijām, ar kurām ir noslēgts līdzdarbības līgums. Papildus slogu šīm organizācijām rada informācijas kavēšanās par KM finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai. Kopējais administratīvais slogs nevalstiskajā līmenī ir 2,7 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs arhitektūras un dizaina nozarē ir 4,57 tūkst. EUR.

**Tabula 45. Administratīvais slogs arhitektūras un dizaina apakšnozarē**

Spēlētāji	Problēma	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Kultūras Ministrija (Radošo industriju nodaļa)	- Atskaites par Valdības deklarācijas istenošanas gaitu, kas jāiesniedz Ministru Kabineta. Tajās tiek prasītas daudz formālas un liekas informācijas, tādējādi tiek tērēts liels laiks šo atskaišu sagatavošanai.	- atskaites jāgatavo reizi 3 gados, atskaites gatavošanai tiek patērētas 160 h (gadā aptuveni 53,33 h), vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,5	- Samazināt informāciju, kura ir jāiekļauj atskaitēs - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,25
	- Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, vidējais atalgojums iestādē ir 8,65 EUR/h, - darbinieku skaits nodaļā 2	0,07	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Intervētajiem vēlmais laika ietaupījums 50%	0,035
	- Protokolu sagatavošana notikušajām Arhitektūras un Dizaina padomju sēdēm. Pēc katras padomes sēdes ir jāgatavo protokols, kurā pierakstīts, kādu viedokli pauda katrs dalībnieks	- notika 7 sēdes, katras sēdes protokola gatavošanai tika patērētas 8 h, vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,5	- Mainīt sēžu protokolēšanas kārtību un ļaut protokolus iesniegt audio formātā, tādējādi sēdes audio ieraksts kļūtu par pašu protokolu - Diktofona iegādes izmaksas 50 EUR - Laika ietaupījums 100 %	0,5
	- Lai izmantotu padotības iestāžu infrastruktūru, piemēram, telpas KM pasākumu rīkošanai, ir nepieciešams rakstīt oficiālu vēstuli, ko jānosaka 5 līdz 6 KM darbiniekiem.	- katru mēnesi tika rakstītas 2 vēstules, vienas vēstules sagatavošanai, iekļaujot atbildes gaidīšanas laiku, tika patērētas 2 h, vidējais atalgojums 8,65 EUR/h	0,5	- Atļaut saskaņot telpu lietošanu izmantojot e-pastu, kas mazina gaidīšanas laiku - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 75 %	0,4
	- Tāmju un atskaišu sagatavošana par katru precī, kas iegādāta par KM finanšu līdzekļiem. Preces (pārtika, ziedi u.c.) tiek pirktas regulārām sanāksmēm, viesu pieņemšanai u.c	- Mēnesi nepieciešamās dokumentācijas sagatavošanai vidēji tiek patērētas 3 h - vidējais atalgojums iestādē ir 8,65 EUR/h, - darbinieku skaits nodaļā 2	0,3	- Padarīt atskaišu sagatavošanu retāku, piemēram, aizpildīt tās reizi mēnesī - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 75 %.	0,23
NVO	- Maksājumu veikšana ar Valsts Kases kontu	- maksājumi tiek veikti vidēji reizi nedēļā, gadā ir 52 nedēļas, - maksājumu ievadīšanai vidēji patērētais laiks nedēļā ir 4 h, - vidējais atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR/h, - nozarē darbojas 3 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums	2,5	- Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā, tādējādi atvieglojot maksājumu veikšanas procedūras un ietaupot darbinieku laiku. Līdzekļu izlietojums atspoguļots gada pārskatos - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100%	2,5
	- Novēlota informācijas saņemšana par nākamā gada finansējumu no Kultūras ministrijas	- līdzdarbības līgumā noteikts, ka reizi gadā tiek pārplānots NVO piešķirtais finansējums nākamajam gadam, - NVO darbiniekiem nākas pārplānot savus sākotnēji sagatavotos nākamā gada plānus, tam patērējot 16 h, - atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR, - nozarē darbojas 3 NVO, ar ko ir noslēgts līdzdarbības līgums	0,2	- Gada beigās informēt NVO, ar ko noslēgts līdzdarbības līgums, par nākamajā gadā paredzēto piešķiramo finansējumu deleģēto uzdevumu veikšanai - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	0,1
<b>Kopā:</b>			<b>4,57</b>	-	<b>4,02</b>

■ - Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

□ - Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

### Secinājumi un ieteikumi

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par arhitektūras un dizaina nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 46.).

No pētījumā apkopotās informācijas tika konstatēts, ka arhitektūras un dizaina nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks. Nozarē ir 8 uzdevumi, ko varētu deleģēt citiem tās dalībniekiem. Pieņemot, ka NVO tos veiktu par 20 % efektīvāk, varētu būt iespējams ietaupīt 3 tūkst. EUR gadā.

Tika secināts arī tas, ka KM Radošo industriju nodaļas uzdevumi ir tikai daļēji saistīt ar arhitektūras un dizaina nozari. Aptuveni vienāds laiks tiek patērēts arī radošo industriju nozarei, kas netiek izdalīta atsevišķi Kultūras ministrijas nolikumā. Līdz ar to, varētu būt nepieciešams izskatīt nepieciešamību

iekļaut radošo industriju nozari ministrijas nolikumā. Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 4,02 tūkst. EUR. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 8,22 tūkst. EUR.

**Tabula 46. Ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

N.p.k.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
<b>1</b>	<b>Funkciju dublēšanās</b>			
	Nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks	-	-	-
<b>2</b>	<b>Funkciju deleģēšana</b>			
	Arhitektūras un dizaina nozarē pastāv 8 valsts pārvaldes uzdevumi ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu nevalstiskajām organizācijām.	Izvērtēt 9 uzdevumu Koordinācijas funkciju grupās deleģēšanas iespējas un ieguvumus, nododot to veikšanu Nevalstiskajām organizācijām.	8 Radošo industriju nodaļas uzdevumi tiek deleģēti NVO, kas tos veic par 20 % efektīvāk	3
<b>3</b>	<b>Funkciju lietderība</b>			
	Liela daļa no nodaļas darbinieku veiktajiem uzdevumiem tieši saistās ar radošo industriju nozari, nevis ar arhitektūras un dizaina nozari. Radošo industriju nozare nav minēta KM nolikumā.	Izskatīt nepieciešamību iekļaut radošo industriju nozari kā vēl vienu kultūras nozari KM nolikumā.	-	-
	Nodaļā tiek veikts liels skaits uzdevumu, kam tiek patērēts 1 % un mazāk no nodaļas cilvēkresursiem.	Analizēt nodaļas uzdevumus un stiprināt tos, kas visvairāk atbilst KM funkcijām. Izskatīt iespēju atteikties no uzdevuma "Tikšanās ar studentiem, interviju un konsultāciju sniegšana" veikšanas un dalības diskusijās Latvijas pilsētās.	Nodaļa vairs neveic minētos uzdevumus.	1,2
<b>4</b>	<b>Produktivitātes uzlabošana</b>			
	KM Radošo industriju nodaļā pastāv ļoti liela veicamo uzdevumu dažādība, no kuriem lielākā daļa ir projekta tipa, turklāt lielai daļai uzdevumu darbinieki patērē nelielu darba stundu skaitu (kopumā ir 8 uzdevumi, kuriem abi darbinieki kopā patērē mazāk nekā 100 h)  Tikai puse no nodaļas darbinieku darba laika tiek patērēta aktivitātēm, kas saistītas ar arhitektūras un dizaina nozari, otra puse saistās ar darbību radošo industriju nozarē. Rezultātā veidojas pārslodze, darbojoties divās jomās vienlaicīgi.	Izskatīt iespējas mazināt darbu slodzi uz vienu darbinieku Radošo industriju nodaļā un nodrošināt konkrētāku specializāciju gan arhitektūras un dizaina nozarē, gan radošo industriju nozarē.	-	-
<b>5</b>	<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>			
	Kopējais administratīvais slogs KM ir 1,87 tūkst. EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs nevalstiskā līmeņa dalībniekiem ir 2,7 tūkst. EUR  KOPĀ: 4,57 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 45. norādītajam ieteikumam.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 88 % resursu	4,02
<b>Kopā:</b>				<b>8,22</b>

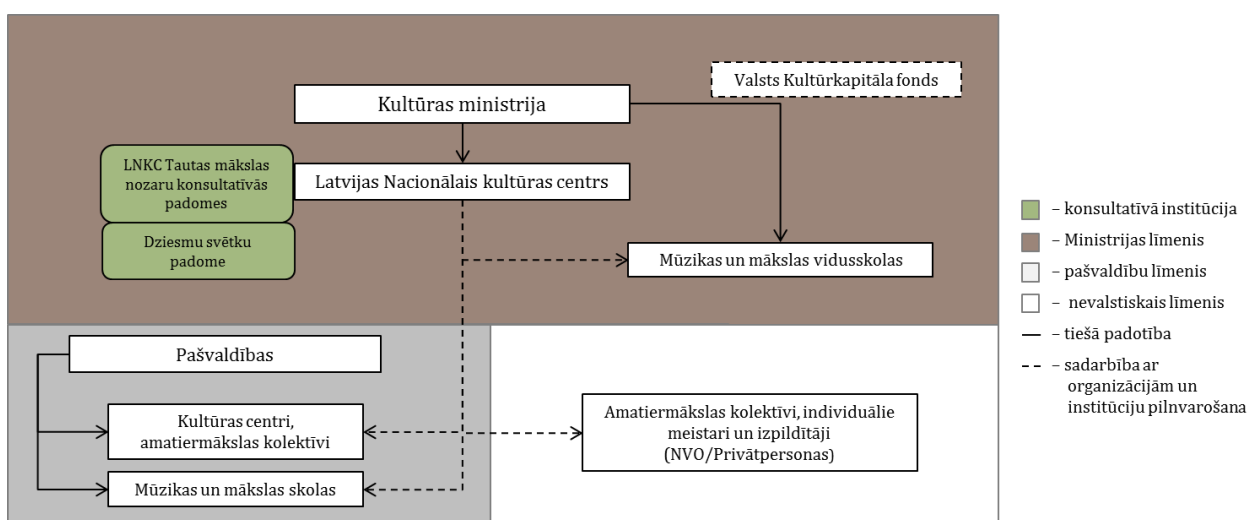
## 1.6. Tautas mākslas apakšnozare

### Nozares administratīvās struktūras pārskats

Tautas mākslas apakšnozares administratīvajā struktūrā (Attēls 37.) galveno lomu spēlē Latvijas Nacionālais kultūras centrs, kas ir KM tiešās padotības iestāde. KM tai ir deleģējusi praktiski visus nozares pārvaldības uzdevumus. Līdz ar to, centrs gan izstrādā, gan īsteno valsts politiku nemateriālā kultūras mantojuma, Dziesmu un deju svētku tradīcijas un ar to saistītajās tautas mākslas jomās<sup>1</sup>. Valsts kultūrkapitāla fonds konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu pašvaldībām un nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

Latvijas Nacionālais kultūras centrs savā darbībā sadarbojas ar KM padotībā esošajām un pašvaldību mūzikas un mākslas skolām, kurās tiek realizētas mācību programmas un darbojas kolektīvi atbilstoši Dziesmu svētku kustībai. Pašvaldību un nevalstiskā līmeņa dalībnieki nodrošina tautas mākslas amatierkolektīvu, meistarū un izpildītāju profesionālo darbību un prasmju attīstību. Pašvaldībās šo kolektīvu darbība ir cieši saistīta ar kultūras centriem, kuros kolektīviem ir pieejamas telpas gan mēģinājumu, gan koncertu un citu aktivitāšu organizēšanai.

Attēls 37. Tautas mākslas apakšnozares administratīvā struktūra



### Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai

KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 38.) redzams, ka politikas veidošanas un pārraudzības funkcijas veic Latvijas Nacionālais kultūras centrs. Nozarē netiek veiktas regulējošās funkcijas, savukārt koordinācijas funkcijas arī galvenokārt ir Latvijas Nacionālā kultūras centra pārziņā, mazliet iesaistoties arī nevalstiskajam sektoram (Latvijas pārstāvniecība starptautiskajā Tautas mūzikas padomē). Tātad uzdevumu veikšanā nepastāv dublēšanās risks.

Pakalpojumu sniegšanas funkciju veikšanā iesaistās visi nozares dalībnieki. Visvairāk resursu patērē pašvaldību un nevalstiskā līmeņa dalībnieki, jo tie saņem LNKC administrētos valsts budžeta līdzekļus, kas paredzēti tautas mākslas kolektīvu vadītāju atalgojumam. KM Stratēģiskās plānošanas nodaļa iesaistās kultūrizglītības un Dziesmu svētku procesa koordinācijā KM kompetences līmenī. Savukārt citas valsts iestādes šajā gadījumā ir VSIA Latvijas Radio, kas saņēmis VKKF finansējumu raidījuma veidošanai. Atbalsta funkcijas nozarē veic Latvijas Nacionālais kultūras centrs un nevalstiskā līmeņa dalībnieki.

### Attēls 38. KM izdevumi tautas mākslas apakšnozares pārvaldības īstenošanai

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks	KM stratēģiskās plānošanas nodaļa	Latvijas Nacionālais kultūras centrs	Citas valsts iestādes	Pašvaldības		NVO, privātpersonas, SIA	
					LNKC, tūkst. EUR	VKKF, tūkst. EUR	LNKC, tūkst. EUR	VKKF, tūkst. EUR
Finansējuma piešķirējs		KM, tūkst. EUR	KM, tūkst. EUR	VKKF, tūkst. EUR	LNKC, tūkst. EUR	VKKF, tūkst. EUR	LNKC, tūkst. EUR	VKKF, tūkst. EUR
1   Politikas		-	57	-	-	-	-	-
2   Regulējošās		-	-	-	-	-	-	-
3   Koordinācijas		-	47	-	-	-	-	4
4   Pārraudzības		-	1	-	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana		2	43	2	778	37	96	220
6   Atbalsta			97	-	-	4	-	83
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>		<b>2</b>	<b>245</b>	<b>2</b>	<b>778</b>	<b>41</b>	<b>96</b>	<b>307</b>

□ – Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem

■ – Faktiskie dati par 2014. gadu

#### Pieci uzdevumi, kas padotības iestādē patērē visvairāk resursu

Saskaņā ar Latvijas Nacionālā kultūras centra anketu par uzdevumu veikšanai patērētajiem cilvēkresursiem, visvairāk resursu šajā iestādē tiek patērēts uzdevumam "Atbilstoši kompetencei veic metodisko darbu, sniedz organizatorisku, informatīvu un cita veida atbalstu valsts un pašvaldību institūcijām, nevalstiskajām organizācijām un privātpersonām". Aplūkojot piecus uzdevumus, kam patērēts lielākais resursu apjoms, redzams, ka tie atbilst iestādes nolikumam un kopumā patērē 64 % no kopējiem iestādes cilvēkresursiem. Šie uzdevumi tiek veikti saskaņā ar iestādes nolikumu.

Tabula 47. Uzdevumi, kam padotības iestādē tiek patērēts visvairāk resursu

Nr.	Uzdevums	Laiks, tūkst. h	Indikatīvās izmaksas, tūkst. EUR
1	Atbilstoši kompetencei veic metodisko darbu, sniedz organizatorisku, informatīvu un cita veida atbalstu valsts un pašvaldību institūcijām, nevalstiskajām organizācijām un privātpersonām	8	60 (24 %)
2	Koordinē sadarbību starp Dziesmu un deju svētku tradīcijas saglabāšanā iesaistītajām valsts un pašvaldību institūcijām, nevalstiskajām organizācijām un privātpersonām	4	26 (11 %)
3	Nodrošina Vispārējo latviešu Dziesmu un deju svētku sagatavošanu, īstenošanu un tradīcijas nepārtrauktību dziesmu un deju svētku starplaikā	4	26 (11 %)
4	Atbilstoši kompetencei sniedz priekšlikumus attīstības plānošanas dokumentu un tiesību aktu izstrādei	4	24 (10 %)
5	Atbilstoši sadalīšanas kritērijiem aprēķina valsts mērķdotācijas apmēru konkrētai pašvaldību kolektīvu vadītāju darba samaksai un sociālā nodokļa samaksai un veic tās pārskatīšanu	3	21 (9 %)
	5 «lielākie» uzdevumi kopā	23	157 (64 %)
	Visi pārējie uzdevumi	27	134 (36 %)
	<b>Kopā</b>	<b>50</b>	<b>245 (100%)</b>

#### Uzdevumi ar iespējamu nelietderīgu resursu patēriņu

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka Latvijas Nacionālais kultūras centrs veic 3 uzdevumus, kuriem tiek atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes kopējiem resursiem. Tie kopumā patērē 6 tūkst. EUR gadā jeb 3 % iestādes resursu. Tika izpētīts arī tas, ka Latvijas Nacionālais kultūras centrs veic 1 uzdevumu, kas nav skaidri noteikts iestādes nolikumā. Šis uzdevums salīdzinoši nesens ir nodots LNKC un tam ir ļoti liela nozīme tautas mākslas nozares pastāvēšanā. Uzdevuma veikšanai iestādē tiek patērēti 9 tūkst. EUR gadā jeb 4 % iestādes resursu.

**Tabula 48. Uzdevumi, kuriem tiek patērēts 1% un mazāk no kopējām izmaksām**

Nr.	Uzdevums	Laiks, tūkst. h	Indikatīvās izmaksas, tūkst. EUR
1	Izstrādā centra kompetencē esošo jomu attīstības stratēģiju atbilstoši valsts kultūrpolitikai un organizē tās ieviešanu	0,4	3 (1,2 %)
2	Sniedz priekšlikumus KM par valsts finansēto vietu skaitu valsts, pašvaldību un privāto profesionālās izglītības iestādēm, kas īsteno mākslas, mūzikas un dejas profesionālās ievirzes izglītības programmas	0,3	2 (0,8 %)
3	Pārrauga izglītības programmu īstenošanas kvalitāti mākslas, mūzikas un dejas profesionālās vidējās un profesionālās ievirzes izglītības iestādēs	0,2	1 (0,5 %)
	3 «mazākie» uzdevumi kopā	0,9	6 (2,5 %)
	Visi pārējie uzdevumi	49,1	239 (97,5 %)
	<b>Kopā</b>	<b>50</b>	<b>245 (100%)</b>

**Tabula 49. Nolikumā neiekļautie uzdevumi, kuri tiek veikti**

Nr	Uzdevums	Laiks, tūkst. h	Indikatīvās izmaksas, tūkst. EUR
1	Normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā aprēķina un sadala valsts dotāciju pedagogu darba samaksai pašvaldību un privātām profesionālās izglītības iestādēm, kas īsteno mākslas, mūzikas un dejas profesionālās ievirzes izglītības programmas, kā arī nodrošina piešķirtās valsts dotācijas izlietojuma kontroli.	1	9 (4 %)
	Pārējie uzdevumi	49	236 (96 %)
	<b>Kopā</b>	<b>50</b>	<b>245 (100 %)</b>

*Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu*

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika apkopoti ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu tautas mākslas nozarē un citām izmaiņām to sadalījumā. Tika izteikts salīdzinoši ļoti maz priekšlikumu par izmaiņām uzdevumu sadalījumā starp nozares dalībniekiem. Padotības iestādei tika ieteikts izvērtēt pašreizējo kultūras centru darbības regulējumu un izskatīt nepieciešamību to stiprināt, savukārt pašvaldībām būtu jāsniedz metodiskais atbalsts projektu rakstīšanā savā teritorijā esošajām nevalstiskajām organizācijām.

**Attēls 39. Uzdevumu deleģēšanas ieteikumu matrica**

Kam deleģēt	Kultūras ministrija	Padotības iestāde	Pašvaldības	NVO
Ieteicējs				
<b>Kultūras ministrija</b>	-	-	-	-
<b>Padotības iestāde</b>	-	• Esošā situācija	-	-
<b>Pašvaldības</b>	-	• Nodrošināt pašvaldību kultūras centru juridisko pārraudzību	• Metodiskais atbalsts NVO projektu rakstīšanā	-
<b>NVO</b>	-	-	-	-

### NVO un profesionālās radošās organizācijas

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervētas piecas nozares profesionālās organizācijas. Tā kā PRO reģistrā nav nevienas organizācijas, kas darbojas tautas mākslas nozarē, šīs organizācijas tika izraudzītas pēc nozares pārstāvju ieteikuma.

**Tabula 50. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Organizācijas nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits / Sertificēto, akreditēto skaits
	Sertificēšana, Licenzēšana	Inspekcija, pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Dziesmu svētku biedrība	-	-	-	-	Kolektīvu vadītājus	100
Latvijas vokālo ansambļu asociācija	-	-	✓	✓	Vokālos ansambļus	120
Latvijas Folkloras biedrība	-	-	✓	✓	Folkloras kopu vadītājus	73
Latvijas Kultūras centru asociācija	-	-	✓	✓	Kultūras centru pārstāvjus	100
Latviešu tautas mākslas savienība	-	-	-	✓	Tautas daiļamata meistari, amatnieki, mākslinieki	320

 – Reģistrēta PRO reģistrā       – Nav reģistrēta PRO reģistrā

### Administratīvais slogs

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar tautas mākslas nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtina pamatuzdevumu veikšanu (Tabula 51.). Vadoties pēc pētījuma metodoloģijas, problemātisko uzdevumu veikšanai patērētais laiks tika pārvērsts naudas izteiksmē, kā arī saskaņā ar ieteikumiem tika novērtēts iespējamais potenciālais laika ietaupījums. Katrai administratīvā sloga problēmai tika novērtēts, vai to novērst ir KM kompetencē, vai nav. Kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir 3,2 tūkst. EUR.

Lielāko administratīvo slogu KM rada pastāvīga saziņa ar iestādēm un organizācijām, kas nav Latvijas Digitālajā kultūras kartē ievadījušas informāciju par savu darbību. Tas savukārt saistās ar Kultūras kartes zemo funkcionalitāti, kuras dēļ iestādes un organizācijas nelabprāt ievada visu nepieciešamo informāciju par sevi jeb arī izjūt administratīvo slogu Kultūras kartes dēļ. Kopējais administratīvais slogs nevalstiskajā līmenī ir 16,6 tūkst. EUR. Savukārt kopējais administratīvais slogs tautas mākslas nozarē ir 19,8 tūkst. EUR.



**Tabula 51. Administratīvais slogs tautas mākslas nozarē**

Spēlētājs	Problema	Pieņēmumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņēmumi	Ietaupījums, tūkst. EUR
Padotības iestāde (Latvijas Nacionālais kultūras centrs)	- Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtina un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, - veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, - vidējais atalgojums iestādē ir 6,4 EUR/h, - darbinieku kopskaits 26	0,7	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas lietojamību - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Laika ietaupījums 50%	0,35
	- Pastāvīga saziņa ar iestādēm un organizācijām, kas nav Kultūras kartē ievadījušas informāciju par savu darbību	- katru mēnesi darbībai tiek patērētas 32 h, - vidējais atalgojums iestādē ir 6,4 EUR/h	2,5	- Uzlabot Kultūras kartes lietošanas ērtību un pievilcīgumu, lai tās lietotāji labprātīgāk ievadītu informāciju par savu darbību - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KISC) patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	1,25
NVO	- Informācijas ievadišana Kultūras kartē	- Kultūras kartē dati ievadīti par 4119 māksliniecišķajiem kolektīviem, kas darbojas tautas mākslas nozarē, - katra organizācija informācijas ievadīšanai Kultūras kartē patērē vidēji 1 h, - vidējais atalgojums kultūras vai NVO darbiniekam ir 4 EUR/h	16,6	- Uzlabot Kultūras kartes veikspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai iekšējo cilvēkresursu (KISC) patēriņš - Laika ietaupījums 50 %	8,3
<b>Kopā:</b>			<b>19,8</b>	-	<b>9,9</b>

- Veikt izmaiņas ir KM kompetencē

- Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

### Secinājumi un ieteikumi

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par tautas mākslas nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 52).

Netika noteikts, ka nozarē pastāv uzdevumu dublēšanās risks, un nozarē nebija neviena esošo valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanas ieteikuma.

Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt padotības iestādes faktiski veikto uzdevumu lietderību. Iestādē tiek veikti 3 uzdevumi, kuriem tiek atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes resursiem. Ir ieteicams izvērtēt šos uzdevumus un izskatīt iespējas atteikties no to veikšanas, lai vairāk laika veltītu citiem nozīmīgākiem uzdevumiem. Pieņemot, ka notiek atteikšanās vidēji no katra ceturktā uzdevuma veikšanas, varētu būt iespējams ietaupīt 1,5 tūkst. EUR. Padotības iestādei ir arī viens uzdevums, kas nav norādīts tās nolikumā. Ieteicams izvērtēt iespējamību iekļaut šo uzdevumu iestādes nolikumā. Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 9,9 tūkst. EUR gadā. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 11,4 tūkst. EUR gadā.

**Tabula 52. Ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
1	Funkciju dublēšanās			
	Nozarē nepastāv uzdevumu dublēšanās risks	-	-	-
2	Funkciju deleģēšana			
	-	-	-	-
3.1.	Funkciju lietderība			
	Padotības iestāde veic 1 uzdevumu, kas nav nosaukts tās nolikumā. Uzdevumu veikšanai kopā tiek patērēti 9 tūkst. EUR.	Izvērtēt padotības iestādes «papildus» veiktā uzdevuma nepieciešamību iekļaut iestādes nolikumā.	-	-

4	Produktivitātes uzlabošana	-	-	-	-
5	Administratīvā sloga samazināšana				
	Kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir 3,2 tūkst EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs nevalstiskā līmeņa dalībniekiem ir 16,6 tūkst. EUR KOPĀ: 19,8 tūkst. EUR gadā	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 51. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 50 % resursu	9,9	
				<b>KOPĀ:</b>	9,9

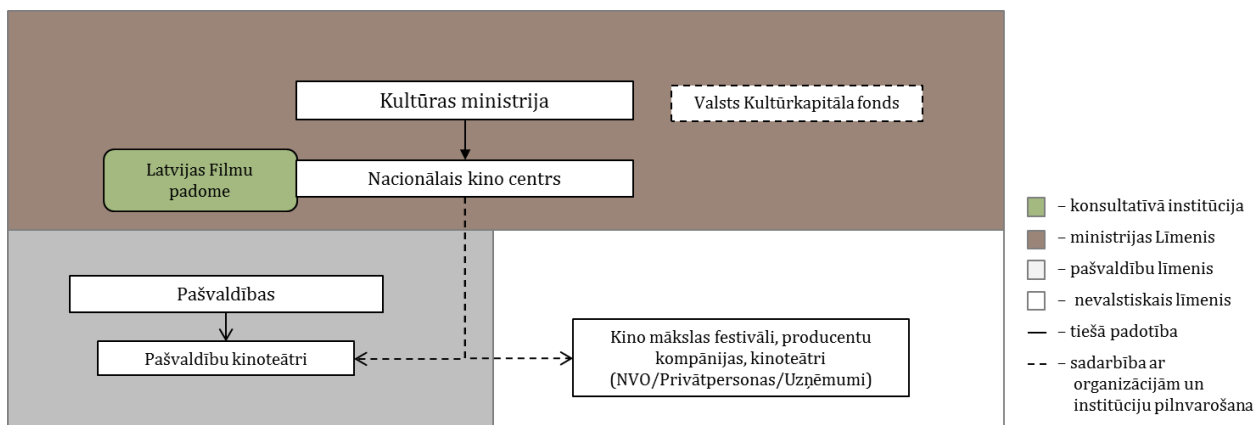
## 1.7. Kinematogrāfijas apakšnozare

### Nozares administratīvās struktūras pārskats

Kinematogrāfijas apakšnozares administratīvajā struktūrā (Attēls 40.) galveno lomu spēlē Nacionālais kino centrs, kas ir KM tiešās padotības iestāde. KM tai ir deleģējusi praktiski visus nozares pārvaldības uzdevumus. Līdz ar to, centrs gan izstrādā, gan īsteno valsts politiku kino un filmu nozarē un administrē kino un filmu nozarei paredzētos valsts budžeta līdzekļus<sup>1</sup>. Centrs savu darbību saskaņo ar Kultūras ministriju, nepieciešamības gadījumā komunicējot ar tās amatpersonām budžeta, juridiskajā u.c. nodaļās, Valsts sekretāru un ministru. Valsts kultūrkapitāla fonds konkursu formā sniedz finansiālu atbalstu citām valsts iestādēm, pašvaldībām un nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

Pašvaldību un privātie kinoteātri nodrošina kino filmu pieejamību iedzīvotājiem. NKC uzrauga filmu demonstrēšanas klasifikācijas izpildi kinoteātros un apkopo statistiku par tiem. NVO, privātpersonas un uzņēmumi nodrošina dažādu kino mākslas festivālu norisi, kā arī veic filmu producēšanu. NKC katru gadu izsludina vairākus konkursus, lai kino producentiem piešķirtu valsts atbalstu filmu uzņemšanā.

Attēls 40. Kinematogrāfijas nozares administratīvās struktūras pārskats



### Indikatīvs KM finanšu izlietojums nozares pārvaldes funkciju veikšanai



KM finanšu resursu sadalījuma pārskatā (Attēls 41.) redzams, ka politikas veidošanas funkcijas galvenokārt veic Nacionālais kino centrs, taču neliela apjoma politikas koordinācija KM kompetences līmenī tiek veikta arī KM Stratēģiskās plānošanas nodaļā. Līdz ar to pastāv uzdevumu dublēšanās risks starp šīm KM struktūrvienībām. Regulējošās, koordinācijas un pārraudzības funkcijas veic vienīgi Nacionālais kino centrs.

Pakalpojumu sniegšanas funkciju veikšanā iesaistās visi nozares dalībnieki, izņemot Kultūras ministriju. Visvairāk resursu funkcijas veikšanai patērē nevalstiskā līmeņa dalībnieki, jo tie saņem NKC līdzfinansējumu filmu producēšanai. Redzams, ka tie papildus finansējumu piesaista arī no VKKF. Pašvaldību iesaiste pakalpojumu sniegšanā ir vien simboliska, savukārt VKKF ir piešķīris līdzekļus dažām citām valsts iestādēm (LTV, Memoriālo muzeju apvienībai un Latvijas Kultūras akadēmijai), lai nodrošinātu kinematogrāfijas nozares pakalpojumus. Atbalsta funkcijas nozarē veic Nacionālais kino

centrs, citas valsts iestādes (Latvijas Kultūras akadēmija) un nevalstiskā līmeņa dalībnieki. Visvairāk resursu funkcijas veikšanai patērē Latvijas Kultūras akadēmija.

**Attēls 41. KM izdevumi kinematogrāfijas nozares pārvaldības īstenošanai**

Funkcijas veids	Nozares dalībnieks					
	KM stratēģiskās plānošanas nodaļa	NKC	Citas valsts iestādes	Pašvaldības	NVO, privātpersonas, SIA	
Finansējuma piešķirējs	KM, tūkst EUR	KM, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR	NKC, tūkst EUR	VKKF, tūkst EUR
1   Politikas	0,5	13	-	-	-	-
2   Regulējošās	-	5	-	-	-	-
3   Koordinācijas	-	29	-	-	-	-
4   Pārraudzības	-	27	-	-	-	-
5   Kultūras pakalpojumu nodrošināšana	-	64	67	1	1 909	548
6   Atbalsta	-	39	70	-	-	44
<b>Kopā, tūkst. EUR</b>	<b>0,5</b>	<b>177</b>	<b>137</b>	<b>1</b>	<b>1 909</b>	<b>592</b>

 – Aprēķinu rezultāti no aptauju datiem  
 – Faktiskie dati par 2014. gadu

*Pieci uzdevumi, kas padotības iestādē patērē visvairāk resursu*

Saskaņā ar Nacionālā kino centra anketu par uzdevumu veikšanai patērētajiem cilvēkresursiem, visvairāk resursu šajā iestādē tiek patērēts uzdevuma „Kontrolē Nacionālā kino centra administrētā publiskā finansējuma izlietojumu” veikšanai. Uzdevums “Administrē nozares projektus un aktivitātes” nav skaidri noteikts iestādes nolikumā. 5 “lielākie” iestādes uzdevumi kopumā patērē 53 % no kopējiem iestādes cilvēkresursiem.

**Tabula 53. Uzdevumi, kuriem padotības iestāde tērē visvairāk resursu**

Nr.	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas (tūkst. EUR)
1	Kontrolē Nacionālā kino centra administrētā publiskā finansējuma izlietojumu	3	25 (14 %)
2	Veicina audiovizuālā mantojuma pieejamību un izplatību Latvijā un pasaulē	2	20 (11 %)
3	Veicina sadarbību ar ES valstīm un citām valstīm kino nozares jomā	2	17 (10 %)
4	Popularizē Latvijas audiovizuālās kultūras garīgās un materiālās vērtības, sagatavo publikācijas - zinātniskos pētījumus un citus materiālus, izdod informatīvos izdevumus kino un filmu nozarē	1,5	15 (8,5 %)
5	Administrē nozares projektus un aktivitātes	1,5	15 (8,5 %)
	5 «lielākie» uzdevumi kopā	10	92 (52 %)
	Pārējie uzdevumi	9	85 (48 %)
	<b>Kopā</b>	<b>19</b>	<b>177(100%)</b>

*Nacionālajā kino centrā tiek veikti 3 uzdevumi, kuriem atvēlēts 1 % un mazāk no kopējiem iestādes resursiem*

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka Nacionālais kino centrs veic 3 uzdevumus, kuriem tiek atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes kopējiem resursiem (Tabula 54.). Uzdevumu “Uzrauga filmu klasifikācijas noteikumu izpildi” nav iespējams veikt lielākā apmērā, jo iestādei pietrūkst tiesību noteikumu izpildes uzraudzībai, šobrīd tā var vienīgi sniegt skaidrojošu informāciju pēc pieprasījuma, tāpēc intervijā ar iestādes vadību tika noskaidrots, ka no šī uzdevuma veikšanas iestāde labprāt

atteiktos. Uzdevums "Atjauno un digitalizē to filmu nesējus, kuru mantisko autortiesību vai blakustiesību īpašnieks ir valsts" vispār netiek veikts, jo tam nepietiek finanšu līdzekļu. Uzdevumi kopumā patērē 4 tūkst. EUR gadā jeb 2 % iestādes resursu.

**Tabula 54. Nacionālā kino centra uzdevumi, kuriem atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes kopējiem resursiem**

Nr.	Uzdevums	Laiks (tūkst. h)	Indikatīvās izmaksas, (tūkst. EUR)
1	Uzrauga filmu klasifikācijas noteikumu izpildi	0,2	2 (1 %)
2	Piešķir filmai kopražojuma statusu, tai skaitā saskaņā ar Eiropas konvenciju par kinematogrāfiskiem kopražojumiem	0,2	2 (1 %)
3	Atjauno un digitalizē to filmu nesējus, kuru mantisko autortiesību vai blakustiesību īpašnieks ir valsts	0	0 (0 %)
	3 «mazākie» uzdevumi kopā	0,4	4 (2 %)
	Pārējie uzdevumi	18,6	173 (98 %)
	<b>Kopā</b>	<b>19</b>	<b>177 (100%)</b>

Padotības iestāžu aptaujā tika noskaidrots, ka Nacionālais kino centrs veic 4 uzdevumus, kas nav skaidri noteikti iestādes nolikumā (Tabula 55.). Uzdevumu veikšanai iestādē tiek patērēti 35 tūkst. EUR gadā jeb 21 % iestādes resursu.

**Tabula 55. Nolikumā neiekļautie uzdevumi, kas tiek veikti**

Nr.	Uzdevums	Laiks, tūkst. h	Indikatīvās izmaksas, tūkst. EUR
1	Administrē nozares projektus un aktivitātes	1,5	15 (9 %)
2	Koordinē Latvijas filmu nozares līdzdarbību ārvalstu audiovizuālās jomas atbalsta programmās	1,3	12 (7 %)
3	Veicina Latvijas kino nozares pārstāvju starptautiskās pieredzes apguvi	0,6	5 (3 %)
4	Nodrošināt audiovizuālās kultūras vērtību - filmu materiālu pieejamību, saglabāšanu un preventīvo aizsardzību	0,4	3 (2 %)
	4 «papildus» uzdevumi kopā	3,8	35 (21 %)
	Pārējie uzdevumi	15,2	142 (79 %)
	<b>Kopā</b>	<b>19</b>	<b>177 (100 %)</b>

#### *Ieteikumi par uzdevumu deleģēšanu*

Intervijās ar nozares pārstāvjiem tika uzdots jautājums par to, kādus uzdevumus kinematogrāfijas nozarē varētu deleģēt citiem nozares dalībniekiem. Atbildēs netika saņemts neviens ieteikums par uzdevumu deleģēšanu.

#### *NVO un profesionālās radošās organizācijas*

Pētījuma ietvaros telefoniski tika intervētas divas nozares profesionālās organizācijas. Viena no tām ir reģistrēta PRO reģistrā, bet otra tika izvēlēta pēc nozares pārstāvju ieteikuma. Visvairāk biedru ir Latvijas Kinematogrāfistu savienībā, kas pārstāv kinematogrāfijas nozares profesiju pārstāvjus.

**Tabula 56. Nozares NVO un PRO izvērtējums**

Iestādes nosaukums	Funkcijas, kuras veic PRO				Ko pārstāv institūcija?	Biedru skaits
	Sertificēšana Licenzēšana	Inspekcija pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšana un paaugstināšana		
Latvijas Kinematogrāfistu savienība	-	-	-	✓	- Kinematogrāfi	350
Latvijas Kinoproducentu asociācija	-	-	-	-	- Kinoproducenti	32

 – Reģistrēta PRO reģistrā  – Nav reģistrēta PRO reģistrā

*Kopējais administratīvais slogs kinematogrāfijas apakšnozarē ir 1,25 tūkst. EUR*

Pētījuma ietvaros notikušajās intervijās ar kinematogrāfijas nozares darbiniekiem tika noteiktas galvenās problēmas, kas tiem ikdienas darbā rada administratīvo slogu jeb apgrūtinā pamatuzdevumu veikšanu (Tabula 57.). Lielāko administratīvo slogu padotības iestādē rada darbinieku novērtēšanas sistēma "Nevis", savukārt lielākais slogs nevalstiskā līmeņa dalībniekiem, kas saņēmuši valsts finansējumu filmu producēšanai, ir maksājumu veikšana Valsts kases maksājumu sistēmā. Kopējais administratīvais slogs kinematogrāfijas nozarē ir 1,2 tūkst. EUR.

**Tabula 57. Administratīvais slogs kinematogrāfijas nozarē**

Spēlētājs	Problēma	Pieņemumi (pēc informācijas par 2014. gadu)	Izmaksas, tūkst. EUR	Ieteikums, pieņemumi	Ietaupījums, EUR
Padotības iestāde (Nacionālais kino centrs)	- Katra gada sākumā ir jāveic ikviena darbinieka kvalifikācijas novērtējums informācijas sistēmā "Nevis". Sistēmai ir funkcionalitātes problēmas, kas apgrūtinā un paildzina datu ievadi	- novērtēšana jāveic 1 reizi gadā, veidlapu aizpildīšanai viens darbinieks vidēji patērē 4 h, vidējais atalgojums iestādē ir 9,2 EUR/h, darbinieku kopskaits 10	0,4	- Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR - Laika ietaupījums 50%	0,2
	- Informācijas ievadišana Kultūras kartē	- Datu ievadei Kultūras kartē tiek patērēta 1 h - Vidējais atalgojums iestādē ir 9,2 EUR/h	0,009	- Nenorādīt informāciju Kultūras kartē - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100%	0,009
NVO	- Neērta Valsts kases maksājumu veikšana, kas patērē daudz laika.	- maksājumi tiek veikti vidēji reizi nedēļā, gadā ir 52 nedēļas, maksājumu ievadišanai vidēji patērētais laiks nedēļā ir 4 h, vidējais atalgojums par vienu darba stundu ir 4 EUR/h, Finansējums tika piešķirts 25 filmu studijām par līdzfinansējuma saņemšanu	0,8	- Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā, tādējādi atvieglot maksājumu veikšanas procedūras un ietaupot darbinieku laiku. Līdzekļu izlietojums atspoguļots gada pārskatos - Nepieciešams iekšējo cilvēkresursu patēriņš - Laika ietaupījums 100%	0,8
	- Informācijas ievadišana Kultūras kartē	- Kultūras kartē dati ievadīti par 9 NVO, kas darbojas kinematogrāfijas nozarē, Katra organizācija informācijas ievadišanai Kultūras kartē patērē vidēji 1 h - Vidējais atalgojums NVO darbiniekiem ir 4 EUR/h	0,036	- Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionalitāti, kā arī samazināt pieprasīto informācijas apjomu - Ārpakalpojuma izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR vai nepieciešams iekšējo cilvēkresursu (KISC) patēriņš - Laika ietaupījums 50%	0,018
<b>Kopā:</b>			<b>1,2</b>	<b>Kopā:</b>	<b>1</b>

 - Veikt izmaiņas ir KM kompetencē  - Veikt izmaiņas nav KM kompetencē

### *Secinājumi un ieteikumi*

Apkopojot pētījumā iekļauto informāciju par kinematogrāfijas nozares pārvaldību iespējams izdarīt vairākus secinājumus (Tabula 58.).

Tika noteikts, ka nozarē pastāv uzdevumu dublēšanās risks starp KM Stratēģiskās plānošanas nodaļu un padotības iestādi. Tā kā Nacionālajam kino centram jau ir nodoti praktiski visi uzdevumi politikas veidošanas funkciju veikšanā, varētu atteikties arī no KM Stratēģiskā plānošanas nodaļas patērētajiem resursiem kinematogrāfijas nozarē.

Tika noteikts, ka būtu nepieciešams pārskatīt padotības iestādes faktiski veikto uzdevumu lietderību. Iestādē tiek veikti 3 uzdevumi, kuriem tiek atvēlēts 1 % un mazāk no iestādes resursiem. Intervijā ar padotības iestādes vadību tika secināts, ka no iestāde labprāt atteiktos no uzdevuma "Uzrauga filmu klasifikācijas noteikumu izpildi". Tādā gadījumā varētu ietaupīt 2 tūkst. EUR gadā.

Padotības iestādei ir arī četri uzdevumi, kas nav norādīti tās nolikumā. Ir ieteicams izvērtēt šo uzdevumu veikšanas nepieciešamību un tos iekļaut iestādes nolikumā vai deleģēt nevalstiskā līmeņa dalībniekiem.

Visbeidzot, mazinot administratīvo slogu uz nozares dalībniekiem, varētu būt iespējams ietaupīt 1 tūkst. EUR gadā. Kopējais potenciālais ietaupījums saskaņā ar visiem izdarītajiem pieņēmumiem, kas balstīti uz pētījuma veicēju faktiskiem aprēķiniem un "Civitta" grupas iekšējo ekspertu novērtējumu, ir aptuveni 3,5 tūkst. EUR gadā.

**Tabula 58. Ieteikumi nozares pārvaldības uzlabošanai**

Nr.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Ietaupījums, tūkst. EUR
1	Funkciju dublēšanās			
	Nozarē pastāv uzdevumu dublēšanās risks starp KM Stratēģiskās plānošanas nodaļu un padotības iestādi.	Izvērtēt iespēju nodot visus politikas veidošanas uzdevumus Nacionālajam kino centram	Nododot Nacionālajam kino centram visus politikas veidošanas uzdevumus, tiek ietaupīti 100 % resursu	0,5
2	Funkciju deleģēšana			
	-	-	-	-
3.1.	Funkciju lietderība			
	Padotības iestāde veic 1 uzdevumu, kam tiek patērēts 1 % un mazāk cilvēkresursu un kura veikšana iestādes pārstāvjiem šķiet lieka.	Iekšēji analizēt padotības iestādes uzdevumu "Uzrauga filmu klasifikācijas noteikumu izpildi" un izvērtēt tā veikšanas nepieciešamību iestādē.	Atsakoties no uzdevuma veikšanas, varētu 100% ietaupīt tam pašreiz atvēlētos resursus.	2
3.2.	Padotības iestāde veic 4 uzdevumus, kas nav nosaukti tās nolikumā. Uzdevumu veikšanai kopā tiek patērēti 35 tūkst. EUR.	Izvērtēt padotības iestāžu «papildus» veikto uzdevumu nepieciešamību iekļaut iestādes nolikumā.	-	-
4	Produktivitātes uzlabošana			
	-	-	-	-
5	Administratīvā sloga samazināšana			
	Kopējais administratīvais slogs padotības iestādē ir 0,4 tūkst EUR gadā; Kopējais administratīvais slogs privātā līmeņa dalībniekiem ir 0,8 tūkst. EUR  KOPĀ: 1,2 tūkst. EUR gadā.	Mazināt administratīvo slogu saskaņā ar tabulā 55. norādītajiem ieteikumiem.	Administratīvā sloga samazināšanas ceļā tiek ietaupīti 83 % resursu	1
<b>Kopā:</b>				<b>3,5</b>

## 2. Apakšnozaru salīdzinošā analīze

### 2.1. Funkciju dublēšanās

*Kultūras apakšnozaru pārvaldības modeļi: atbildīgās personas, atbildīgās nodaļas un atbildīgās iestādes*

**Tabula 59. Pārvaldības modeļu izvērtējums**

Modelis	1. ATBILDĪGĀS PERSONAS (Ministrs - Valsts sekretārs - Nodaļa - Atbildīgā persona, padotības iestādes, līdzdarbības līgumi)	2. ATBILDĪGĀS NODAĻAS (Ministrs - Valsts sekretārs - Atbildīgā nodaļa, Padotības iestādes)	3. ATBILDĪGĀS IESTĀDES (Ministrs - Padotības iestādes)
Apraksts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sekretāra pakļautībā atrodas nodaļa, kurā darbojas par apakšnozari atbildīgā persona.</li> <li>Valsts sekretārs vai tā vietnieki pilda kapitāla daļa turētāja pienākumus teātros un koncertorganizācijās</li> <li>Kultūras ministrija slēdz līdzdarbības līgumus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministra un valsts sekretāra pakļautībā atrodas kultūrpolitikas departaments un par attiecīgo nozari atbildīgā nodaļa</li> <li>Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestāde(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestāde(s)</li> </ul>
Nozares, kurās darbojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)</li> <li>Literatūra un grāmatniecība</li> <li>Vizuālā māksla</li> <li>Arhitektūra un dizains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muzeji</li> <li>Bibliotēkas</li> <li>Arhīvi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultūras pieminekļu aizsardzība</li> <li>Tautas māksla</li> <li>Kinematogrāfija</li> </ul>

Veicot kultūras apakšnozaru pārvaldības analīzi, tika identificēti trīs šobrīd pastāvoši pārvaldības modeļu tipi. Pirmais ir modelis, kura centrā ir atbildīgās personas. Otrajam modelim raksturīgs, ka pārvaldības centrā ir atbildīgā nodaļa. Trešajam modelim raksturīgs, ka apakšnozares pārvaldību īsteno atbildīgās iestādes.

Modelī „Atbildīgās personas” ministra un valsts sekretāra pakļautībā atrodas nodaļa, kurā darbojas par apakšnozari atbildīgā persona. Papildus tam, Kultūras ministrija slēdz līdzdarbības līgumus ar NVO vai privāto sektoru. Šāds pārvaldības modelis darbojas skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja), literatūras un grāmatniecības, vizuālās mākslas un arhitektūras un dizaina apakšnozarēs.

Modelī „Atbildīgās nodaļas” ministra un valsts sekretāra pakļautībā atrodas kultūrpolitikas departaments un par attiecīgo nozari atbildīgā nodaļa. Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestādes. Šāds pārvaldības modelis darbojas muzeju, bibliotēku un arhīvu apakšnozarēs.

Modelī „Atbildīgās iestādes” ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestādes un KM nav par nozari atbildīgu konkrētu cilvēku vai nodaļu. Šāds pārvaldības modelis darbojas kultūras pieminekļu aizsardzības, tautas mākslas un kinematogrāfijas apakšnozarēs.



## Papildu informācija 1. Kultūras nozares pārvaldības modeļi Latvijā, Somijā un Šveicā

### Latvija – liels kapitālsabiedrību un padotības iestāžu skaits

Valsts/pašvaldības	Institūcijas	Finansēšanas veids
<p>1</p> <p><b>Kultūras ministrija un tās tiešās pakļautības iestādes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts kapitālsabiedrības</li> <li>Valsts muzeji</li> <li>Latvijas Nacionālais arhīvs</li> <li>Latvijas Nacionālā bibliotēka</li> <li>KISC</li> <li>Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija</li> <li>Nacionālās kultūra centrs</li> <li>Nacionālais kino centrs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts finansējums</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<p>2</p> <p><b>Pašvaldības</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliotēkas, kultūras izglītības iestādes, vietēja/reģionāla līmeņa muzeji, teātri, citas institūcijas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību finansējums</li> <li>Valsts finansējums (projekti vai līdzdarbības līgumi)</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<p>Neatkarīgie / bezpeļņas/ NVO un privātais sektors</p> <p>3</p> <p><b>NVO/privātais sektors</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultūras institūti, teātri, muzeji u.c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību finansējums</li> <li>Valsts finansējums (projekti vai līdzdarbības līgumi)</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>

Avoti: Council of Europe/ERICarts Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe informācijas sistēma, Kultūras ministrija

### Somija – daudz funkciju deleģētas NVO

Valsts/pašvaldības	Institūcijas	Finansēšanas veids
<p>1</p> <p><b>Ministrijas tiešās padotības iestādes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionālā senlietu padome</li> <li>Somijas kino fonds</li> <li>Nacionālā mākslas galerija</li> <li>Nacionālais audiovizuālais arhīvs</li> <li>Neredzīgo bibliotēka</li> <li>Suomenlinnas cietokšņa administrācija</li> <li>Valsts vēstures muzejs</li> <li>Mākslu veicināšanas centrs</li> <li>Valsts kapitālsabiedrības (Nacionālā opera, Somu valsts teātris, Zviedru valsts teātris, Tampere teātris)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts finansējums</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<p>2</p> <p><b>Pašvaldības/ reģionāls līmenis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliotēkas, kultūras izglītības iestādes, vietēja/reģionāla līmeņa muzeji, teātri, citas institūcijas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts transferti</li> <li>Pašvaldību finansējums</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<p>Neatkarīgie / bezpeļņas/ NVO</p> <p>3</p> <p><b>Valsts līmeņa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultūras institūti, teātri, muzeji u.c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts finansējums</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<p>4</p> <p><b>Reģionālā/ pašvaldību līmeņa*</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muzeji, teātri u.c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldību finansējums</li> <li>Valsts finansējums</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>

Avoti: Council of Europe/ERICarts Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe informācijas sistēma, Somijas Izglītības un kultūras ministrijas mājaslapa

## Šveice – vēsturiska decentralizācija

	Institūcijas	Finansēšanas veids
<b>Federālais līmenis</b> ① Tiešās padotības	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro Helvetia fonds</li> <li>Nacionālā bibliotēka</li> <li>Literārais arhīvs</li> <li>Nacionālais audioarhīvs</li> <li>Valsts muzejs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federālais budžets</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<b>Reģionālais līmenis (kantoni)</b> ② Kantonu padotībā	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teātri, mūzikas organizācijas, muzeji, bibliotēkas u.c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kantonu budžets</li> <li>Privātie finansētāji</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<b>Vietējās pašvaldības</b> ③ Pašvaldību padotībā	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teātri, mūzikas organizācijas, muzeji, bibliotēkas u.c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vietējo pašvaldību budžets</li> <li>Privātie finansētāji</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>
<b>Neatkarīgie / privātie / bezpeļņas/ NVO</b> ④ Kantonu/ vietējo pašvaldību līmeņa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muzeji, arhīvi u.c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privātie finansētāji</li> <li>Citi ieņēmumi</li> </ul>

Avoti: Council of Europe/ERICarts "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe" informācijas sistēma, Šveices federālās kultūras padomes mājaslapa

### KM izmaksas nozaru funkciju veikšanai (pa tipiem)

10 kultūras apakšnozaru pārvaldībai, KM Stratēģiskās plānošanas nodaļas un KISC darbībai nozaru funkciju veikšanā KM kopējās cilvēkresursu uzturēšanas izmaksas gadā ir 19 miljoni EUR. Tajās ir iekļautas arī administratīvā personāla izmaksas. Vislielāko daļu no izmaksām veido pakalpojumu sniegšanas izmaksas – gandrīz 74% no kopējām izmaksām. Otrās lielākās izmaksas ir atbalsta funkciju sniegšanai, tās veido 15% no kopējām izmaksām. Regulējošo un pārraudzības funkciju īstenošana izmaksā mazāk nekā 5% no kopējām izmaksām, savukārt koordinācijas funkcijas izmaksas veido 1,2% no kopējām izmaksām. Vismazākais izmaksu īpatsvars ir politikas veidošanas un īstenošanas funkcijai – tikai 1% no kopējām izmaksām.

Tabula 60. KM izmaksas nozaru funkciju veikšanai

Nozare/ Funkcijas veids	Politikas		Regulējošās		Koordinācijas		Pārraudzības		Pakalpojumu		Atbalsta	
	Izmaksas, tūkst. EUR	Īpatsvars	Izmaksas, tūkst. EUR	Īpatsvars	Izmaksas, tūkst. EUR	Īpatsvars	Izmaksas, tūkst. EUR	Īpatsvars	Izmaksas, tūkst. EUR	Īpatsvars	Izmaksas, tūkst. EUR	Īpatsvars
Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)	10	17,73%	0,4	0,71%	14	24,82%	9	15,96%	14	24,82%	9	15,96%
Literatūra un grāmatniecība	6	20,00%	0	0,00%	9	30,00%	3	10,00%	8	26,67%	4	13,33%
Vizuālā māksla	3	10,71%	0	0,00%	9	32,14%	2	7,14%	11	39,29%	3	10,71%
Arhitektūra un dizains	5	15,15%	0	0,00%	4	12,12%	0	0,00%	14	42,42%	10	30,30%
Muzeji*	2	0,02%	21	0,26%	31	0,38%	3	0,04%	6649	81,01%	1502	18,30%
Bibliotēkas	63	1,22%	53	1,02%	56	1,08%	0	0,00%	4536	87,57%	472	9,11%
Arhīvi	10	0,23%	471	10,84%	9	0,21%	110	2,53%	2908	66,90%	839	19,30%
Pieminekļu aizsardzība	25	2,06%	365	30,12%	23	1,90%	685	56,52%	114	9,41%	0	0,00%
Tautas māksla	57	23,08%	0	0,00%	47	19,03%	1	0,40%	45	18,22%	97	39,27%
Kinematogrāfija	13,5	7,61%	5	2,82%	29	16,34%	27	15,21%	64	36,06%	39	21,97%
KISC	0	0,00%		0,00%	2,6	5,83%		0,00%	22	49,33%	20	44,84%
KM Stratēģiskās plānošanas nodaļa	2	17,09%		0,00%	3	25,64%		0,00%	0,7	5,98%	6	51,28%
<b>Izmaksas kopā</b>	10	17,73%	0,4	0,71%	14	24,82%	9	15,96%	14	24,82%	9	15,96%
<b>Īpatsvars</b>	6	20,00%	0	0,00%	9	30,00%	3	10,00%	8	26,67%	4	13,33%

Šajā apkopojumā redzams, ka atbildīgo personu modelī nozarēs netiek veiktas regulējošās funkcijas un ir minimāls pārraudzības funkcijai paredzēto stundu skaits. Atbildīgo nodaļu modelī salīdzinoši liels īpatsvars ir regulējošo funkciju veikšanai, bet atbildīgo iestāžu modelī regulējošās funkcijas visvairāk tiek veiktas kultūras pieminekļu pārraudzības apakšnozarē. Tāpat var secināt, ka apakšnozarēs, kur tiek īstenota regulācijas funkcija, tā izmaksā samērā dārgi – arhīvu apakšnozarē par 471 tūkst. EUR gadā, kas ir 10,84% no kopējām apakšnozares izmaksām.

Atbildīgo personu modelī salīdzinoši daudz izmaksā koordinācijas funkcija un otra dārgākā funkciju grupa ir atbalsta funkcijas. To var skaidrot ar salīdzinoši sazarotu nozari (skatuves māksla – teātris, mūzika, deja, literatūra un grāmatniecība, vizuālā māksla, arhitektūra un dizains), kuras koordinēšanai un atbalstam nepieciešams tērēt salīdzinoši vairāk resursu kā citās nozarēs.

## Papildu informācija 2. Kultūras sistēmu informācijas centra veiktie uzdevumi

### Kultūras sistēmu informācijas centrs. Veiktie uzdevumi

N.p.k.	Iestādes uzdevumi	Darba stundu skaits, tūkst. h	Izdevumi, tūkst. EUR	Darba stundu īpatsvars katram uzdevumam
1	Īsteno valsts un starptautiskus projektus un programmas	9,6	141,1	32,8%
2	Īsteno projektu "Valsts vienotā bibliotēku informācijas sistēma"	3,4	48,9	11,4%
3	Attīsta Latvijas kultūras informācijas sistēmas atbilstoši ES un starptautiskajiem standartiem	3,0	43,3	10,1%
4	Nodrošina nacionālā elektroniskā kopkataloga un nacionālās bibliogrāfijas datubāzes pieejamību	2,4	35,0	8,1%
5	Elektroniskās publikācijas Latvijas bibliotēkās	2,4	35,0	8,1%
6	Nodrošina kultūras informācijas sistēmu lietotājiem iespēju viņiem pieejamos informatīvos pakalpojumus saņemt elektroniski, izmantojot informācijas tehnoloģijas	1,4	28,0	4,9%
7	Vienotā lasītāja karte	1,9	28,0	6,5%
8	Nodrošina informācijas portāla izveidi un darbību	0,5	27,0	1,6%
9	Konsultē bibliotēkas, arhīvus, muzejus un citas kultūras iestādes ar kultūras informācijas sistēmām saistītajos jautājumos	1,9	21,0	6,5%
10	Nodrošina kultūras informācijas sistēmu apvienošanu integrētā valsts informācijas sistēmā	1,2	17,0	3,9%

- Apjomīgākais uzdevums, kuru veic KISC, ir valsts un starptautisku projektu un programmu īstenošana
- KISC nav būtiska maza apjoma uzdevumu īpatsvara. Uzdevums, kuram tiek tērēts vismazāk darba stundu, patērē 3,9% no kopējā darba stundu skaita (3,9%)

### Funkciju dublēšanās nozarē un padotības iestādēs

Funkciju dublēšanās riski pastāv, ja kāda tipa funkciju īsteno vairāk nekā viena iesaistītā puse, izņemot pakalpojumu funkciju. Pakalpojumu lielā apjoma un dažādības dēļ iespējama vairāku iesaistīto pušu darbība pakalpojumu funkcijas nodrošināšanā. Līdzīgi, ņemot vērā atbalsta funkciju specifiku, arī tajā iespējama efektīva vairāku pušu iesaiste šīs funkcijas izpildē, tādēļ vairāku iestāžu darbība atbalsta funkciju īstenošanā netiek uzskatīta par funkciju dublēšanās risku.

Tabula 61. Funkciju īstenošanā iesaistīto iestāžu skaits un funkciju izmaksas

Nozare/Funkcijas tips		Politikas		Regulējošās		Koordinācijas		Pārraudzības		Atbalsta	
		Iestāžu skaits	Tūkst. EUR	Iestāžu skaits	Tūkst. EUR	Iestāžu skaits	Tūkst. EUR	Iestāžu skaits	Tūkst. EUR	Iestāžu skaits	Tūkst. EUR
Atbildīgās personas	Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)	1	10	1	0,4	2	67	1	9	5	337
	Literatūra un grāmatniecība	1	6	-	-	3	43,3	1	3	5	317
	Vizuālā māksla	1	3	-	-	3	87	1	3	5	385
	Arhitektūra un dizains	1	5	-	-	2	4	-	-	4	167
Atbildīgās nodaļas	Muzeji	1	2	1	21	2	31	1	3	5	1595
	Bibliotēkas	2	63	2	53	2	56	-	-	3	472
	Arhīvi	1	10	1	471	1	9	2	110	3	839
Atbildīgās iestādes	Pieminekļu aizsardzība	2	25	1	365	2	27	1	685	4	54
	Tautas māksla	1	57	-	-	2	51	1	1	3	184
	Kinematogrāfija	2	13,5	1	5	1	29	1	27	3	153

Apkopojot darbojošos iestāžu skaitu katrā no kultūras apakšnozarēm un analizējot to veiktās funkcijas, var secināt, ka atsevišķās no apakšnozarēm var identificēt funkciju dublēšanās riskus. Visvairāk funkciju dublēšanās risku ir apakšnozarēs, kas darbojas pēc atbildīgās nodaļas pārvaldības modeļa – kurās par nozares pārvaldību ir atbildīga KM nodaļa un kur darbojas padotības iestādes. Šajā modelī funkciju dublēšanās riski pastāv gan politikas funkcijas īstenošanā (bibliotēku apakšnozarē), regulējošās funkcijas īstenošanā (bibliotēku apakšnozarē), koordinācijas funkcijas īstenošanā (muzeju un bibliotēku apakšnozarē) un pārraudzības īstenošanā (arhīvu apakšnozarē).

Salīdzinoši daudz funkciju dublēšanās risku ir arī atbildīgo iestāžu pārvaldības modelī. Pastāv funkciju dublēšanās risks politikas funkcijas īstenošanā (kultūras pieminekļu aizsardzības un kinematogrāfijas nozarēs). Tautas mākslas nozarē pastāv funkciju dublēšanās risks arī koordinācijas funkciju īstenošanā.

### Papildu informācija 3. KM Stratēģiskās plānošanas nodaļas veiktie uzdevumi

#### KM Stratēģiskās plānošanas nodaļa. Veiktie uzdevumi

N.p.k.	Uzdevums	Stundu skaits katram uzdevumam, tūkst. h	Izmaksas, tūkst. EUR	Darba stundu ipatvars katram uzdevumam
1	LDDK informācijas sistēmas funkcionalitātes pārbaude, nepilnību atklāšana un nosūtīšana izskatīšanai uz KISC. Veidot jaunas datu struktūras nākamajam pārskata periodam nozarēs "Muzeji", "Bibliotēkas", "Kultūras centri" u.c. Pēc novadu/pilsētu, iestāžu/institūciju pārstāvju pieprasījuma veikt jaunu lietotāju ieviešanu, nestrādājošu lietotāju deaktivizācija.	0,71	8,3	7,6%
2	Piedalīties dažādās darba grupās, citu ministriju organizētajās sanāksmēs, iepirkumu komisijās u.c.	0,64	7,5	6,9%
3	Nodrošināt kultūrpolitikas reģionālo dimensiju, t.sk. sagatavot un parakstīt valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanas līgumus ar pieciem plānošanas reģioniem, konsultēt darbā ar kultūras karti plānošanas reģionu un novadu kultūras speciālistus, muzeju un kultūrizglītības iestāžu pārstāvjus, kā arī novadu kultūras speciālistus.	0,58	6,8	6,2%
4	Koordinēt Latvijas digitālās kultūras kartes Lēmuma atbalsta sistēmas darbību - datu apkopošanu un nodošana nozaru, iestāžu un reģionālo teritoriju pārstāvjiem.	0,56	6,5	6,0%
5	Nodrošināt LAS sistēmas pārbaude, kā arī sadarbībā ar KISC atklātas un novērstas nepilnības Kordinēt datu ievadi Latvijas digitālās kultūras kartes sistēmā, nodrošinot datu lauku aktualizāciju, konsultācijas lietotāju atbalstam, kā arī precizēt ievadīto informāciju	0,48	5,6	5,1%
6	Nodrošināt kultūras informāciju citu valsts pārvaldes institūciju esošo nozaru politikas plānošanas dokumentu monitoringam un sagatavot statistikas datus par kultūras nozarēm, tostarp pilnveidot statistikas datu apkopšanas mehānismu radošo industriju jomā pēc Latvijas un ārvalstu institūciju, kā arī citu interesentu pieprasījuma.	0,48	5,6	5,1%
7	Sagatavot ar politikas monitoringu saistītus dokumentus ar KM budžetu saistītos jautājumos (saturiskā pamatojuma sagatavošana budžeta paskaidrojumam, atskaite FM par KM definēto rezultātīvo rādītāju izpildi, vadības ziņojums), Ministru prezidenta ziņojums Saeimā par padarīto u.c.	0,46	5,4	4,9%
8	Sagatavot atbildes uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem	0,46	5,4	4,9%
9	Izstrādāt Kultūras ministrijas darbības stratēģiju 2016.-2018.gadam	0,44	5,1	4,7%
10	Sniegt informāciju pēc citu ministriju, institūciju un iestāžu pieprasījuma	0,40	4,7	4,3%
11	Līdzdalība KM augstskolu un kultūras pētniecības politikas izstrādē un koordinācijā	0,40	4,7	4,3%
12	Sagatavot atzinumus par citu ministriju sagatavotajiem normatīvo aktu projektiem	0,38	4,4	4,1%
13	Piedalīties ES kultūrpolitikas veidošanā, t.sk. nacionālo pozīciju sagatavošanā	0,38	4,4	4,1%
14	KM gada publiskā pārskata sagatavošana	0,37	4,3	4,0%
15	ES prezidentūras ietvaros organizēt starptautisku konferenci „Kultūras un radošo industriju pārneses process”, tostarp nodrošināt līgumu slēgšanu, mērķauditorijas datu bāzes izveide, organizatoriskās aktivitātes u.c.	0,32	3,7	3,4%
16	Sagatavot Latvijas kultūras statistikas pārskatus. Tiek gatavoti papildus apkopojumi gan par iepriekšējo gadu, gan vairāku iepriekšējo gadu salīdzinošā analīze.	0,26	3,0	2,8%
17	Līdzdalība kultūrpolitikas jomas likumprojektu un normatīvo aktu izstrādē (Nemateriālā kultūras mantojuma saglabāšanas likums, Radošo personu statusa un radošo organizāciju likums u.c.)	0,23	2,7	2,5%
18	Kultūras kanona projekta attīstība un monitorings.	0,20	2,3	2,1%
19	KM darba plāna sagatavošana	0,20	2,3	2,1%
20	Digitalizācijas politikas koordinācija KM līmenī	0,20	2,3	2,1%
21	Projektu vērtēšana konkursos	0,20	2,3	2,1%
22	Sagatavot Jaunās politikas iniciatīvas	0,16	1,9	1,7%
23	Kultūras pieminekļu politikas koordinācija KM kompetences līmenī	0,16	1,9	1,7%
24	Balstoties uz 2012.gada 26.novembra ES Padomes secinājumiem par kultūras pārvaldību, sagatavot izvērtējuma ziņojuma projektu saskaņā ar dalībvalstu sniegtajām atbildēm par kultūras statistiku, pētniecību, kultūras integrāciju citās jomās, informācijas izmantošanu un pārvaldību	0,16	1,9	1,7%
25	Citi	0,16	1,9	1,7%
26	Valdības rīcības plāna izpildes ziņojuma sagatavošana	0,10	1,2	1,1%
27	Kultūrizglītības politikas koordinācija KM kompetences līmenī	0,10	1,2	1,1%
28	Nemateriālā kultūras mantojuma un Dziesmu svētku procesa politikas koordinācija KM līmenī	0,10	1,2	1,1%
29	Filmu nozares politikas koordinācija KM līmenī	0,04	0,5	0,4%

- Stratēģiskās plānošanas nodaļa veic ļoti plašu uzdevumu spektru
- No 29 uzdevumiem, 1 ir tāds, kam tiek patērēts mazāk nekā 1% no kopējā darba stundu apjoma, un 8 uzdevumiem tiek patērēts mazāk nekā 2% darba stundu:
  - Sagatavot jaunās politikas iniciatīvas
  - Kultūras pieminekļu politikas koordinācija KM kompetences līmenī
  - Balstoties uz 2012.gada 26.novembra ES Padomes secinājumiem par kultūras pārvaldību, sagatavot izvērtējuma ziņojuma projektu saskaņā ar dalībvalstu sniegtajām atbildēm par kultūras statistiku, pētniecību, kultūras integrāciju citās jomās, informācijas izmantošanu un pārvaldību
  - Citi uzdevumi
  - Valdības rīcības plāna izpildes ziņojuma sagatavošana
  - Kultūrizglītības politikas koordinācija KM kompetences līmenī
  - Nemateriālā kultūras mantojuma un Dziesmu svētku procesa politikas koordinācija KM līmenī
  - Filmu nozares politikas koordinācija KM līmenī
- Darbinieku atbildības ļoti bieži pārklājas – vienu uzdevumu veic vairāki darbinieki

## 2.2. Uzdevumu deleģēšanas potenciāls

### *KM uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu*

Uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu identificēti nozarēs, kuras pieder diviem pārvaldības modeļiem – atbildīgo personu un atbildīgo nodaļu modeļiem. Augsts deleģēšanas potenciāls ir uzdevumiem, kuru deleģēšana ir pieļaujama atbilstoši funkciju un institucionālās sistēmas analīzes veikšanas metodika (piemēram, politikas funkcijām ir jābūt ministrijas centrālā aparāta pārziņā, ja normatīvie akti neparedz citādi), kā arī ir aktīvs un piemērots pretendents funkcijas īstenošanai (NVO, privātais sektors, pašvaldības/plānošanas reģioni).

**Tabula 62. Uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu**

Modelis	Nozare	Deleģējamais uzdevums	Kam deleģēt?	Uzdevuma izmaksas, EUR
Atbildīgās personas	Arhitektūra un dizains	Piedalīties citu ministriju un valsts institūciju veidotajās darba grupās, komisijās un komitejās	NVO	2 160
Atbildīgās nodaļas	Bibliotēkas	Sniegt konsultatīvu palīdzību bibliotēkām, to dibinātājiem bibliotēku darba pārvaldes jautājumos	Padotības iestāde	1 752
	Bibliotēkas	Sniegt priekšlikumus atzinumiem par citu institūciju sagatavotajiem tiesību aktu projektiem bibliotēku jomā	Padotības iestāde	2 090
	Bibliotēkas	Sadarboties ar Latvijas bibliotēkām to dibinātājiem, bibliotēku sabiedriskajām organizācijām	Padotības iestāde	1 168
	Muzeji	Organizēt mācību līdzekļu un ar muzeju darba jautājumiem saistītu metodiskās dokumentācijas izdošanu	Padotības iestāde	7 217
	Muzeji	Sniegt profesionālo un metodisko palīdzību, organizēt tālākizglītības kursus un izglītības projektus muzeju darbiniekiem, iesaistīties akadēmisko muzeoloģisko izglītības programmu īstenošanā	NVO/Padotības iestāde	5 278
	Arhīvi	Sniegt konsultatīvu palīdzību arhīviem un to dibinātājiem arhīvu darba pārvaldības jomā	Padotības iestāde	1 752
	Arhīvi	Sadarboties ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, arhīvu sabiedriskajām organizācijām	Padotības iestāde/NVO	1 168
<b>KOPĀ</b>				<b>3 328</b>

Atbildīgo personu modelī uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu ir arhitektūras un dizaina apakšnozarēs – dalība ministriju un valsts institūciju veidotajās darba grupās.. Savukārt atbildīgo nodaļu modelī uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu ir bibliotēku, arhīvu un muzeju apakšnozarēs. Tie ir saistīti ar metodisko materiālu sagatavošanu, tālākizglītību, konsultatīvo palīdzību un sadarbību ar nozares pārstāvjiem. Šo uzdevumu deleģēšanā institucionāla veida risku nav vai arī tie ir minimāli.

Uzdevumu ar augstu deleģēšanas potenciālu izmaksas šobrīd ir aprēķinātas, balstoties uz darbinieku patērēto laiku uzdevumu veikšanai un darba laika izmaksām. Deleģējot šos uzdevumus citām iesaistītajām pusēm, būtu iespējams ietaupīt daļu no šobrīd tērētajiem resursiem. Potenciālais ietaupījums ir līdz 20% no pašreizējām izmaksām, deleģējot uzdevumu NVO, un līdz 10%, deleģējot uzdevumu padotības iestādei.

### Nozares NVO, tajā skaitā profesionālo radošo organizāciju, izvērtējums

Kultūras apakšnozaru interešu aizstāvībai un nozares attīstības veicināšanas jomā darbojas vairākas NVO. To skaitā ir arī profesionālās radošās organizācijas. Profesionālās radošās organizācijas ir organizācijas, kurās „fiziskās personas apvienojas pēc mākslinieciskās vai zinātniskās jaunrades principa, lai radītu, saglabātu un popularizētu attiecīgās sabiedriskās organizācijas biedru darba rezultātus un veicinātu Latvijas garīgās un materiālās kultūras attīstību” (likuma „Par sabiedriskajām organizācijām un to apvienībām” 57.1. pants). PRO reģistru veido un uztur Kultūras ministrija. Tajā nevar tikt iekļautas juridisku personu apvienības.

KM pārraudzībā esošais PRO reģistrs ir novecojis. Tajā joprojām iekļautas organizācijas, kuras vairs aktīvi nedarbojas. Tajā pašā laikā vairākās apakšnozarēs – vizuālās mākslas, tautas mākslas, kinematogrāfijas un arhīvu nozarēs – darbojas organizācijas, kuras potenciāli atbilst PRO statusam, taču reģistrā nav iekļautas.

Ar vairākām NVO ministrija ir noslēgusi līdzdarbības līgumus par konkrētu uzdevumu izpildi. KM funkciju deleģēšanas līgumu izpildi uztic NVO organizācijām, kuras ir aktīvas savā nozarē. Reģistrācija kā PRO nav priekšnoteikums, lai KM ar organizāciju slēgtu līdzdarbības līgumu.

### Papildu informācija 4. KM līdzdarbības līgumu gadījumā analīze

<b>Kopsavilkums par līdzdarbības līgumiem</b>		
<b>Līguma slēdzējs</b>	<b>Sadarbības pozitīvie aspekti</b>	<b>Sadarbības negatīvie aspekti</b>
<b>Latvijas Okupācijas muzejs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Muzejs darbojas veiksmīgi, piesaistot 135 685 (mērķis 60'000) apmeklētājus par spiti pamattelpu darbībai tikai vasaras sezonā</li><li>Paralēli valsts finansējumam piesaistīti ziedojumi no ārvalstīm</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nav skaidra sasaiste starp finansējumu un izvirzītajiem mērķiem</li></ul>
<b>Latvijas Arhitektu savienība</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Regulāra abpusēja komunikācija starp LAS un KM</li><li>Valsts novērtējums Biennāles nozīmībai</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Valsts budžets tiek plānots tikai 1 gadam, tādēļ naudas iedale projektam notiek salīdzinoši vēlu, apgrūtinot projekta realizāciju</li></ul>
<b>Vidzemes koncertzāle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Idejas par reģionālo koncertzāļu nepieciešamību vispārējā pieņemšana</li><li>Pastāvīgs finansējums koncertzāles darbības nodrošināšanai</li><li>Kultūras aktivitātes stimulē kopējo ekonomisko situāciju reģionā</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Turpinot reģionālo koncertzāļu tīkla attīstīšanu pastāv risks, ka katrai koncertzālei atvēlētais finansējums varētu samazināties</li></ul>
<b>Starptautiskā rakstnieku un tulkotāju māja</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Līdzdarbības līgums ir būtisks uzlabojums no iepriekšējiem līgumiem ar precīzāku atbildību sadalī un rezultatīvo rādītāju uzstādīšanu to izpildes plāna noteikšana</li><li>Rezultatīvie rādītāji tika pārsniegti</li><li>Precīzi ir noteikts par kādām funkcijām tiek dots finansējums</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Budžets tiek veidots nevis uz sasniedzamo rezultātu bāzes, bet gan ņemot vērā iepriekšējo gadu finansālās iespējas</li></ul>
<b>Rīgas plānošanas reģions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Līguma prognozējamība – pārlicība, ka līgums būs arī nākamajā gadā</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Līgums nav vērst uz kvantitatīvi izmērāmu rezultātu un līguma summas noteikšanu</li><li>Reta komunikācija starp līgumu slēdzošajām pusēm</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>Funkciju deleģēšanas finansējums tiek noteikts, balstoties uz finansālajām iespējām un iepriekšējo gadu pieredzes, nevis izvirzītajiem uzdevumiem un sasniedzamajiem rezultatīvajiem rādītājiem</li><li>Kopumā iestādes sekmīgi veic uzdevumus par kuriem tika noslēgti līdzdarbības līgumi</li><li>Dažādiem projektiem komunikācijas biežums starp KM un otru līgumslēdzēj pusi ir ļoti atšķirīgs</li><li>Finansējums nav sasaistīts ar izvirzītajiem mērķiem un konkrētiem to novērtējošiem kvantitatīvajiem rādītājiem</li><li>Ir zema motivācija uzlabot rādītājus</li></ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Tabula 63. Kultūras apakšnozaru NVO, t.sk. profesionālās radošās organizācijas

Nozare	Organizācija	Funkcijas				Ko institūcija pārstāv?	Biedru skaits	Iekļauta PRO reģistrā	KM noslēgusi līdzdarbības līgumu
		Sertificēšana/ licencēšana	Inspekcija/ pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšanas un paaugstināšanas uzdevumi				
Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)	Latvijas Teātra darbinieku savienība	-	-	-	-	Visi teātru darbinieki	720	✓	✓
	Starptautiskā Teātra Institūta Latvijas Centrs	-	-	✓	✓	Starptautiski pārstāv Latviju		✓	
	Bērnu un jauniešu muzikālās jaunrades centrs	✓	-	✓	✓	Mūzikas skolotāji	3		
	Biedrība "Džeza orķestru atbalsta biedrība"		-		✓	Džeza mūziķi	19	✓	
	Latvijas Jaunā teātra institūts	-	-	✓	✓	Teātra profesionāļus	25		✓
	Latvijas Mūzikas attīstības biedrība/Latvijas Mūzikas eksports	-	-	✓	-	Mūzikas industrijas pārstāvji (juridiskas personas)	11		✓
	Latvijas Mūzikas informācijas centrs	-	-	-	-	Mūzikas industrijas pārstāvji (juridiskas personas)	5		✓
	Mūsdienu mūzikas centrs	-	-	✓	-	Mūziķi, mūzikas producenti	10		✓
Literatūra un grāmatniecība	Biedrība Latvijas Literatūras Centrs		-	✓	✓	Rakstnieki,	12	✓	✓
	Latvijas Rakstnieku savienība	✓	-	✓	✓	Literāti	242	✓	✓
	Biedrība "Orbīta"	-	-	-	✓	Literāti	5	✓	
Vizuālā māksla	Latvijas Mākslinieku savienība	-	-	-	✓	Mākslinieki (vizuālā māks)	860	✓	
	Latvijas fotogrāfijas mākslas savienība FIAP	-	-	-	-	-	172	✓	
	Biedrība Grafikas kamera	-	-	✓	✓	Grafiķi	35	✓	
	Biedrība "Kultūras un mākslas projekts NOASS"	-	-	✓	✓	Dažādu jomu mākslinieki	11	✓	✓
	Latvijas Tekstilmākslas asociācija	-	-	✓	✓	Profesionālie Tekstilmākslinieki	115	✓	
	RIX-C	-	-	✓	✓	Māksliniekus	6		✓
	kim?	-	-	✓	✓	Kultūras kuratorus	15		✓
	Laikmetīgās mākslas centrs	-	-	-	-	Latvijas laikmetīgās mākslas mākslinieki	10		✓
	Latvijas Arhitektu Savienība	✓	✓	-	-	Arhitekti	450 / 857	✓	✓

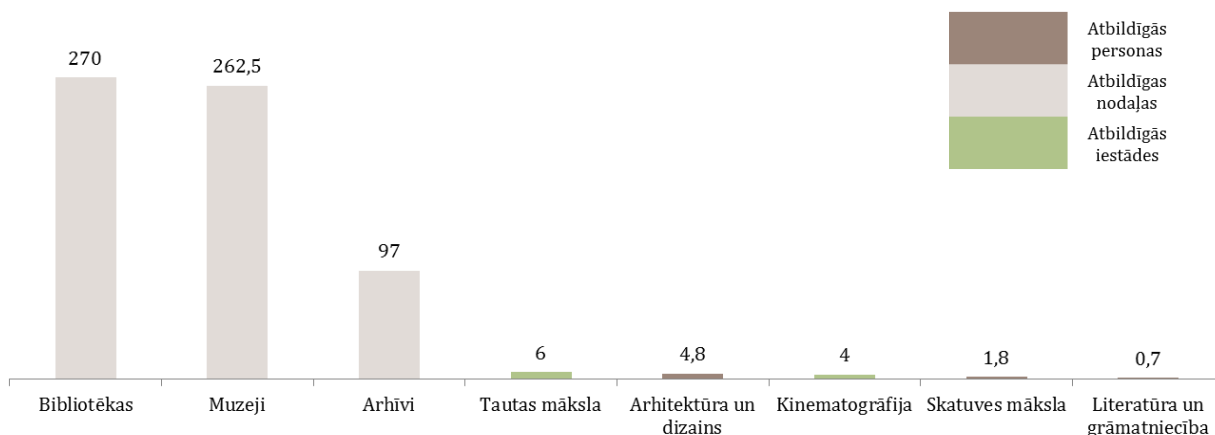
Nozare	Organizācija	Funkcijas				Ko institūcija pārstāv?	Biedru skaits	Iekļauta PRO reģistrā	KM noslēgusi līdzdarbības līgumu
		Sertificēšana/ licencēšana	Inspekcija/ pārbaudes	Izglītošana	Kvalifikācijas novērtēšanas un paaugstināšanas uzdevumi				
Arhitektūra un dizains	Latvijas Dizaineru Savienība	✓	-	-	✓	Dažāda profila dizaineri	193 / 35	✓	
Bibliotēkas	Latvijas Bibliotekāru biedrība	-	-	-	✓	Bibliotekāri	Virs 500	✓	
Pieminekļu aizsardzība	ICOMOS Latvija	-	-	✓	-	Kultūras mantojuma jomas profesionāļus un speciālistus	14		
	Latvijas kultūras mantojuma saglabāšanas biedrība	-	-	✓	-	privātpersonas, kurām rūp kultūras mantojuma saglabāšana	29		
	Latvia Nostra	-	-	✓	-	Privātpersonas, kurām rūp koka arhitektūra saglabāšana	5		
	Latvijas restauratoru biedrība	-	-	✓	✓	Restauratorus un kultūras mantojuma speciālistus	179		
	Latvijas arheoloģijas biedrība	-	-	✓	-	Arheologus	61		
Tautas māksla	Dziesmu svētku biedrība	-	-	-	-	Kolektīvu vadītājus	100		
	Latvijas vokālo ansambļu asociācija	-	-	✓	✓	Vokālos ansambļus	120		
	Latvijas Folkloras biedrība	-	-	✓	✓	Folkloras kopu vadītājus	73		
	Latvijas Kultūras centru asociācija	-	-	✓	✓	Kultūras centru pārstāvjus	100		
	Latviešu tautas mākslas savienība	-	-	-	✓	Tautas daiļamata meistari, amatnieki, mākslinieki	320		
Kinematogrāfija	Latvijas Kinematogrāfistu savienība	-	-	-	✓	Kinematogrāfi	350	✓	
	Latvijas Kinoproducentu asociācija	-	-	-	-	Kinoproducenti	32		
Arhīvi	Latvijas Arhīvistu biedrība	-	-	✓	-	Arhīvistu	180		

## 2.3. Uzdevumu lietderība

*Uzdevumi, kuru veikšanai tiek patērēts 1% un mazāk no kopējām izmaksām (KM un padotības iestādēs)*

Uzdevumi, kuru veikšanai tiek patērēts 1% un mazāk no kopējiem KM un padotības iestāžu izdevumiem, ir sastopami visos trijos pārvaldības modeļos. Kopumā KM un padotības iestādēs uzdevumiem, kuru īpatsvars kopējos izdevumos ir 1% un mazāk, tērē 646,8 tūkst. EUR.

**Attēls 42. Uzdevumu, kuru veikšanai patērē mazāk nekā 1% no kopējām izmaksām, izmaksas, tūkst. EUR**

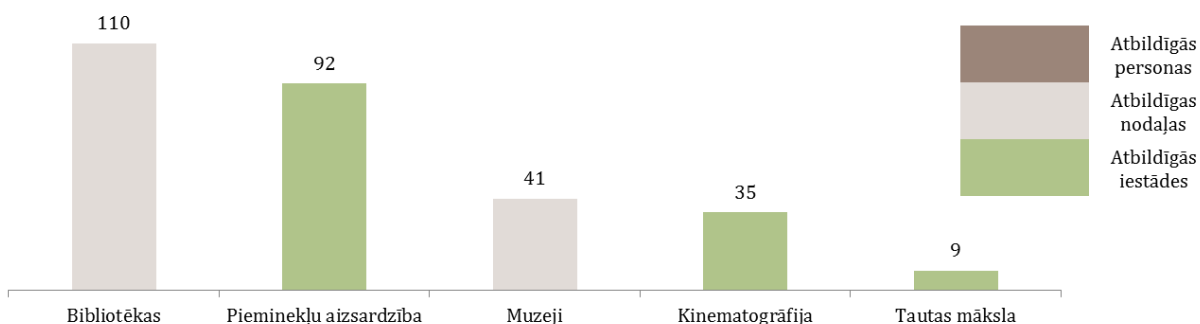


Visvairāk izmaksu šādiem uzdevumiem ir nozarēs, kuru pārvaldības modelis balstās uz atbildīgajām nodaļām – bibliotēku, muzeju un arhīvu apakšnozarēs. Vismazāk maza apjoma uzdevumu veic nozarēs, kuru pārvaldības modelis balstās uz atbildīgajām personām. Šādi uzdevumi sastopami skatuves mākslas (teātris, mūzika, deja) un literatūras un grāmatniecības apakšnozaru pārvaldībā, taču, salīdzinot ar citām apakšnozarēm, tiem tiek tērēts maz resursu – attiecīgi tikai 1,8 un 0,7 tūkst. EUR. No apakšnozarēm, kuras darbojas pēc atbildīgo iestāžu modeļa, šādiem uzdevumiem resursus tērē tautas mākslas un kinematogrāfijas nozarēs. Savukārt vizuālās mākslas un kultūras pieminekļu aizsardzības apakšnozarēs netiek veikti uzdevumi, kuri patērē 1% un mazāk no kopējām izmaksām.

*Izmaksas to uzdevumu veikšanai, kuri nav iekļauti nolikumos (padotības iestādēs)*

Vairākas KM padotības iestādes veic uzdevumus, kuri nav iekļauti to nolikumos, tātad pēc būtības šie uzdevumi nav padotības iestāžu atbildībā. Šādu uzdevumu veikšanai padotības iestādes kopumā tērējušas 287 tūkst. EUR. Uzdevumus, kuri nav iekļauti padotības iestāžu nolikumos, veic gan nozarēs, kurās pārvaldības modelis ir balstīts uz atbildīgajām iestādēm, gan tajās, kur uz atbildīgajām nodaļām.

**Attēls 43. Izmaksas nolikumos neiekļauto uzdevumu veikšanai**



Visvairāk izmaksu uzdevumu, kuri nav iekļauti nolikumos, veikšanai, patērē bibliotēku un arhīvu un kultūras pieminekļu aizsardzības nozare, kas attiecīgi darbojas pēc atbildīgo nodaļu un atbildīgo iestāžu modeļa. Bibliotēku nozarē šādiem uzdevumiem tērēti 110 tūkst. EUR, savukārt kultūras pieminekļu aizsardzības nozarē – 92 tūkst. EUR. Pārējās nozares, kurās padotības iestādes veic uzdevumus, kas nav iekļauti nolikumos, ir muzeji, kinematogrāfija un tautas māksla, tērējot tiem attiecīgi 41 tūkst., 35 tūkst. un 9 tūkst. EUR gadā.

## 2.4. Administratīvās izmaksas

### Administratīvie izdevumi KM padotības iestādēs

Administratīvie izdevumi padotības iestādēs saistīti ar to uzdevumu īstenošanu, kuri nav tieši saistīti ar padotības iestādes darbības mērķu īstenošanu. To skaitā ir, piemēram, IT atbalsts, juridiskais atbalsts, iestādes grāmatvedība, saimniecības daļa u.tml. Administratīvie izdevumi, kurus padotības iestādēs būtu iespējams nodrošināt centralizēti vai iepērkot kā ārpalpojumu un tādējādi samazinot to izmaksas, ir šādi: IT atbalsts, grāmatvedība un finanses un juridiskās konsultācijas.

Tabula 64. Administratīvo izdevumu sadalījums apakšnozarēs (KM padotības iestādēs)

Nozare (padotības iestāžu skaits/slodžu skaits)	Administratīvo izdevumu īpatsvars kopējos izdevumos	IT		Juridiskās konsultācijas		Grāmatvedība un finanses		Citi	
		Slodzes	Izmaksas, tūkst. EUR	Slodzes	Izmaksas, tūkst. EUR	Slodzes	Izmaksas, tūkst. EUR	Slodzes	Izmaksas, tūkst. EUR
Skatuves māksla (teātris, mūzika, dejas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Literatūra un grāmatniecība	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vizuālā māksla	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arhitektūra un dizains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muzeji (8/817,95)	34,1%	8,50	92,2	3,00	17,2	21,12	243,9	234,25	2 398,8
Bibliotēkas (1/348)	16,1%	20,75	39,8	-	-	5,00	9,6	-	78,7
Arhīvi (1/424)	25,6%	6,5	88,9	-	-	13	177,8	-	1217,1
Pieminekļu aizsardzība (1/107,17)	14,7%	2,00	26,9	-	-	3,50	47,0	-	174,7
Tautas māksla (1/20,72)	13,6%	-	-	-	-	3,00	12,3	-	21,1
Kinematogrāfija (1/15,3)	23,9%	0,10	1,2	1	11,5	1,00	11,5	-	31,2
KISC (1/51)	27,6%	0,5	8,6	-	-	3,00	51,8	-	103,7
<b>KOPĀ/VIDĒJI</b>	<b>22,2%</b>	<b>38,35</b>	<b>257,6</b>	<b>4,00</b>	<b>28,7</b>	<b>49,62</b>	<b>553,9</b>	<b>234,25</b>	<b>4 025,4</b>

Caurmērā KM padotības iestādes administratīvajiem izdevumiem atvēl 22,2% no visiem izdevumiem. Kopumā šo uzdevumu grupu veikšanai gadā tiek patērēti 840 tūkst. EUR. Atbildīgo personu pārvaldības modeli nav padotības iestāžu, līdz ar to netiek vērtēts administratīvo izdevumu īpatsvars. Vislielākais administratīvo izdevumu īpatsvars ir atbildīgo nodaļu pārvaldības modelī. Tajā padotības iestāžu vidējie administratīvie izdevumi ir 25,27%. Tas ir par vairāk nekā 5% lielāks īpatsvars nekā apakšnozarēs, kas darbojas pēc atbildīgo iestāžu pārvaldības modeļa.

Savukārt kopējos administratīvajos izdevumos vislielākie izdevumi ir muzeju apakšnozarei. To var skaidrot ar apakšnozares specifiku – muzeju krājumu uzturēšanai un apsaimniekošanai nepieciešami

lieli saimnieciskie resursi. To parāda lielais administratīvo izdevumu apjoms sadaļā „Citi uzdevumi”, kuros ir iekļauta arī apsaimniekošanas pozīcija.

## 2.5. Administratīvais slogs

### Administratīvais slogs nozaru pārvaldībā

10 lielākie administratīvā sloga veidotājfaktori kultūras apakšnozaru pārvaldībā veido 505,9 tūkst. EUR lielus izdevumus. Lielu daļu no administratīvā sloga veido ar informācijas sistēmām saistītas darbības – informācijas ievade, uzturēšana u.tml. Tam par iemeslu ir šo sistēmu sarežģītības līmenis un neērtā funkcionalitāte. Tāpat lielāko faktoru vidū ir dažādas formālas procedūras – atskaišu iesniegšana, uzraudzīšana gadījumā, ja to uzraudzītājs ir kompetents veikt konkrēto uzdevumu, kā arī sarežģītais biļešu cenu izmaiņšanas process valsts muzejiem.

Tabula 65. Administratīvais slogs nozaru pārvaldībā

N.p.k.	Slogs	Skartās nozares	KM	Padotības iestāde	Valsts kapitāl-sabiedrība	NVO	Kopā	Iespējamie risinājumi	Potenciālais ietaupījums, tūkst. EUR gadā	KM kompetence (ir/nav)
			Tūkst. EUR	Tūkst. EUR	Tūkst. EUR	Tūkst. EUR	Tūkst. EUR			
<b>Informācijas sistēmu slogs</b>										
1	Informācijas ievade, pārbaude un izguve no Kultūras kartes	Tautas mākslas, Muzeju, Bibliotēku, Arhīvu, Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)	8,80	10,60	0,80	25,60	46,70	Uzlabot Kultūras kartes veiktspēju un funkcionalitāti, samazināt pieprasīto informācijas apjomu no iestādēm. Ieviešanas izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR <sup>5</sup>	24,00	✓
2	Maksājumu veikšana ar Valsts Kases kontu	Skatuves mākslas, (teātris, mūzika, deja) Vizualās mākslas, Arhitektūra, muzeju, Literatūras, kinematogrāfijas	-	-	-	16,70	16,70	Pieļaut Valsts finansējuma pārskaitīšanu uz organizācijas kontu komercbankā Līdzekļu izlietojums atspoguļotos gada pārskatos. Ieviešanai tiks patērēti cilvēkresursi	16,70	
3	Informācijas uzturēšana portālā biblioteka.lv, (darbojas lēni un sarežģīta funkcionalitāte)	Bibliotēku	-	8,90	-	-	8,90	Uzlabot portāla biblioteka.lv funkcionalitāti. Ieviešanas izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR <sup>4</sup>	3,56	✓
4	Atskaites Informācijas sistēmā NEVIS	Muzeju, bibliotēku, arhīvu, kultūras pieminekļu, skatuves māksla (teātris, mūzika, deja),	0,20	39,10	-	-	39,30	Samazināt veidlapu apjomu un uzlabot sistēmas funkcionalitāti. Ieviešanas	19,65	

<sup>5</sup> Vidējās informācijas sistēmu lietojamības uzlabošanas izmaksas saskaņā ar Iepirkumu uzraudzības biroja datu bāzi [www.iub.gov.lv](http://www.iub.gov.lv)

		tautas mākslas, kinematogrāfija						izmaksas aptuveni 30 tūkst. EUR		
<b>Procedurālais slogs</b>										
5	Atskaišu iesniegšana par darbiniekiem LNA	Arhīvi	346,50	-	-	346,50	346,50	Palielināt laika intervālu, par kuru ir jāgatavo atskaites un to gatavošanas biežumu. Ieviešanai tiks patērēti cilvēkresursi	259,88	✓
6	Formāla kultūras pieminekļu uzraudzība gadījumā, ja to uzraudzītājs ir kompetents veikt šo uzdevumu	Kultūras pieminekļu	26,00	-	-	26,00	26,00	Samazināt kultūras pieminekļu uzraudzības apjomu, izveidojot visaptverošu informācijas sistēmu, uzraudzību samazinot tikai uz tiem gadījumiem, kad klients pats nav kompetents uzraudzības jautājumos. Ieviešanai tiks patērēti cilvēkresursi	26,00	✓
7	Norādījuma aktos pieprasītā aizpildāmā nepieciešamā informācija ir pieaugusi no 0,5 līdz 3 lpp pēdējo 20 gadu laikā. Lielākā daļa no prasītās informācija ir atsauces uz citiem normatīviem aktiem.	Kultūras pieminekļi	7,30	-	-	7,30	7,30	Samazināt nepieciešamo informāciju, kura būtu jāiekļauj norādījuma aktā. Ieviešanai tiks patērēti cilvēkresursi	6,57	✓
8	Pārāk biežas atskaites par provizorisko koncertdarbības un rezultātīvo rādītāju izpildi	Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)	-	6,20	-	6,20	-	Informāciju norādīt tikai gada pārskatā, Ieviešanai tiks patērēti cilvēkresursi	6,20	✓
9	Laika ziņā pārāk sadalīta nākošā gada bilances prognoze, kas jānovērtē katram ceturksnim un gadam kopā	Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)	-	6,20	-	6,20	-	Informāciju norādīt tikai gada pārskatā, Ieviešanai tiks patērēti cilvēkresursi	6,20	✓
10	Sarežģītais biļešu cenu izmaiņošanas process	Muzeju	2,10	-	-	2,10	2,10	Mainīt likumdošanas aktus un noteikt, ka valsts un KM padotībā esoši muzeji var mainīt cenrāžus ar KM rakstisku atļauju, norādot maksimālo cenu maiņas biežumu. Ieviešanai tiks patērēti cilvēkresursi	1,05	
						<b>KOPĀ</b>	<b>505,90</b>	<b>KOPĀ</b>	<b>36,35</b>	

Veicot izmaiņas, kas mazinātu administratīvā sloga ietekmi uz dažādu uzdevumu veikšanu, būtu iespējams ietaupīt aptuveni 36,35 tūkst. EUR. Tomēr jāatzīmē, ka KM kompetencē ir mazināt

administratīvo slogu, kas saistīts ar KM uzturētu informācijas sistēmu darbību, kā arī procedurālo slogu, piemēram, atskaišu u.c. dokumentu iesniegšanu un sagatavošanu. Par daļu no sloga veidotājiem atbildīgas ir citas kompetentās iestādes un institūcijas, piemēram, Valsts kanceleja vai Ministru kabinets.



## 3. Ieteikumi

### 3.1. Ieteikumi pārnozaru pārvaldības uzlabošanai

Ieteikumi pārnozaru pārvaldības uzlabošanai tika izstrādāti, balstoties uz pētījuma gaitā iegūtajiem secinājumiem par funkciju dublēšanos, administratīvo slogu, administratīvo izmaksu lielumu, maza apjoma uzdevumiem patērētajiem resursiem, uzdevumu deleģēšanas potenciālu un pārvaldības organizatorisko struktūru. Provizoriskais ietaupījums aprēķināts no šobrīd uzdevuma veikšanai tērētajiem resursiem (darbinieku patērētā laika un izmaksām). Dažu ieteikumu (IT sistēmu funkcionalitātes uzlabošana) realizēšana pieprasa sākotnējos izdevumus to ieviešanai.

Tāpat ir izstrādāti praktiski ieteikumi, kuri neparedz būtiskus finansiālus ieguvumus vai ietaupījumus, taču uzlabotu nozares pārvaldības caurspīdību un skaidrību. Šie ieteikumi skar KM nolikuma un profesionālo radošo organizāciju reģistra atjaunināšanu.

**Tabula 66. Ieteikumi pārnozaru pārvaldības uzlabošanai**

N.p.k.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Provizoriskais ietaupījums, tūkst. EUR
1	Vairākās nozarēs pastāv funkciju dublēšanās riski - funkciju (politikas, koordinācijas, pārraudzības) īsteno vairākas iesaistītās puses (KM, padotības iestādes, NVO u.c.)	Definēt vienu atbildīgo iestādi, kas veic politikas, koordinācijas un pārraudzības funkcijas	Iespējams ietaupīt līdz 10% patērēto resursu	67
2	Procedurālā sloga faktori (atskaišu iesniegšana, formālu pārraudzību veikšana, biļešu cenu izmaiņošanas procedūras u.c.) gadā rada administratīvo slogu 381,9 tūkst. EUR apmērā	Samazināt nepieciešamo atskaišu skaitu, regularitāti vai tajās nepieciešamās informācijas apjomu. Samazināt KM uzraudzības apjomu nozarēs. Mainīt likumdošanas aktus, atvieglojot muzeju biļešu cenu mainīšanas sistēmu	Iespējams ietaupīt līdz 80% patērētā laika	305
3	KM padotības iestādes vidēji 22% no kopējiem izdevumiem tērē administratīvu uzdevumu veikšanai. IT atbalstam, grāmatvedības un finanšu uzdevumiem un juridiskajam atbalstam gadā tiek tērēti 788,5 tūkstoši EUR	Izvērtēt iespēju IT atbalstu, grāmatvedības un finanšu atbalstu un juridisko atbalstu iepirkt kā ārpalpojumu vai īstenot centralizēti	Iespējams ietaupīt 30% finanšu resursu	198
4	KM un padotības iestādes tērē salīdzinoši lielus resursus maza apjoma uzdevumu veikšanai (tādu, kuri patērē 1% un mazāk no kopējiem izdevumiem) - 646,8 tūkst. EUR	Iekšēji izanalizēt maza apjoma uzdevumu lietderību un noteikt iespējas no tiem atteikties vai nodot tos citam izpildītājam	Iespējams atteikties no vismaz 8 uzdevumiem	85,4
5	KM padotības iestādes tērē salīdzinoši lielus resursus to uzdevumu veikšanai, kuri nav iekļauti padotības iestāžu nolikumos (287 tūkst. EUR gadā)	Izvērtēt padotības iestāžu «papildus» veikto uzdevumu lietderību un noteikt nepieciešamību tos iekļaut iestādes nolikumā..	-	-
6	IT sistēmu uzturēšana un informācijas ievadišana gadā rada administratīvo slogu 11,6 tūkst. EUR apmērā	Uzlabot IT sistēmu funkcionalitāti	Iespējams ietaupīt līdz 40% patērētā laika. Ieteikuma ieviešanai nepieciešamas sākotnējās izmaksas.	62
7	KM nozaru pārvaldības organizatoriskā struktūra nav viendabīga. Nodaļās darbs tiek organizēts pēc dažādiem principiem	Izskatīt iespēju unificēt organizatorisko struktūru, pārstrukturējot KM nodaļas - to skaitu un atbildības, kā arī iekšējo darba organizāciju	Iespējams ietaupīt līdz 25% patērēto resursu	15 līdz 50
8	Arhitektūras un dizaina, muzeju un bibliotēku un arhīvu nozarē ir vairāki uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu	Deleģēt uzdevumus NVO, padotības iestādēm vai citām iesaistītajām pusēm	Iespējams ietaupīt 10-20% patērēto resursu	10,3

9	KM nolikums neatbilst faktiski veiktajām funkcijām - tajā nav iekļauta informācija par KM atbildību par radošo industriju nozari	Papildināt KM nolikumu atbilstoši faktiskajai situācijai	-	-
10	Kultūras nozarē darbojas organizācijas, kuras potenciāli varētu tikt iekļautas PRO reģistrā	Atjaunot PRO reģistru	-	-

### 3.2. Ieteikumi kultūras apakšnozaru pārvaldībai

Ieteikumi kultūras apakšnozaru pārvaldībai izstrādāti, balstoties uz apakšnozaru analizē iegūtajiem secinājumiem par pašreizējiem trūkumiem un nepilnībām pārvaldības organizatoriskajās struktūrās, uzdevumu lietderībā, resursu patēriņā u.c. aspektos. Ieteikumi grupēti 5 sadaļās – ieteikumi funkciju dublēšanās risku mazināšanai, ieteikumi funkciju deleģēšanai, ieteikumi funkciju lietderībai, produktivitātes uzlabošanai un administratīvā sloga samazināšanai. Kur attiecināms, ir noteikts arī provizoriskais ietaupījums, kas rastos ieteikuma īstenošanas gadījumā. Ietaupījums aprēķināts, balstoties uz šobrīd uzdevuma veikšanai patērētajiem resursiem (darbinieku laiku un atalgojuma likmes).

**Tabula 67. Kultūras apakšnozaru pārvaldības ieteikumu apkopojums**

Darbības		Ietaupījums, tūkst. EUR
<b>Arhitektūra un dizains</b>		
<b>Funkciju deleģēšana</b>	Izskatīt iespēju stiprināt tādu uzdevumus kā izpratnes veicināšana par Latvijas dizainu citās ministrijās un valsts iestādes dažādos līmeņos, Politikas dokumentu izvērtēšanu, Zinātniski pētnieciskās darbības veicināšana veikšanu KM, tādējādi veicinot visas nozares stabilitāti un attīstību.	-
	Izvērtēt 9 uzdevumu Politikas un Koordinācijas funkciju grupās deleģēšanas iespējas un ieguvumus, nodotot to veikšanu Nevalstiskajām organizācijām. Jāņem vērā, ka pastāv risks, ka politikas veidotājs var kļūt par politikas īstenotāju	-
<b>Funkciju lietderība</b>	Izskatīt nepieciešamību iekļaut radošo industriju nozari kā vēl vienu kultūras nozari KM nolikumā.	-
	Analizēt nodaļas uzdevumus un stiprināt tos, kas visvairāk atbilst KM funkcijām. Izskatīt iespēju atteikties no uzdevuma "Tikšanās ar studentiem, interviju un konsultāciju sniegšana" veikšanas un dalības diskusijās Latvijas pilsētās.	1,2
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos un uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti	4
<b>Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)</b>		
<b>Funkciju deleģēšana</b>	-	-
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos un uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti	24,5
<b>Vizuālā māksla</b>		
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos un uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti	4,7
<b>Literatūra un grāmatniecība</b>		
<b>Funkciju lietderība</b>	Izvērtēt KM Nozaru politikas nodaļas uzdevumu, kam tiek patērēts mazāk nekā 1 % no resursiem, un izskatīt iespējas atteikties no tā veikšanas.	0,2
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos un uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti	3,45
<b>Arhīvu nozare</b>		
<b>Funkciju dublēšanās</b>	Izvērtēt ministrijas struktūrvienību pārraudzības un atbalsta funkciju veikšanas efektivitāti un konsolidēt funkcijas veikšanu vienā struktūrvienībā.	0,5
<b>Funkciju deleģēšana</b>	4 uzdevumus Politikas, Koordinācijas un Atbalsta funkciju grupās ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu padotības iestādei. Piezīme: pastāv institucionālais risks politikas funkciju pārņemšanā	1
<b>Funkciju lietderība</b>	Izvērtēt 7 padotības iestādes uzdevumus, kam tiek patērēts 1 % un mazāk no tās resursiem, un izskatīt iespējas atteikties no to veikšanas.	24
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos, uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti, kā arī deregulējot padotības iestādes darbību.	268,2

Darbības		Ietaupījums, tūkst. EUR
<b>Bibliotēku nozare</b>		
<b>Funkciju dublēšanās</b>	Izvērtēt ministrijas struktūrvienību politikas funkciju veikšanas efektivitāti un konsolidēt funkcijas veikšanu vienā struktūrvienībā.	6
<b>Funkciju deleģēšana</b>	Izskatīt deleģēšanas iespējamību 3 uzdevumiem Koordinācijas un Atbalsta funkciju grupās ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu padotības iestādei.	5
	Izvērtēt padotības iestādes uzdevumu, kam tiek patērēts 1 % un mazāk no tās resursiem šī uzdevuma veikšanas nepieciešamību padotības iestādē.	26
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos, uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti, kā arī deregulējot padotības iestādes darbību.	18,2
<b>Muzeju nozare</b>		
<b>Funkciju deleģēšana</b>	Izskatīt deleģēšanas iespējamību 2 uzdevumiem Pakalpojumu un Atbalsta funkciju grupās ar ļoti augstu deleģēšanas potenciālu padotības iestādēm	1,3
	Izvērtēt divu veidu padotības iestāžu veiktos uzdevumus, kuri patērē 1 % un mazāk no iestāžu resursiem un/vai nav iekļauti iestāžu nolikumā.	56
	Izvērtēt KM Muzeju nodaļas uzdevumu, kam tiek patērēts mazāk nekā 1 % no resursiem, un izskatīt iespējas atteikties no tā veikšanas.	0,5
<b>Produktivitātes uzlabošana</b>	Veidot funkcionālu darbinieku atbildību sadalījumu, kurā viens darbinieks ir atbildīgs par kādu konkrētu muzeju pārvaldības funkciju, piemēram, muzeju akreditāciju vai projektu vadību. Pārskatīt to uzdevumu lietderību, kuru veikšanai tiek patērēts mazāk nekā 100 darba stundu gadā. Pārskatīt iespēju uzdevumus, kuri nav tieši saistīti ar nodaļas pamatfunkciju īstenošanu, nodot KM centrālajam administratīvajam aparātam (piemēram, lietvedības kārtošana, sēžu protokolēšana)	-
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos, uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti, kā arī deregulējot padotības iestāžu darbību.	18
<b>Kultūras pieminekļu aizsardzība</b>		
<b>Funkciju dublēšanās</b>	Izvērtēt ministrijas struktūrvienību politikas funkciju veikšanas efektivitāti un konsolidēt funkcijas veikšanu vienā struktūrvienībā.	2,5
<b>Funkciju deleģēšana</b>	Izvērtēt NVO iespējas uzņemt šo uzdevumu veikšanu, kā arī apzināt iespējamos resursus, ko varētu atvēlēt uzdevumu veikšanai.	-
<b>Funkciju lietderība</b>	Izvērtēt padotības iestādes «papildus» veikto uzdevumu nepieciešamību iekļaut iestādes nolikumā.	
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu, uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti, kā arī deregulējot padotības iestāžu darbību.	66,5
<b>Tautas māksla</b>		
<b>Funkciju deleģēšana</b>	Izvērtēt pašreizējo kultūras centru darbības regulējumu un izskatīt nepieciešamību to stiprināt	
<b>Funkciju lietderība</b>	Izvērtēt 3 padotības iestādes uzdevumus, kam tiek patērēts 1 % un mazāk no tās resursiem, un izskatīt iespējas atteikties no to veikšanas.	1,5
	Izvērtēt padotības iestādes «papildus» veiktā uzdevuma nepieciešamību iekļaut iestādes nolikumā.	-
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu, uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti, kā arī deregulējot padotības iestāžu darbību	9,9
<b>Kinematogrāfijas nozare</b>		
<b>Funkciju dublēšanās</b>	Izvērtēt iespēju nodot visus politikas veidošanas uzdevumus Nacionālajam kino centram	0,5
<b>Funkciju lietderība</b>	Iekšēji analizēt padotības iestādes uzdevumu "Uzrauga filmu klasifikācijas noteikumu izpildi" un izvērtēt tā veikšanas nepieciešamību iestādē.	2
<b>Administratīvā sloga samazināšana</b>	Mazināt administratīvo slogu veicot izmaiņas KM iekšējās kārtības noteikumos, uzlabojot lietoto informācijas sistēmu funkcionalitāti, kā arī deregulējot padotības iestāžu darbību.	1

### 3.3. Ieteikumi vienotam apakšnozaru pārvaldības modelim

*Pašreizējie nozaru pārvaldības modeļi*

**Tabula 68. Pārvaldības modeļi**

	Atbildīgā persona	Atbildīgā nodaļa	Atbildīgā iestāde
<b>Apraksts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sekretāra tiešā pakļautībā atrodas nodaļa, kurā darbojas par apakšnozari atbildīgā persona.</li> <li>Valsts sekretārs vai tā vietnieki pilda kapitāla daļa turētāja pienākumus teātros un koncertorganizācijās</li> <li>Kultūras ministrija slēdz līdzdarbības līgumus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sekretāra tiešā pakļautībā atrodas nodaļa, kurā darbojas par apakšnozari atbildīgā persona.</li> <li>Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestāde (s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestāde (s)</li> </ul>
<b>Nozares, kurās darbojas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skatuves māksla (teātris, mūzika, dejas)</li> <li>Literatūra un grāmatniecība</li> <li>Vizuālā māksla</li> <li>Arhitektūra un dizains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muzeji</li> <li>Bibliotēkas</li> <li>Arhīvi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultūras pieminekļu aizsardzība</li> <li>Tautas māksla</li> <li>Kinematogrāfija</li> </ul>
<b>Priekšrocības</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mazāk neliela apjoma uzdevumu (nozare «neapauģ» ar uzdevumiem) un netiek veikti uzdevumi, kuri nav iekļauti nolikumā</li> <li>Lētāka to valsts pārvaldes uzdevumu veikšana, kas tiek deleģēti</li> <li>Kompakta KM Kultūrpolitikas departamenta struktūra ar mazāku slodžu skaitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tieša nozares uzraudzība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tieša nozares uzraudzība</li> <li>Iestādēm ir salīdzinoši mazāks administratīvo izdevumu īpatsvars</li> <li>Salīdzinoši lielāks izdevumu īpatsvars tiek atvēlēts politikas veidošanas un koordinācijas funkcijai</li> </ul>
<b>Trūkumi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mazs īpatsvars politikas veidošanas funkcijai, un tajā pašā laikā nav citu iesaistīto pušu, kas varētu šo funkciju dublēt</li> <li>Nozarē daudz NVO, līdz ar to sadārdzinās pārraudzības un koordinācijas funkciju izmaksas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek veikts daudz neliela apjoma uzdevumu un uzdevumi, kuri nav iekļauti nolikumā</li> <li>Padotības iestādēm salīdzinoši lielāks administratīvo izdevumu īpatsvars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politikas veidošanas un koordinācijas funkcijas īstenošanā pastāv dublēšanās risks</li> </ul>

Veicot kultūras apakšnozaru pārvaldības analīzi, tika identificēti trīs šobrīd pastāvoši pārvaldības modeļu tipi. Pirmais ir modelis, kura centrā ir atbildīgās personas. Otrajam modelim raksturīgs, ka pārvaldības centrā ir atbildīgā nodaļa. Trešajam modelim raksturīgs, ka apakšnozares pārvaldību īsteno atbildīgās iestādes.

Modelī „Atbildīgās personas” ministra un valsts sekretāra pakļautībā atrodas nodaļa, kurā darbojas viena vai vairākas par katru apakšnozari atbildīgās personas. Papildus tam, Kultūras ministrija slēdz līdzdarbības līgumus ar NVO vai privāto sektoru, atstājot ministrijas darbinieku pārziņā vienīgi tos uzdevumus, kuru deleģēšana nav atļauta saskaņā ar “Valsts pārvaldes iekārtas likumu”. Šāds pārvaldības modelis darbojas skatuves mākslas (teātris, mūzika, dejas), literatūras un grāmatniecības, vizuālās mākslas un arhitektūras un dizaina apakšnozarēs.

Modelī „Atbildīgās nodaļas” ministra un valsts sekretāra pakļautībā atrodas kultūrpolitikas departaments un par attiecīgo nozari atbildīgā nodaļa. Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestādes. Šāds pārvaldības modelis darbojas muzeju, bibliotēku un arhīvu apakšnozarēs.

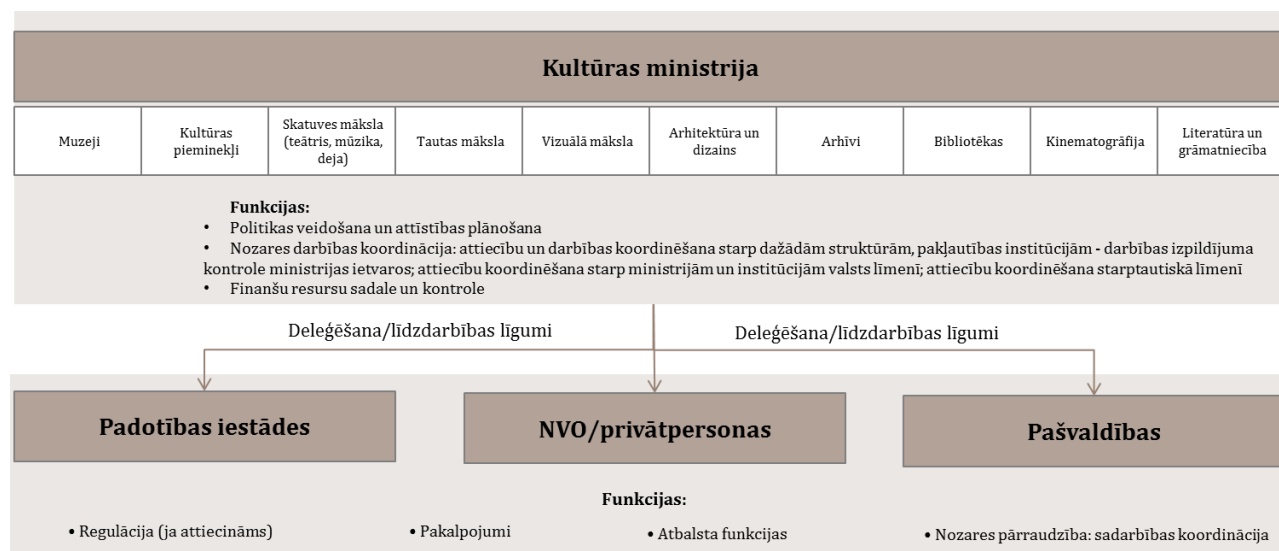
Modelī „Atbildīgās iestādes” ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestādes un KM nav par nozari atbildīgu konkrētu cilvēku vai nodaļu. Šāds pārvaldības modelis darbojas kultūras pieminekļu aizsardzības, tautas mākslas un kinematogrāfijas apakšnozarēs.

*Ekspertu vērtējums par potenciālo vienoto apakšnozaru pārvaldības modeli*

Izvērtējot iespējas ieviest vienotu pārvaldības modeli, būtiski veidot to saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likumā paredzēto kārtību. Šis likums paredz, ka valsts pārvaldes iestāde nevar deleģēt šādas pārvaldes uzdevumus: nozares politikas veidošanu un attīstības plānošanu; nozares darbības koordināciju; iestāžu un pārvaldes amatpersonu uzraudzību; publisku personu budžeta apstiprināšanu, finanšu resursu sadali programmu un apakšprogrammu līmenī, finanšu resursu kontroli. Līdz ar to, atbilstoši pētījumā izmantotajam funkciju dalījumam, deleģēšanai piemērotas ir regulējošās funkcijas, pakalpojumu funkcijas un atbalsta funkcijas.

Esošos pārvaldības modeļus un iespējas tos piemērot citu apakšnozaru pārvaldībā izvērtēja kultūras nozares un publiskās pārvaldes eksperti. Par modeli, kuram ir vislielākais potenciāls tikt piemērotam visu nozaru pārvaldībai jeb kļūt par vienoto pārvaldības modeli, tika atzīts atbildīgo personu modelis.

#### Attēls 44. Ekspertu rekomendētais vienotais nozaru pārvaldības modelis



Šajā modelī kultūras ministra pakļautībā ir nodaļa, kurā darbojas par apakšnozari atbildīgā persona. Veidojot vienotu pārvaldības modeli, tajā valsts sekretāra pakļautībā atrastos nodaļa, kurā par konkrēto nozari ir vismaz viens atbildīgais darbinieks. Ministrijas kompetencē būtu nepieciešams atstāt funkcijas, kuras nedrīkst tikt deleģētas: nozaru politikas veidošana un attīstības plānošana, nozaru darbības koordinācija, nozaru pārraudzība, KM un padotības iestāžu budžeta apstiprināšana, finanšu resursu sadale (programmu un apakšprogrammu līmenī) un kontrole.

Savukārt padotības iestādes veic funkcijas, kas ir paredzētas to nolikumos. Tāpat arī padotības iestādēm, NVO, privātajam sektoram vai pašvaldībām var tikt deleģētas (caur līdzdarbības līgumiem) šādi uzdevumi: regulējošā funkcija (ja attiecināma uz nozari), pakalpojumu sniegšana un nozares atbalsta funkcijas.

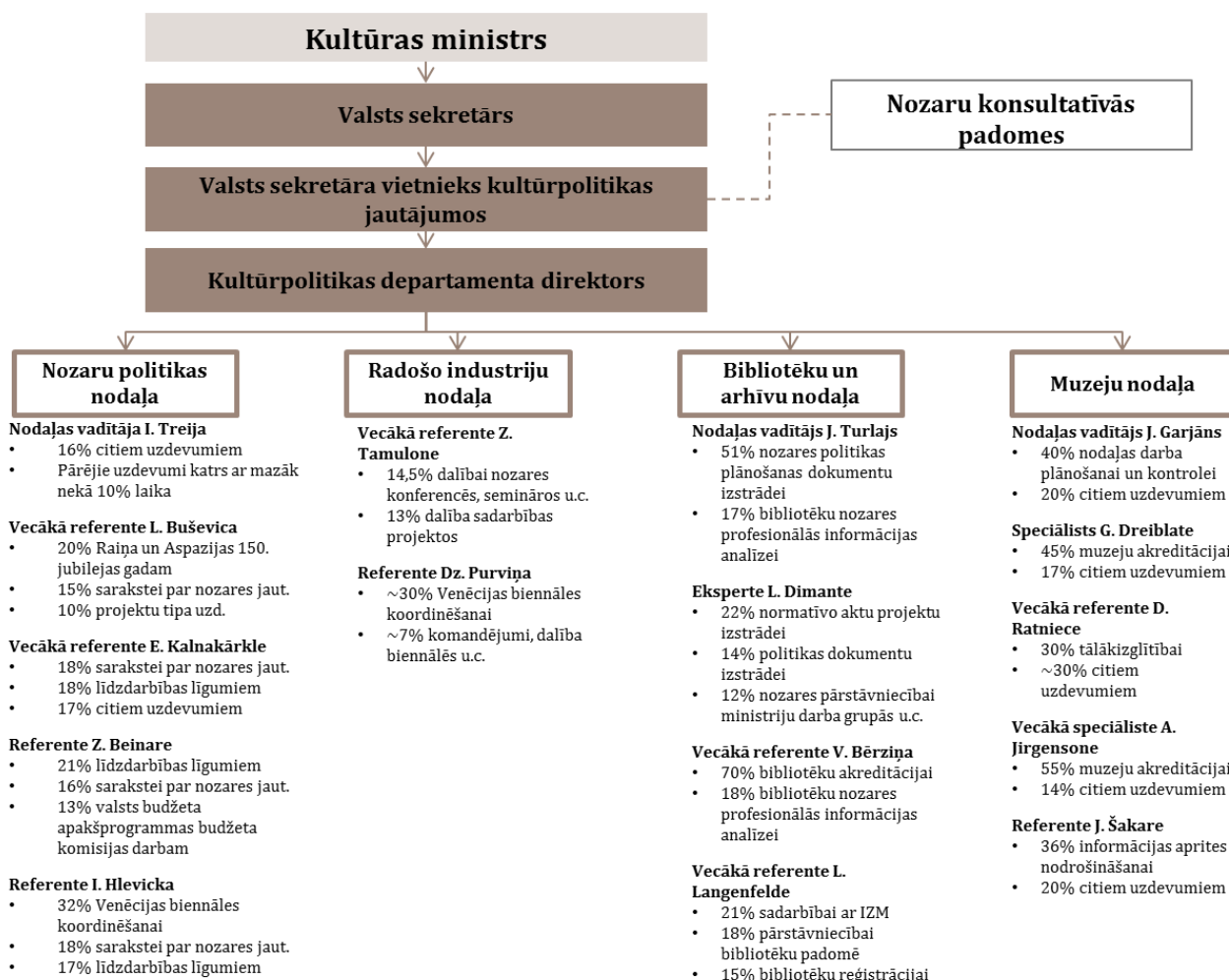
### 3.4. KM organizatoriskā struktūra un alternatīvi risinājumi

#### KM pašreizējā organizatoriskā struktūra

##### *Kultūras ministrijas nozaru iekšējās pārvaldības struktūra*

Izvērtējot pašreizējo KM organizatorisko struktūru, var secināt, ka šobrīd KM nozaru iekšējā pārvaldībā nav vienota pārvaldības modeļa. Atsevišķām nozarēm ir atsevišķas nodaļas (bibliotēkām un arhīviem, muzejiem) citām nozarēm nodaļā ir viena atbildīgā persona par nozares jautājumiem (nozaru politikas nodaļā – literatūra un grāmatniecība, skatuves māksla (teātris, mūzika, deja), vizuālā māksla, radošo industriju nodaļā – arhitektūra un dizains). Jāpiebilst, ka šajā apakšnodaļā analizētajos organizatoriskās struktūras modeļos netiek iekļauts kultūrpolitikas departamenta direktors un visas izmaiņas ir tikai nodaļu sadalījumā.

Attēls 45. Kultūras ministrijas apakšnozaru pārvaldības organizatoriskā struktūra



Daļai no nozarēm KM struktūrā nav ne atbildīgās personas, ne nodaļas – pārvaldības funkcijas ir nodotas padotības iestādēm (tautas mākslā, kinematogrāfijā un kultūras pieminekļu aizsardzībā). Darbinieku atbildību dalījumam nav izmantots vienāds princips un atsevišķās nodaļās darbinieku atbildības pārklājas – vienu uzdevumu veic vairāki darbinieki, katrs veltot tam nelielu stundu skaitu. Tāpat neskaidri ir sadalīta nozares politikas plānošana. Daļu no politikas un stratēģiskās plānošanas īsteno Stratēģiskās plānošanas nodaļa, daļu – nozaru pārvaldības nodaļas.

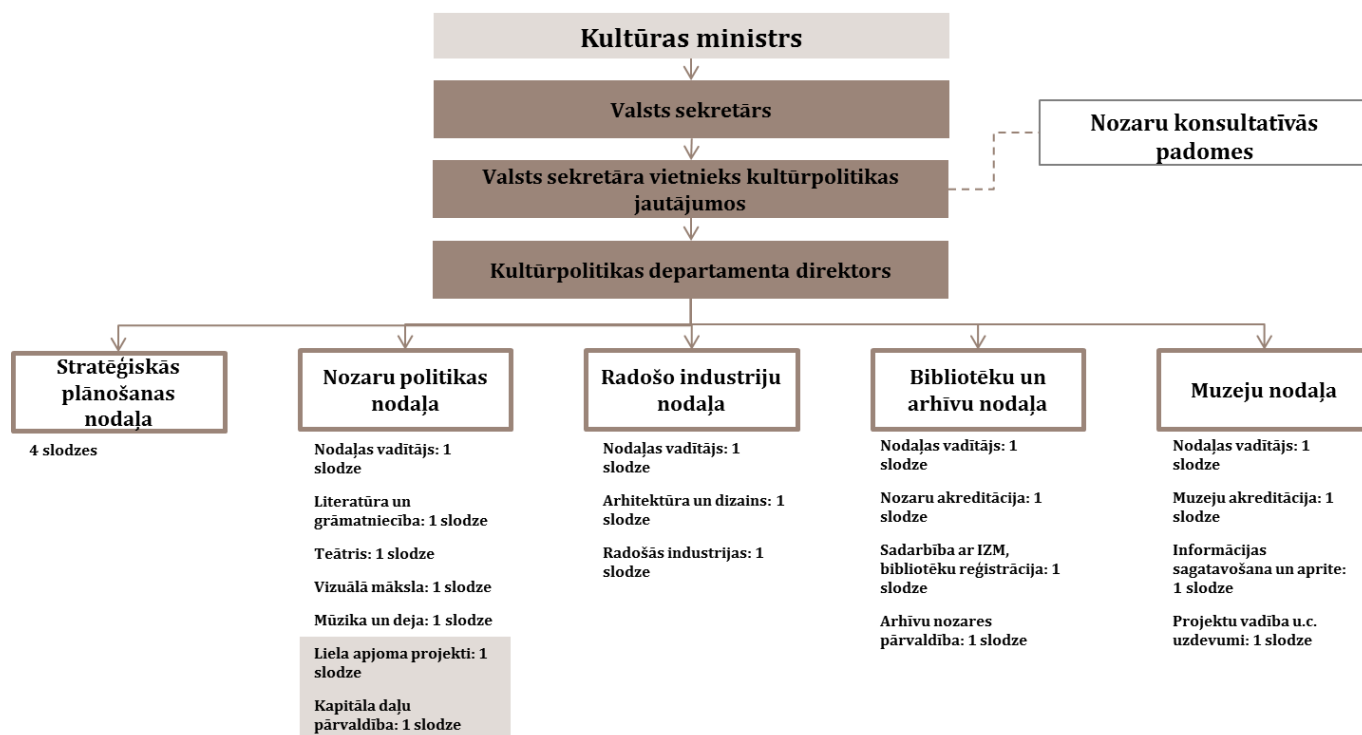
### Alternatīva A: pārvaldības optimizēšana nozaru ietvaros

*Organizācijas principi: darbinieku specializācija un iekšējā resursu optimizācija*

Šajā pārvaldības scenārijā ir vēlama darbinieku specializācija uz konkrētiem uzdevumiem vai konkrētu apakšnozaru – piemēram, nozaru politikas nodaļā pa vienai slodzei būtu jāvelta literatūras un grāmatniecības, teātra, vizuālās mākslas un mūzikas un dejas apakšnozarēm. Tāpat būtu vēlams 1 slodzi paredzēt liela apjoma projektu īstenošanai. Pašreizējā organizācijas modelī šos uzdevumus īsteno par nozarēm atbildīgie darbinieki, un tas šiem darbiniekiem kavē pastāvīgo funkciju īstenošanu tiem paredzētajā laikā. Šajā scenārijā fokuss ir arī uz resursu optimizāciju nodaļu ietvaros, pārskatot veicamo uzdevumu un patērēto resursu lietderību.



## Attēls 46. Alternatīvas A organizatoriskā struktūra



*Rezultāti un ieguvumi: mazāks darbinieku skaits Muzeju nodaļā, papildu slodze lielo projektu īstenošanai Nozaru politikas nodaļā*

Specializējoties konkrētu uzdevumu veikšanā vai konkrētas nozares pārvaldībā, darbu apjomu var veikt mazāks darbinieku skaits. Šajā scenārijā saglabājas kultūrpolitikas departaments un esošais nodaļu dalījums un nav nepieciešami būtiski resursi to pārstrukturēšanai. Nozaru politikas nodaļā tiek pieņemtas 2 jaunas slodzes – darbinieks, kas veiktu liela apjoma projektu īstenošanu, ņemot šo atbildību no par nozarēm atbildīgajiem darbiniekiem, kā arī darbinieks kapitālsabiedrību kapitāla daļu pārraudzībai. Muzeju nodaļā 1 slodze tiek sadalīta projektu vadībai un citu uzdevumu veikšanai, līdz ar to tiek nodarbināts mazāks darbinieku skaits.

Slodžu skaits šajā modelī ir 22, kas ir par 2 vairāk nekā šobrīd (par 1 darbinieku mazāk Muzeju nodaļā, par 2 darbiniekiem vairāk Nozaru politikas nodaļā, par 1 darbinieku vairāk Radošo industriju nodaļā). Palielinot slodžu skaitu par 2, KM izdevumi palielinātos par aptuveni 32 tūkst. EUR.

### *Priekšrocības un trūkumi*

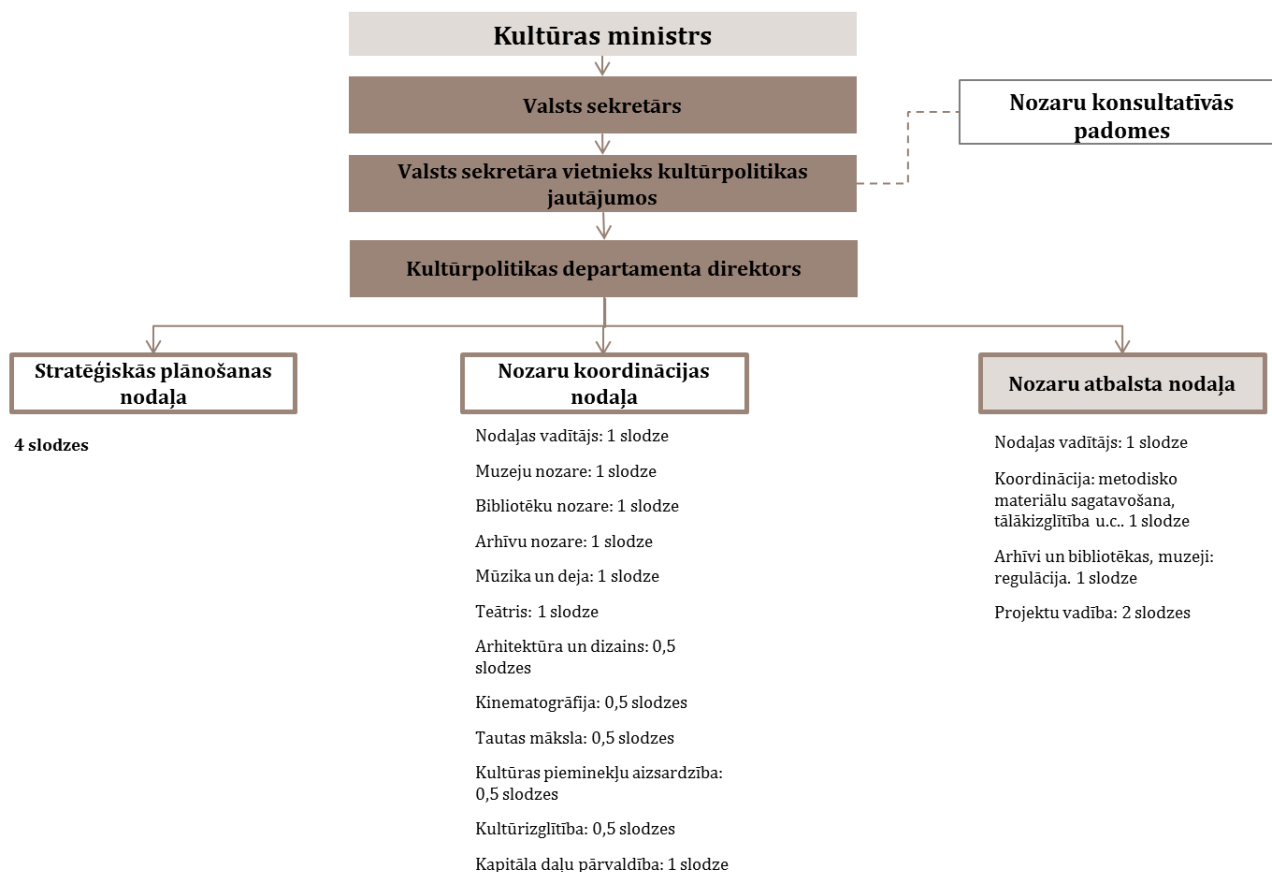
Šīs alternatīvas priekšrocība ir salīdzinoši zemie organizatoriskie riski. Darba organizācijā nav būtisku pārmaiņu, līdz ar to nav arī būtiskas ietekmes uz nodaļu darba gaitu. Taču mazās pārmaiņas, ko šī alternatīva piedāvā, ir arī viens no tā trūkumiem, jo tā varētu neradīt vēlamos uzlabojumus. Tāpat izaicinājums ir arī nodrošināt horizontālo sadarbību starp nozarēm. Šī alternatīva nerisina arī apakšnozaru nevienlīdzīgās pārstāvniecības Kultūras ministrijā problēmu.

### **Alternatīva B: funkciju grupēšana nodaļās**

*Organizācijas principi: potenciālo deleģējamo funkciju nodalīšana, darbinieku specializācija*

Šajā modelī nepieciešams identificēt funkcijas ar vislielāko deleģēšanas potenciālu un kuras KM vēlas nākotnē deleģēt, un to īstenošanu apvienot no vienas nodaļas – Nozaru atbalsta nodaļas. Šādas deleģēšanas nolūks ir minimāli ietekmēt KM un nodaļu darbu pēc tam, kad notiktu šo funkciju deleģēšana. Pārējie KM uzdevumi nozaru pārvaldībā tiktu īstenoti vienā – Nozaru politikas nodaļā (skatuves mākslas, vizuālās mākslas, arhitektūras un dizaina, literatūras un grāmatniecības, muzeju, bibliotēku un arhīvu nozarēs). Gan Nozaru atbalsta nodaļā, gan Nozaru politikas nodaļā darbinieki specializējas konkrētu uzdevumu veikšanai vai konkrētu nozaru pārvaldībai.

## Attēls 47. Alternatīvas B organizatoriskā struktūra



*Rezultāti un ieguvumi: 2 nodaļas 4 vietā, 18,5 slodzes 20 vietā*

Atsevišķā nodaļā apvienojot funkcijas, kas potenciāli tiks deleģētas, ir mazāk iespēja kavēt citu nodaļu darba organizāciju, funkcijas nodot citām iesaistītajām pusēm. Tāpat arī darbinieku specializācijas rezultātā darbi tiktu veikti efektīvāk un tiem tiktu patērēts mazāk resursu. Samazinātos arī slodžu skaits. Šī brīža 20 slodžu vietā būtu nepieciešamas 18,5 slodzes. Samazinoties slodžu skaitam par 1,5, potenciālais ietaupījums ir ap 24 tūkst. EUR gadā.

Samazinātos slodžu skaits, kopā tās būtu 18,5 slodzes tagadējo 20 vietā. Nozaru politikas nodaļā būtu nepieciešams 1 vadītājs un 7 darbinieki, Nozaru atbalsta nodaļā – 1 vadītājs un 2 darbinieki. Ietaupījums veidojas, identificējot deleģējamās funkcijas un tās konsolidējot (nozaru regulācija, metodisko materiālu veidošana, projektu vadība).

### *Priekšrocības un trūkumi*

Alternatīvas priekšrocība ir labākas iespējas horizontālajai starpnozaru sadarbībai, ko tā piedāvā, jo visu apakšnozaru pārvaldība notiktu vienā nodaļā. Tāpat alternatīvas priekšrocība ir tas, ka tā piedāvā līdzvērtīgu pārstāvniecību KM visām apakšnozarēm. Savukārt alternatīvas trūkumi ir riski, kas saistīti ar funkciju deleģēšanu – gan organizatoriska, gan institucionāla rakstura. Tāpat arī organizatoriska rakstura risks ir straujās pārmaiņas ministrijas darba organizācijā, ko paredz šī alternatīva. Šādā gadījumā nodaļas vadītājam liela uzmanība būtu jāpievērš uzdevumu veikšanas pēctecības risks gadījumā, ja kāds no darbiniekiem saslimst vai atstāj darbu.

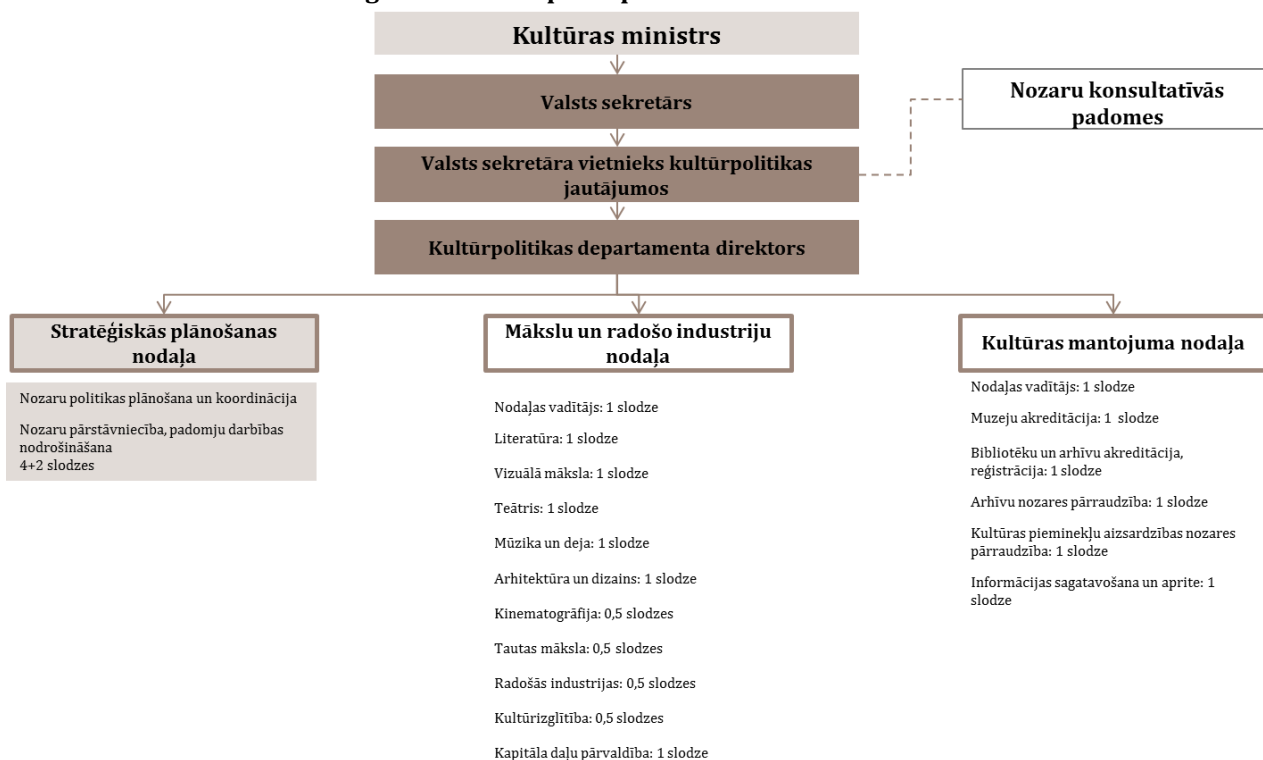
### **Alternatīva C: kompetenču grupēšana nodaļās**

#### *Organizācijas principi: uzdevumu grupēti pēc tiem*

Nodaļās ir apvienotas apakšnozares, kurās līdzīgu funkciju veikšanai patērētais laiks un finanšu resursi ir līdzīgi (Mākslu un radošo industriju nodaļā - literatūras, vizuālās mākslas, teātra, mūzikas un dejas un arhitektūras un dizaina apakšnozares, Kultūras mantojuma nodaļā – muzeju, arhīvu un bibliotēku apakšnozares). Nozaru politikas plānošana tiktu pilnībā nodota Stratēģiskās plānošanas

nodaļai. Tāpat vēlams ir pasākumu un projektu organizēšanas deleģēšana ārpus Kultūras ministrijas – padotības iestādēm, NVO vai privātajam sektoram.

#### Attēls 48. Alternatīvas C organizatoriskie principi



*Rezultāti un ieguvumi: efektīvāka uzdevumu veikšana, mazāks iekšējās pārvaldības apjoms*

Specializējoties konkrētas nozares pārvaldībai vai konkrēta tipa uzdevumu veikšanai, darbinieki tos var veikt efektīvāk un to īstenošanai patērēt mazāk resursu. Tāpat būtu mazāks iekšējās pārvaldības apjoms, jo piecu nodaļu vietā tiek izveidotas trīs.

Mākslu un radošo industriju nodaļā tiek apvienota literatūras, vizuālās mākslas, teātra, mūzikas un dejas, arhitektūras un dizaina, kinematogrāfijas, tautas mākslas un radošo industriju pārvaldība. Tāpat šajā nodaļā paredzēts par kultūrizglītību atbildīgs darbinieks un slodze kapitāla daļu pārvaldībai. Kultūras mantojuma nodaļas pārraudzībā būtu bibliotēku un arhīvu, kā arī kultūras pieminekļu nozare. Stratēģiskās plānošanas nodaļai tiktu nodots vairāk nozaru politikas plānošanas un pārstāvniecības funkciju, palielinot nodaļas slodžu skaitu līdz 6 slodzēm.

Kopējais slodžu skaits palielinātos par vienu slodzi un būtu 21 slodze pašreizējo 20 slodžu vietā. Līdz ar to par aptuveni 16 tūkst. EUR palielinātos arī KM izdevumi nozaru pārvaldībai, kas būtu uz papildu slodzes rēķina.

#### *Priekšrocības un trūkumi*

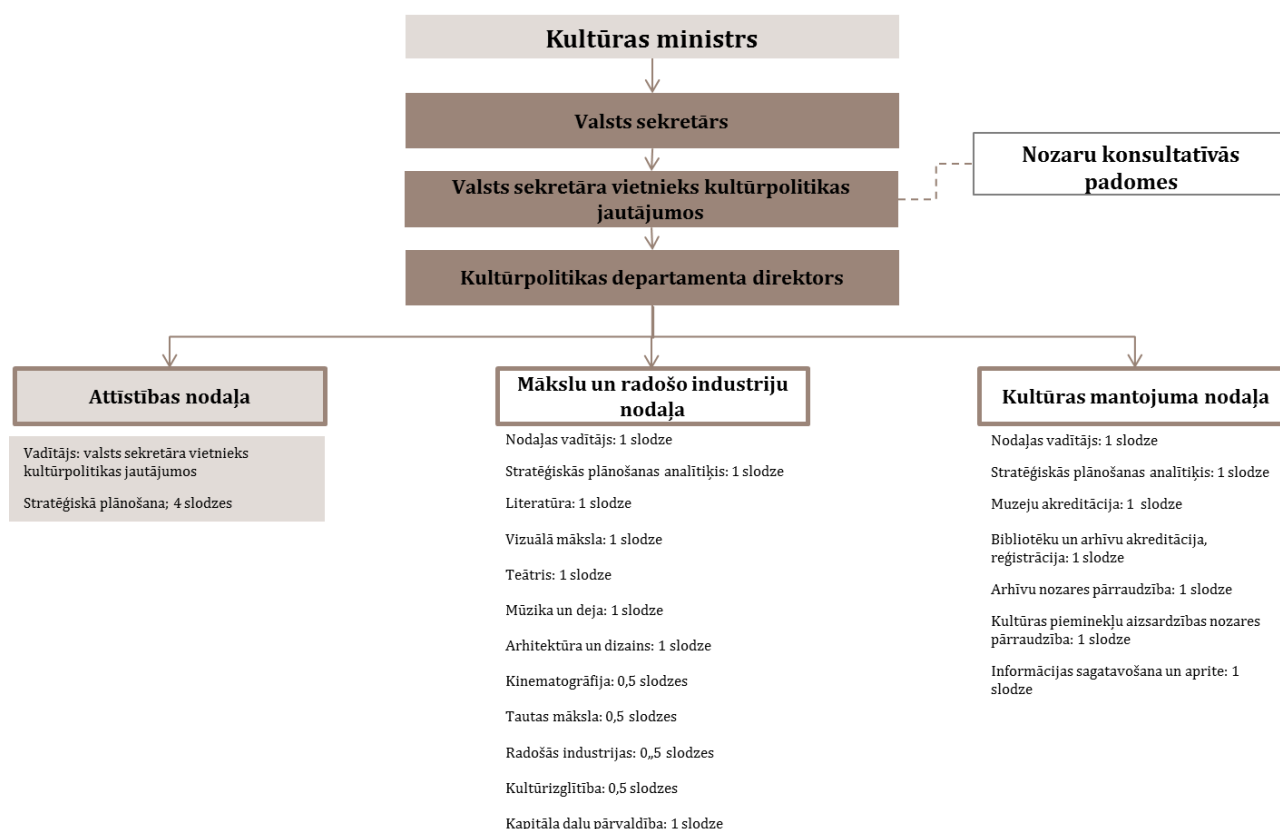
Alternatīvas priekšrocība - tā saglabā esošo institucionālo kapacitāti. Tāpat arī tajā nodaļās tiek grupētas līdzīgas nozares, radot priekšnoteikumus labākai sadarbībai. Alternatīvas trūkumi ir politikas plānošanas nodalīšana no politikas īstenošanas. Arī šī risinājuma izaicinājums ir nodrošināt starpnozaru sadarbību ārpus nodaļas ietvariem. Tā kā katrai kultūras apakšnozares ir paredzēts tikai viens darbinieks, nodaļas vadītājam liela uzmanība būtu jāpievērš uzdevumu veikšanas pēctecības risks gadījumā, ja kāds no darbiniekiem saslimst vai atstāj darbu.

## Alternatīva D: attīstība kā fokuss

*Organizācijas principi: attīstības plānošanas atdalīšana*

Arī šajā alternatīvā darbinieki specializējas kādas konkrētas nozares pārvaldībai. Līdz ar pieaug darbu efektivitāti, un uzdevumu veikšanai tiek patērēts mazāk resursu. Tiek pārstrukturēta Stratēģiskās plānošanas nodaļa, izveidojot Attīstības nodaļu ar pārnozaru politikas un stratēģiskās plānošanas kompetenci. Šīs nodaļas vadītājs būtu valsts sekretāra vietnieks kultūrpolitikas jautājumos. Nozaru pārvaldība tiek sadalīta starp 2 nodaļām – mākslu un radošo industriju nodaļu un kultūras mantojuma nodaļu. Arī šajās nodaļās darbotos pa stratēģiskās plānošanas analītiķim, kuru uzdevums būtu ne tikai plānot atsevišķu nozaru attīstību, bet arī nodrošināt attīstības plānošanas koordināciju ar citām nodaļām un nozarēm. Projektu un pasākumu organizēšanas uzdevumi tiek deleģēti ārpus Kultūras ministrijas – padotības iestādēm, NVO vai privātajam sektoram.

### Attēls 49. Alternatīvas D organizatoriskā struktūra



*Rezultāti un ieguvumi: mazāks iekšējās pārvaldības apjoms, attīstība kā prioritāte*

Piecu nodaļu vietā tiek izveidotas trīs, tādējādi mazinot iekšējās pārvaldības apjomu. Attīstības nodaļas atbildībā būtu pārnozaru attīstības plānošana. Tajā nepieciešamas 4 pilnas slodzes. Mākslu un radošo industriju nodaļā tiktu īstenota literatūras, vizuālās mākslas, teātra, mūzikas un dejas, arhitektūras un dizaina, kinematogrāfijas, tautas mākslas un radošo industriju pārvaldība. Tāpat šajā nodaļā darbotos stratēģiskās plānošanas analītiķis, par kultūrizglītību atbildīgs darbinieks un darbinieks kapitāla daļu pārvaldībai.

Kultūras mantojuma nodaļas atbildībā būtu bibliotēku, arhīvu un kultūras pieminekļu aizsardzības nozare. Šo nozaru pārvaldībai paredzētas 5 slodzes. Tāpat nodaļā darbotos arī stratēģiskās plānošanas analītiķis – 1 slodze.

Kopumā nepieciešamo slodžu skaits pieaugtu par 1 slodzi, kas veidotos, konsolidējot esošos pienākumus un pievienojot jaunas atbildības un paredzot tām slodzes. Līdz ar to par aptuveni 16 tūkst. EUR palielinātos arī izdevumi KM nozaru pārvaldībai.

Šīs alternatīvas priekšrocība ir politikas veidošanas un stratēģiskās plānošanas funkcijas izkliede pa visām nodaļām, tādējādi radot priekšnoteikumus labākai horizontālajai sadarbībai. Tāpat šī alternatīva paredz līdzvērtīgu pārstāvniecību Kultūras ministrijā visām kultūras apakšnozarēm. Savukārt alternatīvas trūkumi ir nodrošināt un uzturēt sadarbību starp nodaļām, Alternatīvas īstenošana varēt radīt organizatoriska rakstura riskus, jo tā paredz būtiskas pārmaiņas pārvaldības struktūrā. Pastāv arī funkciju dublēšanās risks starp Attīstības nodaļu un nozaru pārvaldības nodaļām politikas veidošanas funkcijā. Tā kā katrai kultūras apakšnozarei ir paredzēts tikai viens darbinieks, nodaļas vadītājam liela uzmanība būtu jāpievērš uzdevumu veikšanas pēctecības risks gadījumā, ja kāds no darbiniekiem saslimst vai atstāj darbu

### 1.1.1. Pārvaldības alternatīvu izvērtējums: apkopojums

Attiecībā uz finansiālajiem rezultātiem, piedāvātās alternatīvas kopumā izmaksā līdzīgi. Trīs no četrām piedāvātajām alternatīvām piedāvā palielināt izdevumus, pievienojot papildu darba slodzes (A, C, D). Alternatīva B piedāvā samazināt slodžu skaitu, maksimāli daudzus uzdevumus deleģējot kompetentām padotības iestādēm, NVO vai privātajam sektoram. Provizorisks papildus izdevumi vai ietaupījums tika aprēķināts, balstoties uz vidējām vienas slodzes izmaksām KM darbiniekiem.

Tabula 69. Pārvaldības alternatīvu izvērtējuma apkopojums

Alternatīva	Izmaiņas	Priekšrocības	Trūkumi	Finansiālie rezultāti
<b>Alternatīva A: pārvaldības optimizēšana nozaru ietvaros</b>	-1 darbinieks Muzeju nodaļā, +2 darbinieki Nozaru politikas nodaļā, +1 darbinieks Radošo industriju nodaļā	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darba organizācijā nav lielu pārmaiņu, līdz ar to būtiskas ietekmes uz nodaļu darba gaitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maz pārmaiņu</li> <li>Nav sadarbības starp nozarēm</li> <li>Nevienlīdzīga nozaru pārstāvniecība KM</li> </ul>	Palielinoties slodžu skaitam par 1, izdevumi pieaug par aptuveni 16 tūkst. EUR
<b>Alternatīva B: funkciju grupēšana nodaļās</b>	3 nodaļas 5 vietā 18,5 slodzes 20 vietā KM pārstāvniecība katrai apakšnozarei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Labākas iespējas horizontālajai starpnozaru sadarbībai</li> <li>Visas nozares ir līdzvērtīgi pārstāvētas KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deleģēšanas riski</li> <li>Straujas pārmaiņas var radīt organizatoriska (piem., pēctecības) rakstura riskus</li> <li>Izaicinājums: nodrošināt starpnozaru sadarbību</li> </ul>	Samazinoties slodžu skaitam par 1,5, potenciālais ietaupījums gadā ir ap 24 tūkst. EUR
<b>Alternatīva C: kompetenču grupēšana nodaļās</b>	3 nodaļas 5 vietā 21 slodze 20 vietā KM pārstāvniecība katrai apakšnozarei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Līdzīgu nozaru grupēšana pa nodaļām</li> <li>Saglabāta esošā institucionālā kapacitāte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plānošana ir nodalīta no īstenošanas</li> <li>Izaicinājums: starpnozaru sadarbība</li> <li>Pēctecības risks</li> </ul>	Palielinoties slodžu skaitam par 1, izdevumi pieaug par aptuveni 16 tūkst. EUR
<b>Alternatīva D: attīstība kā fokuss</b>	3 nodaļas 5 vietā 21 slodze 20 vietā KM pārstāvniecība katrai apakšnozarei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politikas veidošanas un stratēģiskās plānošanas funkcija notiek visās nodaļās</li> <li>Visām nozarēm līdzvērtīga pārstāvniecība KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izaicinājums: sadarbības nodrošināšana starp nodaļām</li> <li>Būtiskas pārmaiņas struktūrā rada organizatoriska rakstura (piem., pēctecības) riskus</li> </ul>	Palielinoties slodžu skaitam par 1, izdevumi pieaug par aptuveni 16 tūkst. EUR

# Kopsavilkums

## *Pētījuma mērķi un uzdevumi*

Šī pētījuma mērķis bija izvērtēt kultūrpolitikas pārvaldes sistēmas saistībā ar Kultūras ministrijas administratīvo shēmu un tās atbilstību veicamajām funkcijām. Papildus, tika paredzēts izvērtēt administratīvā sloga mazināšanas iespējas un sniegt priekšlikumus inovatīvām pieejām kultūrpolitikas plānošanā un īstenošanā, lai padarītu Kultūras ministrijas darbību efektīvāku un spējīgu ietaupīt savus resursus, salīdzinot ar pašreizējo situāciju.

Mērķu sasniegšanai tika izvirzīti vairāki uzdevumi: izpētīt kultūras apakšnozaru pārvaldības sistēmas; izstrādāt ieteikumus kultūrpolitikas pārvaldes sistēmu optimizācijai un tos izvērtēt norādot uz iespējām lietderīgāk izmantot finanšu resursus; raksturot ieteikumu ieviešanas iespējamību.

## *Metodoloģija*

Lai veiktu izvirzītos uzdevumus, tika sagatavota atbilstoša metodoloģija. Tā sastāvēja no trim posmiem: 1) apakšnozaru pārvaldības analīzes; 2) salīdzinošās nozaru analīzes, 3) ieteikumu izstrādes. Tā kā galvenais pētījuma mērķis ir padarīt Kultūras informācijas darbību efektīvāku ar iespēju ietaupīt pašreizējos resursus, visos posmos tika aplūkoti pieci galvenie efektivitātes paaugstināšanas aspekti. Tie ir:

1. funkciju dublēšanās novēršana;
2. uzdevumu deleģēšana;
3. uzdevumu lietderības izvērtējums;
4. administratīvo izmaksu samazinājums;
5. administratīvā sloga samazinājums.

Pirmajā darba posmā tika veiktas nozaru pārstāvju intervijas un KM struktūrvienību aptaujas. Pēc tam tika izstrādāti ieteikumi nozaru pārvaldības darbības uzlabošanai, kas tika izstrādāti saskaņā ar minētajiem pieciem aspektiem.

## *Ieteikumi 1: pārnozaru pārvaldības uzlabošana*

Ieteikumi pārnozaru pārvaldības uzlabošanai tika izstrādāti, balstoties uz pētījuma gaitā iegūtajiem secinājumiem par funkciju dublēšanos, administratīvo slogu, administratīvo izmaksu lielumu, maza apjoma uzdevumiem patērētajiem resursiem, uzdevumu deleģēšanas potenciālu un pārvaldības organizatorisko struktūru. Provizoriskais ietaupījums tika aprēķināts no šobrīd uzdevuma veikšanai tērētajiem resursiem (darbinieku patērētā laika un izmaksām).

## Ieteikumi pārnozaru pārvaldības uzlabošanai

N.p.k.	Secinājums	Ieteikums	Pieņēmums	Provizoriskais ietaupījums, tūkst. EUR
1	Vairākās nozarēs pastāv funkciju dublēšanās riski - funkciju (politikas, koordinācijas, pārraudzības) īsteno vairākas iesaistītās puses (KM, padotības iestādes, NVO u.c.)	Definēt vienu atbildīgo iestādi, kas veic politikas, koordinācijas un pārraudzības funkcijas	Iespējams ietaupīt līdz 10% patērēto resursu	67
2	Procedurālā sloga faktori (atskaišu iesniegšana, formālu pārraudzību veikšana, biļešu cenu izmaiņšanas procedūras u.c.) gadā rada administratīvo slogu 381,9 tūkst. EUR apmērā	Samazināt nepieciešamo atskaišu skaitu, regularitāti vai tajās nepieciešamās informācijas apjomu. Samazināt KM uzraudzības apjomu nozarēs. Mainīt likumdošanas aktus, atvieglot muzeju biļešu cenu maiņšanas sistēmu	Iespējams ietaupīt līdz 80% patērētā laika	305
3	KM padotības iestādes vidēji 22% no kopējiem izdevumiem tērē administratīvu uzdevumu veikšanai. IT atbalstam, grāmatvedības un finanšu uzdevumiem un juridiskajam atbalstam gadā tiek tērēti 788,5 tūkstoši EUR	Izvērtēt iespēju IT atbalstu, grāmatvedības un finanšu atbalstu un juridisko atbalstu iepirkt kā ārpalpojumu vai īstenot centralizēti	Iespējams ietaupīt 30% finanšu resursu	198
4	KM un padotības iestādes tērē salīdzinoši lielus resursus maza apjoma uzdevumu veikšanai (tādu, kuri patērē 1% un mazāk no kopējiem izdevumiem) - 646,8 tūkst. EUR	Iekšēji izanalizēt maza apjoma uzdevumu lietderību un noteikt iespējas no tiem atteikties vai nodot tos citam izpildītājam	Iespējams atteikties no vismaz 8 uzdevumiem	85,4
5	KM padotības iestādes tērē salīdzinoši lielus resursus to uzdevumu veikšanai, kuri nav iekļauti padotības iestāžu nolikumos (287 tūkst. EUR gadā)	Izvērtēt padotības iestāžu «papildus» veikto uzdevumu lietderību un noteikt nepieciešamību tos iekļaut iestādes nolikumā..	-	-
6	IT sistēmu uzturēšana un informācijas ieviešana gadā rada administratīvo slogu 11,6 tūkst. EUR apmērā	Uzlabot IT sistēmu funkcionalitāti	Iespējams ietaupīt līdz 40% patērētā laika. Ieteikuma ieviešanai nepieciešamas sākotnējās izmaksas.	62
7	KM nozaru pārvaldības organizatoriskā struktūra nav viendabīga. Nodaļās darbs tiek organizēts pēc dažādiem principiem	Izskatīt iespēju unificēt organizatorisko struktūru, pārstrukturējot KM nodaļas - to skaitu un atbildības, kā arī iekšējo darba organizāciju	Iespējams ietaupīt līdz 25% patērēto resursu	15 līdz 50
8	Arhitektūras un dizaina, muzeju un bibliotēku un arhīvu nozarē ir vairāki uzdevumi ar augstu deleģēšanas potenciālu	Deleģēt uzdevumus NVO, padotības iestādēm vai citām iesaistītajām pusēm	Iespējams ietaupīt 10-20% patērēto resursu	10,3
9	KM nolikums neatbilst faktiski veiktajām funkcijām - tajā nav iekļauta informācija par KM atbildību par radošo industriju nozari	Papildināt KM nolikumu atbilstoši faktiskajai situācijai	-	-
10	Kultūras nozarē darbojas organizācijas, kuras potenciāli varētu tikt iekļautas PRO reģistrā	Atjaunot PRO reģistru	-	-

### Ieteikumi 2: vienotais apakšnozaru pārvaldības modelis

Veicot apakšnozaru salīdzinošo analīzi, tika identificēti trīs Kultūras ministrijas pārvaldības praksē pastāvošie nozaru pārvaldības modeļi – atbildīgo personu modelis, atbildīgo nodaļu modelis un atbildīgo iestāžu modelis. Katrs no modeļiem tika izvērtēts, identificējot tā priekšrocības un trūkumus.

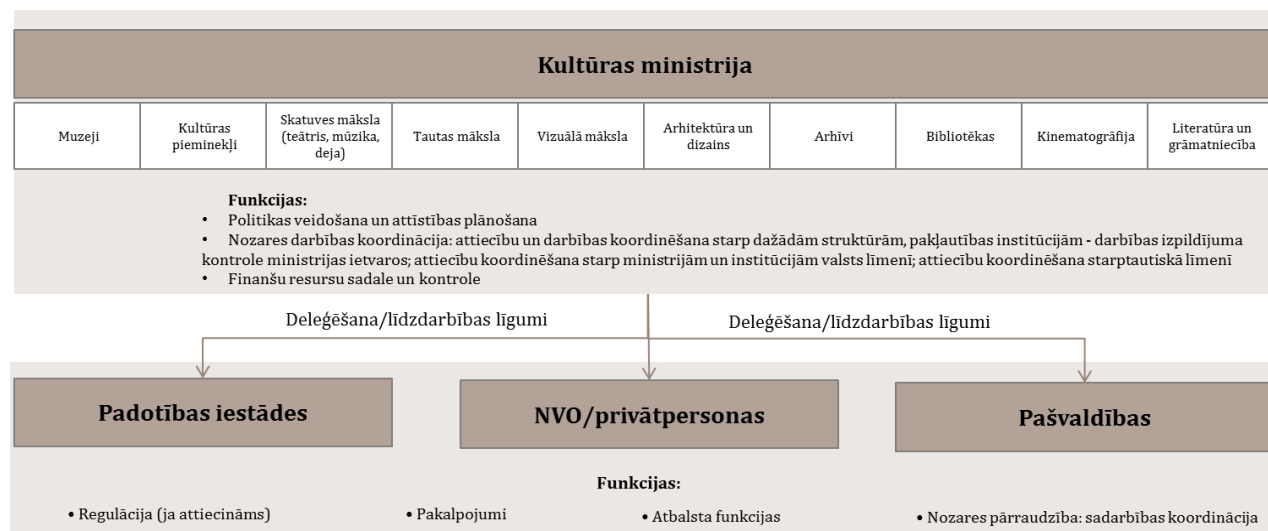


## Kultūras apakšnozaru pārvaldības modeļi un to izvērtējums

Modelis	1. ATBILDĪGĀS PERSONAS (Ministrs – Valsts sekretārs - Nodaļa - Atbildīgā persona, padotības iestādes, līdzdarbības līgumi)	2. ATBILDĪGĀS NODAĻAS (Ministrs – Valsts sekretārs - Atbildīgā nodaļa, Padotības iestādes)	3. ATBILDĪGĀS IESTĀDES (Ministrs – Padotības iestādes)
Apraksts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valsts sekretāra tiešā pakļautībā atrodas nodaļa, kurā darbojas par apakšnozari atbildīgā persona.</li> <li>▪ Valsts sekretārs vai tā vietnieki pilda kapitāla daļa turētāja pienākumus teātros un koncertorganizācijās</li> <li>▪ Kultūras ministrija slēdz līdzdarbības līgumus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valsts sekretāra pakļautībā atrodas kultūrpolitikas departaments un par attiecīgo apakšnozari atbildīgā nodaļa</li> <li>▪ Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestāde (s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministra tiešā pakļautībā atrodas ministrijas padotības iestāde (s)</li> </ul>
Nozares, kurās darbojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)</li> <li>▪ Literatūra un grāmatniecība</li> <li>▪ Vizuālā māksla</li> <li>▪ Arhitektūra un dizains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muzeji</li> <li>▪ Bibliotēkas</li> <li>▪ Arhīvi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kultūras pieminekļu aizsardzība</li> <li>▪ Tautas māksla</li> <li>▪ Kinematogrāfija</li> </ul>
Priekšrocības	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mazāk neliela apjoma uzdevumu (nozare «neapaug» ar uzdevumiem) un netiek veikti uzdevumi, kuri nav iekļauti nolikumā</li> <li>▪ Lētāka to valsts pārvaldes uzdevumu veikšana, kas tiek deleģēti</li> <li>▪ Kompakta KM Kultūrpolitikas departamenta struktūra ar mazāku slodžu skaitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tieša nozares uzraudzība</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tieša nozares uzraudzība</li> <li>▪ Iestādēm ir salīdzinoši mazāks administratīvo izdevumu īpatsvars</li> <li>▪ Salīdzinoši lielāks izdevumu īpatsvars tiek atvēlēts politikas veidošanas un koordinācijas funkcijai</li> </ul>
Trūkumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mazs īpatsvars politikas veidošanas funkcijai, un tajā pašā laikā nav citu iesaistīto pušu, kas varētu šo funkciju dublēt</li> <li>▪ Nozarē daudz NVO, līdz ar to sadārdzinās pārraudzības un koordinācijas funkciju izmaksas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiek veikts daudz neliela apjoma uzdevumu un uzdevumi, kuri nav iekļauti nolikumā</li> <li>▪ Padotības iestādēm salīdzinoši lielāks administratīvo izdevumu īpatsvars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politikas veidošanas un koordinācijas funkcijas īstenošanā pastāv dublēšanās risks</li> </ul>

Saskaņā ar pētījumā veiktajām ekspertu intervijām, par rekomendējamo modeli nozaru pārvaldībai tika atzīts atbildīgo personu modelis. Tajā valsts sekretāra pakļautībā ir nodaļa, kurā darbojas viena vai vairākas par apakšnozari atbildīgās personas. Pārvaldes uzdevumi tiek veikti, slēdzot līdzdarbības līgumus un deleģējot funkcijas NVO un privātā sektora pārstāvjiem. Tā ir būtiska priekšrocība, jo mazāka administratīvā sloga un darba samaksas dēļ valsts pārvaldes uzdevumu veikšana privātajā sektorā izmaksā lētāk. Ministrijas darbinieku pārziņā tiktu atstāti vienīgi tie uzdevumi, kuru deleģēšana nav atļauta saskaņā ar “Valsts pārvaldes iekārtas likumu”, tāpēc darbinieku pienākumiem būtu grūtāk “apaugt” ar mazajiem papildus uzdevumiem. Kultūrpolitikas departaments kļūtu daudz kompaktāks, jo būtu nepieciešams mazāks darba slodžu skaits. Visbeidzot, vēl viena šī modeļa galvenā priekšrocība ir tāda, ka ministrijā ir skaidri noteikta pārstāvniecība katrai no nozarēm, līdz ar to mazinās neskaidrība par vispārējo uzdevumu sadali.

## Rekomendētais vienotais apakšnozaru pārvaldības modelis



### Ieteikumi 3: KM organizatoriskā struktūra un alternatīvi risinājumi

Pētījumā izvērtēta KM darba organizatoriskā struktūra un izstrādāti četri alternatīvi risinājumi darba organizācijai. Izvērtējot pašreizējo KM organizatorisko struktūru, secināts, ka KM nozaru iekšējā pārvaldībā nav vienota pārvaldības modeļa. Atsevišķām nozarēm ir atsevišķas nodaļas (bibliotēkām un arhīviem, muzejiem), citām nozarēm nodaļā ir viena atbildīgā persona par nozares jautājumiem (nozaru politikas nodaļā – literatūra un grāmatniecība, skatuves māksla, vizuālā māksla, radošo industriju nodaļā – arhitektūra un dizains). Izstrādātās alternatīvas piedāvā veidot Kultūras ministrijā līdzvērtīgu pārstāvniecību visām nozarēm, izveidot papildu slodzes tādu uzdevumu kā liela apjoma projektu īstenošanai, kapitālsabiedrību kapitāla daļu pārraudzībai, kultūrizglītības koordinēšanai un radošo industriju apakšnozares pārraudzībai.

Alternatīva A fokusējas uz pārvaldības optimizēšanu nozaru ietvaros, saglabājot esošās nodaļas. Slodžu skaits šajā modelī ir 22, kas ir par 2 vairāk nekā šobrīd. Nozaru politikas nodaļā tiek pieņemtas 2 jaunas slodzes – darbinieks, kas veikt liela apjoma projektu īstenošanu, ņemot šo atbildību no par nozarēm atbildīgajiem darbiniekiem, kā arī darbinieks kapitālsabiedrību kapitāla daļu pārraudzībai. Radošo industriju nodaļā 1 jauna slodze paredzēta radošo industriju pārraudzībai. Muzeju nodaļā 1 slodze tiek sadalīta projektu vadībai un citu uzdevumu veikšanai, līdz ar to tiek nodarbināts mazāks darbinieku skaits.

Alternatīva B fokusējas uz funkciju grupēšanu nodaļās. Šajā modelī nepieciešams identificēt funkcijas ar vislielāko deleģēšanas potenciālu un kuras KM vēlas nākotnē deleģēt, un to īstenošanu apvienot no vienas nodaļas – Nozaru atbalsta nodaļas. Modelī nepieciešamas 18,5 slodzes tagadējo 20 vietā. Nozaru politikas nodaļā būtu nepieciešams 1 vadītājs un 7 darbinieki, Nozaru atbalsta nodaļā – 1 vadītājs un 2 darbinieki. Ietaupījums veidojas, identificējot deleģējamās funkcijas un tās konsolidējot (nozaru regulācija, metodisko materiālu veidošana, projektu vadība). Izmaiņas slodžu skaitā veidojas, jo KM tiek paredzēta pārstāvniecība katrai nozarei, kā arī resursi kultūrizglītības pārraudzībai un kapitālsabiedrību kapitāldaļu pārraudzībai. Tiek konsolidēti resursi muzeju un bibliotēku nozaru pārraudzībai.

Alternatīva C fokusējas uz kompetenču grupēšanu nodaļās. Nodaļās ir apvienotas apakšnozares, kurās līdzīgu funkciju veikšanai patērētais laiks un finanšu resursi ir līdzīgi (Mākslu un radošo industriju nodaļā - literatūras, vizuālās mākslas, teātra, mūzikas un dejas un arhitektūras un dizaina apakšnozares, Kultūras mantojuma nodaļā – muzeju, arhīvu un bibliotēku apakšnozares). Nozaru politikas plānošana tiktu pilnībā nodota Stratēģiskās plānošanas nodaļai. Kopējais slodžu skaits palielinātos par vienu slodzi un būtu 21 slodze pašreizējo 20 slodžu vietā. Slodžu palielinājums veidojas, jo KM paredzēta pārstāvniecība katrai nozarei, kā arī resursi kultūrizglītības pārraudzībai

un kapitālsabiedrību kapitāldaļu pārraudzībai. Tiek konsolidēti resursi muzeju un bibliotēku nozaru pārraudzībai.

Alternatīvas D fokuss ir nozares attīstība. Tiek pārstrukturēta Stratēģiskās plānošanas nodaļa, izveidojot Attīstības nodaļu ar pārnozaru politikas un stratēģiskās plānošanas kompetenci. Nozaru pārvaldība tiek sadalīta starp 2 nodaļām – mākslu un radošo industriju nodaļu un kultūras mantojuma nodaļu. Arī šajās nodaļās darbotos pa stratēģiskās plānošanas analītikim, kuru uzdevums būtu ne tikai plānot atsevišķu nozaru attīstību, bet arī nodrošināt attīstības plānošanas koordināciju ar citām nodaļām un nozarēm. Kopumā nepieciešamo slodžu skaits pieaugtu par 1 slodzi, kas veidotos, konsolidējot esošos pienākumus un pievienojot jaunas atbildības un paredzot tām slodzes – atbildīgais darbinieks katrai no apakšnozarēm un stratēģiskās plānošanas īstenošanai.

#### Alternatīvi risinājumi Kultūras ministrijas organizatoriskajai struktūrai

Alternatīva	Izmaiņas	Priekšrocības	Trūkumi	Finansiālie rezultāti
<b>Alternatīva A: pārvaldības optimizēšana nozaru ietvaros</b>	-1 darbinieks Muzeju nodaļā, +2 darbinieki Nozaru politikas nodaļā, +1 darbinieks Radošo industriju nodaļā	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darba organizācijā nav lielu pārmaiņu, līdz ar to būtiskas ietekmes uz nodaļu darba gaitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maz pārmaiņu</li> <li>Nav sadarbības starp nozarēm</li> <li>Nevienlīdzīga nozaru pārstāvniecība KM</li> </ul>	Palielinoties slodžu skaitam par 1, izdevumi pieaug par aptuveni 16 tūkst. EUR
<b>Alternatīva B: funkciju grupēšana nodaļās</b>	3 nodaļas 5 vietā 18,5 slodzes 20 vietā KM pārstāvniecība katrai apakšnozarei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Labākas iespējas horizontālajai starpnozaru sadarbībai</li> <li>Visas nozares ir līdzvērtīgi pārstāvētas KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegēšanas riski</li> <li>Straujas pārmaiņas var radīt organizatoriska rakstura riskus</li> <li>Izaicinājums: nodrošināt starpnozaru sadarbību</li> </ul>	Samazinoties slodžu skaitam par 1,5, potenciālais ietaupījums gadā ir ap 24 tūkst. EUR
<b>Alternatīva C: kompetenču grupēšana nodaļās</b>	3 nodaļas 5 vietā 21 slodze 20 vietā KM pārstāvniecība katrai apakšnozarei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Līdzīgu nozaru grupēšana pa nodaļām</li> <li>Saglabāta esošā institucionālā kapacitāte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plānošana ir nodalīta no īstenošanas</li> <li>Izaicinājums: starpnozaru sadarbība</li> </ul>	Palielinoties slodžu skaitam par 1, izdevumi pieaug par aptuveni 16 tūkst. EUR
<b>Alternatīva D: attīstībā kā fokuss</b>	3 nodaļas 5 vietā 21 slodze 20 vietā KM pārstāvniecība katrai apakšnozarei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politikas veidošanas un stratēģiskās plānošanas funkcija notiek visās nodaļās</li> <li>Visām nozarēm līdzvērtīga pārstāvniecība KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izaicinājums: sadarbības nodrošināšana starp nodaļām</li> <li>Būtiskas pārmaiņas struktūrā rada organizatoriska rakstura riskus</li> </ul>	Palielinoties slodžu skaitam par 1, izdevumi pieaug par aptuveni 16 tūkst. EUR

# Summary

## *Aims and Objectives of Research*

The aim of the research was to evaluate the governance system of cultural policy in relation to administration chart of Ministry of Culture of Republic of Latvia (hereafter – MoC) and its compliance to respective functions. In addition, possibilities of reducing administrative burdens were estimated and recommendations concerning innovative approaches in planning and implementation of cultural policies were developed. The recommendations are aimed towards improving effectiveness of activities of MoC and improve its capabilities in saving resources as compared to current situation.

In order to reach the aims, the following objectives were set: to study governance systems of cultural policy sectors; to develop recommendations for optimization of cultural policy governance systems and evaluate them to indicate possibilities of effective usage of finance resources; to describe the possibilities of implementing the recommendations.

## *Methodology*

To carry out the objectives, an appropriate methodology was developed. It was composed of three stages: 1) analysis of governance of cultural policy sectors; 2) comparative analysis of cultural policy sectors; 3) development of recommendations. As the aim of the study was to improve effectiveness of activities of MoC and explore options of saving current resources, in all the stages the following aspects of improving effectiveness were examined:

1. eliminating duplication of functions;
2. task delegation;
3. evaluation of effectiveness of tasks;
4. reducing administrative costs;
5. reducing administrative burdens.

In the first stage, interviews with cultural sector representatives were conducted and departments of MoC were surveyed. The interviews and survey results were the basis for developing recommendations for improving governance of cultural policy sectors.

## Recommendations 1: Improving Governance of Common Cultural Policy

Recommendations for improving governance of common cultural policy were developed on the basis of conclusions about current situation in duplication of functions, administrative burdens, administrative costs, resources spent on carrying out small-scope tasks, delegation potential of tasks and organisational structure of governance. The provisional savings were calculated, taking into account resources currently spent on execution of a task (employee's time and costs).

### Recommendations for improving governance of common cultural policy

No.	Conclusion	Recommendations	Assumption	Provisional savings, EUR (thousand)
1	Several cultural policy sectors experience duplication of functions (policy coordination and supervision) – they are carried out by several stakeholders (MoC, subordinate institutions, NGOs etc.)	To define a single institution responsible for carrying out the following functions: policy making, coordination, supervision	Potential to save 10% of resources currently spent	67
2	Factors of procedural burdens (reports, formal supervision procedures, changing of ticket prices etc.) create administrative burdens of 391.9 thousand EUR per year	To decrease the number of required reports, their regularity of the amount of necessary information. To decrease the amount of MoC supervision in cultural policy sectors. To change laws and regulations in order to simplify the procedure of changing ticket prices in state museums	Potential to save 80% of time currently spent	305
3	MoC subordinate institutions on average spend 22% of their expenses on administrative tasks: IT support, accounting and finance, legal support etc. – in total 788.5 thousand EUR per year	To evaluate options of procuring IT support, accounting and finance support or centralize it	Potential to save 30% of financial resources	198
4	MoC and subordinate institutions spend comparatively large resources on small-scale tasks (taking up 1% and less of total expenses) – 646.9 thousand EUR in total	To internally assess effectiveness of small-scale tasks and identify options to refuse these tasks or delegate them to other executor	Potential to refuse at least 8 of small-scale tasks	85,4
5	Subordinate institutions spend comparatively large resources on tasks that are not included in their statutes (287 thousand EUR per year)	To assess necessity of tasks that are executed despite not being included in statutes of an institution	-	-
6	IT system support creates an administrative burden of 11.6 thousand EUR	To improve functionality of IT systems	Potential to save up to 40% of time currently spent	62
7	Organisational structure of cultural policy spheres in MoC is not equal. In different divisions the work is organised based on different principles	To evaluate the possibility of unifying organisational structure and restructuring departments of MoC – their number and responsibilities, as well as internal organisation of work	Potential to save up to 25% of resources currently spent	15 to 50
8	In performing arts, architecture, museums and libraries and archive sectors, there are several tasks with high potential of delegation	To delegate tasks to NGO, subordinate institutions and other involved stakeholders	Potential to save 10-20% of resources spent	3 to 6
9	Statute of MoC does not correspond to its <i>de facto</i> functions – it does not include information about MoC responsibilities regarding creative industries sector	To add information to MoC statutes accordingly to <i>de facto</i> situation	-	-
10	In sector of culture there are several NGOs with potential to be included in Register of Professional Creative Organisations	To update Register of Professional Creative Organisations	-	-

## Recommendations 2: Unified Governance Model of Cultural Policy Sector

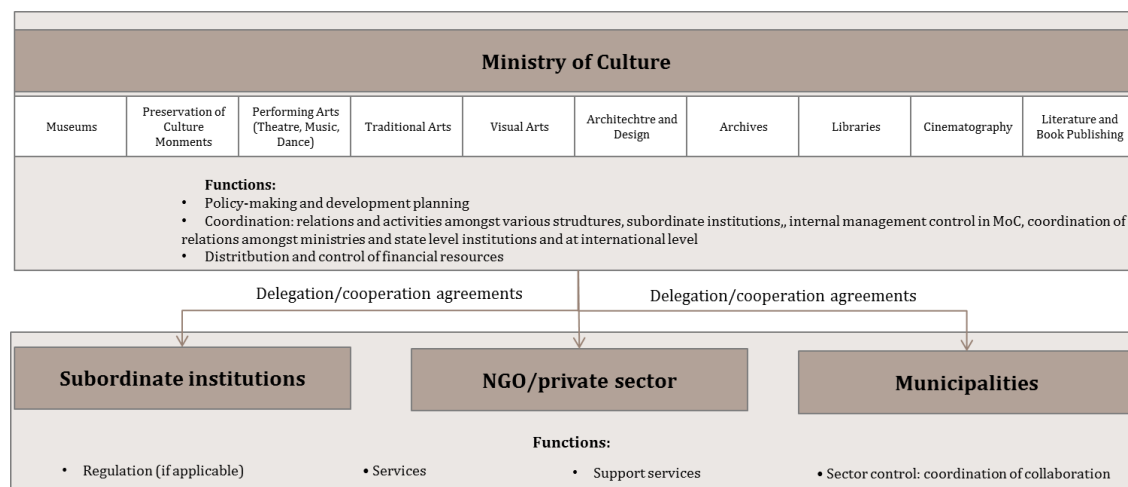
After conducting comparative analysis of cultural policy sectors, three current models of MoC governance practice were identified: model of competent persons; model of competent divisions; model of competent institutions. Each of the models was evaluated, identifying its advantages and disadvantages.

### Governance models of cultural policy sectors and their evaluation

Model	1. COMPETENT PERSONS (Minister – State Secretary – Responsible Person, Subordinate Institutions, Cooperation Agreements)	2. COMPETENT DIVISIONS (Minister – State Secretary – Responsible Division, Subordinate Institutions)	3. COMPETENT INSTITUTIONS (Minister – Subordinate Institutions)
Description	<ul style="list-style-type: none"> <li>A division with a sector-competent person operates directly under subordination of State Secretary</li> <li>State Secretary of deputies hold shareholder duties of state stock companies – theatres and concert organisations</li> <li>MoC concludes cooperation agreements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultural policy department and a sector-competent division operates under direct supervision of State Secretary</li> <li>Subordinate institutions operate under direct supervision of Minister of Culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subordinate institutions operate under direct supervision of Minister of Culture</li> </ul>
Sectors, in which it functions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performing arts (theatre, music, dance)</li> <li>Literature and book publishing</li> <li>Visual arts</li> <li>Architecture and design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museums</li> <li>Libraries</li> <li>Archives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultural monument preservation</li> <li>Traditional arts</li> <li>Cinematography</li> </ul>
Advantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Less small-scale tasks and no execution of tasks that are not included in institution statutes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direct supervision of sectors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direct supervision of sectors</li> <li>Institutions have a comparatively smaller share of administrative expenses</li> <li>Comparatively bigger share of expenses for policy-making and coordination functions</li> </ul>
Disadvantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Little resources allocated for policy-making function; at the same time there are no other involved stakeholders that could duplicate the function</li> <li>A lot of NGOs, therefore control and coordination functions are more expensive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A lot of small-scale tasks and tasks not included in statutes are being executed</li> <li>Subordinate institutions have a comparatively larger share of administrative costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policy-making and coordination functions have the risk of duplication</li> </ul>

According to expert interviews conducted during the study, the model that is most recommended for sector governance, is the model of competent persons. In this model, a department operates under direct supervision of Minister of Culture, and in the department there is one or several sector-competent persons. Governance tasks are also executed via cooperation agreements, delegation of functions to NGOs and private sector. Ministry employees are responsible only for tasks that are not provided for delegation according to State Administration Structure Law. The main advantage of the model is the clear representation of each culture policy sector in the MoC, therefore the vagueness of task distribution amongst stakeholders is decreased.

## The recommended unified governance model of cultural policy sector



### *Recommendations 3: Organisational Structure of MoC and Alternatives*

The study evaluates organisational structure of MoC and proposes four alternative solutions to work organisation. After evaluating the current organisational structure of MoC, it was concluded that internal governance of cultural policy sectors does not have a unified governance model. Some of the sectors have separate divisions (libraries and archives, museums), others have a single sector-competent person (in Arts Policy Division – literature and book publishing, performing arts, visual arts, in Creative Industries Division – architecture and design). The developed alternatives offer MoC to create a similar representation for all sectors, to create additional workloads for execution of such tasks as implementation of large-scale projects, overseeing shares of state stock companies, coordination of cultural education and sector of creative industries.

Alternative A focuses on optimising governance in frameworks of sectors and maintaining the existing divisions. Number of workloads in the model is 22 instead of currently existing 20 workloads. In Arts Policy Division, 2 new workloads are established – an employee responsible for implementing large-scale projects, taking the responsibility off currently sector-competent employees, as well as an employee for overseeing shares of state stock companies. In Creative Industries Division, 1 new workload is provided for overseeing creative industries. In Museums Division, 1 workload is divided amongst project management and other tasks, therefore there are less people employed in the division.

Alternative B focuses on grouping functions in divisions. This model requires identification of functions with the most potential of delegation and which MoC wishes to delegate in future. These functions should be grouped under single division – Sectoral Support Division. The model requires 18.5 workloads instead of current 20 workloads. Arts Policy Division requires 1 head and 7 employees, Sectoral Support Division – 1 head and 2 employees. The savings are accumulated by consolidating functions with high potential of delegation (regulation of sectors, development of methodic materials, project management). The changes in number of workloads result from the expected representation to each of cultural policy sectors in MoC, as well as resources allocated to cultural education management and overseeing of shares of state stock companies. Resources for control of sectors of museums and libraries are consolidated.

Alternative C is focused on grouping competences. In divisions, sectors that spend similar amount of time and financial resources for similar functions, are grouped (in Arts and Creative Industries Division – literature, visual arts, theatre, music, dance, architecture and design; in Cultural Heritage Division – museums, archives and libraries). Sector policy-making would be delegated to Strategic and Regional Cultural Policy Division. Total amount of workload would increase to 21 instead of current



amount of 20 workloads. The increase results from the representation of each of cultural policy sectors in MoC, as well as from resources for management of cultural education and overseeing of shares of state stock companies. Resources for control of sectors of museums and libraries are consolidated.

Alternative D focuses on development of the field. Division of Strategic and Regional Cultural Policy is restructured and a Development Division competent at general policy-making and strategic planning is created. Governance of sectors is divided amongst 2 divisions – Arts and Creative Industries Division and Cultural Heritage Division. The two latter divisions would additionally employ a strategic planning analyst responsible for planning development of sectors and ensure coordination of development planning with other divisions and sectors. In total, the amount of necessary workloads would increase to 21 instead of current 20 workloads. This results from consolidation of the existing competences and adding new responsibilities which require workloads – a sector-competent employee for each of cultural policy sectors and for implementation of strategic planning.

### Alternatives for organisational structure of MoC

Alternative	Changes	Advantages	Disadvantages	Financial results
<b>Alternative A: Optimising Governance in Sectoral Frameworks</b>	-1 employee in Museums Division, +2 employees in Arts Policy Division, +1 employee in Creative Industries Division	<ul style="list-style-type: none"> <li>No major changes in organisation of work, therefore no major influence on work of divisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Few changes</li> <li>No cooperation amongst sectors</li> <li>Unequal representation of sectors in MoC</li> </ul>	By increasing amount of workloads to 21, expenses increase for approx. 16 thousand EUR per year
<b>Alternative B: Grouping Functions in Divisions</b>	3 divisions instead of 5 18.5 workloads instead of 20 Representation in MoC to each sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved possibilities for horizontal cross-sector cooperation</li> <li>All sectors are equally represented in MoC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risks of delegation</li> <li>Rapid changes may create organisational risks</li> <li>Challenge: to ensure cross-sectoral collaboration</li> </ul>	By decreasing amount of workloads by 1.5, potential saving are approx. 24 thousand EUR per year
<b>Alternative C: Grouping Competences in Divisions</b>	3 divisions instead of 5 21 workloads instead of 20 Representation in MoC to each sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Similar sectors grouped into divisions</li> <li>Preservation of existing institutional capacity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planning is separated from implementation</li> <li>Challenge: to ensure cross-sectoral collaboration</li> </ul>	By increasing amount of workloads to 21, expenses increase for approx. 16 thousand EUR per year
<b>Alternative D: Focus on Development</b>	3 divisions instead of 5 21 workloads instead of 20 Representation in MoC to each sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policy-making and strategic planning are distributed amongst all divisions</li> <li>All sectors are equally represented in MoC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Challenge: to ensure cross-sectoral collaboration</li> <li>Rapid changes may create organisational risks</li> </ul>	By increasing amount of workloads to 21, expenses increase for approx. 16 thousand EUR per year

## Izmantotie informācijas avoti

1. Arhīvu likums, 2014. gada 19. novembra redakcija;
2. Bibliotēku likums, 2015. gada 1. janvāra redakcija;
3. Ekspertu intervijas ar dažādu kultūras nozaru ekspertiem (kopā 9);
4. Filmu likums, 2013. gada 1. janvāra redakcija.
5. Intervijas ar Kultūras ministrijas, KM tiešās padotības iestāžu, pašvaldību un nevalstisko organizāciju pārstāvjiem katrā no aplūkotajām kultūras apakšnozarēm (kopā 38);
6. KM Kultūrpolitikas departamenta nodaļu aptauja (kopā 5),
7. Kultūras institūciju likums, 2005. gada 14. decembra redakcija;
8. Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.-2020. gadam „Radošā Latvija” (apstiprinātas ar MK 2014. gada 29. jūlija rīkojumu Nr.401), kurās attiecībā uz NVO sektoru atzīmēts šāds rīcības virziens: „Apzināt problēmas nozaru pārvaldībā un izstrādāt koncepciju tās darbības un koordinācijas uzlabošanai, tostarp izvērtēt nepieciešamību kultūrpārvaldībā plašāk iesaistīt kultūras nevalstiskās organizācijas.”;
9. MK noteikumi Nr. 1234 „Latvijas Nacionālā arhīva nolikums”, 2010. gada 28. decembris;
10. MK noteikumi Nr. 1627 „Nacionālā kino centra nolikums”, 2009. gada 22. decembris ;
11. MK noteikumi Nr. 241 „Kultūras ministrijas nolikums”, 2014. gada 18. septembra redakcija;
12. MK noteikumi Nr. 436 „Latvijas Nacionālās bibliotēkas nolikums”, 2006. gada 30. maijs;
13. MK noteikumi Nr. 556 „Valsts aģentūras „Īpaši aizsargājamais kultūras piemineklis – Turaidas muzejrezervāts” nolikums”, 2013. gada 1. janvāra redakcija.
14. MK noteikumi Nr. 915 „Rundāles pils muzeja nolikums”, 2013. gada 1. janvāra redakcija;
15. MK noteikumi Nr. 916 „Valsts pieminekļu aizsardzības inspekcijas nolikums”, 2011. gada 10. septembra redakcija;
16. MK noteikumi Nr. 923 „Latvijas Nacionālā mākslas muzeja nolikums”, 2012. gada 18. decembris;
17. MK noteikumi Nr. 924 „Latvijas Nacionālā vēstures muzeja nolikums”, 2015. gada 1. janvāra redakcija;
18. MK noteikumi Nr. 925 „Latvijas Etnogrāfiskā brīvdabas muzeja nolikums”, 2012. gada 18. decembris;
19. MK noteikumi Nr. 926 „Rīgas vēstures un kuģniecības muzeja nolikums”, 2013. gada 1. janvāra redakcija;
20. MK noteikumi Nr. 927 „Memoriālo muzeju apvienības nolikums”, 2013. gada 1. janvāra redakcija,
21. MK noteikumi Nr. 928 „Kultūras informācijas sistēmu centra nolikums”, 2012. gada 18. decembris;
22. MK noteikumi Nr. 930 „Rakstniecības un mūzikas muzeja nolikums”, 2013. gada 1. janvāra redakcija;
23. MK noteikumi Nr. 931 „Latvijas Nacionālā kultūras centra nolikums”, 2014. gada 1. janvāra redakcija;
24. Muzeju likums, 2010. gada 1. janvāra redakcija;
25. Padotības iestāžu aptauja (kopā 14),
26. Piecu starp KM un NVO, pašvaldību kapitālsabiedrībām un plānošanas reģioniem noslēgto līdzdarbības līgumu *case study* analīze, kas ietvēra līgumu izpēti un telefonintervijas ar līguma slēdzējiem.
27. Salīdzinošs pētījums par organizacionāliem modeļiem plašai sabiedrības līdzdalībai reģionālās kultūrpolitikas veidošanai Latvijā un citās ES valstīs,
28. Telefonintervijas ar profesionālo radošo organizāciju pārstāvjiem (kopā 42);
29. Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas 2006.-2015. Nacionāla valsts starpposma novērtējums;
30. Valsts pārvaldes iekārtas likums, 2010. gada 16. jūnija redakcijā;

# Pielikumi

## Pielikums 1. Latvijas Nacionālā bibliotēkas aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem

1	Iestādes uzdevumi	Darbinieku skaits	Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā	Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR	Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR
1.1	Veido, papildina un uztur bibliotēkas nacionālo krājumu (t.sk. organizē obligāto eksemplāru krājumu) un tā informatīvo sistēmu, arī nodrošina automatizētu internetā pieejamo tiešsaistes publikāciju vākšanu un arhivēšanu un elektronisko resursu (vai to pieejamības licenču) iegādi, pārtrauc nacionālo informācijas krājumu un valsts nozīmes kolekcijas	98	49,15	698 323	863 911
1.2	Bibliotēkas lietošanas noteikumos noteiktajā kārtībā nodrošina lietotājiem bibliotēkas krājuma pieejamību un izmantošanu	93	43,6	619 469	766 359
1.3	Sniedz informācijas pakalpojumus (klātienē un attālinātos) lasītājiem	103	38,6	548 429	678 474
1.4	Nodrošina komunikāciju un mārketingu, norišu un konferenču centra darbību, t.sk. organizē izstādes, konferences, ekskursijas u.c. Organizē izstādes un pastāvīgas ekspozīcijas bibliotēkā, ārpus bibliotēkās Latvijā, kā arī ārvalstīs	67	28,1	399 245	493 915
1.5	Selektīvi komplektē (iegādājoties, iegūstot apmaiņas ceļā, saņemot ziedojumu veidā) un glabā nozaru literatūras krājumu (t.sk. tos cittautu iespaidā un dokumentus), kas ir nozīmīgi Latvijas valstiskuma, zinātnes, tautsaimniecības, izglītības un kultūras attīstībai, veido tā informatīvo sistēmu, kā arī nodrošina tā izmantošanu.	47	26,35	374 381	463 155
1.6	Veido kārtējās nacionālās bibliogrāfijas datu bāzes, sastāda un publicē bibliogrāfiskos rādītājus un koordinē retrospektīvās nacionālās bibliogrāfijas darbu valstī	33	23,1	328 205	406 030
1.7	Veic krājuma restaurāciju un digitalizāciju	16	15	213 120	263 656
1.8	Veido nacionālos autoratīvos datus un zināšanu bāzes (nacionālo tezauru)	27	13,4	190 387	235 532
1.9	Veic zinātniskās pētniecības darbu bibliotēkzinātnē, bibliogrāfijā un grāmatzinātnē	28	8,2	116 506	144 132
1.10.	Sniedz metodisko palīdzību un konsultācijas bibliotēkām, koordinē bibliotēku un informācijas sistēmu funkcionēšanu, sekmē nozares praktisko attīstību	22	7,9	112 243	138 859
1.11.	Nodrošināt bibliotekāru profesionālo tālākizglītību, organizējot kursus, seminārus, konferences un citus izglītojošus pasākumus. Veic profesionālās pilnveides izglītības programmu izstrādi, īsteno lektoru/treneru profesionālo kompetenču pilnveides pasākumus, nodrošina e-mācību vides macies.lnb.lv satura izstrādi un integrēšanu mācību procesā, nodrošina profesionālās pilnveides iespējas (kursus) bibliotēku un saistīto nozaru darbiniekiem, sniedz konsultācijas bibliotēku nozares izglītības jautājumos.	10	5,2	73 882	91 401
1.12.	Veicina lasīšanu un informācijpratību dažādās mērķauditorijās	10	4,8	68 198	84 370
1.13.	Nodrošina nacionālā dokumentu piegādes un starpbibliotēku abonementa sistēmas centra darbību	3	3	42 624	52 731
1.14.	Veido valsts statistiku par bibliotēku darbību un izdevējdarbību	5	2,9	41 203	50 973
1.15.	Piedalās Latvijas bibliotēku (publisko, akadēmisko, LNB) attīstības stratēģijas izstrādāšanā un ieviešanā (t.sk. LNB), sekmē nozares teorētisko attīstību	8	2,7	38 362	47 458
1.16.	Pārstāv Latviju ar bibliotēku darbu saistītājās starptautiskajās organizācijās, piedalās nozares starptautisko programmu izstrādē un īstenošanā, starpvaldību vai tiešajos līgumos noteiktajā kārtībā sadarbojas ar ārvalstu bibliotēkām	9	2,6	36 941	45 700

1.17.	Veic Latvijas centrālās depoītbibliotēkas funkcijas	5	2,3	32 678	40 427
1.18.	Sadarbībā ar arhīviem un muzejiem īsteno bibliotēku, arhīvu un muzeju darba procesu standartizāciju	7	1,6	22 733	28 123
1.19.	Nodrošina starptautiskas standartnumerācijas (ISBN, ISSN, ISMN) funkcionēšanu Latvijā	3	1,5	21 312	26 366
1.20.	Vada Latvijas Nacionālās enciklopēdijas izstrādi un veicina Kultūras kanona attīstību	2	1,5	21 312	26 366
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Saimniecība (īpašuma apsaimniekošana, loģistika, darba drošība, apsardze)	23	23	326 784	-
2.2.	IT atbalsts	21	20,75	294 816	-
2.3.	Administrācija (augstākā vadība, departamentu vadība, birojs, personāla vadība, jurists, iepirkumu organizācija)	18	18	255 744	-
2.4.	Grāmatvedība / Finances	5	5	71 040	-

**Pielikums 2. Latvijas Etnogrāfiskā brīvdabas muzeja aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	Muzeja krājuma saglabāšana (restaurācija, konservācija)	13	10,6	122 112	242 132
1.2	Veido ekspozīcijas un izstādes, nodrošina to pieejamību sabiedrībai, kā arī gida pakalpojumus	8	8	92 160	182 741
1.3	Sagatavo informatīvus un zinātniskus izdevumus	6	6	69 120	137 056
1.4	Atbilstoši kompetencei veic pētījumus etnogrāfijas, arī tautas būvniecības un tautas mākslas jomā	7	5,5	63 360	125 635
1.5	Nodrošina izglītojošu pasākumu organizēšanu	5	5	57 600	114 213
1.6	Nodrošina muzeja krājuma – Nacionālā muzeju krājuma daļas – komplektēšanu, uzskaiti, dokumentēšanu un glabāšanu	5	3,8	43 776	86 802
1.7	Uztur un attīsta muzeja darbībai nepieciešamo infrastruktūru	2	2	23 040	45 685
1.8	Veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	1	1	11 520	22 843
1.9	Vada starptautiskus projektus un piedalās to īstenošanā	1	1	11 520	22 843
1.10	Muzeja krājuma arhīvs un bibliotēka	1	1	11 520	22 843
1.11	Izstrādā un īsteno projektus saskaņā ar muzeja darbības mērķi	4	0,8	9 216	18 274
1.12	Sniedz metodisku un praktisku palīdzību Latvijas reģionālajiem un lokālajiem brīvdabas muzejiem un ekspozīcijām	4	0,8	9 216	18 274
1.13	Nodrošina muzeju pasākumu publicitāti	3	0,6	6 912	13 706
1.14	Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sasniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	3	0,6	6 912	13 706
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Saimniecība (sezona strādnieks, eksponātu uzraugi, apkopējs)	20	14,9	171 648	-
2.2	Saimniecība (eksponātu uzraugi)	13	11,6	133 632	-
2.3.	Saimniecība (elektriķis, telekomunikāciju tehniķis, tehniskie strādnieki)	6	5,2	59 904	-
2.4.	Saimniecība (apkopēji, sētnieki)	4	3,6	41 472	-
2.5.	Administrācija (direktors, 2 vietnieki)	3	3	34 560	-
2.6.	Grāmatvedība / Finances	3	3	34 560	-
2.7.	Kase	2	2	23 040	-
2.8.	Lietvedis, juriskonsults	2	2	23 040	-
2.9.	IT atbalsts	1	0,4	4 608	-
2.10.	Arhitekts	1	0,2	2 304	-

**Pielikums 3. Latvijas Nacionālā mākslas muzeja aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	MUZEJA KRĀJUMA – Nacionālā muzeju krājuma daļas – atbilstoša aprūpe, saglabāšana, restaurēšana	12	12	115 200	215 834
1.2	Īsteno MUZEJA EKSPOZĪCIJU UN IZSTĀŽU POLITIKU, izmantojot muzeja krājumu un organizējot mūsdienīgu mākslas skates, kā arī organizē izstāžu apmaiņu ar muzejiem un galerijām Latvijā un ārvalstīs (t. sk. Izstrādā un īsteno projektus saskaņā ar muzeja darbības mērķi; Organizē starptautiskus izstāžu projektus un piedalās to īstenošanā)	32	12	115 200	215 834
1.3	Īsteno MUZEJA KOMUNIKĀCIJAS POLITIKU muzeju pieejamības jomā: Nodrošina ekspozīciju un izstāžu pieejamību un gida pakalpojumus to padziļinātai iepazīšanai; Pēta sabiedrības pieprasījumu un atbilstoši kompetencei analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	27	10	96 000	179 862
1.4	Īsteno MUZEJA KOMUNIKĀCIJAS POLITIKU mūžizglītības jomā: Veic izglītojošo darbu, izmantojot mūsdienīgas darba formas un īpašu uzmanību, pievēršot mūžizglītībai, skolēnu un jaunatnes izglītībai	27	10	96 000	179 862
1.5	Atbilstoši kompetencei īsteno MUZEJA PĒTNIECISKĀ DARBA POLITIKU: Publicē pētniecības darba rezultātus, izdod katalogus, grāmatas, bukletus; Organizē Latvijas un starptautiskas konferences un seminārus	32	9,5	91 200	170 869
1.6	MUZEJA KRĀJUMA pārvaldība, komplektēšana, uzskaitē, dokumentēšana; krājuma pieejamības nodrošināšana izstādēm un pētniecībai; datu bāzes ievade Latvijas Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogā	22	9	86 400	161 876
1.7	MUZEJA DARBĪBAS NODROŠINĀŠANA - muzeju pieejamība: izstāžu iekārtotāji	7	7	67 200	125 903
1.8	Īsteno MUZEJA KOMUNIKĀCIJAS POLITIKU sabiedrības informēšanas jomā: Nodrošina muzeja pasākumu publicitāti; sagatavo un publicē informatīvus un reklāmas izdevumus	9	5	48 000	89 931
1.9	MUZEJA DARBĪBAS NODROŠINĀŠANA - muzeju pieejamība: biļešu kasieri	5	5	48 000	89 931
1.10	Cits: Muzeja bibliotēka; Zinātnisko dokumentu centrs un lietvedības arhīvs	3	3	28 800	53 959
1.11	Atbilstoši kompetencei veic mākslas darbu ekspertīzes, sniedz konsultācijas un metodisku palīdzību	23	2,5	24 000	44 966
1.12	Nodrošina muzeja apsaimniekošanās esošo nekustamo kultūras pieminekļu – ēku – uzturēšanu, sagatavo un iesniedz KM priekšlikumus par ēku remontu, restaurāciju un rekonstrukciju	2	2	19 200	35 972
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	MUZEJA DARBĪBAS NODROŠINĀŠANA - muzeju ēku diennakts apsardze un eksponātu uzraugi muzeja pastāvīgajās ekspozīcijās un izstādēs	36,5	36,5	350 400	-
2.2.	Saimniecība / Muzeju ēku uzturēšana: apkopēji,-as	10	12	115 200	-
2.3.	Saimniecība (LNMM struktūrvienību saimniecības darba pārzīņi, elektriķi, sanitārtehniķis, galdnieks u.c. saimniecības speciālisti	11	11	105 600	-
2.4.	Administrācija	12	8	76 800	-
2.5.	Grāmatvedība / Finances	4	4	38 400	-
2.6.	Cits (lietvedība, juriskonsults)	2,5	2,5	24 000	-
2.7.	IT atbalsts	2	2	19 200	-

**Pielikums 4. Latvijas Nacionālā vēstures muzeja aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos)</b>
1.1	Veic Nacionālā muzeju krājuma konservāciju un restaurāciju	18	16	146 640	200 319
1.2	Veic muzeju krājuma zinātnisko pētniecību	22	9	76 704	104 782
1.3	Veido ekspozīcijas un izstādes, nodrošina to pieejamību apmeklētājiem, kā arī gida pakalpojumus	41	8	74 448	101 700
1.4	Atbilstoši kompetencei veic zinātniskus pētījumus vēstures zinātnē un muzeoloģijā	19	8	74 448	101 700
1.5	Organizē seminārus un konferences, rīko publiskus pasākumus, sagatavo referātus, lekcijas, muzejpedagoģiskās programmas un ekskursijas	16	4	38 352	52 391
1.6	Organizē un īsteno arheoloģiskās un citas pieminekļu pētniecības un muzejisko priekšmetu iegūšanas ekspedīcijas	19	3	24 816	33 900
1.7	Sadarbojas ar attiecīgajām institūcijām muzeju un kultūras mantojuma jomā Latvijā un starptautiskā līmenī	9	2	20 304	27 736
1.8	Veic izstāžu apmaiņu, kā arī piedalās citu organizāciju izstādēs Latvijā un starptautiskā līmenī	18	2	18 048	24 655
1.9	Nodrošina muzeja pasākumu publicitāti	9	2	13 536	18 491
1.10	Izstrādā un sagatavo informatīvus un zinātniskus izdevumus, veic izdevējdarbību	5	1	11 280	15 409
1.11	Saglabā Latvijas Tautas frontes kolekcijas zinātnisko un vēsturisko veselumu	5	1	7 219	9 862
1.12	Popularizē valsts kultūras mantojumu un sekmē pozitīva Latvijas tēla veidošanu	5	1	6 317	8 629
1.13	Saglabā Gaida Graudiņa Latvijas valstij dāvinātās kolekcijas zinātnisko un vēsturisko veselumu	4	1	5 866	8 013
1.14	Veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	3	1	5 414	7 396
1.15	Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	5	1	4 512	6 164
1.16	Bagātina un paplašina izglītības un mūžizglītības mācību procesu un iespējas	5	1	4 512	6 164
1.17	Sagatavo un īsteno valsts un starptautiskus projektus un programmas	5	1	4 512	6 164
1.18	Piedalās muzeja nozares uzturēšanai un attīstībai nepieciešamās profesionālās izglītības un metodiskās palīdzības, kā arī ekspertīzes nodrošināšanā	3	0,3	2 707	3 698
1.19	Veic ekspertīzes, sniedz konsultācijas un metodisku palīdzību, piedalās nozares darbinieku apmācībā	3	0,3	2 707	3 698
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Saimniecība	17	16	144 384	-
2.2.	Administrācija	6	5	40 608	-
2.3.	Grāmatvedība / Finances	7	1	9 024	-
2.4.	IT atbalsts	1	1	4 512	-



**Pielikums 5. Memoriālo muzeju apvienības aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	Sagatavo ekskursijas, lekcijas, referātus, ziņojumus, publikācijas, muzejpedagoģiskas programmas un ar muzeju apvienības darbības mērķi saistītus pasākumus	23	5	38 016	83 952
1.2	Izstrādā ekspozīciju un izstāžu koncepcijas, plānus, projektus	23	4	31 488	69 536
1.3	Iekārto un uztur ekspozīcijas un izstādes, nodrošinot iespējami plašu Nacionālā muzeju krājuma pieejamību	23	3	25 344	55 968
1.4	Uztur memoriālās ekspozīcijas un vidi kā komunikācijas platformu	22	3	24 576	54 272
1.5	Nodrošina muzeju apvienības pasākumu publicitāti un veido tās tēlu sabiedrībā	16	2	18 432	40 704
1.6	Izstrādā un īsteno nacionāla un starptautiska mēroga projektus	10	2	13 824	30 528
1.7	Nodrošina pamatinformāciju par muzeja priekšmetiem, kā arī Nacionālā muzeju krājuma zinātnisko izpēti	19	2	13 440	29 680
1.8	Veido krājuma materiālu informatīvo datubāzi un digitalizē materiālus Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	2	2	11 520	25 440
1.9	Vāc ar personībām saistītās laikmeta liecības par viņu dzīvi un daiļradi	22	1	7 680	16 960
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Atbalsta funkcijas: ekspozīciju uzraugi, kasieri, palīgstrādnieki, kurinātāji	20	20	153 600	-
2.2.	Administrācija	12	5	38 400	-
2.3.	Saimniecība	2	2	15 360	-
2.4.	Grāmatvedība / Finances	1	1	7 680	-
2.5.	IT atbalsts	1	1	7 680	-

**Pielikums 6. Rakstniecības un mūzikas muzeja aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	Nodrošina krājuma materiālu izmantošanu ekspozīcijām un izstādēm, kā arī zinātnes, kultūras, izglītības un valsts reprezentācijas mērķiem	27	10,3	118 080	151 550
1.2	Veic krājuma priekšmetu uzskaiti un aprūpi,	24	8,0	92 160	118 283
1.3	Veido krājuma informatīvo datubāzi Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	33	8,0	92 160	118 283
1.4	Sagatavo ekskursijas, lekcijas, referātus, ziņojumus, publikācijas, muzejpedagoģiskas un mūzizglītības programmas	11	3,3	37 440	48 052
1.5	Nodrošina muzeja pasākumu publicitāti un veido muzeja tēlu sabiedrībā	10	2,6	30 144	38 688
1.6	ar muzeja krājuma pieejamības, uz krājuma priekšmetiem attiecināmo mantisko autortiesību nodošanas dokumentācijas sakārtošanu saistītās darbības	12	2,6	30 144	38 688
1.7	Veic krājuma priekšmetu konservāciju un restaurāciju	3	2,5	28 800	36 963
1.8	Izstrādā un īsteno projektus saskaņā ar muzeja darbības mērķi	8	2,4	27 264	34 992
1.9	Vāc laikmeta liecības par Latvijas rakstniecības un mūzikas attīstību	9	2,3	25 920	33 267
1.10	Iekārto un uztur ar rakstniecību un mūziku saistītās ekspozīcijas un izstādes muzejā un ārpus tā, nodrošinot iespējami plašu rakstniecības un mūzikas kolekciju pieejamību	4	1,0	11 520	14 785
1.11	Izstrādā ekspozīciju un izstāžu koncepcijas, plānus un projektus	4	1,0	11 520	14 785
1.12	Nodrošina ekspozīciju un izstāžu pieejamību un gida pakalpojumus to padziļinātai iepazīšanai	3	1,0	11 520	14 785
1.13	ar centralizētā rakstniecības, teātra un mūzikas krājuma un ar to saistīto sadarbības līgumu noteikto darbību veikšana	40x2	0,4	4 224	5 421
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Saimniecība	8	7,3	83 520	-
2.2.	Administrācija	8	2,2	25 344	-
2.3.	Grāmatvedība / Finances	4	1,9	21 504	-
2.4.	IT atbalsts	2	1,5	17 280	-

## Pielikums 7. Rundāles pils muzejs aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem

		Darbinieku skaits	Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā	Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR	Pamaturdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR
<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>				
1.1	Atjauno un uztur Rundāles pils ansambli kā vienotu 18. gadsimta arhitektūras, monumentāli dekoratīvās mākslas pieminekli, pilnveidojot 18. gadsimta interjeru ekspozīciju un to papildinot ar augstvērtīgiem 18. gadsimta mākslas darbiem, kopj un uztur Baltijas lielāko vēsturisko dārzu ar rozāriju	123	50,45	581 184	692 983
1.2	Uztur un attīsta muzeja darbībai nepieciešamo infrastruktūru	97	37,5	432 000	515 101
1.3	Nodrošina pastāvīgo ekspozīciju pieejamību un izstāžu veidošanu, kā arī izglītojošo pasākumu organizēšanu	76	23,25	267 840	319 363
1.4	Nodrošina ekspozīciju un izstāžu izveidošanu un pieejamību apmeklētājiem, kā arī gida pakalpojumus	76	23,25	267 840	319 363
1.5	Ekspozīciju restaurācija	10	5,6	64 512	76 922
1.6	Komplektē materiālus un ar tiem saistīto informāciju par Rundāles pils ansambli un interjeru, EURpas lietišķi dekoratīvo mākslu 15.-20. gs.	28	4,9	56 448	67 307
1.7	Veic zinātnisko pētniecību Latvijas vēsturisko stilu perioda (13.-20. gs.) mākslas vēsturē, baroka laika mūzikas un svētku, Latvijas un EURpas vēsturisko dārzu izpēti un iedzīvināšanu	19	3,75	43 200	51 510
1.8	Papildina muzeja zinātnisko arhīvu par Latvijas arhitektūras un mākslas pieminekļiem, materiāliem par Latvijas senākā mākslas vēstures perioda arhitektūru, tēlotājmākslu un mākslas amatniecību, nodrošina arhīva pieejamību pētniekiem	15	2,6	29 952	35 714
1.9	Sagatavo informatīvus un zinātniskus izdevumus	7	2	23 040	27 472
1.10	Veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	4	1,2	13 824	16 483
1.11	Nodrošina izglītojošo pasākumu organizēšanu	6	0,9	10 368	12 362
1.12	Nodrošina muzeja pasākumu publicitāti	3	0,55	6 336	7 555
1.13	Izstrādā un īsteno projektus saskaņā ar muzeja darbības mērķi	4	0,4	4 608	5 494
1.14	Piedalās starptautisko projektu īstenošanā	3	0,25	2 880	3 434
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Administrācija	10	8,4	96 768	-
2.2.	Grāmatvedība / Finances	9	5	57 600	-
2.3.	IT atbalsts	1	1	11 520	-

**Pielikums 8. Rīgas vēsture sun kuģniecības muzeja aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	Veic darbu ar krājumu, veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	16	16	144 384	288 768
1.2	Nodrošina krājuma saglabāšanu (restaurāciju, konservāciju)	12	10	90 240	180 480
1.3	Atbilstoši kompetencei pēta Rīgas pilsētas, Latvijas kuģniecības un Latvijas fotogrāfijas vēsturi	9	8	72 192	144 384
1.4	Atbilstoši piešķirtajam finansējumam nodrošina muzeja apsaimniekošanā esošo nekustamo kultūras pieminekļu – ēku, arhitektūras ansambļu – uzturēšanu, sagatavo un iesniedz KM priekšlikumus par ēku remontu, restaurāciju un rekonstrukciju	7	7	63 168	126 336
1.5	Atbilstoši kompetencei veic zinātniski izglītojošo un kultūras darbu, sniedz gida pakalpojumus	4	4	36 096	72 192
1.6	Latvijas Fotogrāfijas muzejā apzina un pēta fotogrāfijas nozari Latvijā un atbilstoši komplektē muzeja krājumu, sniedz sabiedrībai informāciju par muzeja krājumu un tā izmantošanas iespējām	4	4	36 096	72 192
1.7	Mencendorfa namā un Rīdzinieku mājās-muzejā saglabā un pēta ēkas arhitektoniskās un mākslinieciskās vērtības, izzina ar ēku saistīto cilvēku (bijušo īpašnieku, rentnieku, iedzīvotāju) likteņus, atspoguļo Rīgas pilsoņu sadzīves kultūru un tradīcijas 17.-18. gadsimtā saistībā ar mūsdienu kultūras dzīvi, veicina muzeja pilnvērtīgu iekļaušanos kultūras procesā	2	2	18 048	36 096
1.8	Ainažu Jūrskolas muzejā sniedz sabiedrībai informāciju par pirmo latviešu-igauņu jūrskolu, tās darbību, panākumiem un nozīmi, komplektē, pēta un popularizē muzeja krājumu par jūrskolas darbību un Ainažu pilsētas vēsturi	2	2	18 048	36 096
1.9	Nodrošina fotodarbus (ekspozīciju, izstāžu vajadzībām, kolekciju fotografēšanu, restaurācijas procesa fotografēšanu u.c.)	2	2	18 048	36 096
1.10	Piedalās starptautisko projektu īstenošanā	1	1	9 024	18 048
1.11	Sagatavo un izdod informatīvus un zinātniskus izdevumus	1	1	9 024	18 048
1.12	Nodrošina muzeja un tā pasākumu publicitāti	1	1	9 024	18 048
1.13	Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	1	1	9 024	18 048
1.14	Muzeja bibliotēkas, arhīva darbs	1	1	9 024	18 048
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Saimniecība	50	50	451 200	-
2.2.	Grāmatvedība / Finances	3	3	27 072	-
2.3.	Pārvaldes personāls (personāla vadītājs, juriskonsults, lietvedis)	3	3	27 072	-
2.4.	Administrācija	2	2	18 048	-
2.5.	IT atbalsts	2	2	18 048	-

## Pielikums 9. Turaidas muzejrezervāta aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	Nodrošina ekspozīciju un izstāžu pieejamību apmeklētājiem, kā arī gida pakalpojumus	58	39,55	170 856	188 435
1.2	Restaurē vēsturisko vidi muzejrezervāta teritorijā, kopj dabas ainavas, veido brīvdabas ekspozīcijas	20	9,4	40 608	44 786
1.3	Pēta Turaidas kultūrvēsturiskā centra un novada kultūras un dabas pieminekļus, kultūrvidi, materiālo un nemateriālo kultūras mantojumu	14	4,45	38 448	42 404
1.4	Izmantojot Nacionālo muzeju krājumu, veido ekspozīcijas un izstādes muzejrezervāta vēsturiskajās ēkās, nocietinājumos, būvēs un kultūrvidē	14	2,9	25 056	27 634
1.5	Nodrošina mērķtiecīgu Nacionālā muzeju krājuma komplektēšanu, uzskaiti, dokumentēšanu un glabāšanu	8	2,55	22 032	24 299
1.6	Veic kultūrizglītojošo darbību Turaidas novada, Vidzemes reģiona vēstures, kultūras, mākslas un tautas tradīciju popularizēšanā, izdod ceļvežus, bukletus, zinātniskus izdevumus un citus iespieddarbus, organizē vietējās un starptautiskās zinātniskās konferences, seminārus un citus pasākumus, piedalās tajos un nodrošina attiecīgo pasākumu publicitāti	17	2,35	20 304	22 393
1.7	Atjauno zudušās vēsturiskās ēkas un būves, apsaimnieko vai iznomā tās atbilstoši muzejrezervāta darbības mērķiem	9	4,45	19 224	21 202
1.8	Izstrādā un īsteno projektus saskaņā ar muzejrezervāta stratēģiju	9	1,15	9 936	10 958
1.9	Popularizē kultūrvēsturiskās vērtības, izmantojot muzeja ekspozīciju, izstādes un citus ar muzeja darbību saistītus pasākumus	12	1,15	9 936	10 958
1.10	Pēta, atjauno un uztur kultūrvēsturisko vidi	15	1,05	9 072	10 005
1.11	Veic krājuma priekšmetu saglabāšanu (pirmatnējā konservācija)	2	0,7	6 048	6 670
1.12	Īsteno valsts un starptautiskos projektus un programmas	2	0,45	3 888	4 288
1.13	Veido informatīvo datubāzi par muzeja krājumu Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogam	2	0,4	3 456	3 812
1.14	Pēta sabiedrības pieprasījumu un analizē muzeja sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējumu	4	0,4	3 456	3 812
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Administrācija (iestādes vadība, dokumentu pārvaldība, juridiskais atbalsts, iepirkumi, personāla vadība un darba drošība)	4	3,9	33 696	-
2.2.	Grāmatvedība / Finances	3	2,25	19 440	-
2.3.	Saimniecība	5	1,05	9 072	-
2.4.	IT atbalsts	1	0,1	864	-

**Pielikums 10. Latvijas Nacionālais arhīvs aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	Izsniedz arhīva izziņas, apliecinātas dokumentu kopijas, izrakstus un norakstus	-	62	630 912	847 882
1.2	Izvērtē dokumentus Arhīvu likumā noteiktajā kārtībā	-	34	345 984	464 967
1.3	Nodrošina optimālus dokumentu glabāšanas apstākļus arhīva glabātavās un dokumentu preventīvo aizsardzību, veic dokumentu glabāšanas apstākļu sistemātisku novērošanu un īsteno pasākumus to uzlabošanai	-	31	315 456	423 941
1.4	Veic dokumentu restaurāciju un konservāciju, mikrofilmēšanu un digitalizāciju	-	31	315 456	423 941
1.5	Sadarbojas ar nacionālā dokumentārā mantojuma veidotājiem dokumentu izvērtēšanas un uzkrāšanas jautājumos, konsultē institūcijas un privātos arhīvus dokumentu un arhīvu pārvaldības jomā	-	27	274 752	369 239
1.6	Sniedz arhīva informatīvos pakalpojumus, veido un uztur arhīva mājaslapu, Sagatavo arhīva dokumentu izstādes, organizē seminārus, konferences, izglītojošus pasākumus par dokumentu un arhīvu pārvaldības jautājumiem, Sagatavo un izdod vēstures avotu publikācijas, uzzīņu un informatīvos izdevumus, kā arī pētījumus arhīvu zinātnē	-	24	244 224	328 212
1.7	Īsteno nacionālā dokumentārā mantojuma uzkrāšanu, uzskaiti un glabāšanu, apstiprina vidēja termiņa un ilgtermiņa plānu uzkrāšanas jomā	-	22,5	228 960	307 699
1.8	Glabājamo vienību izsniegšana no glabātavām	-	21	213 696	287 186
1.9	Nodrošina arhīva dokumentu aprakstīšanu, veido informācijas meklēšanas līdzekļus un publiski pieejamas arhīva dokumentu uzskaites un zinātnisko uzzīņu sistēmas	-	17	172 992	232 484
1.10	Organizē lasītavu darbu atbilstoši arhīva direktora noteiktajai dokumentu izmantošanas kārtībai	-	16,5	167 904	225 646
1.11	Veic pārbaudes institūcijās dokumentu un arhīvu pārvaldības jomā un Arhīvu likumā noteiktajos dokumentos akreditētos privātos arhīvos dokumentu pārvaldības un nacionālās dokumentārā mantojuma saglabāšanas, pieejamības un izmantošanas jautājumos, izskata administratīvo pārkāpumu lietas un uzliek administratīvos sodus	-	8	81 408	109 404
1.12	Veic arhīvā glabājamo dokumentu esības un fiziskā stāvokļa pārbaudes, ja nepieciešams, veic speciālus pasākumus to meklēšanai, kā arī tālāku bojājumu novēršanai	-	6,5	66 144	88 891
1.13	Izveido un uztur nepieciešamās informācijas sistēmas likumā noteikto funkciju veikšanai	-	6,5	66 144	88 891
1.14	Veido un uztur nacionālā dokumentārā mantojuma reģistru	-	4	40 704	54 702
1.15	Veic pētījumus un metodisko darbu dokumentu un arhīvu pārvaldības jomā	-	2	20 352	27 351
1.16	Uztur un papildina arhīvu nozares metodiskās un uzzīņu literatūras bibliotēku	-	1	10 176	13 676
1.17	Veic darbu ārpus Latvijas Republikas esošā Latvijas vēsturiskā mantojuma dokumentu apzināšanai, dokumentu vai to kopiju iegūšanai	-	0,5	5 088	6 838
1.18	Nosaka nacionālā dokumentārā mantojuma dokumentu sadalījumu starp struktūrvienībām	-	0,5	5 088	6 838
1.19	Akreditē privātos arhīvus	-	0,5	5 088	6 838
1.20	Izsniedz atļaujas nacionālajā dokumentārajā mantojumā iekļautu dokumentu izvešanai uz laiku ārpus Latvijas Republikas	-	0	0	0
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Saimniecība	-	50	508 800	-
2.2.	Administrācija	-	22,5	228 960	-
2.3.	Grāmatvedība / Finances	-	13	132 288	-
2.4.	Personālvadība	-	9	91 584	-
2.5.	Darbinieku apmācība	-	7,5	76 320	-
2.6.	IT atbalsts	-	6,5	66144	-

**Pielikums 12. Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcijas aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

1	Iestādes uzdevumi	Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā	Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR	Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR
1.1	Nodrošina kultūras pieminekļu kontroli (apsekošana, pārbaude), sniedz priekšrakstus par normu neievērošanu, sauc pie administratīvās atbildības, nodrošina tiesību atzīmju reģistrēšanu zemesgrāmatā, izsniedz kultūras pieminekļu īpašniekiem (vadītājiem) norādījumus par attiecīgā kultūras pieminekļa izmantošanu un saglabāšanu, pieņem lēmumus par saimnieciskās darbības apturēšanu kultūras pieminekļi vai tā aizsardzības zonā, ja tiek pārkāpti kultūras pieminekļu aizsardzības noteikumi, sniedz atzinumu pie būves nodošanas ekspluatācijā, par darbu atbilstību Inspekcijas atļaujai, sniedz atzinumu pašvaldībām jautājumā par nekustamā īpašuma nodokļa atlaides piemērošanu un atbrīvošanu, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	27	362 880	616 211
1.2	Izvērtē un saskaņo būvprojektus, kas izstrādāti kultūras pieminekļiem vai objektiem, kas atrodas kultūras pieminekļu aizsardzības zonā, ja nepieciešams, izsniedz nosacījumus un tehniskos noteikumus būvprojektēšanai kultūras pieminekļos un objektos, kuri atrodas kultūras pieminekļu aizsardzības zonā un pārveido kultūrvēsturisko vidi, izsniedz atļaujas būvniecībai, kā arī remonta (renovācijas), konservācijas, restaurācijas vai rekonstrukcijas darbu veikšanai kultūras pieminekļos vai to aizsardzības zonās, sniedz atzinumus par īslaicīga rakstura būvju ietekmi publisko pasākumu laikā RVC un tā AZ teritorijā, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	4	53 760	91 291
1.3	Nosaka kultūras pieminekļu aizsardzības zonas un to uzturēšanas režīmu.	3,5	47 040	79 879
1.4	Izvērtē objektu atbilstību valsts vai vietējās nozīmes kultūras pieminekļu statusam, pieņem lēmumu par jaunatklātā objekta ņemšanu valsts aizsardzībā, sagatavo kultūras ministram priekšlikumus par kultūras pieminekļa iekļaušanu valsts aizsargājamo kultūras pieminekļu sarakstā vai svitrošanu no tā, pieņem lēmumu par vidi degradējoša statusa noteikšanu objektam, kurš atrodas kultūras pieminekļa teritorijā vai tā aizsardzības zonā, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	2	26 880	45 645
1.5	Organizē pasākumus, kas saistīti ar mūsdienīgu arhitektūras kvalitātes uzlabošanu kultūras pieminekļu teritorijās un to aizsardzības zonās, organizēt pasākumus kultūras mantojuma popularizēšanai.	2	26 880	45 645
1.6	Uztur valsts aizsargājamo kultūras pieminekļu reģistru.	2	26 880	45 645
1.7	Speciālistu kvalifikācijas novērtēšana	2	26 880	45 645
1.8	Izsniedz atļaujas mākslas priekšmetu un antīko priekšmetu izvešanai uz ārvalstīm, organizē nelikumīgi izvesto kultūras priekšmetu atdošanas procedūru, pārbauda kustamo mākslas priekšmetu tirdzniecības (uzkrāšanas) vietas kultūras pieminekļu aprītes kontroles ietvaros, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	1,5	20 160	34 234
1.9	sniedz informāciju, nosacījumus un saskaņojumus zemes ierīcības projektiem, sniedz informāciju, nosacījumus un atzinumus teritorijas plānojuma dokumentiem zemes ierīcības projektiem, saskaņo teritorijas plānojuma dokumentus RVC teritorijā.	1	13 440	22 823
1.10	Izsniedz atļaujas saimnieciskās darbības veikšanai kultūras pieminekļi vai tā aizsardzības zonā, ja attiecīgās darbības dēļ tiek pārveidots kultūras pieminekļis vai tā kultūrvēsturiskā vide (tai skaitā atļaujas mežizstrādes darbiem, reklāmas objektu ievietošanai u.c.), tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	1	13 440	22 823
1.11	Izsniedz atļaujas izpētes darbu veikšanai kultūras pieminekļos, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	1	13 440	22 823
1.12	Pieņem lēmumu par valsts pirkuma tiesību izmantošanu vai atteikšanos no tām, ja īpašnieks atsavina valsts nozīmes kultūras pieminekli; uzraudzīt un kontrolēt darījumus ar kultūras pieminekļiem.	1	13 440	22 823
1.13	Nosaka kultūras pieminekļa kultūrvēsturisko vērtību, lai noteiktu atlīdzību par kaitējumu, kas tam nodarīts.	1	13 440	22 823
1.14	Saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu no īpaši šādiem mērķiem iedalītiem līdzekļiem finansē kultūras pieminekļu pētniecības, glābšanas un restaurācijas darbus, kā arī citus ar pieminekļu aizsardzību saistītus pasākumus.	1	13 440	22 823
1.15	nosaka ēku būvju un to elementu kultūrvēsturiskās vērtības līmeni UNESCO RVC un tā AZ teritorijā, tai skaitā Inspekcijas vadītājam apstrīdēto lēmumu un rīcības izskatīšana.	1	13 440	22 823
1.16	nodrošina Rīgas vēsturiskā centra saglabāšanas un aizsardzības padomes darbību.	1	13 440	22 823
1.17	Kultūras mantojuma politikas veidošana	1	13 440	22 823



<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>		<b>0</b>	
2.1.	Cits	18,5	248 640	-
2.2.	Saimniecība	8	107 520	-
2.3.	Grāmatvedība / Finances	3,5	47 040	-
2.4.	Dokumentu pārvaldība	3	40 320	-
2.5.	IT atbalsts	2	26 880	-
2.6.	Administrācija	1	13 440	-
2.7.	Personāls	1	13 440	-

**Pielikums 13. Latvijas Nacionālā kultūras centra aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos, administratīvos, izdevumus), EUR</b>
1.1	Atbilstoši kompetencei veic metodisko darbu, sniedz organizatorisku, informatīvu un cita veida atbalstu valsts un pašvaldību institūcijām, nevalstiskajām organizācijām un privātpersonām	24	4,4	54 067	59 947
1.2	Koordinē sadarbību starp Dziesmu un deju svētku tradīcijas saglabāšanā iesaistītajām valsts un pašvaldību institūcijām, nevalstiskajām organizācijām un privātpersonām	12	1,91	23 470	26 022
1.3	Nodrošina Vispārējo latviešu Dziesmu un deju svētku sagatavošanu, īstenošanu un tradīcijas nepārtrauktību dziesmu un deju svētku starplaikā	10	1,91	23 470	26 022
1.4	Atbilstoši kompetencei sniedz priekšlikumus attīstības plānošanas dokumentu un tiesību aktu izstrādei	6	1,76	21 627	23 979
1.5	Atbilstoši sadalīšanas kritērijiem aprēķina valsts mērķdotācijas apmēru konkrētai pašvaldību kolektīvu vadītāju darba samaksai un sociālā nodokļa samaksai un veic tās pārskatīšanu	6	1,53	18 801	20 845
1.6	Piedalās valsts nozīmes un starpvalstu sadarbības, programmu un projektu izveidē un īstenošanā centra kompetencē esošajās jomās	12	1,38	16 957	18 801
1.7	Plāno un organizē valsts nozīmes festivālu, konkursu, izstažu, kā arī citu pasākumu īstenošanu centra kompetencē esošajās jomās	14	1,28	15 729	17 439
1.8	Koordinē un organizē tālākizglītības un mūžizglītības projektus kultūras jomas speciālistiem un pedagogiem	11	1,18	14 500	16 077
1.9	Organizē mākslas, mūzikas un dejas profesionālās izglītības programmu īstenošanai nepieciešamo mācību un metodisko materiālu izstrādi un izdošanu, kā arī izstrādā mācību un metodiskos materiālus nemateriālā kultūras mantojuma jomā	8	1	12 288	13 624
1.10	Normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā aprēķina un sadala valsts dotāciju pedagogu darba samaksai pašvaldību un privātām profesionālās izglītības iestādēm, kas īsteno mākslas, mūzikas un dejas profesionālās ievirzes izglītības programmas, kā arī nodrošina piešķirtās valsts dotācijas izlietojuma kontroli.	5	0,66	8 110	8 992
1.11	Apkopo un analizē statistikas datus un sniedz nepieciešamo informāciju atbilstoši centra funkcijām un kompetencei	2	0,53	6 513	7 221
1.12	Izstrādā centra kompetencē esošo jomu attīstības stratēģiju atbilstoši valsts kultūrpolitikai un organizē tās ieviešanu	3	0,2	2 458	2 725
1.13	Sniedz priekšlikumus KM par valsts finansēto vietu skaitu valsts, pašvaldību un privāto profesionālās izglītības iestādēm, kas īsteno mākslas, mūzikas un dejas profesionālās ievirzes izglītības programmas (sk. arī 1.20)	6	0,16	1 966	2 180
1.14	Pārbauda izglītības programmu īstenošanas kvalitāti mākslas, mūzikas un dejas profesionālās vidējās un profesionālās ievirzes izglītības iestādēs	5	0,1	1 229	1 362
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
1.15	Administrācija	5	0,56	6 881	-
1.16	Grāmatvedība / Finances	3	1	12 288	-
1.17	Saimniecība	1	0,16	1 966	-
1.18	Transports	1	1	12 288	-

**Pielikums 14. Nacionālā kino centra aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

<b>1</b>	<b>Iestādes uzdevumi</b>	<b>Darbinieku skaits</b>	<b>Darbinieku kopējā slodze 2014. gadā</b>	<b>Izdevumi uzdevuma veikšanai, EUR</b>	<b>Pamatuzdevumu izmaksas (iekļaujot administratīvos izdevumus), EUR</b>
1.1	Kontrolē Nacionālā kino centra administrētā publiskā finansējuma izlietojumu	4	0,98	17 318	25 234
1.2	Veicina filmu radišanu, kā arī audiovizuālā mantojuma pieejamību un izplatību Latvijā un pasaulē	2	0,78	13 854	20 187
1.3	Veicina sadarbību ar ES valstīm un citām valstīm kino nozares jomā	5	0,65	11 545	16 823
1.4	Popularizē Latvijas audiovizuālās kultūras garīgās un materiālās vērtības, sagatavo publikācijas - zinātniskos pētījumus un citus materiālus, izdod informatīvos izdevumus kino un filmu nozarē	4	0,59	10 391	15 141
1.5	nozares projektu, aktivitāšu administrēšana	8	0,59	10 391	15 141
1.6	Sadala kino un filmu nozarei piešķirtos valsts budžeta līdzekļus filmu veidošanai un ar filmu nozari saistītiem projektiem	4	0,52	9 236	13 458
1.7	Veicina sadarbību ar kino nozares un radniecīgām organizācijām	7	0,46	8 082	11 776
1.8	koordinē Latvijas filmu nozares līdzdarbību ārvalstu audiovizuālās jomas atbalsta programmās	2	0,46	8 082	11 776
1.9	Organizē filmu nozares projektu konkursus	3	0,39	6 927	10 094
1.10	Uzkrāj, analizē un apkopo informāciju par filmu ražošanu, izplatīšanu un publisku demonstrēšanu	4	0,26	4 618	6 729
1.11	Administrē to filmu izmantošanas tiesības, kuru mantisko autortiesību vai blakustiesību īpašnieks ir valsts	2	0,26	4 618	6 729
1.12	Veicina Latvijas kino attīstību, filmu ražošanu, demonstrēšanu un izplatīšanu*, sagatavo publikācijas - zinātniskos pētījumus un citus materiālus, izdod informatīvos izdevumus kino un filmu nozarē	3	0,20	3 464	5 047
1.13	veicina Latvijas kino nozares pārstāvju starptautiskās pieredzes apguvi	1	0,20	3 464	5 047
1.14	Reģistrē filmu producentus	1	0,13	2 309	3 365
1.15	Ar līgumu deleģē privātpersonai kino nozares datubāzes veidošanu un tās pieejamības nodrošināšanu	1	0,13	2 309	3 365
1.16	nodrošināt audiovizuālās kultūras vērtību - filmu materiālu pieejamību, saglabāšanu un preventīvo aizsardzību*	2	0,13	2 309	3 365
1.17	Uzrauga filmu klasifikācijas noteikumu izpildi	1	0,07	1 155	1 682
1.18	Piešķir filmai kopražojuma statusu, tai skaitā saskaņā ar EURpas konvenciju par kinematogrāfiskiem kopražojumiem	2	0,07	1 155	1 682
1.19	Atjauno un digitalizē to filmu nesējus, kuru mantisko autortiesību vai blakustiesību īpašnieks ir valsts	0	0,00	0	0
1.20	Popularizē Latvijas audiovizuālās kultūras vērtības, veicinot Latvijas filmu pieejamību un izplatību Latvijā un pasaulē	0	0,00	0	0
<b>2</b>	<b>Administratīvie uzdevumi</b>				
2.1.	Administratīvā vadība	2	0,98	17317,65	-
2.2.	Grāmatvedība / Finances	1	0,65	11 545	-
2.3.	Juridiskais atbalsts	1	0,65	11 545	-
2.4.	Personālvadība, lietvedība, arhīvs	1	0,46	8 082	-
2.5.	Saimnieciskā nodrošināšana, apgāde, t.sk. valsts centralizētie iepirkumi	5	0,26	4 618	-
2.6.	IT atbalsts	1	0,07	1 155	-
2.7.	Darba aizsardzība, ugunsdrošība	1	0,07	1154,51	-

**Pielikums 15. Bibliotēku un arhīvu nodaļas darbinieku aptaujas anketa par bibliotēku nozares uzdevumu veikšanu ar aprēķinu rezultātiem**

Nr.	Uzdevums	Vecākā referenta darba stundu skaits, h	Vecākā referenta darba stundu skaits, h	Nodaļas vadītāja darba stundu skaits, h	Kopējais stundu skaits, h	Izmaksas, tūkst. EUR
1	Organizēt bibliotēku akreditāciju: sastādīt akreditācijas grafiku, izskatīt bibliotēku iesniegto dokumentu atbilstību prasībām; sniegt konsultācijas bibliotēkām par akreditāciju; veikt akreditācijas plānā paredzēto bibliotēku apsekošanu; organizēt akreditācijas komisijas sēdes; apkopot bibliotēku akreditācijas atzinumus, iesniegt Latvijas Bibliotēku padomei (LBP). Sagatavot akreditācijas apliecības, sagatavot informāciju par akreditāciju ieviešanai KM tīmekļa vietnē; uzturēt akreditēto bibliotēku datu bāzi.	0	1 230	10	1 240	15 (25 %)
2	Piedalīties nozares politikas plānošanas dokumentu projektu izstrādē	40	40	900	980	12 (20 %)
3	Analizēt bibliotēku nozares profesionālo informāciju. Analizēt akreditācijas rādītājus, veikt akreditācijas ieteikumu izpildes pārraudzību bibliotēkās, sagatavot pārskatus par kvalitātes rādītājiem.	0	320	300	620	7 (11 %)
4	Normatīvo aktu projektu izstrāde. Atzinumi par citu institūciju normatīvo aktu projektiem.	150	50	200	400	5 (8 %)
5	Pārstāvēt Kultūras ministriju Latvijas Bibliotēku padomē. Nodrošināt Latvijas Bibliotēku padomes darbību: sēžu norises organizēšana, protokolēšana, atzinumu sagatavošana, sarakste un komunikācija ar padomes locekļiem, bibliotēkām u.c. institūcijām.	312	0	50	362	4 (7 %)
6	Sadarboties ar Izglītības un zinātnes ministriju, pašvaldību izglītības pārvaldēm, skolu bibliotēkām izglītības iestāžu bibliotēku darba jautājumos.	362	0	0	362	4 (7 %)
7	Dalība bibliotēku nozares konferencēs, semināros, darba grupās.	120	80	80	280	3 (5 %)
8	Organizēt bibliotēku reģistrāciju. Bibliotēku reģistra uzturēšana: konsultācijas, dokumentu pieņemšana, datu ievadišana, rediģēšana, salīdzināšana ar Kultūras karti, reģistrācijas apliecību sagatavošana, nosūtīšana.	258	0	10	268	3 (5 %)
9	Bibliotēku padomes protokolu, atzinumu un citas ar bibliotēku nozari saistītas informācijas sagatavošana publicēšanai KM mājaslapā, regulāra aktualizēšana.	210	0	0	210	2 (3%)
10	Bibliotēku iekšējo pārvaldes dokumentu paraugu izstrāde un metodiskās palīdzības sniegšana dokumentu izstrādē.	188	0	0	188	2 (3%)
11	Sagatavo atbildes uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem, sagatavo informatīvus ziņojumus, pārskatus	0	0	110	110	1 (2 %)
12	Nodaļas lietvedības kārtošana	80	0	0	80	1 (2 %)
13	Citi	40	40	100	180	2 (3 %)
	<b>Kopā:</b>	<b>1 760</b>	<b>1 760</b>	<b>1 760</b>	<b>5 280</b>	<b>61 (100 %)</b>

**Pielikums 16. Muzeju nodaļas darbinieku aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

Nr.	Uzdevums	Nodaļas vadītāja darba stundu skaits, h	Vecākā referenta darba stundu skaits, h	Vecākā referenta darba stundu skaits, h	Vecākā referenta darba stundu skaits, h	Pārvaldes vecākā referenta darba stundu skaits, h	Kopējais stundu skaits, h	Izmaksas, tūkst. EUR
1	Organizēt muzeju akreditāciju Kontrolēt akreditētā muzeja atbilstību akreditācijas nosacījumiem, veicot pārbaudes	72	968	768	0	0	1 808	21 (20 %)
2	Pedalīties norišu dokumentēšanā Latvijas muzeju darbībā, nodrošināt informācijas apriti	80	0	0	88	640	808	9 (9% )
3	Nodaļas darba plānošana, kontrole	704	0	0	0	0	704	8 (8 %)
4	Organizēt tālākizglītības kursus muzeju darbiniekiem	32	32	32	522	0	618	7 (7 %)
5	Metodiskā palīdzība un metodiskās literatūras sagatavošana	120	122	122	44	44	452	5 (5 %)
6	Starptautisku projektu organizēšana - Muzeju nakts	40	0	240	80	40	400	5 (5 %)
7	Informācijas pārbaude Latvijas Digitālajā kultūras kartē	0	100	58	52	112	322	4 (4 %)
8	Veikt Nacionālā muzeju krājuma pārraudzību, iesaistīties kopkataloga veidošanā	40	0	200	64	0	304	4 (4 %)
9	Pedalīšanās projektu vērtēšanā	64	26	0	100	26	216	3 (3 %)
10	Pedalīties ar muzeju darbību saistītu tiesību aktu projektu izstrādē	120	80	0	0	0	200	2 (2 %)
11	Dažādu sēžu protokolēšana	0	0	0	0	192	192	2 (2 %)
12	Nodrošināt Latvijas Muzeju padomes darbību	16	16	16	140	0	188	2 (2 %)
13	Starptautisku projektu organizēšana - Baltijas Muzeoloģijas skola	40	140	0	0	0	180	2 (2 %)
14	Informatīvā bukleta "Muzeji" veidošana	0	0	0	167	0	167	2 (2 %)
15	Pedalīšanās uzraudzības padomju darbā (VNĪ u.c.)	66	33	33	33	0	165	2 (2 %)
16	Nodaļas lietvedības kārošana	0	0	0	0	80	80	1 (1 %)
17	EEZ projekta uzturēšana	0	0	0	0	80	80	1 (1 %)
18	Pedalīties Laikmetīgās mākslas muzeja krājuma veidošanā	0	0	0	0	80	80	1 (1 %)
19	Sagatavot atļauju projektus priekšmetu izņemšanai no Nacionālā muzeju krājuma, Nacionālā muzeju krājuma priekšmetu izvešanai uz laiku ārpus Latvijas teritorijas	40	0	0	0	0	40	0,5 (0,5 %)
20	Citi	326	243	291	470	466	1 796	21 (20 %)
	<b>Kopā:</b>	<b>1 760</b>	<b>1 760</b>	<b>1 760</b>	<b>1 760</b>	<b>1 760</b>	<b>8 800</b>	<b>102,5</b>

**Pielikums 17. Bibliotēku un arhīvu nodaļas darbinieku aptaujas anketa par arhīvu nozares uzdevumu veikšanu ar aprēķinu rezultātiem**

Nr.	Uzdevums	Eksperta darba stundu skaits, h	Nodaļas vadītāja darba stundu skaits, h	Kopējais stundu skaits, h	Izmaksas, tūkst. EUR
1	Normatīvo aktu projektu izstrāde. Atzinumi par citu institūciju normatīvo aktu projektiem.	380	200	580	7 (30 %)
2	Arhīvu nozares politikas dokumentu un stratēģisko koncepciju projektu izstrāde	250	0	250	3 (13 %)
3	Sagatavo atbildes uz fizisko un juridisko personu iesniegumiem, sagatavo informatīvus ziņojumus, pārskatus	120	110	230	3 (13 %)
4	Arhīvu jautājumos pārstāvēt ministriju starpministriju darba grupās un citās sanāksmēs, (dalība konkursā EURpas gada pašvaldība 2014 u.c.)	200	0	200	2 (9 %)
5	Sniegt konsultatīvo palīdzību arhīviem un to dibinātājiem dokumentu un arhīvu pārvaldības jautājumos	150	0	150	2 (9 %)
6	Analizē un apkopo informāciju arhīvu un dokumentu pārvaldības jomā	150	0	150	2 (9 %)
7	Piedalās starptautiskās sadarbības un ES prezidentūras pasākumu un apmācību īstenošanā	120	0	120	1 (4 %)
8	Organizē un pārrauga Arhīvu likuma un citu normatīvo aktu ievērošanu, LNA darbību	110	0	110	1 (4 %)
9	Arhīvu padomes darba saturiskā un tehniskā nodrošināšana	100	0	100	1 (4 %)
10	Sadarboties ar Latvijas arhīviem, to dibinātājiem, arhīvu nozares nevalstiskajām organizācijām, privāto arhīvu akreditācija	100	0	100	1 (4 %)
	<b>Kopā:</b>	<b>1 680</b>	<b>310</b>	<b>1 990</b>	<b>23 (100 %)</b>

**Pielikums 18. Nozaru politikas nodaļas darbinieku aptaujas anketa par skatuves mākslas nozares uzdevumu veikšanu ar aprēķinu rezultātiem**

Nr.	Uzdevums	Vecākā referenta mūzikas jautājumos darba stundu skaits, h	Referenta teātra mākslas jautājumos darba stundu skaits, h	Nodaļas vadītāja darba stundu skaits, h	Kopējais stundu skaits, h	Izmaksas, tūkst. EUR
1	Izstrādāt un noslēgt līdzdarbības līgumus ar valsts dibinātajiem teātriem un koncertorganizācijām, lai nodrošinātu profesionālās mākslas pakalpojumu daudzveidību un pieejamību.	320	400	100	820	10 (18 %)
2	Nodrošināt saraksti ar iestādēm, organizācijām un privātpersonām par nodaļas kompetencē esošajiem jautājumiem, kas skar literatūras un grāmatniecības, teātra, vizuālās mākslas, mūzikas un dejas nozares.	320	300	120	740	9 (16 %)
3	Aktualizēt un iesniegt KM vadībai apstiprināšanai profesionālās mākslas (mūzika, teātris, deja, vizuālā māksla, literatūra un grāmatniecība) nozaru stratēģijas līdz 2020. gadam.	120	120	120	360	4 (7 %)
4	Nodrošināt kapitālsabiedrību pārraudzību.	80	100	180	360	4 (7 %)
5	Nodrošināt valsts budžeta apakšprogrammas „Kultūras pasākumi, sadarbības līgumi un programmas” komisijas darbu.	0	250	80	330	4 (7 %)
6	Nodaļas kompetences ietvaros piedalīties apspriedēs un komisijās un pārstāvēt tajās Kultūras ministrijas intereses.	96	50	120	266	3 (5 %)
7	Izvērtēt saturiskās atskaites par nodaļas kompetencē esošo noslēgto finansēšanas līgumu izpildi.	80	80	80	240	3 (5 %)
8	Nodrošināt profesionālās mākslas nozaru (mūzika, deja, teātris, vizuālā māksla, literatūra un grāmatniecība) padomju darbību un iesaisti kultūrpolitikas plānošanā un kultūras procesu pārvaldībā.	80	60	40	180	2 (4 %)
9	Izstrādāt un noslēgt finansēšanas līgumus ar NVO, kuras veic atsevišķus valsts pārvaldes uzdevumus, lai atbalstītu neatkarīgo institūciju darbību profesionālās mākslas jomā, pamatojoties uz iepriekš noslēgtajiem līdzdarbības līgumiem.	64	80	20	164	2 (4 %)
10	Nodrošināt atbalstu Raiņa un Aspazijas 150.jubilejas gada norisēm.	0	100	40	140	2 (4 %)
11	Nodrošināt Izcilības balvas kultūrā par izciliem starptautiskiem sasniegumiem piešķiršanas un pasniegšanas norisi.	80	20	40	140	2 (4 %)
12	Lai nodrošinātu Latvijas Republikas Neatkarības deklarācijas pasludināšanas 25. gadadienas svētku programmas izveidi, apstiprināšanu un īstenošanas koordinēšanu, pamatojoties uz MP 2014. gada 2. decembra rezolūciju, iesniegt MK rīkojuma projektu par darba grupas izveidi, kā arī KM kompetences ietvaros nodrošināt svētku programmas īstenošanu.	20	0	120	140	2 (4 %)
13	Lai veicinātu dejas nozares laikmetīgo formu daudzveidību un attīstību, izvērtēt iespējas deleģēt valsts pārvaldes uzdevumus nozares NVO, izstrādāt deleģējuma saturu un kritērijus.	0	0	120	120	1 (2 %)
14	Nodrošināt valsts budžeta apakšprogrammas „Mākslas un literatūra” komisijas darbu.	16	15	80	111	1 (2 %)
15	Veikt konkursa „Par atsevišķa valsts pārvaldes uzdevuma veikšanu – daudzpusīga profesionālās mākslas pieejamības nodrošināšana Latvijas reģionos” procedūru, noslēgt līdzdarbības līgumus ar pašvaldību kapitālsabiedrībām.	100	0	10	110	1 (2 %)
16	Nodrošināt teātru, koncertorganizāciju, Rīgas Cirka un LNO darbības monitorēšanu, veicot iepriekšējā gadā sasniegto rezultatīvo rādītāju apkopošanu un analīzi.	40	60	10	110	1 (2 %)
17	Nodrošināt atbalstu (finansēšanas līgumi) un pārraudzību profesionālās mākslas nozaru kvalitātes izvērtējumam (Latvijas literatūras gada balvas, Spēlmaņu nakts, Lielās mūzikas balvas žūriju darba nodrošinājums).	40	40	20	100	1 (2 %)
18	Nodrošināt ar Lielās mūzikas balvas pasniegšanas ceremoniju saistīto jautājumu risināšanu, sagatavošanās darbu koordinēšanu un pārraudzību.	80	0	10	90	1 (2 %)
19	Nodrošināt Latvijas dalību Ziemeļu-Baltijas valstu mobilitātes programmā.	0	80	0	80	1 (2 %)
20	Sagatavot priekšlikumus par valsts līdzdalību kapitālsabiedrībās atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā noteiktajam, lai nodrošinātu stratēģisko uzņēmumu saglabāšanu valsts īpašumā.	0	0	80	80	1 (2 %)
21	Nodrošināt konkursa „Par profesionālajām radošajām organizācijām un to apvienībām paredzēto valsts budžeta līdzekļu sadali” norisi	0	60	8	68	0,8 (1 %)



22	Nodrošināt teātru, koncertorganizāciju, Rīgas Cirka un LNO darbības monitorēšanu, veicot katra ceturkšņa sasniegto rezultātīvo rādītāju un finanšu rādītāju apkopošanu un analīzi.	20	20	8	48	0,5 (0,9 %)
23	Nodrošināt NVO iesniegumu izskatīšanu par iekļaušanu Kultūras ministrijas profesionālo radošo organizāciju reģistrā.	0	30	3	33	0,4 (0,7 %)
24	Nodrošināt Kultūras ministrijas sadarbību ar Latvijas Televīzijas un Latvijas Radio gada balvu kultūrā „Kilograms kultūras”		10		10	0,1 (0,2 %)
	Citi	300	0	0	300	5 (4,4 %)
	<b>Kopā:</b>	<b>1 556</b>	<b>1 875</b>	<b>1 409</b>	<b>4 840</b>	<b>56 (100 %)</b>

**Pielikums 19. Nozaru politikas nodaļas darbinieku aptaujas anketa par literatūras un grāmatniecības nozares uzdevumu veikšanu ar aprēķinu rezultātiem**

Nr.	Uzdevums	Vecākā referenta darba stundu skaits, h	Nodaļas vadītāja darba stundu skaits, h	Kopējais stundu skaits, h	Izmaksas, tūkst. EUR
1	Nodrošināt atbalstu Raiņa un Aspazijas 150.jubilejas gada norisēm.	400	40	440	5 (17 %)
2	Nodrošināt saraksti ar iestādēm, organizācijām un privātpersonām par nodaļas kompetencē esošajiem jautājumiem, kas skar literatūras un grāmatniecības, teātra, vizuālās mākslas, mūzikas un dejas nozares.	300	120	420	5 (17 %)
3	Nodrošināt valsts budžeta apakšprogrammas „Mākslas un literatūra” komisijas darbu.	180	80	260	3 (10 %)
4	Aktualizēt un iesniegt KM vadībai apstiprināšanai profesionālās mākslas (mūzika, teātris, deja, vizuālā māksla, literatūra un grāmatniecība) nozaru stratēģijas līdz 2020.gadam.	120	120	240	3 (10 %)
5	Nodrošināt Latvijas dalības sagatavošanas procesu Londonas grāmatu tirgū viesu valsts statusā 2018.gadā.	200	20	220	3 (10 %)
6	Izveidot darba grupu Latvijas dalības plānošanai Londonas grāmatu tirgū 2018.gadā un nodrošināt tās darbību.	200	20	220	3 (10 %)
7	Izvērtēt saturiskās atskaites par nodaļas kompetencē esošo noslēgto finansēšanas līgumu izpildi.	80	80	160	2 (7 %)
8	Nodrošināt valsts pārvaldes uzdevuma - daudzpusīgas kultūras atspoguļošanas nodrošināšana iknedēļas drukātajos un/vai interneta medijos īstenošanu.	100	10	110	1 (3 %)
9	Nodrošināt profesionālās mākslas nozaru (mūzika, deja, teātris, vizuālā mākslas, literatūra un grāmatniecība) padomju darbību un iesaisti kultūrp politikas plānošanā un kultūras procesu pārvaldībā.	60	40	100	1 (3 %)
10	Izstrādāt un noslēgt finansēšanas līgumus ar NVO par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu veikšanu literatūras jomā, lai atbalstītu neatkarīgo profesionālās mākslas institūciju darbību un to iesaisti kultūrp politikas īstenošanā.	90	4	94	1 (3 %)
11	Nodrošināt Kultūras ministrijas sadarbību ar Latvijas Televīzijas un Latvijas Radio gada balvu kultūrā „Kilograms kultūras”	80	0	80	1 (3 %)
12	Pārraudzīt līdzdarbības līguma izpildi „Par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu veikšanu Latvijas profesionālās literārās rakstniecības tradīcijas apguves nodrošināšanai un attīstībai” un nodrošināt finansēšanas līguma noslēgšanu valsts deleģēto funkciju veikšanai nākamajam periodam.	70	4	74	0,8 (3 %)
13	Nodrošināt atbalstu (finansēšanas līgumi) un pārraudzību profesionālās mākslas nozaru kvalitātes izvērtējumam (Latvijas literatūras gada balvas, Spēlmaņu nakts, Lielās mūzikas balvas žūriju darba nodrošinājums).	40	20	60	0,7 (2 %)
14	Sagatavot un noslēgt līdzdarbības un finansēšanas līgumu ar SIA „Starptautisko Rakstnieku un tulkotāju māja” literārās radošās rezidences nodrošināšanai Ventspilī.	30	2	32	0,4 (1 %)
15	Izvērtēt vortāla www.kultura.lv darbību un pēc izvērtējuma, ja nepieciešams, nodrošināt kultūras informācijas pieejamību latviešu, krievu un angļu valodās kultūras portālā	20	0	20	0,2 (0,7 %)
	<b>Kopā:</b>	<b>1 970</b>	<b>560</b>	<b>2 530</b>	<b>29,5</b>

**Pielikums 20. Nozaru politikas nodaļas darbinieku aptaujas anketa par vizuālās mākslas nozares uzdevumu veikšanu ar aprēķinu rezultātiem**

Nr.	Uzdevums	Referenta darba stundu skaits, h	Nodaļas vadītāja darba stundu skaits, h	Kopējais stundu skaits, h	Izmaksas, tūkst. EUR
1	Koordinēt un sagatavot dokumentāciju, lai nodrošinātu Latvijas dalību 56.Starpautiskajā Venēcijas mākslas biennālē	560	40	600	7 (25 %)
2	Nodrošināt saraksti ar iestādēm, organizācijām un privātpersonām par nodaļas kompetencē esošajiem jautājumiem, kas skar literatūras un grāmatniecības, teātra, vizuālās mākslas, mūzikas un dejas nozares.	320	120	440	5 (18 %)
3	Noslēgt līdzdarbības līgumus ar NVO par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu veikšanu vizuālās mākslas, elektroniskās mākslas, videomākslas, laikmetīgās mākslas jomās, lai nodrošinātu laikmetīgās mākslas pieejamību sabiedrībai.	300	30	330	4 (14 %)
4	Sagatavot un organizēt konkursu par iespējām pretendēt uz Radošo darbnīcu Cite Internationale des Arts Parīzē.	230	20	250	3 (11 %)
5	Aktualizēt un iesniegt KM vadībai apstiprināšanai profesionālās mākslas (mūzika, teātris, deja, vizuālā māksla, literatūra un grāmatniecība) nozaru stratēģijas līdz 2020. gadam.	120	120	240	3 (11 %)
6	Nodaļas kompetences ietvaros piedalīties apspriedēs un komisijās un pārstāvēt tajās Kultūras ministrijas intereses.	70	120	190	2 (11 %)
7	Izvērtēt saturiskās atskaites par nodaļas kompetencē esošo noslēgto finansēšanas līgumu izpildi.	60	80	140	2 (7 %)
8	Nodrošināt profesionālās mākslas nozaru (mūzika, deja, teātris, vizuālā māksla, literatūra un grāmatniecība) padomju darbību un iesaisti kultūrpolitikas plānošanā un kultūras procesu pārvaldībā.	60	40	100	1 (4 %)
9	Nodrošināt valsts budžeta apakšprogrammas „Māksla un literatūra” komisijas darbu.	0	80	80	0,9 (3 %)
10	Sagatavot un noslēgt deleģēšanas līgumu ar Daugavpils pašvaldības iestādi „Daugavpils Marka Rotko mākslas centrs”.	30	4	34	0,4 (1,4 %)
	<b>Kopā:</b>	<b>1 750</b>	<b>654</b>	<b>2 404</b>	<b>28</b>

**Pielikums 21. Radošo industriju nodaļas darbinieku aptaujas anketa ar aprēķinu rezultātiem**

Nr.	Uzdevums	Vecākā referenta darba stundu skaits, h	Referenta darba stundu skaits, h	Kopējais stundu skaits, h	Izmaksas, tūkst. EUR
1	Venēcijas arhitektūras biennāles sagatavošana	10	800	810	10 (16 %)
2	Komandējumi, dalība konferencēs, biennālē, semināros u.c.	400	210	610	7 (11 %)
3	radi! nedēļa	350	160	510	6 (9 %)
4	Darbs pie Radošo industriju konferences organizēšanas	300	150	450	5 (8 %)
5	Darbs pie Tabakas fabrikas kvartāla izveides	300	100	400	5 (8 %)
6	Dalība OMC, Culturability, NDPC un citos sadarbības projektos	350	0	350	4 (6 %)
7	Normatīvo aktu izstrāde	160	80	240	3 (5 %)
8	Darbs pie RAPAPRO projekta	80	150	230	3 (5 %)
9	Darbs pie konkursa Creative Business Cup organizēšanas	200	8	208	2 (3 %)
10	Dizaina padome, arhitektūras padome, darba grupas sanāksmes par dizaina un arhitektūras jautājumiem, protokoli u.c.	5	180	185	2 (3 %)
11	Arhitektūras un dizaina politikas jautājumi		180	180	2 (3 %)
12	Atbilžu gatavošana uz vēstulēm arhitektūras/dizaina un radošo industriju jomā	100	80	180	2 (3 %)
13	Iepirkums par dizaina izstādi	40	120	160	2 (3 %)
14	Konkursu organizēšana, Līdzdarbības līgumu slēgšana	160	0	160	2 (3 %)
15	Radošo industriju padomes organizēšana	100	40	140	2 (3 %)
16	Arhitektūras pētījumi ( 2 pētījumi)	0	120	120	1 (2 %)
17	Darbs pie TAB FAB seed money projekta	100	10	110	1 (2 %)
18	Arhitektūras izstādes iepirkums, kritēriju izstrāde, procedūra, procesa uzraudzīšana	0	80	80	0,9 (1 %)
19	Darbs pie Council Conclusions	60	8	68	0,8 (1 %)
20	Tikšanās ar studentiem, interviju un konsultāciju sniegšana	35	24	59	0,7 (1 %)
21	Dokumentācijas sagatavošana Dizaina semināram	5	40	45	0,5 (1 %)
22	dalība CAC Briselē	40	0	40	0,5 (1 %)
23	Radošo industriju politikas	0	40	40	0,5 (1 %)
24	Dalība Tabakas fabrikas attīstības komisijā	16	15	31	0,4 (1 %)
25	Dalība diskusijā Liepājā un Jelgavā	10	20	30	0,3 (0,5 %)
26	Atbalsts Kuldīgai un dalība diskusijā	5	16	21	0,2 (0,3 %)
	<b>Kopā:</b>	<b>2 866</b>	<b>2 631</b>	<b>5 457</b>	<b>64 (100 %)</b>

## **Pielikums 22. Pētījumā aplūkotās Kultūras ministrijas padotības iestādes**

1. Latvijas Nacionālais arhīvs;
2. Nacionālais kino centrs;
3. Latvijas Nacionālā bibliotēka;
4. Valsts aģentūras „Īpaši aizsargājamais kultūras piemineklis – Turaidas muzejrezervāts”;
5. Rundāles pils muzejs;
6. Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija;
7. Latvijas Nacionālais mākslas muzejs;
8. Latvijas Nacionālais vēstures muzejs”;
9. Latvijas Etnogrāfiskais brīvdabas muzejs”;
10. Rīgas vēstures un kuģniecības muzejs”;
11. Memoriālo muzeju apvienība”,
12. Kultūras informācijas sistēmu centrs”;
13. Rakstniecības un mūzikas muzejs”;
14. Latvijas Nacionālais kultūras centrs”;

**Pielikums 23. Intervēto personu saraksts**

<b>Nr.</b>	<b>Vārds, uzvārds</b>	<b>Iestāde</b>
1	Dace Vilsone	Kultūras ministrija
2	Jolanta Treile	Kultūras ministrija
3	Iluta Treija	Kultūras ministrija
4	Ināra Lūkina	Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris
5	Gundega Laiviņa	Latvijas Jaunā teātra institūts
6	Diāna Zirniņa	SIA „Austrumlatvijas koncertzāle“
7	Inese Zagorska	Vidzemes koncertzāle „Cēsis“
8	Baiba Tjarve	Biedrība „Culturelab“
9	Jānis Garjāns	Kultūras ministrija
10	Māra Lāce	Latvijas Nacionālais mākslas muzejs
11	Arnis Radiņš	Latvijas Nacionālais vēstures muzejs
12	Jānis Turlajs	Kultūras ministrija
13	Ingūna Slaidiņa	Latvijas Nacionālais arhīvs
14	Kārlis Zvirgzdiņš	Latvijas Arhīvistu biedrība
15	Baiba Šmite	Rīgas Domes
16	Kristīne Pabērza	Latvijas Bibliotekāru biedrība
17	Dzintra Mukāne	Latvijas Nacionālā bibliotēka
18	Dzidra Šmita	Rīgas centrālā bibliotēka
19	Juris Dambis	Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija
20	Ilona Asare	Pašvaldības aģentūra „Cēsu kultūras un tūrisma centrs“
21	Faima Turlaja	Biedrība „Es Latgalei“
22	Līga Buševica	Kultūras ministrija
23	Jānis Oga	Latvijas Literatūras centrs
24	Andra Konste	Starptautiskā rakstnieku un tulkotāju māja
25	Dace Ziemele	Latvijas Nacionālais kultūras centrs
26	Vita Volonte	Lielvārdes dome
27	Zane Onckule	Biedrība „kim?“
28	Zanda Tamuļone	Kultūras ministrija
29	Dace Jurka	Mazsalacas kultūras centra direktore
30	Elīna Rožulapa	Latvijas Arhitektu savienība
31	Gvido Princis	Rīgas pilsētas arhitekta birojs
<b>Nr.</b>	<b>Vārds, uzvārds</b>	<b>Iestāde</b>
32	Signe Pujāte	Latvijas Nacionālais kultūras centrs
33	Agnese Miltiņa	Jūrmalas kultūras centrs
34	Edīte Simanoviča	Biedrība „Juventus“
35	Uldis Dimiševskis	Nacionālais kino centrs
36	Aija Bērziņa	Latvijas kinoproducentu asociācija
37	Ija Reile-Krūmiņa	Talsu novada pašvaldības aģentūra „Auseklis“
38	Linda Karlņa	Valsts kultūrkapitāla fonds

**Pielikums 24. Intervēto ārējo ekspertu saraksts**

<b>Nr.</b>	<b>Vārds, uzvārds</b>
1	Gundega Laiviņa
2	Baiba Tjarve
3	Eduards Vērpe
4	Dīta Danosa
5	Iveta Reinholde
6	Una Sedleniece
7	Anda Laķe
8	Solvīta Krese
9	Rūta Muktupāvela



## Pielikums 25. Intervēto profesionālo organizāciju saraksts

Nozare	Organizācija
Skatuves māksla (teātris, mūzika, deja)	Latvijas Teātra darbinieku savienība
	Starptautiskā Teātra Institūta Latvijas Centrs
	Bērnu un jauniešu muzikālās jaunrades centrs
	Biedrība "Džeza orķestru atbalsta biedrība"
	Latvijas Jaunā teātra institūts
	Latvijas Mūzikas attīstības biedrība/Latvijas Mūzikas eksports
	Latvijas Mūzikas informācijas centrs
	Mūsdienu mūzikas centrs
	<u>Latvijas Komponistu savienība</u>
	<u>Latvijas Dramaturgu ģilde</u>
	<u>ASSITEJ Latvijas Nacionālais centrs</u>
	<u>Biedrība IUGTE</u>
	<u>Bērnu un jauniešu starptautiskā biedrība "Eventus"</u>
	<u>Latvijas izpildītājmākslinieku savienība</u>
Literatūra un grāmatniecība	Biedrība Latvijas Literatūras Centrs
	Latvijas Rakstnieku savienība
	Biedrība "Orbīta"
	Latvijas Grāmatizdevēju asociācija
	Latvijas Grāmatnieku ģilde
	Latvijas Grāmatirgotāju asociācija
	<u>Latvijas bērnu un jaunatnes literatūras padome</u>
Vizuālā māksla	Latvijas Mākslinieku savienība
	Latvijas fotogrāfijas mākslas savienība FIAP
	Biedrība Grafikas kamera
	Biedrība "Kultūras un mākslas projekts NOASS"
	Latvijas Tekstilmākslas asociācija
	RIX-C
	kim?
	Laikmetīgās mākslas centrs
<u>Latvijas profesionālo fotogrāfu asociācija</u>	
Arhitektūra un dizains	Latvijas Arhitektu Savienība
	Latvijas Dizaineru Savienība
	Forum of Latvian Design
	<u>Latvijas Dizaina fonds</u>
Muzeji	Baltijas Muzeoloģijas veicināšanas biedrība
	Latvijas Muzeju biedrība
Bibliotēkas	Latvijas Bibliotekāru biedrība
Pieminekļu aizsardzība	ICOMOS Latvija
	Latvijas kultūras mantojuma saglabāšanas biedrība
	Latvia Nostra
	Latvijas restauratoru biedrība
	Latvijas arheoloģijas biedrība
Tautas māksla	Dziesmu svētku biedrība
	Latvijas vokālo ansambļu asociācija
	Latvijas Folkloras biedrība
	Latvijas Kultūras centru asociācija
	Latviešu tautas mākslas savienība
Kinematogrāfija	Latvijas Kinematogrāfistu savienība
	Latvijas Kinoproducentu asociācija
Arhīvi	Latvijas Arhīvistu biedrība

Pasvītrotās un slīprakstā uzrakstītās organizācijas neizdevās intervēt, jo tās neatbildēja uz vismaz pieciem telefona zvaniem vai ir jau likvidētas.



– Organizācija reģistrēta profesionālo radošo organizāciju reģistrā



– Organizācija nav reģistrēta profesionālo radošo organizāciju reģistrā

**Pielikums 26. Saraksts ar iespējamiem normatīvo aktu grozījumiem**

Grozāmais normatīvais akts	Grozījuma būtība
Ministru kabineta noteikumi Nr. 643:Kārtība kādā ministrijas un centrālās valsts iestādes, kā arī pašvaldības apkopo kapitālsabiedrību finanšu pārskatus un finanšu informāciju	Noteikt kapitālsabiedrību darbību mazāk traucējošu atskaitīšanās mehānismu
Kultūras ministrijas Nozaru politikas nodaļas reglaments	Novērst nodaļas darbinieku dalību ar nodaļas darbības būtību nesaistītās darba grupu sēdēs
Likums par budžeta un finanšu vadību	Slēdzot līdzdarbības līgumus ar nevalstiskajām organizācijām un citām juridiskajām personām, pieļaut paredzēto valsts budžeta līdzekļu pārskaitījumu uz komercbankas kontu
Bibliotēku likums	Pieļaut Latvijas Nacionālās bibliotēkas iekšējo kārtības noteikumu izmaiņas ar iestādes direktora atļauju
Kultūras ministrijas Bibliotēku un arhīvu nodaļas reglaments, Ministru kabineta noteikumi Nr. 436: Latvijas Nacionālās bibliotēkas nolikums	Nepieciešams skaidri noteikt politikas funkciju veikšanas atbildības sadalījumu starp ministrijas struktūrvienībām
Likums par budžeta un finanšu vadību, Ministru kabineta noteikumi Nr. 414: Noteikumi par Latvijas Nacionālās bibliotēkas sniegto publisko maksas pakalpojumu cenrādi	Pieļaut Latvijas Nacionālās bibliotēkas cenrāža izmaiņu apstiprināšanu ar iestādes direktora vai valsts sekretāra atļauju
Latvijas Nacionālā arhīva iekšējie noteikumi Nr. LV_LNA-1.2.3./1-2015: Dokumentu izmantošanas kārtība Latvijas Nacionālā arhīva lasītavās	Mainīt to, ka arhīva dokumenta lietošanai nepieciešama direktora rakstiska atļauja
Ministru kabineta noteikumi Nr. 1234: Latvijas Nacionālā arhīva nolikums	Atcelt nolikuma noteikto arhīva uzdevumu "Veic arhīvā glabājamo dokumentu esības un fiziskā stāvokļa pārbaudes, ja nepieciešams, veic speciālus pasākumus to meklēšanai, kā arī tālāku bojājumu novēršanai"
Latvijas Nacionālā arhīva reglaments	Samazināt restaurācijas aktā pieprasītās informācijas apjomu
Latvijas Republikas likums: Par kultūras pieminekļu aizsardzību	Noteikt, ka Kultūras ministrs pieņem lēmumu par valsts nozīmes kultūras pieminekļu iekļaušanu valsts aizsargājamo kultūras pieminekļu sarakstā, savukārt Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija pieņem

	lēmumu par vietējas nozīmes kultūras pieminekļu iekļaušanu šajā sarakstā
Ministru kabineta noteikumi Nr. 392: Kultūras pieminekļu aizsargjoslas (aizsardzības zonas) noteikšanas kārtība	Atvieglot mehānismu kultūras pieminekļu aizsardzības zonu samazināšanai, kas nepieciešama Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcijas darbības atvieglošanai
Kultūras ministrijas Nozaru politikas nodaļas reglaments	Mainīt kārtību, kādā tiek veikta Starptautiskās rakstnieku un tulkotāju mājas padomes sēžu organizēšana, mazinot Nozaru politikas nodaļas darbinieku atbildību