

APSTIPRINĀTS

Saskaņā ar Biedrības AKKA/LAA padomes 20.07.2026.lēmumu

Padomes priekšsēdētājs

K.Kazāks

Rīgā, 20.07.2026.

A handwritten signature in dark blue ink, reading "Akka/Laa". The signature is stylized, with the first part "Akka" and the second part "Laa" separated by a diagonal slash. The letters are fluid and connected.

Biedrības “Autortiesību un komunikēšanās konsultāciju
aģentūra / Latvijas Autoru apvienība”

VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA

2027.-2030. gadam

Rīgā, 2026. gada jūlijā

Saturs

Vispārīgā informācija	3
Ievads	3
Esošās situācijas raksturojums	4
Vērtības	6
Attīstības virzieni un mērķi	7
Finanšu mērķi	7
1. VIRZIENS: efektīva tiesību administrēšana un autoratlīdzību pārvaldība	8
2. VIRZIENS: tiesību īpašnieku un licenciātu pieredze kolektīvajā pārvaldījumā	9
3. VIRZIENS: autoru interešu aizsardzība un pārstāvība	10
4. VIRZIENS: zināšanas, izpratne un autortiesību kultūra	11
5. VIRZIENS: organizācijas kapacitāte efektīvam kolektīvajam pārvaldījumam	12
Atbildību sadalījums stratēģijas ieviešanā	14
Uzraudzība	17

Vispārīgā informācija

Biedrība “Autortiesību un komunikēšanās konsultāciju aģentūra / Latvijas Autoru apvienība” (turpmāk AKKA/LAA) ir nevalstiska organizācija, kas apvieno autorus un citus tiesību īpašniekus, kuri kopā kolektīvā pārvaldījumā īsteno savas mantiskās tiesības un veido efektīvu sadarbību starp autoriem un viņu darbu izmantotājiem, lai nodrošinātu darbu izmantotājiem ērtu iespēju likumīgi izmantot autoru darbus un autoriem saņemt par to atlīdzību.

AKKA/LAA pārstāv vairāk nekā 7000 Latvijas autoru un vairāk nekā 4 miljonus ārvalstu autoru. Ārzemju autoru intereses AKKA/LAA pārstāv, pamatojoties uz vairāk nekā 130 savstarpējās pārstāvniecības līgumiem, kas noslēgti ar ārvalstu autortiesību organizācijām. AKKA/LAA 2026. gadā strādā 34 darbinieki un tās darbību uzrauga 9 biedru kopsapulces ievēlēti padomes locekļi.

Ievads

AKKA/LAA ir multirepertuāra autortiesību organizācija - tā pārstāv muzikālo, literāro, dramatisko, vizuālo, horeogrāfisko, audiovizuālo darbu repertuāru un šo darbu lietojumu.

AKKA/LAA darbību regulē Autortiesību kolektīvā pārvaldījuma likums.

Biedrības “Autortiesību un komunikēšanās konsultāciju aģentūra / Latvijas Autoru apvienība” stratēģijas mērķis ir dokumentāli nostiprināt biedrības vērtības, attīstības virzienus, mērķus un uzdevumus, kas īstenojami vidējā termiņā. Stratēģijas īstenošanu iecerēts nodrošināt no pārvaldījuma izdevumiem, biedrības uzkrājumiem un papildus piesaistot līdzfinansējumu (LIAA, HORIZON u.c.). Veidojot stratēģiju, ņemts vērā Autortiesību kolektīvā pārvaldījuma likums un biedrības statūtos definētie mērķi. Biedrības AKKA/LAA stratēģija sevī ietver būtiskākos uzstādījumus biedrības attīstībai laika posmā līdz 2030. gadam, nosaka veicamās aktivitātes un atbildības daļījumu par veicamo uzdevumu izpildi.

Esošās situācijas raksturojums

Šī SVID analīze balstīta četrās savstarpēji papildinošās aptaujās un 2023.-2025. gadu finanšu datu analīzē: autoru, licenciātu, darbinieku aptaujās, autoru aptaujā par attieksmi pret mākslīgo intelektu (turpmāk MI) un biedrības gada pārskatos.

Stiprās puses

AKKA/LAA galvenie spēki ir augsta profesionālā kompetence, motivēts un lojāls kolektīvs, stabila reputācija nozarē, spēcīga finanšu kapacitāte un ilggadēja autortiesību administrēšanas pieredze. Darbinieki tiek augstu novērtēti gan autoru, gan licenciātu vidū. Organizācijā koncentrētas būtiskas zināšanas un pieredze autortiesību jautājumos, profesionāla vadība un pozitīva darba vide, kas veicina gatavību pārmaiņām. Organizācija bauda augstu uzticības līmeni, nodrošina stabilu tiesību administrēšanu, ikgadēju autoratlīdzības ieņēmumu dinamiku un ieņem būtisku vietu Latvijas kultūras ekonomikā. Tiesību administrēšanas procesi notiek elektroniskajā vidē. AKKA/LAA rīcībā ir plašs vietējo un starptautisko partneru tīkls, tostarp pārstāvniecība starptautiskās autortiesību kolektīvā pārvaldījuma konfederācijās kā CISAC un GESAC, nozīmīgas datu bāzes un informācijas sistēmas, arī ievērojami materiālie un finanšu resursi, kas rada labu pamatu attīstībai. Papildu stabilitāti nodrošina spēcīga tiesiskā bāze, nostiprināta tiesu prakse un pieaugoša sabiedrības izpratne par autortiesību aizsardzības nozīmi.

Vājās puses

Organizācijas galvenās vājās puses saistītas ar vēsturiski uzslāņotiem un sarežģītiem procesiem, kuros joprojām ir daudz manuālu darbību, dublējošu funkciju, nepietiekamas standartizācijas un zemas kvalitātes ienākošo datu. Digitālā vide ir klientiem neērta, tostarp mājaslapa, portāls un informācijas sistēmas, kuru uzturēšana ir izmaksās ietilpīga un kurām nepieciešami pastāvīgi uzlabojumi. Autoratlīdzību un tarifu sistēmas sarežģītība mazina uzticību un rada neskaidrības gan autoriem, gan izmantotājiem. Organizācijā vērojama nepietiekama sadarbība starp nodaļām, informācijas sadrumstalotība un atkarība no atsevišķu darbinieku zināšanām. Vienlaikus organizācijas tēls tiek uztverts kā pārlietu birokrātisks un juridisks, ar vāju emocionālo saikni ar auditorijām un nepietiekamu klātbūtni digitālajā vidē. Papildu izaicinājumus rada novecojusi un mūsdienu vajadzībām neatbilstoša infrastruktūra, pieaugoša darbinieku slodze, izaugsmes un apmācību iespēju trūkums, arī pretrunīgas autoru un licenciātu intereses attiecībā uz tarifiem, atskaitēm un administratīvo slogu. Visas auditorijas raksturo vājas zināšanas par autortiesībām un to tiesisko regulējumu kā arī pašu autoru vājā iesaiste gan organizācijas pārvaldībā, gan pienākumu izpildē, kas saistīti ar darbu reģistrāciju, dokumentāciju un atļauju kārtošānu.

Iespējas

Organizācijas attīstības iespējas saistītas ar procesu, sistēmu un struktūras pilnveidošanu, lai paaugstinātu efektivitāti un būtiski uzlabotu klientu – tiesību īpašnieku un licenciātu – pieredzi kā arī cilvēkresursu mērķtiecīgu attīstību. Nozīmīgs potenciāls ir digitālajā transformācijā, attīstot automatizāciju, pašapkalpošanās risinājumus, datu analītiku un sistēmu integrāciju. Vienlaikus organizācijai ir iespēja attīstīties par klientu orientētu servisa organizāciju, veidojot konsultatīvāku pieeju, cilvēcīgāku komunikāciju un vienkāršāku valodu. Uzticību iespējams stiprināt, veidojot saprotamākus tarifus, skaidrojot atlīdzību sadales loģiku un regulāru komunikāciju ar mērķauditorijām. Būtisku attīstības potenciālu sniedz arī infrastruktūras modernizācija, radot organizācijas vajadzībām atbilstošas, pieejamas un daudzfunkcionālas telpas, kas ļautu attīstīt jaunus pakalpojumus un pasākumu formātus. Papildu iespējas rada Kultūras un izglītības fonda mērķtiecīga attīstība, izmantojot izglītības un kultūras programmas kā instrumentu organizācijas un nozares stratēģisko mērķu sasniegšanai, īpaši mērķauditoriju izglītošanai par autortiesībām. Organizācijas tēla un konkurētspējas stiprināšanai būtiska ir arī mūsdienīga zīmola attīstība, ieviešot jaunu vizuālo identitāti, vienotu dizaina sistēmu un skaidrojošu, laikmetīgu saturu. Kopumā šo iniciatīvu īstenošana ļautu samazināt manuālo darbu, vienkāršot procesus, uzlabot sadarbību starp nodaļām un veidot efektīvāku organizācijas struktūru.

Izaicinājumi

Organizācijas attīstību nākotnē apdraud vairāki būtiski riski: neskaidra identitāte, ko veicina autoru nevienprātība par biedrības stratēģisko virzību, multirepertuāra organizācijas statuss, kas palielina procesu sarežģītību un administrēšanas izmaksas, arī neproporcionāls biedru skaits attiecībā pret pārstāvēto autoru skaitu. Pieaugošu neuzticēšanos rada negatīva klientu pieredze, nepietiekama tarifu saprotamība un birokrātija, kas liek organizācijai nepārtraukti risināt sekas, nevis sistemātiski attīstīt pakalpojumus. Nopietns izaicinājums ir arī mākslīgā intelekta un digitalizācijas radītie draudi, tostarp autoru darbu izmantošana bez atbilstošas atlīdzības, cilvēka radītu darbu aizvietošana ar MI ģenerētu saturu, nepilnīgs tiesiskais regulējums un jaunas tehnoloģijas, kas arvien biežāk apiet kolektīvā pārvaldījuma mehānismus. Ievērojams risks ir nestabilā ģeopolitiskā situācija, kas rada ekonomiskās stagnācijas vai lejupslīdes risku, atstāj negatīvu iespaidu uz iedzīvotāju pirktspēju un pasākumu norisi, kas savukārt var strauji mazināt aizsargātu darbu izmantojumu, tādējādi apdraudot organizācijas pamatdarbību. Papildu riskus rada pieaugoša darbinieku slodze, zināšanu koncentrēšanās atsevišķu cilvēku rokās, nepiemēroti darba apstākļi un novecojusi infrastruktūra, kas negatīvi ietekmē organizācijas efektivitāti, iekšējo klimatu un publisko tēlu. Tehnoloģiskajā jomā draudus rada laikmetam neatbilstoša digitālā pieredze, kas var veicināt lietotāju neapmierinātību un klientu aizplūšanu. Vairākās administrēšanas jomās novērojama stagnācija un lejupslīde, ir sasniegti izaugsmes dinamikas griesti un nav iespējama tālāka attīstība. Strauji mainīgās tirgus tendences un patēriņa paradumu maiņa (sarūkoša reproducēšana, datu nesēju atlīdzība, retranslēšana kabelļtelevīzijās, savukārt pieaugošs patēriņš tiešsaistes platformās kā arī MI radīta satura patēriņa pieaugums un cilvēka radītu darbu aizvietošana) rada papildu administratīvu slodzi kolektīvajam pārvaldījumam un bez attiecīga tiesiskā regulējuma apdraud taisnīgas autoratlīdzības iekasēšanu. Tāpat nākotnē autortiesību administrēšanu sarežģīs ārvalstu kolektīvā pārvaldījuma organizāciju (turpmāk – KPO) darbības principu maiņa, arvien biežāk atļaujot paralēlu tiesību administrēšanas principu (kolektīvo un individuālo), kas prasa papildu administratīvo slodzi un resursus, vienlaikus samazinot iekasētās atlīdzības apmēru.

Visbeidzot, reputācijas pasliktināšanās var radīt arī finanšu riskus, samazinot ieņēmumus un apgrūtinot pārmaiņu finansēšanu, turklāt organizācijas finansiālo stabilitāti var negatīvi ietekmēt arī izmaiņas valsts nodokļu politikā, tostarp PVN regulējumā. Visbeidzot, tādi demogrāfiskie izaicinājumi kā iedzīvotāju skaita samazināšanās un sabiedrības novecošana rada izteiktus riskus kultūras patēriņam, kas nākotnē var samazināt iekasētās autoratlīdzības apjomu.

Vērtības



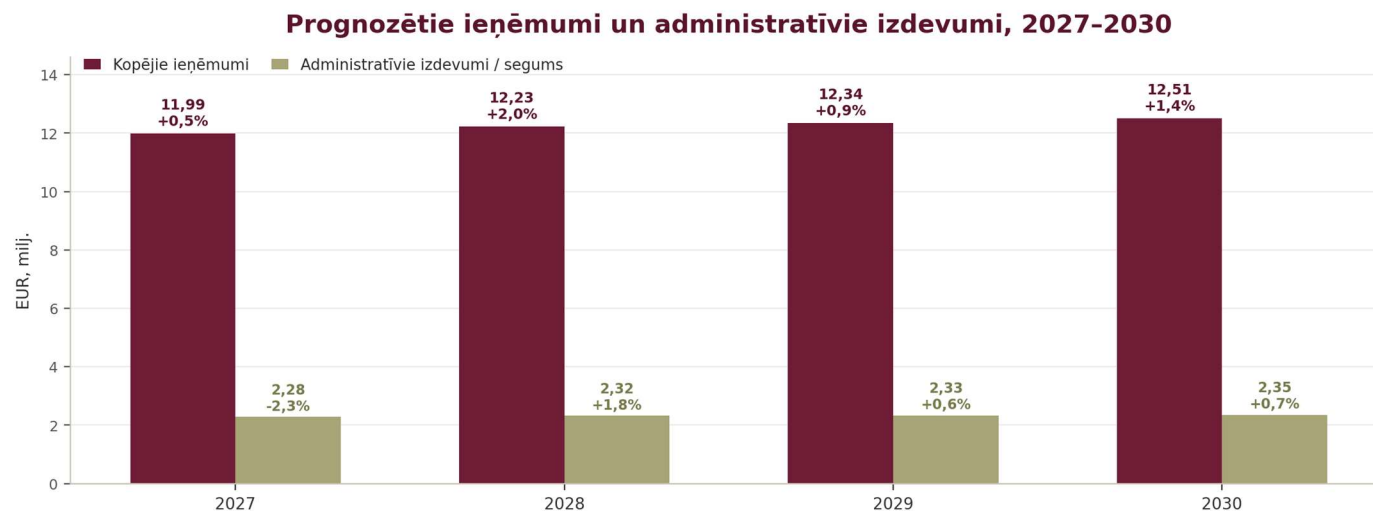
Biedrības vērtības ir kompetence, izaugsme un uzticība.

Attīstības virzieni un mērķi

VIRSMĒRĶIS: Nodrošināt efektīvu, caurredzamu un ilgtspējīgu autoru tiesību subjektu kolektīvo pārvaldījumu Latvijā un ārvalstīs.

Finanšu mērķi

Ieņēmumu un administratīvo izdevumu prognoze 2027.-2030. gadam. Prognoze sagatavota, izmantojot visu autordarbu izmantojuma veidu ieņēmumu plāna kopsummas 2027.-2030. gadam. 2030. gadā kopējie ieņēmumi plānā sasniedz 12 508 912 EUR, bet administratīvo izdevumu segšanai paredzēti 2 346 940 EUR jeb 18,8% no kopējiem ieņēmumiem.



Gads	Kopējie ieņēmumi, EUR	Izmaiņa	Admin. izdevumi, EUR	Izmaiņa	Admin. īpatsvars
2027	11 987 912	+0,5%	2 277 540	-2,3%	19,0%
2028	12 229 912	+2,0%	2 317 640	+1,8%	19,0%
2029	12 336 912	+0,9%	2 331 040	+0,6%	18,9%
2030	12 508 912	+1,4%	2 346 940	+0,7%	18,8%

Prognozētie kopējie ieņēmumi un administratīvie izdevumi 2027.-2030. gadam. *Piezīme: izmaiņas aprēķinātas pret iepriekšējā gada plānu. Administratīvie izdevumi attēloti kā ieņēmumu plānā norādītie līdzekļi administratīvo izdevumu segšanai.*

1. Virziens: efektīva tiesību administrēšana un autoratlīdzību pārvaldība

Mērķis 1.1. Nodrošināt efektīvu atlīdzības iekasēšanu un sadali.

Uzdevumi: pilnveidot licencēšanas sistēmu, attīstīt darbu izmantojuma datu ieguvu, optimizēt sadales algoritmus, samazināt neidentificēto darbu apjomu, uzlabot repertuāra datu kvalitāti, stiprināt datu apmaiņu ar ārvalstu KPO.

KPI (*key performance indicators* jeb galvenie darbības efektivitātes rādītāji):

- **Gada ieņēmumu plāna izpilde:** iekasētie kopējie ieņēmumi katru gadu sasniedz vismaz 100% no apstiprinātā plāna; 2030. gada mērķis - vismaz 12 508 912 EUR.
- **Administratīvo izmaksu kontrole:** no 2027. gada administratīvo izdevumu segšanai paredzētie līdzekļi nepārsniedz 19,0% no kopējiem ieņēmumiem; 2030. gada mērķis - 18,8%.
- **Neidentificēto darbu pārvaldība:** 2025. gada bāze - 7 200 neatpazīto muzikālo un horeogrāfisko darbu moduļi; katru gadu apstrādāti vismaz 30% no gada sākuma atlikuma un 90% jauno ierakstu izvērtēti 90 dienu laikā.
- **Sadales efektivitāte:** no 2028. gada vismaz 95% no atlīdzības par: individualizētām licencēm tiek sadalīta 2 mēnešu laikā no samaksas; vispārējām licencēm - 5 mēnešu laikā pēc datu saņemšanas un samaksas (ja atlīdzība pārsniedz individuālās sadales sliekšni un pieejami darbu lietojuma dati); vispārējām VOD un raidorganizāciju licencēm tiek sadalītas 9 mēnešu laikā pēc datu saņemšanas un samaksas (ja atlīdzība pārsniedz individuālās sadales sliekšni, pieejami darbu lietojuma un reģistrācijas dati).

Mērķis 1.2. Paaugstināt kolektīvā pārvaldījuma procesu kvalitāti.

Uzdevumi: veikt procesu auditu, veikt procesu kartēšanu un optimizēšanu, standartizēt un, kur iespējams, automatizēt procesus un datu plūsmas, ieviest kvalitātes kontroles mehānismus.

KPI:

- **Procesu audits:** līdz 2026. gada 4. ceturksnim kartēti un novērtēti 100% pamatprocesu Tiesību īpašnieku piesaiste un vadība, licencēšana, iekasēšana, sadale, izmaksa.
- **Procesu audita ieteikumu ieviešana:** līdz 2026. gada beigām pabeigts pamatprocesu audits un apstiprināts ieviešanas plāns; 60 dienu laikā pēc audita katram ieteikumam noteikts ieviešanas statuss, atbildīgais un termiņš. Augstas prioritātes ieteikumi tiek ieviesti 12 mēnešu laikā, vidējas prioritātes ieteikumi - 24 mēnešu laikā; līdz 2030. gadam ieviesti vismaz 90% no apstiprinātajiem audita ieteikumiem, par progresu ziņojot vismaz reizi pusgadā.
- **Licencēšanas automatizācija:** līdz 2028. gadam ieviests pašapkalpošanās pakalpojums, pašapkalpošanās režīmā izsniegtas vismaz 10% standarta licenču; līdz 2030. gadam - attiecīgi vismaz 20% standarta licenču.
- **Kvalitātes kontrole:** katram pamatprocesam līdz 2028. gadam ieviesti kvalitātes mērījumi ar izpildes laiku un atbildīgo; rādītāji tiek pārskatīti reizi gadā.

2. Virziens: tiesību īpašnieku un licenciātu pieredze kolektīvajā pārvaldījumā

Mērķis 2.1. Veicināt autoru iesaisti biedrības darbībā.

Uzdevumi: biedru skaita palielināšana, biedriem pieejami pakalpojumi, statūtu un likumdošanas iniciatīvas, autorcentrēta publiskā komunikācija.

KPI:

- **Biedru skaits:** 2025. gada bāze - 293 biedri; līdz 2030. gadam sasniegti vismaz 600 biedri.
- **Biedru kopsapulces līdzdalība:** līdz 2027. gadam piedalās vismaz 25% biedru, līdz 2030. gadam - vismaz 35% biedru, klātienē vai attālināti.
- **Biedru apmierinātība:** ikgadējā aptaujā vismaz 80% respondentu kopējo apmierinātību ar biedrības darbu vērtē ar 4 vai 5 punktiem 5 punktu skalā.
- **Biedru pakalpojumu izmantošana:** līdz 2028. gadam ieviesti vismaz 3 tiesību īpašniekiem paredzēti digitāli vai konsultatīvi pakalpojumi, un katru gadu tos izmanto vismaz 150 autori.

Mērķis 2.2. Padarīt kolektīvā pārvaldījuma sistēmu saprotamāku.

Uzdevumi: izvērtēt un optimizēt tarifu sistēmu, izstrādāt licencēšanas kalkulatorus, vienkāršot rakstu valodas lietojumu komunikācijā un dokumentācijā, attīstīt BUJ (biežāk uzdotie jautājumi) un digitālos ceļvežus.

KPI:

- **Tarifu pārskatīšana:** līdz 2027. gada beigām veikts tarifu audits, sagatavoti priekšlikumi optimizācijai un aprēķināta ekonomiskā ietekme. Apstiprinātās korekcijas ieviestas ne vēlāk kā 2028. gada beigās.
- **Licencēšanas kalkulatori, ceļveži, skaidrojumi:** līdz 2028. gadam publiski pieejami vismaz 5 kalkulatori, interaktīvi ceļveži, procesu skaidrojumi vai BUJ sadaļas, kas aptver vismaz 80% standarta licencēšanas un sadales gadījumu.
- **Vienkāršā valoda:** līdz 2028. gada beigām 100% mājaslapas tekstu, jauno un pārskatīto klientu dokumentu, automātisko elektronisko paziņojumu un BUJ materiālu sagatavoti vienkāršā un skaidrojošā valodā.
- **Uzticība un saprotamība:** autoru un licenciātu aptaujās līdz 2030. gadam vismaz 75% respondentu vērtē tarifu un sadales skaidrojumu ar 4 vai 5 punktiem 5 punktu skalā.

Mērķis 2.3. Uzlabot tiesību īpašnieku un licenciātu digitālo pieredzi.

Uzdevumi: izstrādāt un realizēt digitālā portāla attīstības plānu, uzlabot darbu reģistrāciju, vienkāršot tiesību turētāju un licenciātu ceļus, izvērtēt pieteikumu automatizācijas iespējas un ieviest risinājumus, ieviest pašapkalpošanās funkcijas, veikt lietotāju paradumu monitoringu un nodrošināt atbilstošu digitālo saskarsmi (UX/UI).

KPI:

- **UX/UI pieredze:** līdz 2026. gada 4. ceturksnim pabeigts portāla un mājaslapas UX/UI audits, līdz 2027. gada 1. ceturksnim apstiprināts prioritāro uzlabojumu saraksts. Līdz 2027. gada beigām pabeikti apstiprinātie UX/UI uzlabojumi, izstrādāta jauna mājaslapas un klientu portāla arhitektūra un dizains.
- **Digitālo pakalpojumu izmantošana:** līdz 2028. gadam vismaz 50% standarta pieteikumu, atskaišu un darbu reģistrāciju iesniegti izmantojot AVIS rīkus; līdz 2030. gadam - vismaz 70%.
Līdz 2028. gadam izveidots sadales kontroles mehānisms AVIS sistēmā
- **Digitālā apmierinātība:** portāla lietotāju aptaujā līdz 2028. gadam vidējais vērtējums sasniedz vismaz 4,2/5, līdz 2030. gadam - vismaz 4,5/5.

3. Virziens: autoru interešu aizsardzība un pārstāvība

Mērķis 3.1. Stiprināt Latvijas autoru interešu pārstāvību Eiropā un pasaulē.

Uzdevumi: aktīva dalība CISAC, aktīva dalība GESAC, Baltijas un Ziemeļvalstu sadarbība, kopīgu pozīciju izstrāde ar mazajām KPO.

KPI:

- **Starptautiskā līdzdalība:** vismaz 6 aktīvas dalības CISAC, GESAC, Baltijas, Ziemeļvalstu vai māsu organizāciju darba grupās, semināros un sanāksmēs gadā.
- **Pozīcijas dokumenti:** sagatavoti vai līdzparakstīti vismaz 3 pozīcijas dokumenti gadā Latvijas, ES vai ar starptautiskajiem lēmumu pieņēmējiem.
- **Partnerību attīstība:** katru gadu īstenotas vismaz 4 strukturētas sadarbības aktivitātes ar ārvalstu KPO - datu apmaiņa, kopīgas pozīcijas, pieredzes apmaiņa vai procesu salīdzinājums.
- **Atbildība no ārvalstīm:** 2025. gada bāze - 303 104 EUR no ārvalstu organizācijām; katru gadu izpilde pret gada plānu vismaz 100% un līdz 2030. gadam panākts vismaz 10% pieaugums pret bāzi.
- **Starptautisko līgumu uzturēšana:** 100% būtisko pārstāvniecības līgumu izmaiņu izvērtētas un dokumentētas 30 dienu laikā pēc informācijas saņemšanas.

Mērķis 3.2. Aizsargāt autoru tiesības mākslīgā intelekta laikmetā.

Uzdevumi: atbalstīt *Voss Report* rekomendācijas, atbalstīt GESAC virzītās ES likumdošanas iniciatīvas un veicināt to ieviešanu nacionālā līmenī, piedalīties ES konsultācijās, veikt ieguldījumu nacionālās pozīcijas un normatīvā regulējuma izstrādē, veicināt taisnīgas atbildības principus MI izmantojumā.

KPI:

- **Dalība konsultācijās:** vismaz 2 dalības gadā ES, nacionālajās vai nozares konsultācijās par MI regulējumu un autortiesībām.
- **Praktiskie skaidrojumi:** vismaz 2 publiski informatīvi materiāli vai vadlīniju atjauninājumi gadā par autoru tiesībām MI kontekstā.
- **Publiskā komunikācija:** vismaz 10 MI tēmai veltīti ieraksti, ziņojumi, semināri vai mediju komentāri gadā.
- **MI gadījumu uzskaitē:** 100% saņemto MI radīto darbu izmantošanas jautājumu vai gadījumu reģistrēti vienotā uzskaitē.

4. Virziens: zināšanas, izpratne un autortiesību kultūra

Mērķis 4.1. Palielināt izpratni par autortiesībām sabiedrībā.

Uzdevumi: attīstīt Autoru akadēmiju, veidot seminārus, veidot e-apmācības, sadarboties ar skolām un augstskolām, sadarboties ar autoru radošajām savienībām, sadarboties ar darbu lietotāju profesionālajām nozaru apvienībām un asociācijām.

KPI:

- **Izglītojošo pasākumu dalībnieki:** līdz 2027. gadam vismaz 300 dalībnieku gadā, līdz 2030. gadam - vismaz 500 dalībnieku gadā semināros, Autoru akadēmijā un partneru apmācībās.
- **Sadarbības partneri:** vismaz 10 sadarbības aktivitātes gadā ar skolām, augstskolām, radošajām savienībām vai izmantotāju profesionālajām asociācijām.
- **Digitālā sasniedzamība:** līdz 2027. gadam sasniegtā auditorija digitālajā vidē vismaz 30 000 gadā, līdz 2030. gadam - vismaz 50 000 gadā.

Mērķis 4.2. Stiprināt kolektīvā pārvaldījuma reputāciju.

Uzdevumi: attīstīt publisko komunikāciju, t.sk. sociālajos tīklos, publicēt pārskatāmu statistiku, vizualizēt autoratlīdzību plūsmas, skaidrot organizācijas pienesumu kultūras ekosistēmai.

KPI:

- **Uzticības rādītājs:** autoru un licenciātu aptaujās līdz 2030. gadam vismaz 80% respondentu AKKA/LAA reputāciju un uzticamību vērtē ar 4 vai 5 punktiem 5 punktu skalā.
- **Caurredzamas statistikas publicēšana:** vismaz 6 reizes gadā publicēti skaidrojoši dati par iekasēto, sadalīto un izmaksāto atlīdzību un būtiskākajām tendencēm.
- **Komunikācijas apjoms un kvalitāte:** vismaz 200 publikācijas, sociālo tīklu ieraksti vai mājaslapas ziņas gadā; vismaz 80% monitorēto pieminējumu ir pozitīvi vai neitrāli.
- **Reakcijas ātrums:** vismaz 90% mediju un publisko informācijas pieprasījumu saņem sākotnējo atbildi 3 darba dienu laikā.
- **Autoratlīdzību plūsmas vizualizācija:** katru gadu līdz 2. ceturkšņa beigām publicēta vizualizācija par autoratlīdzību plūsmām un AKKA/LAA pienesumu kultūras ekosistēmai.

5. Virziens: organizācijas kapacitāte efektīvam kolektīvajam pārvaldījumam

Mērķis 5.1. Turpināt attīstīt profesionālu un ilgtspējīgu organizāciju.

Uzdevumi: organizācijas procesu un funkciju izvērtējums, funkcijām atbilstoša struktūra, darbinieku kompetenču un zināšanu attīstība, zināšanu pārvaldība, pārmaiņu vadība.

KPI:

- **Funkciju un procesu izvērtējums:** līdz 2026. gada 4. ceturksnim pabeigts 100% funkciju un procesu izvērtējums ar prioritizētu ieviešanas plānu.
- **Organizācijas struktūra:** līdz 2027. gada 2. ceturksnim apstiprināta funkcijām atbilstoša struktūra; līdz 2027. gada 3. ceturksnim aktualizēti 100% amatu aprakstu.
- **Mācības un kompetences:** visiem darbiniekiem nodrošināts vismaz 400 EUR gadā apmācību budžets un vismaz 80% darbinieku piedalās vismaz vienās profesionālās pilnveides mācībās gadā.
- **Zināšanu pārvaldība:** līdz 2028. gadam dokumentēti 100% kritisko pamatprocesu un katram kritiskajam procesam noteikts vismaz 1 apmācīts aizvietotājs.
- **Darbinieku noturība un apmierinātība:** ikgadējā aptaujā vismaz 80% darbinieku vērtē darba vidi un vadību ar 4 vai 5 punktiem; brīvprātīgā mainība nepārsniedz 10% gadā.

Mērķis 5.2. Nodrošināt organizācijas mērķiem atbilstošu infrastruktūru.

Uzdevumi: turpināt attīstīt IT infrastruktūru, uzlabot datu drošību, uzlabot darba vidi, izveidot mācību un semināru telpas, modernizēt arhīvu sistēmas.

KPI:

- **Ēkas attīstības plāns:** līdz 2027. gada 4. ceturksnim apstiprināts modernizācijas plāns ar budžetu, termiņiem, prioritātēm un atbildīgajiem.
- **AVIS attīstības plāns:** plāns tiek aktualizēts reizi gadā; katru gadu izpildīti vismaz 90% apstiprināto gada attīstības posmu.
- **Datu drošība:** vismaz 1 neatkarīgs drošības audits reizi 2 gados un 1 iekšējs drošības audits gadā; 0 kritisku neatrisinātu drošības incidentu un visas kritiskās ievainojamības novērstas 30 dienu laikā.
- **Darba vides apmierinātība:** līdz 2030. gadam vismaz 80% darbinieku infrastruktūru un darba vidi vērtē ar 4 vai 5 punktiem 5 punktu skalā.
- **Arhīvu modernizācija:** līdz 2030. gadam digitalizēti un indeksēti 100% prioritāro arhīva materiālu, kas nepieciešami tiesību administrēšanai un klientu apkalpošanai.

Mērķis 5.3. Attīstīt vienotu un mūsdienīgu vizuālo identitāti.

Uzdevumi: izveidot mūsdienīgu un organizācijas vērtībās balstītu vizuālo identitāti, ieviest vienotus dizaina standartus, nodrošināt vienotu vizuālo identitāti visās lietotāju apkalpošanas un komunikācijas platformās.

KPI:

- **Vizuālās identitātes standarts:** līdz 2026. gada 4. ceturksnim apstiprināta zīmola grāmata, dizaina principi un lietojuma vadlīnijas.
- **Ieviešana kanālos:** līdz 2027. gada beigām atjaunots mājaslapas un portāla dizains; līdz 2028. gada beigām jaunā identitāte ieviesta 100% galveno klientu saskarsmes punktu.
- **Dizaina sistēma:** līdz 2028. gadam izveidoti vismaz 30 atkārtoti izmantojami dizaina komponenti (šablوني); 100% jauno publisko materiālu izmanto apstiprināto dizaina sistēmu.
- **Satura skaidrība:** līdz 2030. gadam vismaz 75% autoru un licenciātu aptaujās atzīst AKKA/LAA vizuālo un tekstuālo komunikāciju par skaidru un konsekventu.
- **Digitālā piekļūstamība:** līdz 2030. gadam vismaz 90% auditēto mājaslapas un portāla lapu atbilst WCAG 2.2 AA pamatprasībām.

Atbildību sadalījums stratēģijas ieviešanā

Šī sadaļa nosaka stratēģijas ieviešanas atbildības pa mērķiem un uzdevumu grupām. Tā neaizstāj AKKA/LAA statūtos noteiktās kompetences, bet precizē, kurš sagatavo priekšlikumus, vada ieviešanu, sniedz datus un pieņem uzraudzības lēmumus.

Biedru kopsapulce lemj par augstākās kompetences jautājumiem; padome īsteno stratēģisko uzraudzību, apstiprina budžetu, programmas, tarifus un atlīdzības iekasēšanas, sadales un izmaksas noteikumus; izpilddirektors nodrošina lēmumu izpildi un ikdienas vadību; izpilddirektora vietnieks koordinē licencēšanas un sadales procesu bloku; nodaļu vadītāji nodrošina konkrēto uzdevumu izpildi un datus stratēģijas izvērtēšanai.

Līmenis	Atbildība stratēģijas ieviešanā
Biedru kopsapulce	Pieņem augstākās kompetences lēmumus, t.sk. par statūtu jautājumiem, padomes ievēlēšanu un biedru pārvaldības jautājumiem.
Padome	Nosaka stratēģisko virzienu, apstiprina budžetu, radošās un finanšu programmas, tarifus un autoratlīdzības iekasēšanas, sadales un izmaksas noteikumus; uzrauga KPI un stratēģijas izpildi.
Izpilddirektors	Ir kopējais stratēģijas ieviesējs; nodrošina padomes un kopsapulces lēmumu izpildi, termiņu kontroli, starpnodaļu koordināciju un ziņošanu padomei.
Izpilddirektora vietnieks	Koordinē licencēšanas un sadales procesu bloku, sadarbību starp licencējošajām un sadales nodaļām un operacionālos efektivitātes uzlabojumus.
Nodaļu vadītāji	Nodrošina konkrēto uzdevumu izpildi savas funkcijas robežās, uztur KPI datus un sniedz informāciju progresa izvērtēšanai.

Atbildības jomas

Mērķis / joma	Uzdevumi / uzdevumu grupa	Lēmējatlīdzība un uzraudzība	Primārais izpildatbildīgais	Iesaistītie / līdzatbildīgie
Virsmērķis	Stratēģijas kopējā ieviešana, KPI uzraudzība, korekciju un būtisko lēmumu virzība.	Padome; biedru augstākās kompetences jautājumos - biedru kopsapulce.	Izpilddirektors	Izpilddirektora vietnieks, nodaļu vadītāji, grāmatvedība.
Finanšu mērķi	Ieņēmumu plāna izpilde, administratīvo izdevumu kontrole, investīciju un finanšu risku uzraudzība.	Padome	Izpilddirektors	Grāmatvedība, izpilddirektora vietnieks, licencējošās nodaļas, IT un Juridiskā nodaļa.
1.1. Atļūdzības iekasēšana un sadale	Licencēšanas sistēma, licenču procesu vienkāršošana, darbu izmantojuma datu ieguve, ieņēmumu plāna izpilde.	Padome - tarifi un iekasēšanas/sadales noteikumi.	Izpilddirektora vietnieks	Muzikālo, Literāro un dramatisko, Mediju, Audiovizuālo, Vizuālo darbu, Publiskā patapinājuma un Nesēju atļūdzības nodaļas; Juridiskā nodaļa; grāmatvedība.
1.1. Atļūdzības iekasēšana un sadale	Sadales algoritmi, sadales regularitāte, sadales sliekšņi, neidentificēto darbu pārvaldība, repertuāra datu kvalitāte.	Padome - sadales noteikumu un KPI uzraudzība.	Izpilddirektora vietnieks	Sadales nodaļa, Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa, IT nodaļa, Juridiskā nodaļa, grāmatvedība.
1.1. Atļūdzības iekasēšana un sadale	Datu apmaiņa ar ārvalstu KPO un ārvalstu sadales kvalitāte.	Padome - starptautiskās sadarbības uzraudzība.	Izpilddirektors	Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa, Sadales nodaļa, Juridiskā nodaļa, izpilddirektora vietnieks
1.2. Procesu kvalitāte	Procesu audits, audita ieteikumu ieviešanas plāns, termiņu kontrole, procesu standartizācija un kvalitātes kontroles mehānismi.	Padome - prioritāšu un progresu uzraudzība.	Izpilddirektors	Izpilddirektora vietnieks, nodaļu vadītāji, Juridiskā nodaļa, Lietvedības nodaļa, ārējais auditors/konsultants.
1.2. Procesu kvalitāte	Datu plūsmu automatizācija, automātiska standarta licenču izsniegšana, automātiski sadales aprēķini un sistēmu integrācijas.	Padome - investīciju uzraudzība; izpilddirektors - ieviešana.	IT nodaļa	Izpilddirektors, izpilddirektora vietnieks, Sadales nodaļa, Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa, licencējošās nodaļas.
2.1. Autoru iesaiste	Biedru skaita palielināšana, biedriem pieejami pakalpojumi, autorcentrēta publiskā komunikācija.	Padome; biedru tiesību jautājumos - biedru kopsapulce.	Izpilddirektors	Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa/Autoru datu speciālists, Komunikācijas nodaļa / KI fonda sabiedrisko attiecību speciālists, IT nodaļa, licencējošās nodaļas.
2.1. Autoru iesaiste	Statūtu un likumdošanas iniciatīvas.	Biedru kopsapulce - statūtu izmaiņas; padome - politiskais virziens.	Juridiskā nodaļa	Izpilddirektors, padome/prezidents, Komunikācijas nodaļa.
2.2. Saprotamāka sistēma	Tarifu sistēmas izvērtēšana, procesu kartēšana, licencēšanas kalkulatori, skaidrojumi un digitālie ceļveži.	Padome - tarifi un būtiskas prioritātes.	Juridiskā nodaļa/izpilddirektora vietnieks	Licencējošās nodaļas, IT nodaļa, grāmatvedība, Komunikācijas nodaļa, ārējais auditors/konsultants.

Mērķis / joma	Uzdevumi / uzdevumu grupa	Lēmējatlīdzība un uzraudzība	Primārais izpildatlīdzīgais	Iesaistītie / līdzatlīdzīgie
2.2. Saprotamāka sistēma	Vienkāršāka rakstu valoda dokumentācijā, BUJ, klientu skaidrojumi un komunikācijas materiāli.	Izpilddirektors	Komunikācijas nodaļa / KI fonda sabiedrisko attiecību speciālists	Juridiskā nodaļa, Lietvedības nodaļa, licencējošās nodaļas, Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa.
2.3. Digitālā pieredze	Portāla attīstības plāns, pašapkalpošanās funkcijas, darbu reģistrācijas uzlabošana, UX/UI un piekļūstamība.	Padome - investīciju un prioritāšu uzraudzība.	IT nodaļa, Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa,	Izpilddirektors, izpilddirektora vietnieks, licencējošās nodaļas, Komunikācijas nodaļa, ārējs konsultants.
3.1. Starptautiskā pārstāvība	Dalība CISAC, GESAC, Baltijas un Ziemeļvalstu sadarbībā; kopīgas pozīcijas un partnerības ar KPO.	Padome / prezidents	Izpilddirektors	Juridiskā nodaļa, Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa, Komunikācijas nodaļa, padomes deleģētie pārstāvji.
3.2. MI izaicinājumi	Voss Report un GESAC iniciatīvas, ES un nacionālās konsultācijas, MI un taisnīgas atbildības politikas dokumenti.	Padome - politiskās pozīcijas apstiprināšana.	Juridiskā nodaļa	Izpilddirektors, padome/prezidents, Komunikācijas nodaļa, nodaļas pēc kompetences.
4.1. Autortiesību izpratne	Autoru akadēmija, semināri, e-apmācības, sadarbība ar skolām, augstskolām, radošajām savienībām un izmantotāju organizācijām.	Padome - KI fonda un programmu uzraudzība.	Komunikācijas nodaļa / KI fonda sabiedrisko attiecību speciālists	Juridiskā nodaļa, izpilddirektors, licencējošās nodaļas.
4.2. Reputācija	Publiskā komunikācija, sociālie tīkli, statistikas publicēšana, autoratlīdzību plūsmu vizualizācija un organizācijas pienesuma skaidrošana.	Padome - reputācijas un atklātības uzraudzība.	Komunikācijas nodaļa / KI fonda sabiedrisko attiecību speciālists un sociālo tīklu redaktors	Izpilddirektors, Juridiskā nodaļa, grāmatvedība, Sadales nodaļa, Dokumentācijas un ārzemju sadales nodaļa, IT nodaļa.
5.1. Profesionāla organizācija	Funkciju un procesu izvērtējums, funkcijām atbilstoša struktūra, pārmaiņu vadība, kompetenču un zināšanu attīstība.	Padome - attīstības prioritāšu uzraudzība.	Izpilddirektors	Izpilddirektora vietnieks, nodaļu vadītāji, Juridiskā nodaļa, grāmatvedība, Lietvedības nodaļa, ārējie konsultanti.
5.2. Infrastruktūra	IT infrastruktūra, AVIS pilnveide, datu drošība, darba vide, mācību/semināru telpas, arhīvu modernizācija.	Padome - investīciju un risku uzraudzība.	Izpilddirektors un IT nodaļa	Saimniecības nodaļa, grāmatvedība, Lietvedības nodaļa, arhīva pārzinis, izpilddirektora vietnieks, nodaļu vadītāji.
5.3. Vizuālā identitāte	Vizuālās identitātes izstrāde, dizaina standarti, mājaslapas un portāla dizaina atjaunošana.	Padome - stratēģiskā apstiprināšana un investīciju uzraudzība.	Izpilddirektors	Komunikācijas nodaļa / KI fonda sabiedrisko attiecību speciālists, IT nodaļa, Juridiskā nodaļa, izpilddirektora vietnieks, ārējie dizaina un izstrādes pakalpojumu sniedzēji.

Uzraudzība

Stratēģijas ieviešanas uzraudzība tiek organizēta kā regulārs plānošanas, izpildes, izvērtēšanas un korekciju cikls. Tās mērķis ir nodrošināt, ka stratēģijā noteiktie virzieni, mērķi un KPI netiek uztverti kā statisks dokuments, bet tiek sasaistīti ar ikgadējo darba plānošanu, budžetu, projektu vadību un organizācijas operatīvo darbu.

Stratēģijas ieviešanas kopējo uzraudzību īsteno AKKA/LAA padome, bet par praktisko ieviešanu, koordināciju un ziņošanu atbild izpilddirektors. Atsevišķu mērķu un uzdevumu izpildi savas kompetences robežās nodrošina izpilddirektora vietnieks un attiecīgo nodaļu vadītāji. Nodaļu vadītāji uztur datus par tiem KPI, kas attiecas uz viņu funkciju, un savlaicīgi informē par būtiskām novirzēm, riskiem vai nepieciešamām korekcijām.

Stratēģijas ieviešana tiek uzraudzīta šādos posmos:

Posms / regularitāte	Rīcība	Atbildīgie
Gada cikla sākums (decembris, janvāris)	Stratēģijas mērķi tiek sasaistīti ar gada darba plānu, budžetu, prioritārajiem projektiem un atbildīgajiem. Tiek precizēti konkrētā gada sasniedzamie rezultāti.	Izpilddirektors, izpilddirektora vietnieks, nodaļu vadītāji; padome apstiprina būtiskās prioritātes.
Ceturkšņa monitorings	Tiek pārskatīts būtiskāko KPI progress, projektu termiņi, finanšu rādītāji, procesu uzlabojumu virzība un identificētie riski. Nepieciešamības gadījumā tiek precizēti uzdevumi vai termiņi.	Izpilddirektors un nodaļu vadītāji; par būtiskām novirzēm tiek informēta padome.
Pusgada izvērtējums	Tiek sagatavots īss stratēģijas ieviešanas progressa pārskats, īpaši izvērtējot prioritāro projektu izpildi, KPI dinamiku un resursu pietiekamību.	Izpilddirektors sagatavo pārskatu padomei; nodaļas sniedz datus.
Gada noslēguma izvērtējums	Tiek novērtēta gada mērķu izpilde, KPI sasniegšana, būtiskākās novirzes un nepieciešamie uzlabojumi nākamajam gadam. Rezultāti tiek izmantoti nākamā gada darba plāna un budžeta sagatavošanā.	Izpilddirektors un padome.
Ārkārtas pārskatīšana	Ja būtiski mainās normatīvais regulējums, finanšu prognozes, tehnoloģiskā vide, tirgus situācija vai rodas būtiski reputācijas, datu drošības vai darbības nepārtrauktības vai citi būtiski riski, stratēģija vai tās ieviešanas plāns var tikt pārskatīts ārpus kārtējā cikla.	Izpilddirektors rosina; padome lemj par nepieciešamajām korekcijām.

Nelielas izpildes vai termiņu novirzes tiek risinātas operatīvi nodaļu un izpilddirektora līmenī. Būtiskas novirzes, kas ietekmē stratēģiskos mērķus, budžetu, reputāciju, tiesisko atbilstību vai datu drošību, tiek virzītas izskatīšanai padomē. Ja nepieciešamas izmaiņas jautājumos, kas ir biedru kopsapulces kompetencē, tās tiek virzītas izskatīšanai atbilstoši AKKA/LAA statūtos noteiktajai kārtībai.

Korekcijas

Signāls	Kritērijs	Rīcība	Lēmuma līmenis
Neliela novirze	KPI vai termiņa novirze līdz 5% vai līdz 30 dienām.	Nodaļas vadītājs precizē izpildes grafiku un informē izpilddirektoru nākamajā iekšējā monitoringa ciklā.	Nodaļas vadītājs / izpilddirektors.
Vidēja novirze	KPI novirze 5-10%, termiņa kavējums ilgāks par 30 dienām vai atkārtota datu kvalitātes problēma.	30 dienu laikā sagatavo korektīvo darbību plānu ar atbildīgajiem un termiņiem.	Izpilddirektors; iesaistīts izpilddirektora vietnieks un attiecīgās nodaļas.
Būtiska novirze	KPI novirze virs 10%, augstas prioritātes projekta kavējums vai būtisks risks ieņēmumiem, reputācijai, tiesiskajai atbilstībai vai datu drošībai.	Jautājumu iekļauj nākamajā padomes sēdē; sagatavo lēmuma variantus par termiņa, prioritāšu, budžeta vai ieviešanas pieejas maiņu.	Izpilddirektors; lēmumu pieņem padome.
Stratēģiska izmaiņa	Būtiskas ārējās vides, normatīvā regulējuma, tehnoloģiju vai finanšu prognožu izmaiņas, kas ietekmē vairākus mērķus.	Veic ietekmes izvērtējumu un sagatavo stratēģijas grozījumu vai aktualizācijas priekšlikumu.	Padome; ja jautājums skar biedru augstāko kompetenci, biedru kopsapulce.