



Latgales Vēstniecība

**SABIEDRĪBAS AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU  
“AUSTRUMLATVIJAS KONCERTZĀLE”/ LATGALES VĒSTNIECĪBAS GORS  
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA 2019.-2021.GADAM**

## SATURS

	lpp.
1. Vispārīgā informācija par kapitālsabiedrību.....	3.
2. Organizatoriskā struktūra .....	4.
3. Biznesa modelis –pakalpojumi un produkti.....	6.
4. Tirgus analīze .....	7.
5. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze.....	12.
6. Misija, vīzija, mērķi .....	13.
7. Kapitālsabiedrības nefinanšu un finanšu mērķi, rādītāji.....	14.
8. Risku analīze .....	17.

## 1. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Austrumlatvijas koncertzāle” ir Rēzeknes pilsētas domes dibināta kapitālsabiedrība, tās dibināšanas mērķis ir nodrošināt pirmās reģionālās daudzfunkcionālās koncertzāles Latvijā - Latgales vēstniecības GORS, saimniecisko un māksliniecisko darbību, kā arī sasniegt Eiropas Savienības, Latvijas Republikas un pašvaldības īstenotā projekta mērķus.

Daudzfunkcionālā koncertzāle tapusi Rēzeknes pilsētas domes īstenotā projekta „Austrumlatvijas reģionālais daudzfunkcionālais centrs Rēzeknē” ietvaros, izmantojot Eiropas Reģionālās attīstības fonda, Latvijas valsts un Rēzeknes pilsētas pašvaldības finansējumu. Projekta kopējais mērķis – izveidot Austrumlatvijas nacionālas un reģionālas nozīmes daudzfunkcionālu kultūras centru, nodrošinot daudzveidīgu un kvalitatīvu kultūrvidi, kas tādējādi palielinās Austrumlatvijas reģiona pievilcību dzīves un darba apstākļiem, veicinās ekonomisko attīstību. Šobrīd šis ir viens no augstvērtīgākajiem kultūras objektiem Latvijā un tā piedāvātā programma, sniegtais kultūrpakalpojumu klāsts guvuši augstu novērtējumu gan profesionāļu, gan arī iedzīvotāju vidū.

**Kapitālsabiedrības veids:** Sabiedrība ar ierobežotu atbildību.

**Firma:** “Austrumlatvijas koncertzāle”.

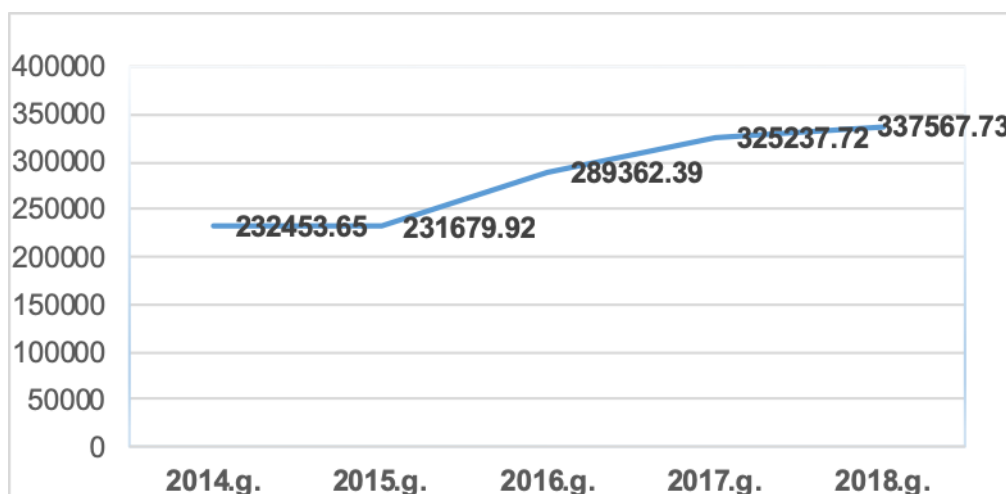
**Reģistrācijas datums:** 13.10.2010.

**Pamatkapitāla lielums:** 233 166 EUR.

**Dalībnieki:** Rēzeknes pilsētas dome, 100% pašvaldības kapitāls (pieder 233 166 daļas, katras daļas vērtība 1 EUR).

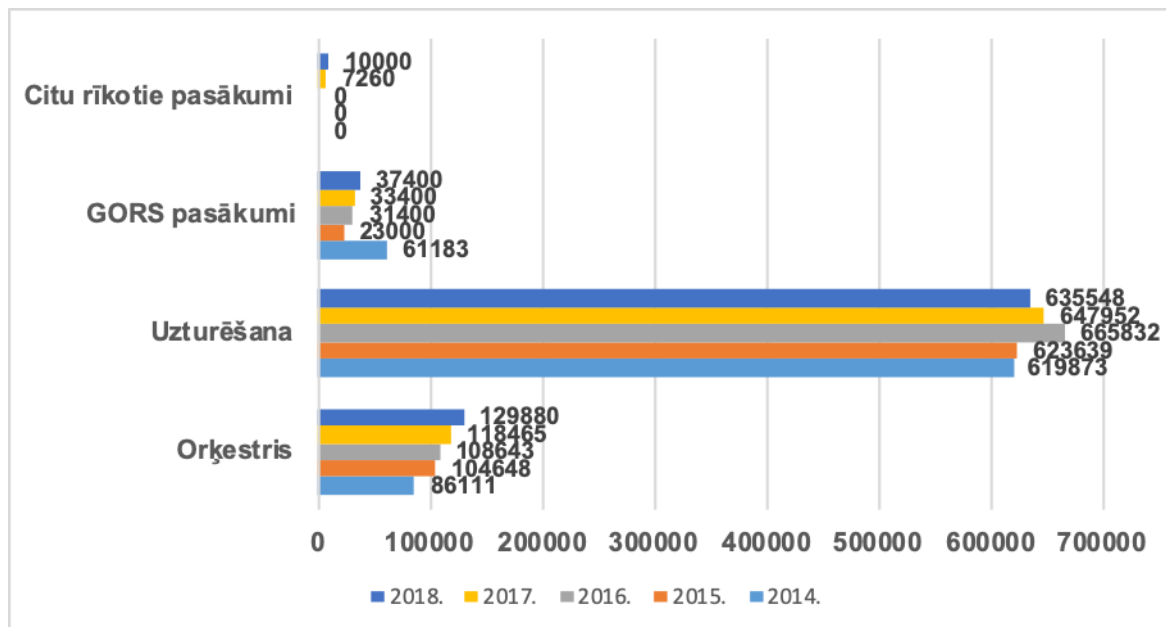
**Darbības veids saskaņā ar NACE klasifikatoru:** Mākslinieku darbība; Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības; Kultūras iestāžu darbība; Kinofilmu demonstrēšana; Sanāksmju un tirdzniecības izstāžu organizatoru pakalpojumi; Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana; Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumi u.c.

2018. gadā uzņēmuma veiktās iemaksas valsts un pašvaldību budžetos nodokļu un nodevu veidā sasniedza 337,5 tūkstošus EUR (skat.1.attēlu).



1.attēls. Nomaksātie nodokļi un nodevas valsts un pašvaldību budžetos (EUR).

Pašvaldības deleģēto funkciju izpildei SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" saņem dotāciju, kas tiek izlietota, lai līdzfinansētu ēkas uzturēšanas izdevumus, nodrošinātu pūšamo instrumentu orķestra darbību, mēģinājumu telpas pilsētas kolektīvu jaunradei (skat. 2.attēlu).



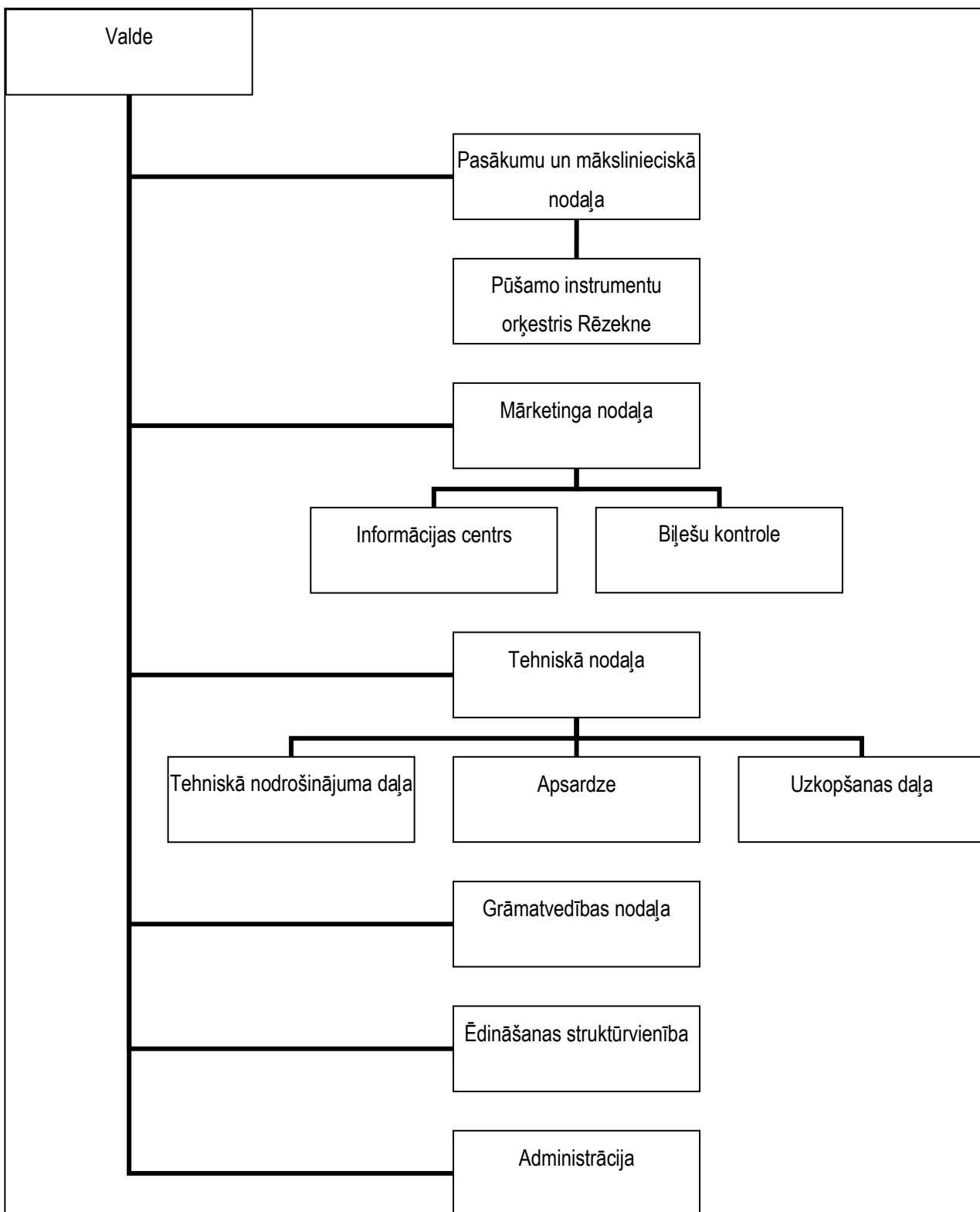
2.attēls. Pašvaldības dotācijas apmērs (EUR).

## 2. ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Uzņēmuma organizatoriskā struktūra izveidota ar mērķi efektīvi nodrošināt Latgales vēstniecības GORS saimniecisko un māksliniecisko darbību, sasniegt izvirzītos stratēģiskos mērķus.

Darbinieki strādā nodaļās atbilstoši organizācijas funkcijām, veicamajiem darbiem. Tādējādi speciālistu koncentrēšana katrā nodaļā veicina darba efektivitātes paaugstināšanos, uzlabo vadīšanas un koordinēšanas darbus, atvieglo apmācības un kvalifikācijas paaugstināšanas procesus. Lai mazinātu šādas funkcionālās struktūras nepilnības, būtiski veicināt ne tikai vertikālu, bet arī horizontālu komunikāciju struktūrvienību starpā.

Uzņēmumā tiešā valdes pakļautībā atrodas Pasākumu un mākslinieciskā nodaļa, Mārketinga nodaļa, Grāmatvedības nodaļa, Tehniskā nodaļa, (Skatuves darbu, Apsardzes un Uzkopšanas apakšdaļas), Ēdināšanas struktūrvienība, kā arī Administrācija. (skat.3.attēlu).



3.attēls. SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" organizatoriskā struktūra

Vidējais darbinieku skaits 2018.gada nogalē bija 87, no kuriem 24 ir pūšamo instrumentu orķestra mūziķi, kas strādā nepilnu darba laiku. Kopumā 27 uzņēmumā strādājošie ir pilna laika nodarbinātie. Vidējais darbinieku vecums ir 38,5 gadi, pūšamo instrumentu orķestrī – 48,5 gadi.

### 3. BIZNESA MODELIS - PAKALPOJUMI UN PRODUKTI

SIA „Austrumlatvijas koncertzāle” darbības veids ir mākslinieku darbība, radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības, kultūras iestāžu darbība, kinofilmu demonstrēšana, sanāksmju un izstāžu organizatoru pakalpojumi, ēdināšanas pakalpojumi, sava vai nomāta nekustamā īpašuma iznomāšana un pārvaldīšana.

Uzņēmums savā darbībā galvenokārt nodrošina pakalpojumu sniegšanu. Galvenie sniegtie uzņēmuma pakalpojumi ir šādi:

1. Kultūras pasākumu organizēšana, producēšana (skatuves māksla, izstādes, festivāli u.c.).
2. Nekustamā īpašuma iznomāšana kultūras, biznesa un sabiedriskiem pasākumiem, ar tiem saistītu papildpakalpojumu nodrošināšana.

SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” nodrošina dažādu žanru Latvijas un ārvalstu profesionālās skatuves mākslas, mūzikas, vizuālās un jauno mediju mākslas pieejamību reģionā, veidojot koncertzāli par mākslinieciskajā komerciālajā aspektā pievilcīgu Latvijas un ārvalstu mūzikas kolektīvu un mākslinieku galamērķi. Koncertzāles tehniskās iespējas un infrastruktūra ļauj nodrošināt ne tikai augstvērtīgus akustiskās mūzikas pasākumus, bet arī cita veida profesionālās mākslas izpausmes veidus (koncerti, teātra izrādes, dejas mākslas izrādes, skatuves uzvedumi, izstādes utt.). Viena no koncertzāles būtiskākajām un svarīgākajām funkcijām ir tieši profesionālās mākslas (koncerti, teātra, dejas mākslas izrādes, skatuves uzvedumi u.c.) pasākumu nodrošinājums.

Latgales vēstniecība GORS ir kļuvusi ne tikai par nozīmīgu un unikālu kultūras būvi ar izcilām akustiskajām koncertzālēm, tas ir arī augstvērtīgas kultūras cienītāju galamērķis, pilsētas un reģiona sociālās vides pozitīvo pārmaiņu sekmētājs, pilsētas popularizētājs, tūristu piesaistes objekts, kā arī vietējās ekonomikas veicinātājs.

Latgales vēstniecības GORS sirds ir divas akustiskās koncertzāles - Lielā zāle “GORS” ar 1000 sēdvietām (3000 stāvvietas) un Mazā zāle “Zīdaste” ar 220 sēdvietām (1000 stāvvietas). Augstvērtīgā akustika ļauj līdz pilnībai baudīt muzikāli dramaturģiskus uzvedumus (opera, balets, mūzikli), simfoniskās mūzikas koncertus, kora un kamermūzikas koncertus, amatiermākslas un plašizklaides norises, kā arī ir lieliski piemērotas semināriem, konferencēm un korporatīvajiem pasākumiem. Tāpat GORS ir pieejamas trīs telpas semināriem, konferencēm, nelieliem pasākumiem ar ietilpību līdz 80 cilvēki.

Latgales vēstniecībā GORS ir pieejamas trīs telpas semināriem (ar ietilpību līdz 60 personām), divas akustiskās koncertzāles - Lielā zāle “GORS” ar 1000 sēdvietām (3000 stāvvietas) un Mazā zāle “Zīdaste” ar 220 sēdvietām (1000 stāvvietas), ir pieejams konferenču aprīkojums un sinhronā tulku sistēma.

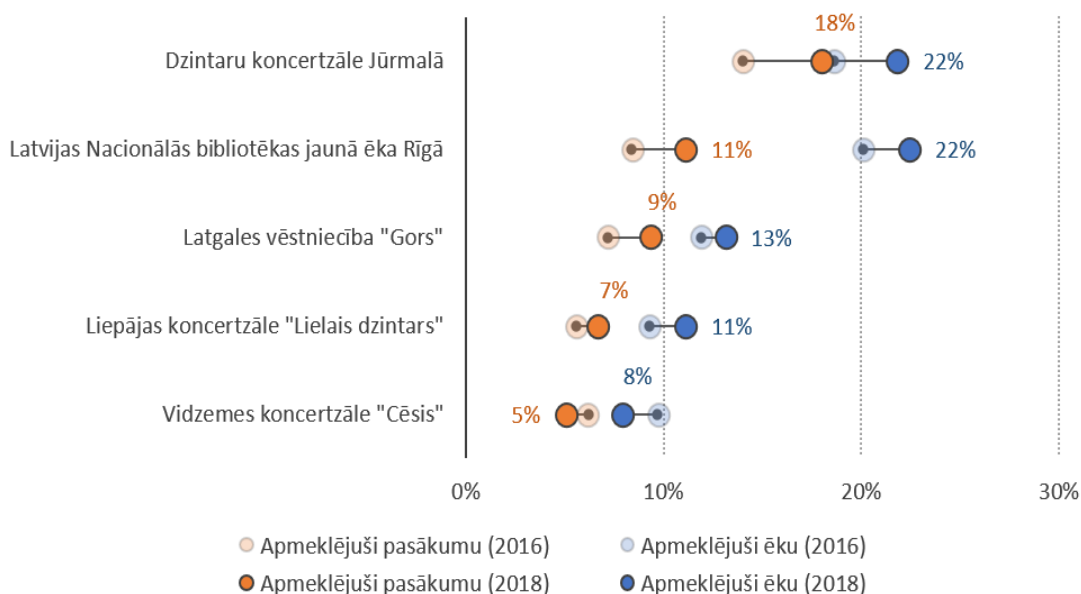
2016.gadā uzņēmums veicis tā darbības ekonomiskās ietekmes izvērtējumu, kurā secināts, ka faktiski koncertu un izrāžu skaits ir sasniedzis maksimumu, lai spētu nodrošināt vidējo zāles piepildījumu 70-75% apmērā. Plānojot mākslinieciskās programmas piedāvājumu, ir svarīgi ņemt vērā, cik lielu daļu no saviem ikmēneša izdevumiem iedzīvotājs var atvēlēt kultūrai un cik daudz kultūras pasākumus var atļauties apmeklēt gada laikā. Tas jāņem vērā kā, plānojot pašu producētos pasākumus, tā arī slēdzot telpu nomas līgumus.

## 4. TIRGUS ANALĪZE

Latgales vēstniecības apmeklētāju skaits audzis no 150 tūkstošiem cilvēkiem 2014.gadā līdz 180 tūkstošiem 2018.gadā.

Uzņēmumam ar savu kultūras programmas piedāvājumu ir izdevies piesaistīt lielu apmeklētāju skaitu – 57 tūkstošus 2014.gadā un 71 tūkstoši cilvēku 2015.gadā, vienlaicīgi saglabājot zāles piepildījumu vidēji 75%. Pirmajā darbības gadā (2013.g. maijs – decembris) koncertzāles rīkotos pasākumus apmeklēja 38 675 cilvēki.

*Kultūras infrastruktūras objektu apmeklējums 2016. un 2018. gadā (vismaz reizi gadā, %)*



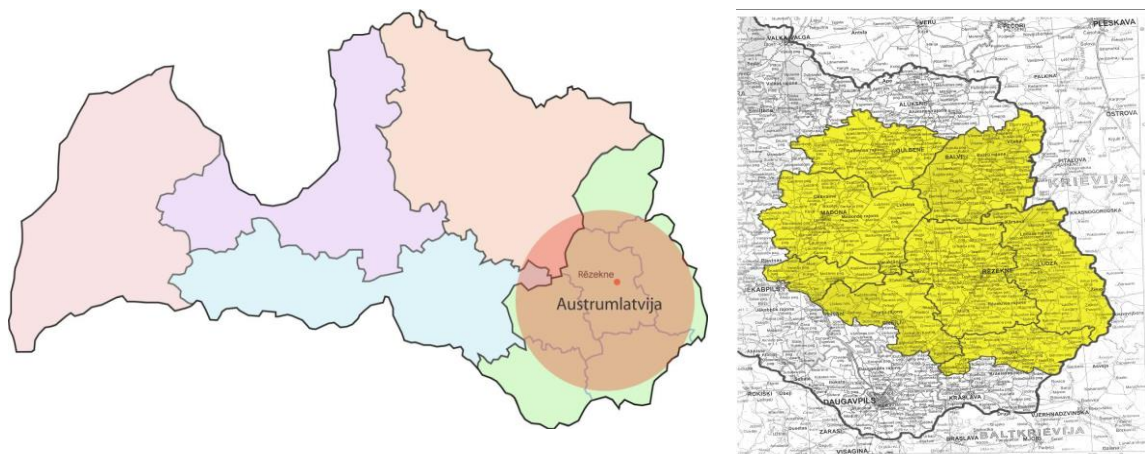
*4.attēls. Kultūras infrastruktūras objektu apmeklējums Latvijā, tā tendences.*

Latgales vēstniecība GORS ir veiksmīgi attīstījuši esošo Latvijas tirgu. Reti kurš īsts kultūras cienītājs nav bijis Latgales vēstniecībā GORS. Apmeklētāju skaits varētu tikt palielināts uz pierobežas (Lietuvas, Krievijas) pilsētu iedzīvotāju piesaistes rēķina, kas ne tikai celtu koncertzāles apmeklētības rādītājus, bet arī popularizētu reģionu un valsti kopumā.

Rēzeknes pilsētā ir 29 tūkstoši iedzīvotāju. Pētījumā par kultūras patēriņu Latvijā ir secināts, ka Latvijas iedzīvotājiem raksturīga zema pasākumu apmeklēšanas regularitāte un 33% iedzīvotāju var dēvēt par neaktīviem kultūras patērētājiem. Savukārt pētījuma par Latvijas iedzīvotāju kultūras patēriņu ir analizēti faktori, kas veicina vai kavē iedzīvotājus vairāk apmeklēt kultūras pasākumus. Pētījumā ir secināts, ka Latvijas iedzīvotāji ar zemākiem ienākumiem ir vairāk ieinteresēti atrakciju, izklaides parku, zooloģiskā dārza un vietējās pašvaldības (novada, pilsētas) svētku apmeklēšanā. Vidēju ienākumu mērķa grupā novērojama izteikta interese par teātra apmeklēšanu, savukārt augstu ienākumu grupā – par ceļojumiem, operu un baletu un izstādēm. Tādas kultūras aktivitātes kā teātris, akadēmiskās mūzikas koncerti, operas un baleta izrādes un izstādes vairāk spēj piesaistīt auditoriju vecāku par 45 gadiem. Papildus kultūras pasākumu apmeklētāji varētu tikt piesaistīti no jauniešu vidus, ja tiktu piedāvāti viņu interesēm atbilstoši kultūras pasākumi. Analizējot gatavību atvēlēt ģimenes budžeta līdzekļus kultūrai, ir secināts, ka

labklājības pieaugums neaktīvo kultūras pasākumu apmeklētāju daļu aktivizētu salīdzinoši nedaudz (1/10), un lielāka ietekme varētu būt nevis uz jaunas auditorijas piesaisti, bet esošās regularitātes palielināšanu.

**Tiešā** centra mērķa reģiona teritorija aptver Austrumlatvijas teritoriju (papildus iekļaujot Gulbenes un Madonas novadus). Latgales vēstniecības GORS darbības reģiona kopējā platība ir 14 379,4 km<sup>2</sup> jeb 22% no Latvijas kopējās teritorijas.



5.attēls. Primārā mērķterģus teritorija.

Iepriekšminētajā reģionā tāpat kā citviet Latvijā vērojama iedzīvotāju skaita sarukšana, kas negatīvi ietekmē kopējo potenciālo pieprasījumu pēc uzņēmuma pakalpojumiem. Daudzi cilvēki no Latgales reģiona pārceļas uz teritorijām, kas atrodas tuvāk galvaspilsētai vai arī uz pašu galvaspilsētu. Pastiprinātā iedzīvotāju koncentrācija valsts centrālajā daļā norāda, ka valstī ir nepieciešams pastiprināt reģionālo politiku, kas sekmētu visas valsts teritorijas ilgtspējīgu attīstību gan Rīgas aglomerācijā, gan arī citos Latvijas reģionos.

Kā **netiešais** mērķa reģions tiek noteikta visa Latvijas teritorija, kā arī ārvalstu reģioni, pierobeža, ar kuriem Rēzeknes pilsētai ir nodrošināta tieša transporta satiksme.

Analizējot kultūras un plašizklaides pakalpojumu potenciālo pieprasījumu, ir izdalītas divas mērķa grupas: **GORS ietekmes reģiona iedzīvotāji un Rēzeknes pilsētas viesi (un ārvalstu tūristi, kuru mītnes vieta nav reģions)**. Pirmie no minētajiem uzlūkojami kā pakalpojumu patstāvīgie patērētāji. Tostarp minami arī uzņēmēji, pašvaldības iestādes, kultūras iestādes un kultūras pakalpojumu sniedzēji, nevalstiskās organizācijas. Tiek ņemts vērā, ka mērķa grupu sastāvs var mainīties atkarībā no funkcijas attiecībā pret kuru primārās un sekundārās mērķa grupas tiek noteiktas.

Pakārtojoties šīm mērķgrupām, to interesēm un maksātspējai, var mainīties pakalpojumu piedāvājums, kā arī komunikācijas kanāli ar potenciālo auditoriju, patērētājiem, reklāma, tās raksturs, aktualizētie elementi. Tajā pašā laikā SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" savā darbībā ņem vērā, ka Austrumlatvijas reģions un Latgale kopumā ir reģions ar būtiskām sociālekonomiskajām problēmām, kas nereti liek atteikties no kultūras patēriņa. Turklāt, ņemot



vērā Latvijā veiktos pētījumus un aptaujas, Latgales vēstniecības GORS piedāvājams kultūrprodukts konkurē ar citiem brīvā laika pavadīšanas veidiem, kuru vidū ir TV skatīšanās, nakts klubi u.c.

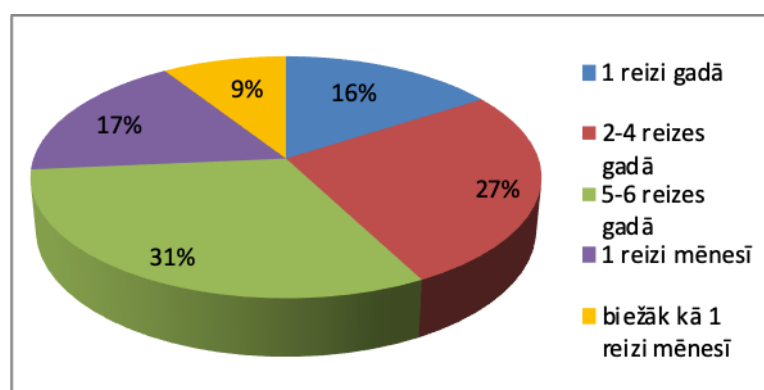
Vērtējot uzņēmuma darbības specifiku, grūti izdalīt konkrētus konkurentus, jo atsevišķos gadījumos tie var būt kā sadarbības partneri. Tiešās ietekmes reģionā faktiski nepastāv sīva konkurence, taču tajā pašā laikā var runāt par konkurenci ar citiem brīvā laika pavadīšanas veidiem, t.sk. internets, sports, iepirkšanās utml.

**Reģionālie konkurenti:** Marka Rotko centrs; Daugavpils teātris; Madona; Jēkabpils (vasaras sadaļa); Kultūras nami (Preiļi, Balvi, Gulbene u.c.).

**Valsts līmeņa konkurenti:** Vidzemes koncertzāle „Cēsis”; Koncertzāle “Lielais Dzintars”; Dzintaru Koncertzāle; Koncertzāle „Rīga”; Palladium; Kongresu nams; Lielā gilde; Latvijas Nacionālā opera un balets; Rīgas teātri; Valmieras drāmas teātris; Teātra nams „Jūras vārti”.

Uzņēmuma ekonomiskās ietekmes izvērtējama dati liecina, ka viens apmeklētājs izlieto vidēji 10 EUR par vienas biļetes iegādi. Līdzīgs rezultāts par vidējo vienas biļetes cenu, ko iegādājies apmeklētājs, ir gūts, nosakot vidējo svērto lielumu no apmeklētāju aptaujā iegūtajiem datiem, - 11,6 EUR.

GORS veiktās apmeklētāju aptaujas dati liecina, ka Latgales vēstniecībai GORS ir izveidojies pastāvīgo apmeklētāju loks (26% no apmeklētājiem), kuri ierodas uz kultūras pasākumiem vismaz 1 reizi mēnesī. Lielākā daļa aptaujāto apmeklē koncertzāli vidēji 5-6 reizes gadā (31%). 16% no aptaujātajiem apmeklē kultūras pasākumu Latgales vēstniecībā GORS reizi gadā. Nozīmīga daļa (27%) apmeklē kultūras pasākumus 2-4 reizes gadā.



6. attēls Vidējais Latgales vēstniecības GORS apmeklējumu skaits aptaujāto segmentā

Kā būtiskāko barjeru kultūras pasākumu apmeklējumam iedzīvotāji min ierobežotas finansiālās iespējas, tomēr pētījumos par kultūras patēriņu ir secināts, ka iedzīvotāju ienākumu pieaugumu nevajadzētu tieši saistīt ar lielāku kultūras pasākumu apmeklētību. Tikai aptuveni 10% no tiem, kas šobrīd kultūras pasākumus neapmeklē, pieņem, ka lielāks ģimenes budžets rosinātu to darīt.

Lielais apmeklētāju skaits liecina, ka Latgales vēstniecībai GORS ir izdevies vairot Rēzeknes un Latgales reģiona iedzīvotāju interesi par kultūru. Ilgtermiņā ir būtiski to noturēt un sekmēt konkrētu pasākumu apmeklēšanu. Kā secināts pētījumā par kultūras patēriņu, iedzīvotāju personīgā interese par kultūru ir būtiskākais faktors, kas ietekmē kultūras pasākumu apmeklētību.

Lai noskaidrotu, cik lieli izdevumi rodas Latgales vēstniecības GORS apmeklētājiem, tika veikta apmeklētāju aptauja. Jautājumi tika uzdoti par šādām galvenajām izdevumu pozīcijām: ieejas biļete, transports, kafejnīcas apmeklējums, naktsmītnes. Viens cilvēks viena kultūras pasākuma apmeklējumam Latgales vēstniecībā GORS tērē vidēji 21,03 EUR no sava mājsaimniecības budžeta.

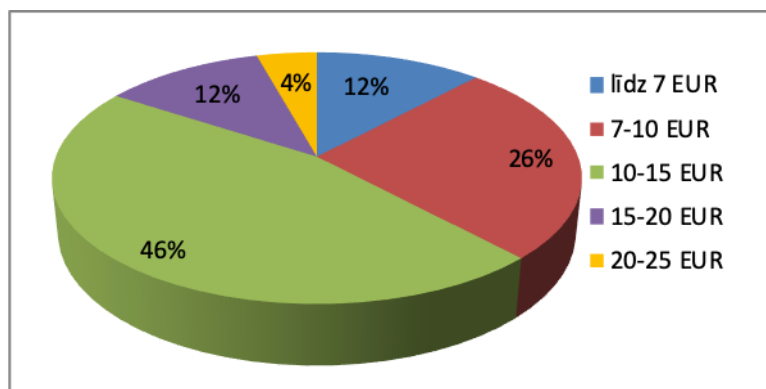
Pieņemot, ka vidējais apmeklējuma biežums ir 4-5 reizes gadā kopējie tēriņi vienai personai kultūras pasākumu apmeklējumam Rēzeknes koncertzālē ir ap 100 EUR gadā jeb 8,33 EUR mēnesī. Centrālās statistikas biroja dati liecina, ka viens Latgales reģiona iedzīvotājs tērē vidēji 5,4% jeb 14 EUR atpūtai un kultūrai no ikmēneša izdevumiem. Šajā izdevumu kategorijā ietilpst gan ceļojumi un grāmatas, gan izklaides pasākumi un muzeju apmeklējumi, gan koncerti un teātri. Salīdzinot apmeklētāju aptaujas rezultātus ar CSP statistikas datiem, var secināt, ka aptaujas rezultāti ir ticami.

1. tabula Vidējie viena kultūras pasākuma apmeklētāja izdevumi 2016.g. (EUR)

	biļete	transports	ēšana	naktsmītnes	Kopā
1 dienas apmeklētājs	11,60	5,61	3,82	0	21,03
2 dienu apmeklētājs	11,60	6,59	20,00	20,00	58,19

## BIĻETES

Latgales vēstniecības GORS apmeklētāju aptaujas dati liecina, ka gandrīz puse apmeklētāju tērē 10-15 EUR vienas biļetes iegādei, 26% apmeklētāju tērē 7-10 EUR. Biļetes, kas nav dārgākas par 7 EUR, iegādājas 12% apmeklētāju. Tikpat liels skaits ir to iedzīvotāju, kas iegādājas dārgākas biļetes 15-20 EUR vērtībā. Nosakot vidējo svērto lielumu no apmeklētāju aptaujā iegūtajiem datiem, ir iegūts vidējais iedzīvotāju tēriņš vienas biļetes iegādei 11,60 EUR.

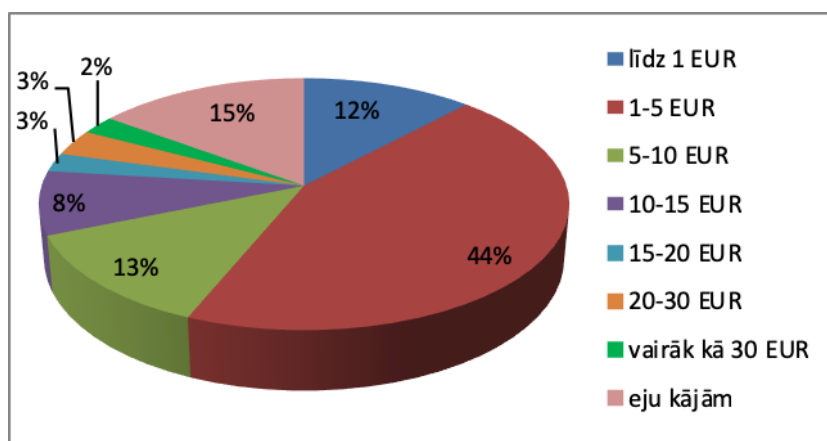


7. attēls Apmeklētāju tēriņi vienas biļetes iegādei.

## TRANSPORTS

Pusei no aptaujātajiem respondentiem dzīves vieta ir Rēzeknes pilsēta. 12% izvēlas sabiedrisko transportu, 15% iet kājām, bet 44% brauc ar privāto automašīnu salīdzinoši nelielu attālumu līdz 25 km.

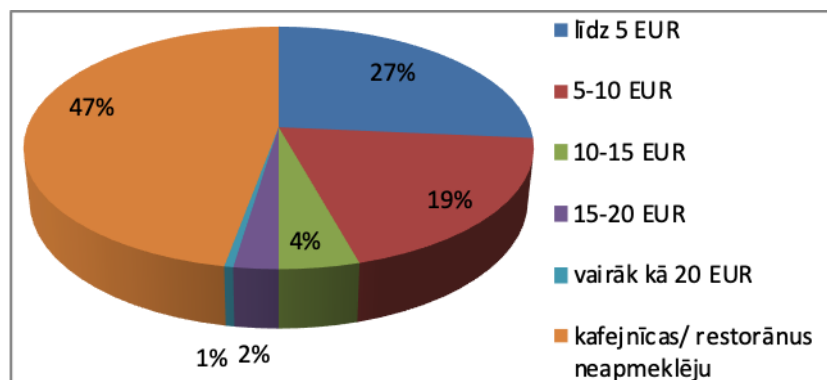
Nosakot vidējo svērto lielumu no apmeklētāju aptaujā iegūtajiem datiem, ir iegūts vidējais apmeklētāja tēriņš transporta izdevumiem 5,61 EUR, 2 dienu visiem - 6,59 EUR.



8. attēls Transporta izdevumi vienai personai, apmeklējot Latgales vēstniecību GORS.

### KAFEJNĪCA

Gandrīz puse no Latgales vēstniecības GORS apmeklētājiem neizmanto kafējnīcas pakalpojumus. No tiem, kuri iegriežas kafējnīcā, lielākā daļa iztērē līdz 5 EUR vienai personai, 19% tērē vidēji 5-10 EUR, bet 7% vairāk nekā 10 EUR. Nosakot vidējo svērto lielumu no apmeklētāju aptaujā iegūtajiem datiem, ir iegūts vidējais apmeklētāja tēriņš kafējnīcā ir 3,82 EUR.



9. attēls Apmeklētāju izdevumi kafējnīcā GORDS vienai personai.

### NAKTSMĪTNES

Pavisam neliels skaits (1%) aptaujāto izmanto viesnīcu pakalpojumus Rēzeknē pēc kultūras pasākuma apmeklējuma. Vidējā cena vienai personai 20 EUR. Divu dienu braucienā papildus ir jāņem vērā ēšanas izdevumi. Rēzeknes novada TIC un Rēzeknes TAC novērojumi liecina, ka vidējie divu dienu brauciena izdevumi ir robežās no 35 līdz 50 EUR. Šajā pētījumā ir pieņemts, ka, izmantojot viesnīcu pakalpojumus, rodas papildus ēdināšanas izdevumi vidēji 20 EUR apmērā.

## 5. KAPITĀLSABIEDRĪBAS STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE

<p><b>Stiprās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ēkas daudzfunkcionalitāte, infrastruktūras kvalitāte.</li> <li>▪ Akustika – viena no labākajām akustiskajām koncertzālēm Eiropā.</li> <li>▪ Servisa līmenis – telpu komforts, apkalpošanas kvalitāte, māksliniekiem – plašas tehniskās un citas iespējas</li> <li>▪ Pieredze un spēcīgs zīmols, reputācija.</li> <li>▪ Spēcīgs kultūrtūrisms objekts, latgaliskās vērtības.</li> <li>▪ Komunikācija – pārdomāta un mērķtiecīga.</li> <li>▪ Profesionāls, aktīvs personāls.</li> <li>▪ GORS – daļa no Latvijas vizītkartes, vieta ar ko lepoties valstiskā un starptautiskā līmenī (ne tikai Latgales, bet Latvijas lepnums)</li> <li>▪ Klientu lojalitātes – Vēstnieku programma, datu bāze.</li> </ul>	<p><b>Vājās puses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valsts un pašvaldības finansējums – tā nestabilitāte un problēmas ar finansējuma apjoma stabilām prognozēm</li> <li>▪ Vietējo pašvaldības iestāžu neizpratne par resursu potenciālu, personāla specifiku, pasākumu programmu</li> <li>▪ Reģiona iedzīvotāju zemā maksātspēja</li> <li>▪ Naktsmītnes – zema kapacitāte un kvalitāte</li> <li>▪ Latgale ar savu attālumu – attiecībā pret citiem reģioniem</li> <li>▪ Sabiedriskais transports – kultūras pasākumu apmeklēšanai nepiemērots sabiedriskā transporta kustības grafiks reģiona ietvaros</li> <li>▪ Nepietiekams darbinieku skaits, darbaspēka nepietiekamība.</li> <li>▪ Mākslinieku un organizatoru maksātspēja</li> <li>▪ Latgales reģiona zemais prestižs citu reģionu iedzīvotāju acīs, stereotipi par zemu kultūras, sociālo un ekonomisko līmeni Latgalē.</li> <li>▪ Vienotas mārketinga koncepcijas trūkums pilsētā, reģionā.</li> </ul>
<p><b>Draudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabiedrības inertums (sociālā spriedze)</li> <li>▪ Valsts finansējuma zaudēšana</li> <li>▪ Mākslinieku menedžmenta negodprātīga – tēla bojāšana, neatzīmēšana, melnais PR, izvairīšanās no nodokļiem</li> <li>▪ Reģiona recesija</li> <li>▪ Cilvēku neizpratne un pieredzes trūkums ar šāda līmeņa iestādēm un augsta līmeņa kultūras pasākumu apmeklēšanu</li> <li>▪ Unikālie pasākumi (pašu vs noma) – finansiālie riski pie pašu veidotiem pasākumiem</li> <li>▪ Cilvēkresursu aizplūšana</li> <li>▪ Politiskā ietekme – nelabvēlīga attieksme pret koncertzāli</li> <li>▪ Cilvēks izvēlas citus laika pavadīšanas veidus - nedarīt neko, TV, dators u.c.</li> </ul>	<p><b>Iespējas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rezidenti un vietējie mākslinieki – paaugstināt profesionalitāti, nodrošināt stabilu un kvalitatīvu pasākumu kopumu, izmantojot vietējos resursus. GORS – Profesionālās mākslas centrs</li> <li>▪ Jauna rakstura (līmeņa) pasākumi (alternatīva Rīgai, citam pilsētām) - dažādu jomu pasākumu apvienojumi, festivāli, starptautiski pasākumi</li> <li>▪ Kultūrvēsturiskais fons – izmantot atšķirīguma un unikalitātes potenciālu, ko glabā reģions, nepadarot to banālu vai sērīgu</li> <li>▪ Liela mēroga konferences, semināri.</li> <li>▪ Ēdināšana kā papildpakalpojums esošajiem pakalpojumiem.</li> <li>▪ Sadraudzības pilsētas un pierobežas zona</li> <li>▪ Tūrisma komplekti – pasākumu, izklaides un atpūtas iespēju komplekss (food&amp;concert, transport&amp;concert u.t.t.) gan tūrisma aģentūrām, gan individuāli</li> <li>▪ Pašvaldības un tās iestāžu atbalsts – piesaistīt to līmenī, kas netraucē uzstādītajiem mērķiem un kompensē finanšu un cilvēkresursu trūkumu atsevišķu pasākumu organizēšanā</li> <li>▪ Sponsoru un sadarbības partneru piesaiste (sadarbības mārketinga (cobranding))</li> <li>▪ Korporatīvie klienti (pasākumi un semināri)</li> </ul>

Veiktā SVID analīze atklāj, ka veiksmīgai Latgales vēstniecības GORS darbībai nepieciešamā sadarbība ar pašvaldības, valsts un privātajām institūcijām, veidojot vienotu kultūrtūrisma produktu, kurā GORS sniegtie pakalpojumi ir būtiska sastāvdaļa. Plašas iespējas auditorijas piesaistē paver GORS ģeogrāfiskā atrašanās vieta un potenciālais saturs. Tajā pašā laikā uzņēmums nevar tikai saviem spēkiem risināt problēmas, kas saistās ar apzinātajām vajājām pusēm un draudiem, tāpat kā vienlīdz efektīvi izmantot savas stiprās puses un strādāt iespēju īstenošanas jomā.

Semināru un konferenču rīkošanu lielākam dalībnieku skaitam ierobežo pieejamo naktsmītnu skaits Rēzeknē un tās apkārtnē. Pilsētas divās viesnīcās kopā var izmitināt nedaudz vairāk nekā 200 cilvēkus. Vēl viens būtisks ierobežojošs faktors ir Latgales vēstniecības GORS sasniedzamība no citām vietām Latvijā. Koncertzāle atrodas 4-5 stundu braucienā ar autotransportu no Kurzemes, 3-3,5 stundu braucienā no Rīgas, Vidzemes, Zemgales. Tā ir grūti sasniedzama ar sabiedrisko transportu – ilgs laiks ceļā, slikti maršrutu savienojumi, neizdevīgi kursēšanas grafiki.

## 6. MISIJA, VĪZIJA, MĒRĶI

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle"/Latgales vēstniecības GORS vīzija, misija, mērķi un uzdevumi noteikti, pamatojoties uz daudzfunkcionālās kultūras būves projekta nosacījumiem, saskaņā ar noslēgto funkciju deleģēšanas līgumu ar Rēzeknes pilsētas domi, kā arī ņemot vērā Rēzeknes pilsētas stratēģiskos attīstības virzienus un valsts kultūrpolitikas attīstību reglamentējošos dokumentus, konkurētspējīgās priekšrocības, kā arī potenciālo ieguldījumu kultūrtelpas un tautsaimniecības attīstībā.

**VĪZIJA:** GORS ir Latgales vēstniecība, kas ar spēcīgu vēstījumu spēj dažādot un attīstīt reģiona kultūrvidi, celt iedzīvotāju kultūras līmeni un ieinteresēt ar savu neparasto, bagāto stāstu citus - gan Latvijā, gan ārpus tās. Tas veicina ne vien kultūras jomas attīstību, bet audzē arī reģiona ekonomisko attīstību, vides pievilcību un reģiona konkurētspēju. GORS vairo latgaliešu lepnumu par savu mantojumu un veido platformu kultūras mūsdienīgai attīstībai. Latgales vēstniecība GORS iedvesmo cilvēkus saredzēt savu unikālo pienesumu kopējā labklājības celšanā un rosina palikt un pašrealizēties Latgalē, ļaujot reģionam plaukt un attīstīties.

**MISIJA:** GORS misija ir būt par Latgales vēstniecību - centru, kurā vienkopus rada un izstāsta Latgales stāstu. Te satek kultūras mantojums, valoda, jaunrade, inovācijas, atspoguļojas pasaules nozīmīgākās tendences, radot jaunu, mūsdienīgu Latgales ideju. GORS ir vieta, kas dod impulsus, iedvesmo, liek lepoties ar paveikto pašiem latgaliešiem un ieinteresē, aizrauj citus - braukt ciemos, pētīt, baudīt te radīto, stāstīt savus stāstus. GORS ir vieta, kur no kultūras mantojuma, cilvēku radošuma, pasaules elpas dzimst jaunais, kas iedvesmo tuvu un tālu.

**VIRSMĒRĶIS:** Latgales vēstniecībai GORS ir pilsētas, reģiona un arī valstiski nozīmīgu skatuves mākslas pasākumu, izglītošanas, kultūras dzīves un sabiedrisko norišu centrs, kas vienlaikus pārstāv Rēzeknes, Latgales un valsts kultūras pozīciju, stiprinot to kā patstāvīgu apmeklētāju un tūristu galamērķi, kā arī Rēzeknes un Latgales simbolu.

## 7. KAPITĀLSABIEDRĪBAS NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI, RĀDĪTĀJI

Ņemot vērā nozari, kurā darbojas uzņēmums, svarīgs ir finanšu un nefinanšu mērķu balanss. Turklāt būtisks uzņēmuma uzdevums ir apsaimniekot Rēzeknes pašvaldība stratēģiski svarīgu īpašumu – Latgales vēstniecību GORS, sekmējot augstvērtīgu pakalpojumu pieejamību, reģiona reputāciju, uzlabojot cilvēku dzīves kvalitāti, tautsaimniecisko izaugsmi.

### NEFINANŠU MĒRĶI

N.p.k.	Nefinanšu mērķis	Rādītājs
1.	Nodrošināt sabalansētu dažādu žanru Latvijas un ārvalstu skatuves mākslas, mūzikas, vizuālās un jauno mediju mākslas pieejamību, esot par pilsētas, reģiona un arī valstiski nozīmīgu skatuves mākslas pasākumu, jaunrades, sabiedrisko norišu centru.	170 pasākumi gadā. 5 izstādes. Profesionālās mūzikas un skatuves mākslas pasākumu īpatsvars – 30%. Piesaistīts finansējums profesionālās mākslas pieejamības nodrošināšanai – 200 tūkstoši EUR gadā.
2.	Padarīt Koncertzāli par mākslinieciskajā un komerciālajā aspektā pievilcīgu Latvijas un ārvalstu mūzikas kolektīvu un mākslinieku galamērķi, tādā veidā veicinot kultūrtūristu piesaisti.	Apmeklētāju skaits – 170 tūkstoši. gadā. 70 telpu nomas un sadarbības līgumi pasākumu norisei gadā.
3.	Sekmēt Rēzeknes kā profesionālās mākslas centra attīstību, veidojot profesionālās mākslas produktus un integrētus starpsektoru projektus uz Koncertzāles bāzes. Veicināt jaunrades procesus, kā arī profesionālās ievirzes mākslas kolektīvu, orķestra darbību un attīstību Koncertzālē.	Starptautiskā ērģelmūzikas festivāla “Organismi” rīkošana. Jaunrades un sadarbības projektu īstenošana – 5 programmas gadā atbilstoši pieejamajam finansējumam. Pūšamo instrumentu orķestra “Rēzekne” un bigbenda darbība – daļība 20 koncertos, pasākumos gadā. Sadarbība ar J.Ivanova Rēzeknes Mūzikas vidusskolu un citām kultūrizglītības iestādēm.
5.	Organizēt un piesaistīti Koncertzāles telpās starptautiska, reģionāla un vietēja mēroga kongresu, konferenču un semināru un citu pasākumu norisi, ieskaitot norises vietas sanāksmēm un sapulcēm.	60 pasākumi gadā.

**FINANŠU MĒRĶI UN RĀDĪTĀJI**

	Plāns		
	2019. gads	2020. gads	2021. gads
<b>FINANŠU MĒRĶI</b>			
Apgrozījums, EUR	1 948 140	2 010 028	2 010 028
Bruto peļņa, EUR	- 2 000	2 500	3 000
<b>FINANŠU RĀDĪTĀJI</b>			
EBITDA, EUR	2,70	3,26	3,49
EBIT, EUR	- 2 000	2 500	3 000
Peļņa vai zaudējumi, EUR	- 2 000	2 500	3 000
Pamatkapitāls, EUR	233 166	233 166	233 166
Pašu kapitāls, EUR	124 763	127 263	130 263
Kopējo saistību kopsumma, EUR	150 000	150 000	150 000
Finanšu saistību kopsumma, EUR	-	-	-
Pašu kapitāla atdeve, ROE	- 2,00	1,96	2,30
Aktīvu atdeve, ROA	- 0,73	0,90	1,08
Kopējais likviditātes rādītājs	1,00	1,00	1,00
Saistību attiecība pret pašu kapitālu	1,20	1,18	1,15
Ilgtermiņa ieguldījumi (investīcijas)	22 900	25 000	27 000
Prognozējamās dividendes, EUR	-	-	-
Plānotās dotācijas, EUR	812 828	812 828	812 828

**Uzņēmuma ieņēmumus veido:**

1. Ieņēmumi no telpu nomas (kino demonstrēšana, telpu noma organizācijām, telpu noma pasākumiem).
2. Ieņēmumi no pasākumu rīkošanas (biļešu, producēšanas ieņēmumi, ieņēmumi no semināru un konferenču rīkošanas u.c. aktivitātēm).
3. Pašvaldības piešķirtie līdzekļi (dotācija).
4. Citi saimnieciskās darbības ieņēmumi (suvenīri, ēdināšana).
5. Projektos piesaistītie līdzekļi.
6. Ziedojumi, dāvinājumi, sponsoru līdzekļi.

Iepriekšējos pārskata periodos apmēram pusi no ieņēmumiem ir veidojusi Rēzeknes pilsētas domes

dotācija. Pašvaldības dotācija ir nepieciešama izdevumu segšanai par ēkas uzturēšanu, komunālajiem pakalpojumiem, darbinieku atalgojumam un citiem saimnieciskiem izdevumiem. Saturiskajā programmā ir ļoti maz pasākumu, ko dotē pašvaldība.

Salīdzinājumam, Liepājas koncertzāles "Lielais Dzintars" darbības finansēšanai tā pirmajā darbības gadā bija plānots izmantot 42% valsts finansējumu, 40% pašvaldības finansējumu un 18% ieņēmumu gūt no telpu nomas un biļešu tirdzniecības. Vidzemes koncertzālei Cēsis ir pastāvīgs nomnieks – Alfrēda Kalniņa Cēsu mūzikas vidusskola, par kuras atrašanos tiek maksāts no valsts budžeta (telpu noma veido 12,5% no ieņēmumiem), koncertdarbības ieņēmumi veido 24,1% no kopējiem ieņēmumiem, koncertprogrammas finansējums, tai skaitā Kultūras ministrijas finansējums – 22,2% no ieņēmumiem, pašvaldības finansējums saskaņā ar deleģēšanas līgumu – 22,3%.

Neviena no reģionālajām koncertzālēm Latvijā nespēj nosegt visus saimnieciskās darbības izdevumus bez pašvaldību un valsts budžeta finansējuma.

4.tabula. Kapitālsabiedrības plānotā Balance, Peļņas vai zaudējumu aprēķins, Naudas plūsmas plāns.

<b>Bilance</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ilgtermiņa ieguldījumi	22900	25000	27000
Apgrozāmie līdzekļi	207000	207000	207000
<b>Aktīvi kopā</b>	<b>229900</b>	<b>232000</b>	<b>234000</b>
Pašu kapitāls	124763	127263	130263
Saistības	150000	150000	150000
<b>Pasīvi kopā</b>	<b>274763</b>	<b>277263</b>	<b>280263</b>

<b>Peļņas vai zaudējumu aprēķins</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Neto apgrozījums, t.sk. projektu līdzekļi, dotācija	1948140	2010028	2010028
Pārdotās produkcijas izmaksas	1950140	2007528	2007028
<b>Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>-2000</b>	<b>2500</b>	<b>3000</b>

<b>Naudas plūsmas plāns</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Naudas atlikums uz gada sākumu</b>	<b>88380</b>	<b>50000</b>	<b>50000</b>
Plānotie kārtējie ieņēmumi	924591	997200	1002200
Piesaistītie finanšu līdzekļi	1047629	1012828	1007828
Plānotie kārtējie izdevumi	2037700	1982528	1980028
Ilgtermiņa ieguldījumi	22900	25000	27000
<b>Naudas atlikums uz gada beigām</b>	<b>0</b>	<b>52500</b>	<b>53000</b>



## 8. RISKU ANALĪZE

Risks	Riska līmenis
<b>Finanšu</b>	
Naudas resursu nepietiekamība, kas rodas klientu zemās pirktspējas dēļ	augsts
Naudas resursu trūkums neplānoto izdevumu dēļ, kas saistīti ar ēkas infrastruktūras uzturēšanu	vidējs
Naudas resursu nepietiekamība, kas rodas dibinātāja un projektu finansētāju ierobežoto finanšu dēļ.	vidējs
Problēmas ar biznesa partneru maksātspēju	vidējs
<b>Ekonomiskie, politiskie</b>	
Nelabvēlīgi normatīvo aktu grozījumi.	augsts
Nelabvēlīga valsts kultūrpolitika reģionālo koncertzāļu jautājumā	vidējs
<b>Dabas stihijas, nelabvēlīgi laika apstākļi, nelaimes gadījumi, slimības</b>	zems
<b>Izmaiņas tirgū</b>	
Jauni konkurenti	vidējs
Pieprasījuma samazināšanās	vidējs
Pamatdarbībai nepieciešamās infrastruktūras, pakalpojumu (viesnīcas, transporta satiksme utml.) nepietiekama attīstība	augsts
<b>Ražošanas riski</b>	
Novecojusi infrastruktūra	zems
Nepietiekams māksliniecisko programmu klāsts	zems
Profesionāla darbaspēka trūkums	augsts
Reputācijas zaudēšana	vidējs