

APSTIPINĀTS  
SIA “Austrumlatvijas koncertzāle”  
ārkārtas dalībnieku sapulcē  
2022.gada 26.jūlijā (prot. Nr.3)



Latgales Vēstniecība

**SABIEDRĪBAS AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU  
“AUSTRUMLATVIJAS KONCERTZĀLE”  
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA  
2022.-2024.GADAM**

Rēzeknē  
2022.gads

## SATURS

IEVADS .....	3
1. VISPĀRĒJĀ INFORMĀCIJA .....	4
2. STRATĒĢISKIE MĒRĶI, MISIJA, VĪZIJA, VĒRTĪBAS .....	7
3. VIDES FAKTORU ANALĪZE .....	11
3.1. IEKŠĒJIE FAKTORI .....	11
3.2. ĀRĒJIE FAKTORI .....	16
3.3. STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE .....	28
4. BIZNESA MODELIS .....	29
4.1. PRODUKTI UN PAKALPOJUMI .....	29
4.2. MĒRĶTIRGUS .....	31
4.3. IZPLATĪŠANAS KANĀLI .....	35
4.4. IEŅĒMUMU MODELIS .....	35
5. NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI, RĀDĪTĀJI .....	37
5.1. NEFINANŠU MĒRĶI .....	38
5.2. FINANŠU MĒRĶI UN RĀDĪTĀJI .....	43
6. RISKU ANALĪZE .....	45
7. STRATĒĢIJAS ATTĪSĪTĪBA UN ATBALSTS .....	46

## IEVADS

SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” (turpmāk – Kapitālsabiedrība) jeb Latgales vēstniecības GORS (turpmāk – GORS) vidējā termiņa stratēģija (turpmāk – Stratēģija) ir uzņēmuma vidēja termiņa plānošanas dokuments, kas nosaka uzņēmuma stratēģiskās attīstības pamatvirzienus laika periodam līdz 2024.gadam (ieskaitot).

Stratēģija ir sagatavota atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam, kā arī ievērojot Rēzeknes pilsētas domes 22.12.2016. noteikumus “Kārība, kādā izstrādājama Rēzeknes pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģija”.

Tās izstrādē ņemti vērā arī šādi Kapitālsabiedrības darbu ietekmējošie plānošanas dokumenti:

- Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2022.-2027.gadam “Kultūrvalsts” (01.03.2022.);
- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam (10.06.2010);
- Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam (02.07.2020.);
- Reģionālās politikas pamatnostādnes 2021.-2017.gadam (26.11.2019.) u.c. politikas plānošanas dokumenti.
- Rēzeknes pilsētas Ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030.gadam (19.12.2014.)

Stratēģijas īstenošanas priekšnosacījumi ir stabili un prognozējami ārējie faktori (t.sk. valsts ekonomiskā situācija), kā arī kapitāla daļu īpašnieka prognozējama rīcība lēmumos atbalsta dotāciju īstenošanā un investīciju plānos.

Kapitālsabiedrības darbības pamatā ir nepieciešamība nodrošināt Latvijā pirmās jaunizbūvētās daudzfunkcionālās koncertzāles Latvijā - Latgales vēstniecības GORS, ilgtspējīgu un augstvērtīgu māksliniecisko un saimniecisko darbību nolūkā sekmēt augstvērtīgu kultūras pakalpojumu pieejamību sabiedrībai, kā arī korelācijā ar citiem tautsaimniecības sektoriem sekmēt reģiona ekonomisko izaugsmi un Rēzeknes pilsētas un Latgales tēlu. Vienlaikus GORS uzskatāms par nozīmīgu daudzfunkcionālu kultūrbūvi ne tikai reģiona, bet arī nacionālā līmenī.

## 1. VISPĀRĒJĀ INFORMĀCIJA

2009. gadā Ministru kabineta apstiprinātā programma „Reģionālo koncertzāļu tīkla izveide” rezultējās Eiropas Savienības Struktūrfondu programmā 3.4.3.1., „Nacionālas un reģionālas nozīmes daudzfunkcionālo centru izveide”. Tās ietvaros Rēzeknes pilsētas pašvaldība iesaistījās Nacionālās un reģionālās nozīmes koncertzāļu tīkla izveidē.

Lai apsaimniekotu Rēzeknes pilsētas pašvaldībai stratēģisku svarīgu īpašumu un sasniegtu realizētā projekta mērķus, Rēzeknes pilsētas dome 2010.gada 7.oktobrī pieņēma lēmumu Nr.478 “Par kapitālsabiedrības “Austrumlatvijas koncertzāle” dibināšanu”. 2010.gada 13.oktobrī uzņēmums SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” reģistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā.

SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” ir pašvaldības dibināta kapitālsabiedrībā, kurā visas kapitāla daļas pieder Rēzeknes valstspilsētas domei. Uzņēmuma pārvaldes institūcijas ir dalībnieku sapulce un valde, kuru kompetence noteikta Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā un statūtos. Uzņēmumu ikdienā vada un pārstāv valde.

Latgales vēstniecība GORS kā pirmā jaunizbūvētā reģionālā koncertzāle atklāta 2013.gada maijā un savā darbības laikā guvusi plašu kultūras jomas profesionāļu un apmeklētāju atzinību, kļūstot par vienu no vadošajām kultūrvietām Latvijā, kas izceļas ar koncertzāļu izcilo akustiku, daudzfunkcionalitāti, apkalpošanu. 2018.gadā Latvijas Republikas Kultūras ministrijas pasūtītajā pētījumā “Kultūras patēriņa un līdzdalības ietekmes pētījums” atklāj, ka Latgales vēstniecība GORS kļuvusi par nozīmīgu kultūrtūrisma galamērķi, kas no reģionālajām kultūras norišu vietām 2018.gadā piesaistījusi visvairāk apmeklētāju. Latgales vēstniecības GORS kultūras notikumi vairākkārt nominēti un godalgoti dažādos kultūras jomā nozīmīgos apbalvojumos – Lielā Mūzikas Balva, Kilograms kultūras, Dienas Gada balva Kultūrā, Latgaliešu kultūras gada balva “Boņuks”. Tāpat GORS atzīta par latgaliešu valodai, kā arī bērniem un ģimenēm draudzīgu vietu.

2019.gadā uzņēmums saņēmis pirmo Latgales tūrisma izcilības balvu. Latgales vēstniecības GORS vizuālā identitāte, ko izstrādāja grafiskā dizaina profesionāļi no “Asketic” sadarbībā ar Zīmolu ligzdu Matka, 2014.gadā saņēmusi radošās izcilības festivāla “Adwards” galveno balvu Grand Prix, konkurējot ar LMT jauno identitāti un Dziesmu un deju svētku iedziedamo logotipu.

1.tabulā ietverta pamatinformācija par kapitālsabiedrību.

1.tabula. SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" pamatdati.

<b>Kapitālsabiedrības veids</b>	<b>Sabiedrība ar ierobežotu atbildību</b>
<b>Firma</b>	"Austrumlatvijas koncertzāle"
<b>Preču zīme</b>	Latgales vēstniecība GORS
<b>Reģistrācijas datums</b>	13.10.2010.
<b>Reģistrācijas numurs</b>	42403026217
<b>Juridiskā adrese</b>	Pils iela 4, Rēzekne, LV 4601
<b>Pamatkapitāls</b>	233 166 EUR, sadalīts 233 166 daļās, katras daļas vērtība 1 EUR.
<b>Dalībnieki</b>	Rēzeknes Valstspilsētas dome
<b>Pārvalde</b>	Sabiedrības pārvaldi īsteno dalībnieks, dalībnieku sapulce un valde
<b>Darbības veids saskaņā ar NACE klasifikatoru</b>	<b>Kultūras iestāžu darbība (NACE 2.-90.04)</b> Mākslinieku darbība (NACE 2.-90.01) Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības (NACE 2.-90.0) Bibliotēku, arhīvu, muzeju un citu kultūras iestāžu darbība (NACE 2. - 91.0) Kinofilmu demonstrēšana (NACE 2.-59.14) Sanāksmju un tirdzniecības izstāžu organizatoru pakalpojumi (NACE 2.-82.3) Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (NACE 2-68.2) Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumi (NACE 2.-56.10) Bāru darbība (NACE 2.-56.30)
<b>Līdzdalība citās sabiedrībās</b>	Nav

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" pamatlīdzekļu kopējā bilances vērtība uz 31.12.2021. bija 445 293 EUR. Ar Rēzeknes pilsētas domi 2019.gadā noslēgts telpu un aprīkojuma nomas līgums, kura ietvaros uzņēmuma rīcībā ir vērtības vairāk nekā 10 milj. EUR apmērā.

Savā darbībā uzņēmums veic būtiskas iemaksas valsts un pašvaldību budžetos nodokļu un nodevu veidā, kas attēlotas 2.tabulā.

2.tabula. Nomaksātie nodokļi un nodevas valsts un pašvaldību budžetos (EUR).

Nodokļa veids	2014.g.	2015.g.	2016.g.	2017.g.	2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.g.
Pievienotās vērtības nodoklis	43243.43	32801.06	28137.08	38259,99	41443.41	65171,75	49291.95	37074.03
VSAOI	114122.44	145150.19	159698.33	178392,58	195754.45	232861.45	217172.13	192028.60
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	74704.59	85854.37	100882.62	107871,99	98582.79	109672.64	91252.68	87296.47
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	300.95	351	402.48	380,16	370.08	828.36	0.00	402.12
Dabas resursu nodoklis	1.15	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	150.36	373.45
Akcīzes nodoklis	0.00	0.00	0.00	0,00	0.00	0.00	23.10	15.89
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	0.00	0.00	0.00	0,00	939.00	0.00	0.00	2.00
Vienotais budžeta nodokļu konts								26977.48
Uzņēmuma vieglo transportlīdzekļu nodoklis un TEN	81.09	324.36	241.88	333,00	478.00	468.00	497.00	495.14
<b>Kopā</b>	<b>232453,65</b>	<b>264480,98</b>	<b>289362,39</b>	<b>325237,72</b>	<b>337567,73</b>	<b>409002,20</b>	<b>358387,22</b>	<b>344665,18</b>

Pašvaldības deleģēto funkciju izpildei SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" saņem dotāciju, kas tiek izlietota, lai galvenokārt līdzfinansētu ēkas uzturēšanas izdevumus, nodrošinātu pūšamo instrumentu orķestra darbību, mēģinājumu telpas pilsētas kolektīvu jaunradei (skat. 3. tabulu).

3.tabula. Pašvaldības dotācijas apmērs (EUR).

Dotācijas mērķis	2014.g.	2015.g.	2016.g.	2017.g.	2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.g.
Uzturēšanas izdevumiem	619873	623639	665832	647952	635548	732541	696278	608812
Pūšamo instrumentu orķestrim Rēzekne	86111	104648	108643	118465	129880	129880	129880	120788
Mākslinieciskajai programmai	61183	28913	31400	33400	37400	35000	35000	33085
Pašvaldības pasākumiem	0	0	0	7260	10000	10000	4263	1915
<b>Kopā</b>	<b>767167</b>	<b>757 200</b>	<b>805875</b>	<b>807077</b>	<b>812828</b>	<b>907421</b>	<b>865421</b>	<b>764600</b>

Veiktais Latgales vēstniecības GORS ekonomiskās ietekmes novērtējums arī apliecina koncertzāles ievērojamo nozīmi vietējās un nacionālās ekonomikas izaugsmē, tūrisma un ar to saistīto tautsaimniecības sektoru attīstībā. 1 EUR, kas ieguldīts GORS darbībā no publiskā finansējuma – dotācijas, rada netiešo un papildus radīto ieņēmumu efektu 1,75 EUR apmērā.

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

Kapitālsabiedrība, kā uzņēmējdarbības forma, ir pietiekami elastīgs apsaimniekošanas formas veids, lai nodrošinātu tehniskās apsaimniekošanas, mākslinieciskās darbības efektivitāti, sadarbību ar privātā un publiskā sektora organizācijām, pašvaldības un valsts finansējuma piesaisti, valsts un Rēzeknes pilsētas plānošanas dokumentos noteikto mērķu sasniegšanas efektivitāti, konferenču, semināru un telpu nomas realizācijas efektivitāti.

## **2. STRATĒĢISKIE MĒRĶI, MISIJA, VĪZIJA, VĒRTĪBAS**

Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030.gadam vīzijas ziņojumā deklarēts, ka 2030.gadā nācijas stiprums sakņosies mantotajās, iepazītajās un jaunradītajās kultūras vērtībās, izvirzot Latvijas kultūras telpas attīstību kā vienu no prioritātēm un uzsverot, ka kultūras telpa vieno un saliedē sabiedrību jaunu ekonomisku, sociālu un kultūras vērtību radīšanai, kuras novērtē un pazīst arī pasaulē.

Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2021.–2027.gadam uzsvērts, ka kultūrai ir vadošā loma cilvēka intelektuālās attīstības un personības izaugsmes ceļā, tā palīdz veidot prasmes radošās darbības attīstībai, veicina ne tikai personiskās, bet arī reģionālās, nacionālās identitātes un piederības izjūtu, sekmē pilsoniskās sabiedrības attīstību un stiprina demokrātijas vērtības. Kultūras un radošajām industrijām ir būtiska loma tautsaimniecībā un tieša pozitīva ietekme uz darba vietu radīšanu ekonomisko izaugsmi un ārējo tirdzniecību, un tās veicina teritorijas attīstību, radot darba vietas un ekonomisko vērtību un uzlabojot dzīves kvalitāti. Līdz ar to Nacionālajā attīstības plānā kultūra izvirzīta kā viena no prioritātēm, par šīs prioritātes sasniedzamajiem mērķiem nosakot ikvienam pieejamu dinamisku kultūras pakalpojumu klāstu un kultūras pienesumu Latvijas ekonomiskajai un sociālajai izaugsmei, veidojot radošu un ilgtspējīgu Latvijas sabiedrību.

Tādējādi Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2022.-2027.gadam nosaka, ka Latvijas kultūras piedāvājumam ir jābūt pieejamam ikvienam sabiedrības loceklim, kas sasaucas gan ar Satversmes 91.pantā noteikto, ka ikvienam cilvēkam Latvijā ir vienlīdzīgas tiesības, gan ar Nacionālajā attīstības plānā noteikto stratēģisko mērķi – vienlīdzīgas iespējas visiem. Līdz ar to

par mērķi ir izvirzāma **ilgtspējīga un sabiedrībai pieejama kultūra cilvēka izaugsmei un nacionālas valsts attīstībai**. Izvirzītā mērķa sasniegšanā galvenā loma ir kultūras piedāvājuma pieejamības nodrošināšanai, garantējot ikvienam Latvijas pilsonim un iedzīvotājam vienlīdzīgas iespējas izmantot daudzveidīgu kultūras piedāvājumu un aktīvi iesaistīties kultūras procesos, neatkarīgi no cilvēka dzīvesvietas, vecuma, dzimuma, tautības, izglītības vai ienākumu līmeņa. Saproto, ka ikvienam ir atšķirīgas kultūras vajadzības, kultūrpolitikas īstenošanā uzsvars likts uz sabalansētu visu kultūras apakšnozaru attīstību, nodrošinot nepieciešamos priekšnosacījumus to darbībai un attīstībai, no kuriem visbūtiskākais ir nozaru cilvēkresursu ataudze un profesionalitāte, tādējādi nodrošinot augstvērtīga kultūras piedāvājuma radīšanu ne tikai nākamajos septiņos gados, bet arī ilgākā laika periodā.

Iepriekš minētie plānošanas dokumenti atbilst arī Rēzeknes pilsētas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030.gadam definētajam stratēģiskajam mērķim, kas vērsts uz pilsētas attīstības vīzijas sasniegšanu, t.i., **attīstīt Rēzekni kā Eiropas kultūras un tūrisma pilsētu**.

Stratēģija nodrošina arī Rēzeknes pilsētas domes īstenotā Eiropas Savienības, Latvijas valsts un Rēzeknes pašvaldības projekta „Austrumlatvijas reģionālais daudzfunkcionālais centrs Rēzeknē” mērķu pēctecību – **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**.

Saskaņā ar “Rēzeknes pilsētas Attīstības programmu 2014.- 2022.gadam” vidēja termiņa prioritāti Pašvaldības mērķis ir iedzīvotājiem un tūristiem interesanta, daudzveidīga dzīve, radošās industrijas un konkurētspējīgs tūrisma piedāvājums.

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. Kapitālsabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi definēti Saskaņā ar 25.11.2021 Rēzeknes valstspilsētas domes lēmumu Nr.200 “Par līdzdalības saglabāšanu kapitālsabiedrībās, kurās Rēzeknes valstspilsētas domei pieder 100% pamatkapitāla un publiski privātajā kapitālsabiedrībā”.



## **VISPĀRĒJIE STRATĒĢISKIE MĒRĶI**

1. GORS ir pilsētas, reģiona un 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.
2. 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.
3. Koncertzāle ir mākslinieciski un komerciāli pievilcīga Latvijas un ārvalstu mūzikas kolektīvu un mākslinieku galamērķis, kas veicina kultūrtūristu piesaisti.
4. Sekmēt Rēzeknes kā profesionālās mākslas centra attīstību, veidojot profesionālās mākslas produktus un integrētus starp sektoru projektus uz GORS bāzes.
5. Organizēt starptautiska, reģionāla un vietēja mēroga kongresu, konferenču un semināru un citu pasākumu norisi.

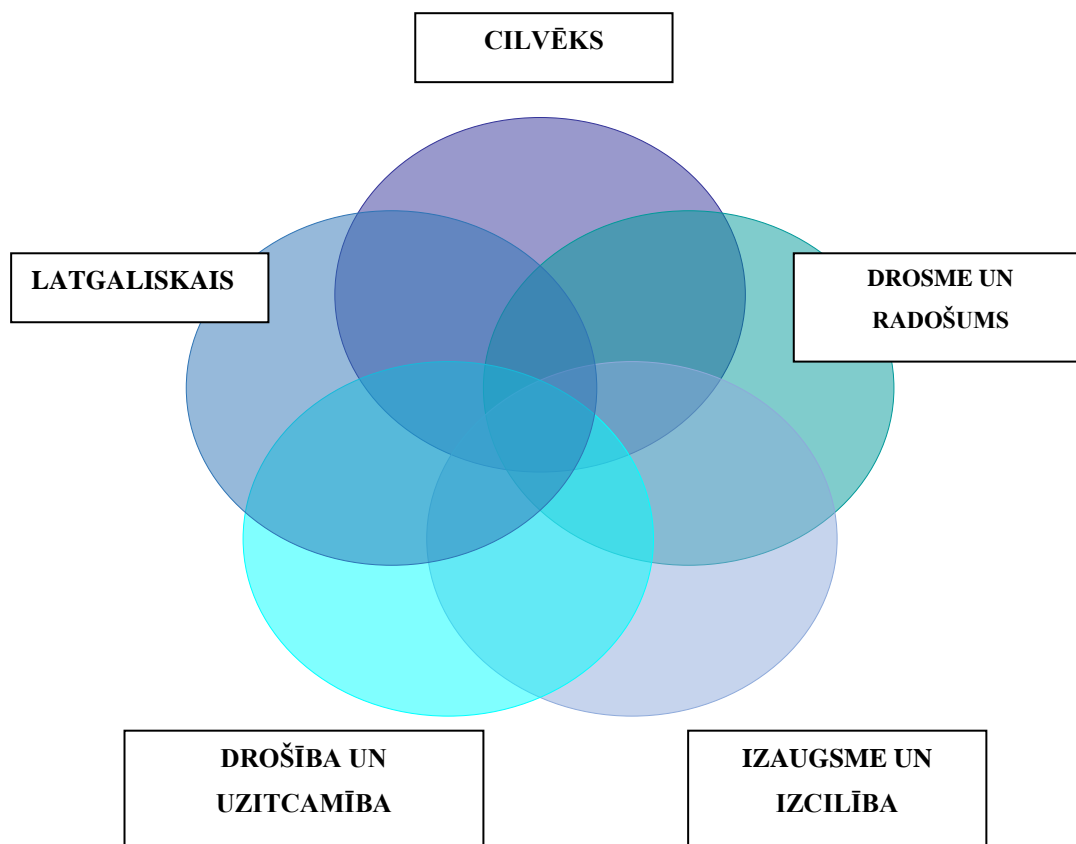
## **VĪZIJA**

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.

## VĒRTĪBAS



*1.attēls. Latgales vēstniecības GORS vērtības.*

Dzi, īsaklausī – ite dzymst, ite dziž, ite dzierksteļoj! Latgolys viestnīceiba GORS – vīta, kur roda i viestej Latgolys stuostu. Itē satak kulturys montuojums i senejys vierteibys, tradicejys i jauni dorbi, volūda i nūtikšonys, nūzeimeiguokuos pasauļa teņdeņcis, muoksla, kultura, dzigys i dzīsmis. Itē sasateik jaunī i vacī, saimis i dzymtys, sovejī i aicynuotī. Itē dzymst i dzeivoj nabejušys, aizraujūšys idejys – eistyns, radūšs, skaist gors. Kulturys centrys, koncertzālis, kinys, dzeivis vīta muokslinīkim, izstuožu vīta muokslai, restorans dzeivis baudiešonai, vīta eksperimentim ar vysom sajiutom. Vīta, kur ryuc i dyuc. Latgolys atmūdys vīta. Dzi, dzi, celīs, ej i jti GORU!

### 3. VIDES FAKTORU ANALĪZE

#### 3.1. IEKŠĒJIE FAKTORI

Uzņēmuma iekšējo vidi veido faktori ir būtiski iepriekš izvirzīto stratēģisko mērķu sasniegšanā un tiem pastāvīgi seko līdzīgi uzņēmuma valde, lai nepieciešamības gadījumā veiktu iespējamās korekcijas. Iekšējo vidi veido pieci pamatelementi: mērķi, darbinieki, struktūra, kultūra un tehnoloģija.

##### *Mērķi*

Kapitālsabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi definēti Saskaņā ar 25.11.2021 Rēzeknes valstspilsētas domes lēmumu Nr.200 "Par līdzdalības saglabāšanu kapitālsabiedrībās, kurās Rēzeknes valstspilsētas domei pieder 100% pamatkapitāla un publiski privātajā kapitālsabiedrībā" (skat. 2.nodaļu).

##### *Darbinieki:*

Darbinieki kā uzņēmuma radošais kapitāls it īpaši svarīgi ir tādā nozarē kā kultūra. 2021.gada beigās nodarbināto skaits bija 93 cilvēki, t.sk. pilnās slodzes darbā nodarbināti 38 cilvēki, pārējiem piemērota nepilna summētā darba laika organizācija (klientu apkalpošanā iesaistītie darbinieki, pūšamo instrumentu orķestra mūziķi).

Funkcionāli savu pienākumu veikšanā pilnīgi nošķirti darbojas pūšamo instrumentu orķestra "Rēzekne" mūziķi – 24 amata vietas, kas Koncertzāles personālsastāvā iekļautas 2014.gadā.

Latgales vēstniecībā GORS strādājošo vidējais vecums ir 39,40 gadi (2018.gadā – 38,5 gadi). SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" darbinieku vidējais vecums:

- Augstākā vadība – 40 gadi
- Vidējā līmeņa vadība (struktūrvienību vadītāji) – 44,17 gadi
- Pārējie darbinieki – 38,68 gadi.

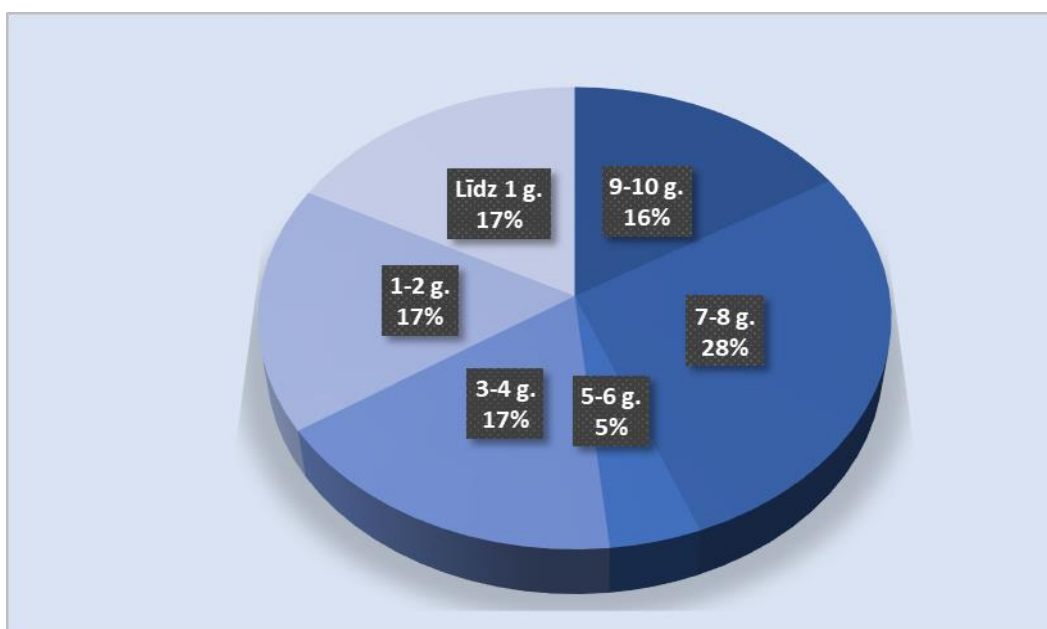
*\*pūšamo instrumentu orķestrī – 48,5 gadi.*

Jau sākotnēji, veidojot personāla sastāvu, bija izaicinājums izveidot sabalansētu personālu gan dzimuma, gan vecuma ziņā. Tomēr vēl lielāks izaicinājums bija un ir izveidot profesionālu, nepārtraukti savas iemaņas uzlabot gribošu, motivētu kolektīvu. Publisko pasākumu norisē strādājošie GORS klienti šo gadu laikā īpaši izcēlušies Latgales vēstniecības GORS darbinieku profesionalitāti, strādāt spēju, iniciatīvu un komunikācijas prasmes. Tomēr

perspektīvā izaicinājums ir saglabāt šādu darba kolektīvu, kā arī piesaistīt jaunus darbiniekus, ņemot vērā ekonomiskos izaicinājumus un darba tirgus iezīmes, kā arī kvalificētu darbinieku trūkumu (neskatoties uz augsto bezdarba līmeni pilsētā un reģionā kopumā).

Līdz ar Covid-19 pandēmijas sākšanos, sākusies visai liela darbinieku mainība, kas rada papildus slodzi personāla atlasē un apmācībā, kas vitāli nepieciešams uzņēmumam. Šī tendence turpinās arī 2022.gadā. Vērojams, ka gados jaunākie darbinieki, uzsākot darbu, nav vienmēr pārliecināti par to, kā vēlas veidot savu turpmāko karjeru, savukārt pieredzējušākie kolēģi izvēlas mainīt darbu finansiāli izdevīgāku piedāvājumu dēļ. Darbs kultūras jomā prasa arī emocionālo noturību, darbu nemitīgi mainīgos un spriedzes apstākļos.

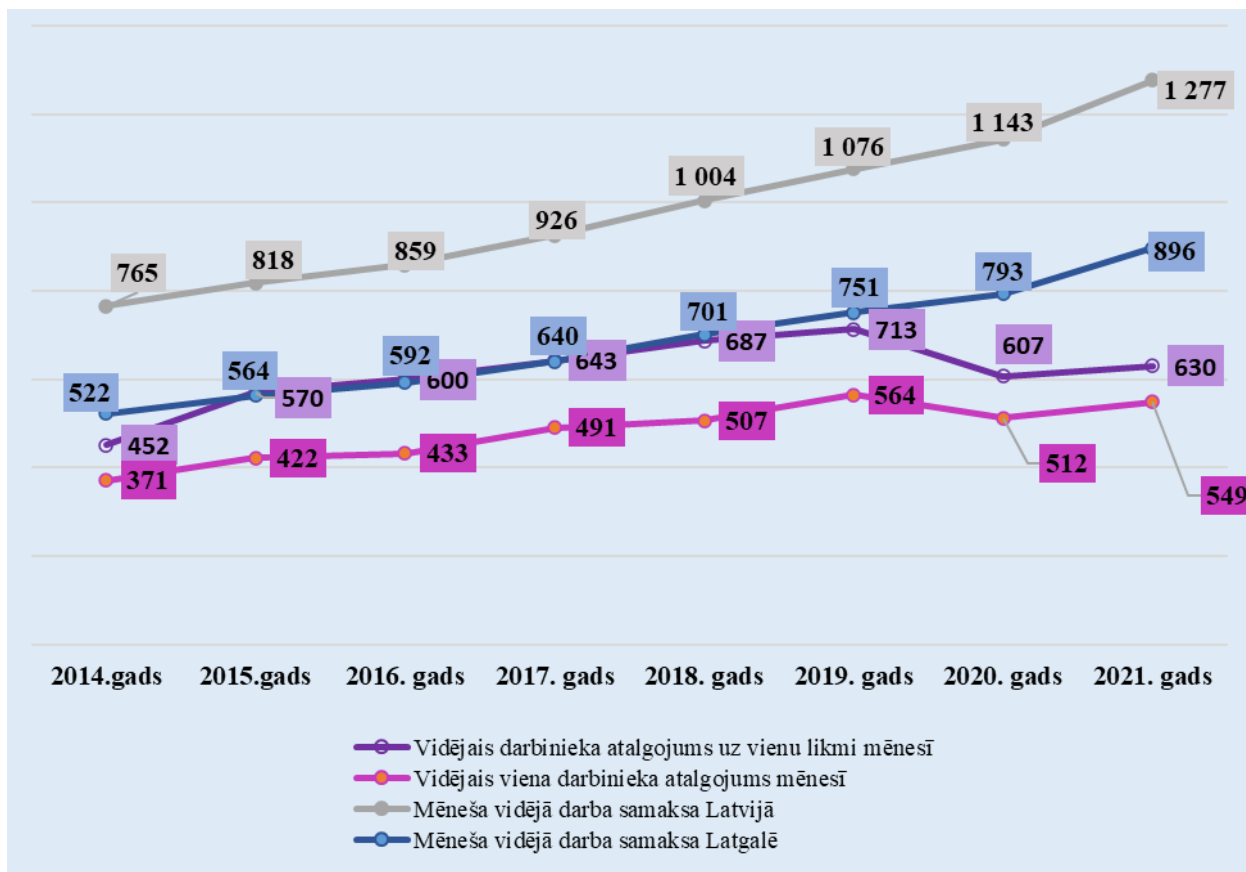
2.attēlā skaidri redzama personāla mainības tendence, 2022.gada pirmo sešu mēnešu laikā uzņēmums pieņēmis darbā 17% strādājošo, kas ir līdzvērtīgi vidējam iepriekšējo divu gadu rādītājam.



2.attēls. Latgales vēstniecībā GORS strādājošo darba stāžs.

Kopš Koncertzāles atklāšanas tajā turpina strādāt 16% darbinieku. Secīgi 7-8 gadus Koncertzālē strādā 28% darbinieku, kas galvenokārt ir pūšamo instrumentu orķestra mūziķi, kas GORS personālsastāvā pārņemti no Rēzeknes pilsētas Kultūras un tūrisma aģentūras 2014.gadā.

Diemžēl Covid-19 pandēmijas ietekme, kā arī dibinātāja ierobežotie finanšu resursi ierobežo darbinieku atalgojuma paaugstināšanas iespējas un vidējais darbinieku atalgojums nesasniedz vidējo radītāju valstī. Tas spilgti redzams 3.attēlā. 2021.gadā atalgojuma apmērs uz vienu darbinieku likmi jau bija zem vidējā rādītāja ne tikai Latvijā kopumā, bet arī Latgalē.



3.attēls. Darbinieku darba samaksa salīdzinājumā ar darba samaksu Latvijā un Latgalē

Ja uzņēmuma darbības sākumā nepilnas slodzes nodarbinātie bija priekšrocība, domājot par personāla izmaksām, tad līdz ar vispārējām nodarbinātības tendencēm un nodokļu politikas izmaiņām, aizvien būtiskāk ir spēt nodrošināt darbiniekiem pilnas slodzes darbu. Perspektīvā tas ļaus mazināt personāla mainību. Vienlaicīgi aktuāls jautājums ir par personāla atalgojuma paaugstināšanu, jo it īpaši COVID laikā mazinājušās darbinieku pozitīvas prognozes strādāt kultūras nozarē.

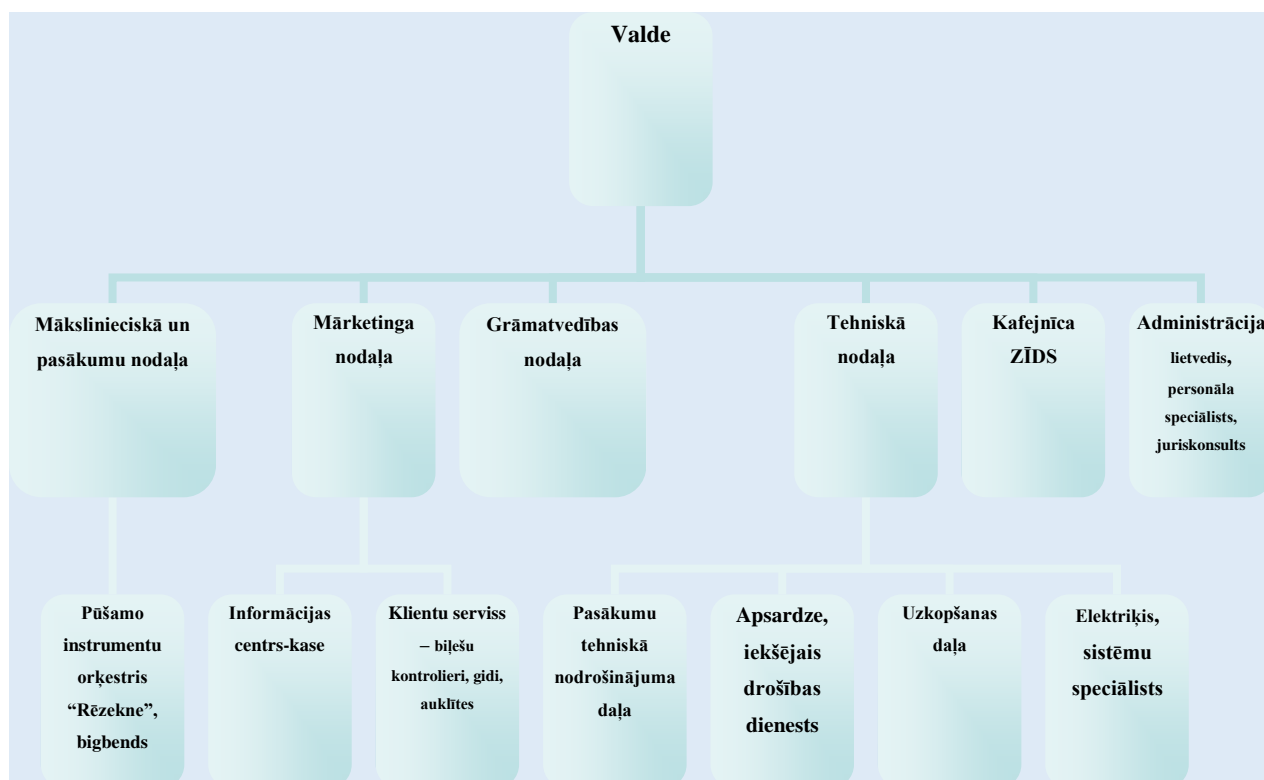
### Struktūra

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 komunikācija struktūrvienību starpā.

Ņemot vērā nepieciešamību operatīvi reaģēt uz mainīgajiem ārējiem faktoriem, t.sk. pandēmijas sekām, kā arī pieejamā darba spēka struktūru un kvalitāti, veicamo darbu un funkciju sadalījums ir visai elastīgs, paredzot arī savstarpēju aizvietošanas iespējamību. Turklāt jaunattīstītie pakalpojumu veidi (kino, ēdināšana) ir papildinoši pašreizējam pamatdarbības veidam, kas ļauj arī lietderīgāk plānot darba resursu izlietošanu.

Uzņēmumā tiešā valdes pārraudzībā atrodas Pasākumu un mākslinieciskā nodaļa, Mārketinga nodaļa, Grāmatvedības nodaļa, Tehniskā nodaļa, (Skatuves darbu, Apsardzes un Uzkopšanas apakšdaļas), Ēdināšanas struktūrvienība, kā arī Administrācija. (skat.4.attēlu).



4.attēls. Latgales vēstniecības GORS organizatoriskā struktūra

### **Tehnoloģijas**

Pašvaldības īstenotais Koncertzāles izbūves projekts paredzēja izveidot daudzfunkcionālu Centru ar 1000 sēdvietām, mūsdienīgu un kvalitatīvu tehnisko aprīkojumu, nodrošinot pieejamību cilvēkiem ar kustību traucējumiem, pietiekamu autostāvvietu skaitu, skatuvi operas un mūziklu uzvedumiem, simfoniskajiem un vokāli simfoniskajiem darbiem u.c.

Līdz ar kultūrvides attīstību un pieejamo pakalpojumu dažādību bija iecerēts palielināt arī iedzīvotāju brīvā laika pavadīšanas iespējas, tādējādi paaugstinot iedzīvotāju apmierinātību ar dzīves un darba apstākļiem kopumā.

Pēc Koncertzāles izbūves uzņēmuma pārraudzībā līdz ar nomas līgumu nonāca būtiskas projektā radītās vērtības – ēka, inženierkomunikācijas, aprīkojums vairāk nekā 20 milj. EUR apmērā.

Ēkā ir divas akustiskās koncertzāles (Lielā zāle GORS ar 1000 sēdvietām, transformējama pasākumam ar stāvvietām līdz 2500 cilvēkiem, Mazā zāle Zīdaste ar 220 sēdvietām, kas transformējas pasākumam līdz 1000 stāvvietām), no kurām vienu var izmantot par kino zāli ar 3D filmu demonstrēšanas iespējām, horeogrāfijas zāle, orķestra mēģinājumu zāle, kas ir speciāli izolēta un nodrošināta ar nepieciešamo akustiku, pilnībā aprīkotas mākslinieku grimētavas un ģērbtuves, kā arī telpas koru un deju kolektīvu mēģinājumiem. Centrā ir laulību reģistrācijas zāle, restorāns un plašas foajē telpas, kas piemērotas izstāžu rīkošanai.

Augstvērtīgā akustika ļauj līdz pilnībai baudīt muzikāli dramaturģiskus uzvedumus (opera, balets, mūzikli), simfoniskās mūzikas koncertus, kora un kamerzīmikas 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. Ir pieejams konferenču aprīkojums un sinhronā tulku sistēma.

Abu akustisko zāļu sienu un griestu apdares izvēli, inženierkomunikāciju risinājumus, sānu balkonu formu, plakņu laužumus un sarežģītās formas diktē akustikas prasības un noteikumi. Krēsli abās zālēs pēc speciālas tehnoloģijas izgatavoti Beļģijā, strikti ievērojot akustiskos mērījumus.

Līdzās jaunuzceltajam daudzfunkcionālajam centram labiekārtota arī apkārtējā teritorija aptuveni 3,5 hektāru platībā. Centra apkārtnē ierīkota gājēju iela, bruģēti celiņi un autostāvieta 170 automašīnām, pie upes izbūvētas terases veida kāpnes, uzstādītas strūklakas un soliņi, izveidoti apstādījumi un veikti apzaļumošanas darbi.

2023.gadā apritēs desmit gadi kopš ēkas izbūve un pamataprīkojuma iegādes. Lai arī Latgales vēstniecības GORS kvalitātes Latvijas mērogā vēl nav pārspētas, tomēr tehnoloģiskais progress un esošo pamatlīdzekļu nolietojums liek pastāvīgi risināt jautājumus par aprīkojuma atjaunošanu vai papildināšanu.

Tā 2021.gadā, izmantojot jauno Valsts Kultūrakapitāla fonda projektu konkursu "Kultūrelpa" Koncertzāle iegādājusies āra skatuves konstrukciju, kas pilnā komplektā izmantojama āra pasākumiem un tās atsevišķas daļas – citu pasākumu izbūvei. Tāpat iegādāts arī āra digitālais ekrāns, kas būtiski uzlabo kino demonstrēšanas funkciju vasaras sezonā ārpus ierastās zāles, kā arī ziemas sezonā atsevišķi ekrāna fragmenti tiek izmantoti vides reklāmas

nolūkā. Tāpat iegādāta Lielo zāli sadalošā kulise, kas ļauj vēl labāk pielāgot Lielo zāli skaitliski mazākam apmeklētāju daudzumam un vienlaicīgi ļauj nepārtraukt Mazās zāles darbību.

2022.gadā plānots arī uzstādīt jaunu saziņas sistēmu Koncertzāles liftiem atbilstoši jaunākajiem normatīvajiem aktiem ugunsdrošības jomā.

2019.gadā nozīmīgs darbs bija veikts, lai atjaunotu nolietotās kafejnīcas telpas un aprīkojumu, secinot, ka nododot šīs materiālās vērtības apakšnomā ēdināšanas uzņēmumam, nav iespējams pienācīgi nodrošināt to saglabāšanu un apkopi.

Pilnveidots arī izstāžu zonas aprīkojums, izvietojot atbilstošu apgaismojumu un iegādājoties papildus izstāžu standus.

Vidēja termiņa stratēģijas posmā vitāli nepieciešams risināt jautājumus par jaunas skaņu pults iegādi darbam Lielajā zālē, kā arī secīgi – jaunas gaismas pults iegādi, kā arī tam pakārotu aprīkojumu.

Līdz ar ēkas garantijas beigām un ņemot vērā tās izmantošanas intensitāti, ik gadu aktuālāki kļūst remontdarbi, kas tiek veikti pastāvīgi.

Uzņēmums darbā izmanto arī IT tehnoloģijas un programmatūru – CRM, bijēšu tirdzniecības sistēma, grāmatvedības uzskaites sistēma, kas salīdzinājumā ar citiem līdzīgiem kultūras jomā strādājošiem uzņēmumiem GORS gadījumā tiek izmantots plašāk.

## **3.2. ĀRĒJIE FAKTORI**

### **3.2.1. TIEŠI IETEKMĒJOŠIE**

Atšķirībā no iekšējās vides faktoriem ārējie pastāv ārpus uzņēmuma un menedžmenta līmenī tos nevar nedz kontrolēt, nedz būtiski ietekmēt. Uzņēmuma darbu tieši ietekmē šādi galveno ārējās vides faktori: piegādātāji, starpnieki, patērētāji, konkurenti, saskarsmes auditorijas.

#### ***Piegādātāji***

Piegādātāji nodrošina nepieciešamos resursus, preces un pakalpojumus, kas nepieciešami uzņēmuma darbībai. Ņemot vērā, ka līdztekus pamatdarbības veidam – darbībai kultūras nozarē, tiek veikta apjomīgas inženiertehniskas būves apsaimniekošana, kā arī tiek iepirkti izejmateriāli mārketingam, citiem papildinošiem pakalpojumiem un precēm, piegādātāju tīkls ir ļoti plašs un sazarots. Piegādātāju tīkls ir ļoti plašs, diversificēts pa darbības veidiem un tie atrodas, kā uzņēmuma darbības reģionā – Latgalē, tā arī Latvijā un ārpus tās.

Piegādātāju atlasī ietekmē gan tehnoloģiskās īpatnības ēkas apsaimniekošanā, gan arī mākslinieciskās kvalitātes Koncertzāles programmas veidošanā. Būtisks ir cenas līmenis



(saimnieciskajiem pakalpojumiem un precēm, izjemateriāliem, remontmateriāliem utt.) un pakalpojuma kvalitāte, atbilstība mākslinieciskajai koncepcijai un mūsdienu kultūras norišu tendencēm (koncertprogrammu iepirkumi, honorāri utml.), piegādes drošums un ātrums, piegādātāja reputācija un atbilstība normatīvajiem aktiem. Atbilstoši normatīvajiem dokumentiem, uzņēmums piemēro iepirkumu procedūras, kā arī veic tirgus izpēti.

Būtisks ir izmaksu pieaugums, kas rada izaicinājumus turpmākajam darbam. Tiek prognozēta piegādātāju darbība.

### ***Starpnieki***

Uzņēmums savā darbā izmanto maz starpniekus. Faktiski vienīgā joma, kur tiek izmantoti starpnieku pakalpojumi ir biļešu tirdzniecība. Līdztekus savai biļešu tirdzniecības sistēmai un ņemot vērā klientu – telpu nomnieku specifiku, uzņēmums sadarbojas ar vairākiem citiem biļešu tirdzniecības uzņēmumiem – Biļešu Paradīze, Biļešu Serviss, E-Kase.

Sadarbība ar iepriekš minētajiem biļešu tirdzniecības uzņēmumiem vērtējama kā veiksmīga. Tomēr uzņēmumam izdevīgāka ir biļešu tirdzniecība savā biļešu tirdzniecības sistēmā, kas ļauj samazināt pasākumu tirdzniecības izdevumus. Tas ļauj mazināt riskus un atkarību no privātā tirgus dalībnieku noteiktām izmaksām un to izmaiņām. Uzņēmuma biļešu sistēma ļāva arī mazināt Covid-19 pandēmijas seku dēļ pieaugošos izdevumus, kas saistīti ar pasākumu pārcelšanu vai atcelšanu. Tomēr Koncertzāle apzinās, cik plašs ir citu biļešu tirdzniecības sistēmu klientu loks un tāpēc nodod savu pasākumu biļešu tirdzniecību tām.

Izvērtējot resursu izmantošanas lietderīgumu, uzņēmums neizmanto Reklāmas un citu ārpalpojumu aģentūru pakalpojumus.

### ***Patērētāji***

Uzņēmuma preces un pakalpojumu patērē kā fiziskas, tā arī juridiskas personas (galvenokārt pasākumu rīkošanas un konferenču telpu nomas segmentā).

Tiem ir tieša ietekme uz uzņēmuma darbību. Pašreizējās ekonomiskās un sociālpolitiskās tendences liecina, ka patērētāji saskarsies ar finanšu grūtībām. Tomēr uzņēmuma preču un pakalpojumu kvalitāte, kā arī nodrošinātais serviss ļauj prognozēt, ka uzņēmumam izdosies saglabāt savu klientu loku. Tajā nozīmīga loma ir arī komunikācijai un mārketinga aktivitātēm, kas nerima arī pandēmijas laikā.

Ņemot vērā darbības daudzveidību, plašu ģeogrāfisko aptveri, Koncertzāles darbs attiecināms un vairākiem tirgus tiem, no kuriem būtiskākais ir patērētāju tirgus, sniedzot pakalpojumus fiziskām personām un māsaimniecībām viņu personisko vajadzību apmierināšanai.

Jāņem vērā, ka uzņēmums darbojas publiskajā sektorā un tādējādi patērētāji no uzņēmuma sagaida arī sociālo un ikdienas dzīvesvidi sekmējošus pakalpojumus.

### **Konkurenti**

Konkurences vidi nedrīkst reducēt tikai uz uzņēmumiem, kuri piedāvā līdzīgas preces un pakalpojumus, jo pastāv vairāki citi konkurences veidi. Tradicionāli ierasts konkurenci skatīt līdzīgi strādājošu uzņēmumu kontekstā. Tomēr mūsdienu brīvā laika pavadīšanas tendences liecina, ka šī ir novecojusi pieeja un konkurence jāskata plašākā kontekstā, paredzot, ka, piemēram, pasākumu apmeklēšana konkurē ar ceļošanu, TV skatīšanos, ‘sērfošanu’ internetā utml.

Līdzīgākie tirgus dalībnieki uzņēmumam ir līdzvērtīgi izbūvētas reģionālās koncertzāles Liepājā, Cēsīs, Ventspilī. Tomēr to ģeogrāfiskais izvietojums, kas ir robežās no 150 līdz 380 km neliek domāt par sīvu konkurenci klientu piesaistes ziņā. Tiesa, eksistē sīva profesionāla konkurence mākslinieciskās programmas jomā, kas ikvienu no koncertzālēm virza uz lielāku izcilību un attīstību.

#### *4.abula. Reģionālo koncertzāļu pasākumu norises pamattelpu raksturojums*

	<b>Lielā zāle</b>	<b>Kamerzāle</b>	<b>Papildus telpas</b>
<b>Latgales vēstniecība GORS</b>	~ 1000 sēdvietas (transformācija stāvvietām līdz 2500 cilvēkiem)	~ 220 sēdvietas (transformācija stāvvietām līdz 1000 cilvēkiem)	Vairākas semināru telpas, līdz 60 vietām. Kamerzāles izmantošana kino funkcijai
<b>Vidzemes koncertzāle CĒSIS</b>	~Līdz 805 sēdvietas	~ 120 sēdvietas	Kino zāle, līdz 56 sēdvietām
<b>Liepājas koncertzāle LIELAIS DZINTARS</b>	~ 972 sēdvietas	~ 180 sēdvietas	Eksperimentālā skatuve ~ 100 sēdvietas
<b>Ventspils koncertzāle LATVIJA</b>	~ 600 sēdvietas	~ 200 sēdvietas	-

Latgales reģiona griezumā lielākā konkurence ir vērojama no vietējām pašvaldībām un to dibinātām kultūras institūcijām vasaras sezonas laikā, kad tiek organizēti dažāda mēroga bezmaksas pasākumi, it īpaši pilsētas svētki. Tomēr, tā kā atbilstoši sākotnējam Koncertzāles izveides projektam, tā ir paredzēta profesionālās mākslas nodrošināšanai reģionā, GORS ir arī neapšaubāma konkurētspējīgā priekšrocība – infrastruktūra un akustiski izcila koncerttelpas.

Nolūkā sabalansēt reģiona pašvaldību izdevumus kultūras norisēm, ir svarīgi atrast balansu starp konkrēta žanra pasākumu vienā vai otrā norises vietā.

Uzņēmums pastāvīgi seko konkurences tendencēm, pielāgojas klientu interesēm un iespējām, bet paturot prātā sociālo virsmērķi un māksliniecisko izcilību. Tajā pašā laikā uzņēmums rēķinās ar to, ka būtiska ir konkurences nosacījumu nepārkāpšana attiecībā pret privāto tirgus sektoru.

### ***Saskarsmes auditorijas***

Ļoti būtiska saskarsmes auditoriju ietekme uz Koncertzāles darbu. Uzņēmumam ir šādas saskarsmes auditorijas: finanšu aprindas; masu mediji; valdības un pašvaldību institūcijas; likumdošanas institūcijas; sabiedriskās organizācijas; patērētāju organizācijas. Saskarsmes auditoriju attieksme kopumā vērtējama kā labvēlīga.

Finanšu aprindas. Savā darbībā uzņēmums izvairās no ilgtermiņa kredītsaistībām, taču vienlaicīgi ir ļoti atkarīgs no dibinātāja – Rēzeknes Valtspilsētas domes piešķirtās dotācijas, kā arī citiem finansējuma avotiem, kas galvenokārt vērsti profesionālās programmas nodrošināšanai Koncertzālē. Līdz 2022.gadam galvenais finansējuma avots šajā jomā bija Valsts Kultūrkapitāla fonds, bet kopš 2022.gada tā ir Centrālās un Finanšu līgumu aģentūras administrētā programma, kuras ietvaros 2022.gada 2.ceturksnī atbilstoši 2022.gada 19.aprīļa noteikumos Nr.251 “Darbības programmas “Izaugsme un nodarbinātība” prioritārā virziena “Pasākumi Covid-19 pandēmijas seku mazināšanai” 13.1.4.specifiskā atbalsta mērķa “Atveseļošanas pasākumi kultūras jomā” otrās projektu iesniegumu atlases kārtas “Daudzpusīgas profesionālās mākslas pieejamības nodrošināšana nacionālas vai reģionālas nozīmes attīstības centros Latvijā” īstenošanas noteikumi” izsludināts projektu konkurss.

Šis ir sarežģītāks finansējuma instruments, kas paredz arī lielākas birokrātiskās procedūras.

Masu mediji. Ļoti būtiskas ir attiecības ar masu medijiem un citiem informācijas izplatīšanas avotiem. Attiecībās ar tiem uzņēmums izmanto sabiedrisko attiecību instrumentus (t.sk. preses relīzes, intervijas mediju pasākumus utt.), kā arī atbilstoši konkrētās aktivitātes mērķtirgum notiek reklāmas materiālu izvietošana. Būtiska ir reprezentācija nacionāla mēroga plašsaziņas līdzekļos un sociālajos medijos. Vietēja mēroga mediju auditorija nereti ir šaurāka un arī šo mediju izpratne par kultūras norisēm ir ļoti atkarīga no subjektīvā viedokļa un katra indivīda gaumes. Tomēr Uzņēmums apzinās nepieciešamību savā darbā ņemt vērā savā administratīvajā teritorijā dzīvojošo cilvēku viedokli un iesaisti. Līdz ar to vietējiem medijiem tiek piešķirta svarīga loma, nereti veidoti atšķirīgi informatīvie materiāli par pasākumiem.

Sadarbība ar medijiem ir viens no vadības komunikācijas svarīgākajiem uzdevumiem, ko palīdz realizēt Mārketinga nodaļa, cenšoties veidot abpusēji izdevīgu un efektīvu sadarbību.

Valdības un pašvaldību institūcijas. Šī saskarsmes auditorija būtiski ietekmē visas vadības funkcijas un uzņēmuma darbību kopumā. Kā minēts iepriekš, Koncertzāle darbojas kā pašvaldības dibināts uzņēmums un tādējādi ar dalībnieku sapulces starpniecību tā uzņēmums tiešā veidā tiek ietekmēt no Rēzeknes Valstspilsētas domes. Tāpēc svarīga produktīva sadarbība ar pašvaldību un tās struktūrvienībām. It īpaši būtiska ir sadarbība ar Rēzeknes Kultūras un tūrisma aģentūru, kuras vadītājs ir kapitāla daļu turētāja pārstāvis. Tajā pašā laikā svarīga ir arī citu struktūrvienību izpratne par Koncertzāles darbu jomās, kas saistītas ar pilsētas un teritorijas attīstību, tūrisma veicināšanu, pilsētas tēla veidošanu.

Uzņēmums ir regulāri pārstāvēts dažādās Kultūras ministrijas darba grupās un padomēs, kas skar kultūras jomas aktualitātes, COVID pandēmijas laikā aktīvi sadarbojies ar veselības aprūpes institūcijām u.c.

Svarīgākie partneri, saskarsmes auditorijas: Rēzeknes Valsts pilsētas dome, Kultūras ministrija, Latgales plānošanas reģions, ārvalstu vēstniecības un pārstāvniecības, Valsts Kultūrkapitāla fonds, Centrālā Finanšu un līgumu aģentūra, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra, vietējās pašvaldības un to tūrisma informācijas centri, valsts uzņēmumi un koncertorganizācijas – “Latvijas koncerti”, “Latvijas Nacionālā opera un balets”, Latvijas Radio koris, Sinfonietta Rīga, Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris, Dailes teātris, Nacionālais teātris, Jaunais Rīgas teātris, Rīgas Krievu teātris, Kremerata Baltica u.c.

Likumdošanas institūcijas. Būtiskas ir likumdošanas saskarsmes auditorijas, kuru ietekme pēdējo gadu laikā ir pieaugusi ievērojami un kļuvusi grūti prognozējama. Galvenokārt tas bija redzams COVID pandēmijas apstākļos, kad uzņēmuma vadība iespēju robežās piedalījās darba grupās un diskusijās par valdības lēmumu un valsts normatīvo aktu ietekmi uz uzņēmuma darbu. Arī izmaiņas nodokļu politikā raisa nepieciešamību būt elastīgiem un censties savlaicīgi prognozēt izmaiņas nodokļu aprēķinos un līdz ar to arī ieņēmumu/izdevumu plūsmā. COVID krīzes apstākļos būtiska bija sadarbība ar valdības pārstāvjiem, Saeimas deputātiem, Veselības ministriju.

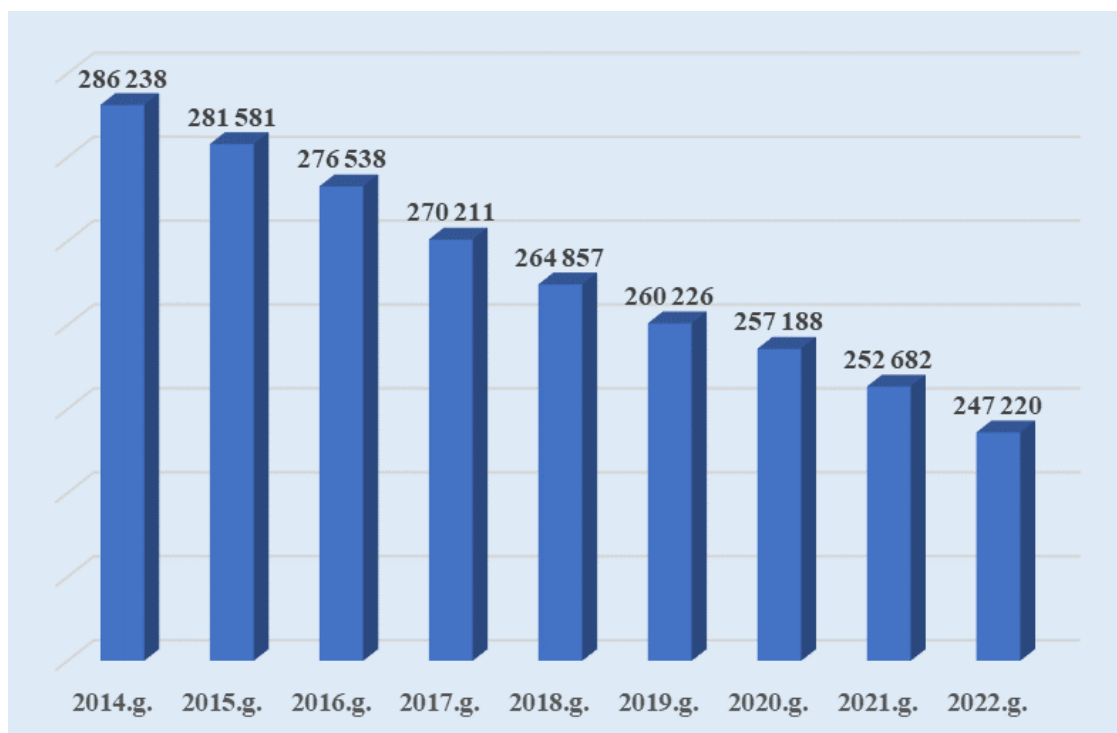
Sabiedriskās organizācijas. Uzņēmums ņem vērā sabiedrības intereses un sadarbojas ar vairākām sabiedriskajām organizācijām, kas aptver cilvēkus ar invaliditāti un īpašām vajadzībām, jaunās māmiņas, radošās personas un kultūras norises vietas.

### 3.2.2. NETIEŠI IETEKMĒJOŠĀ VIDE

Pastāv vismaz septiņi galvenie ārējās vides faktori, kuri pozitīvi vai negatīvi ietekmē uzņēmuma darbu: demogrāfiskā vide; ekonomiskā vide; sociālkultūras vide; zinātne, tehnoloģija, tehnika; politiskā vide; dabas vide; starptautiskā vide.

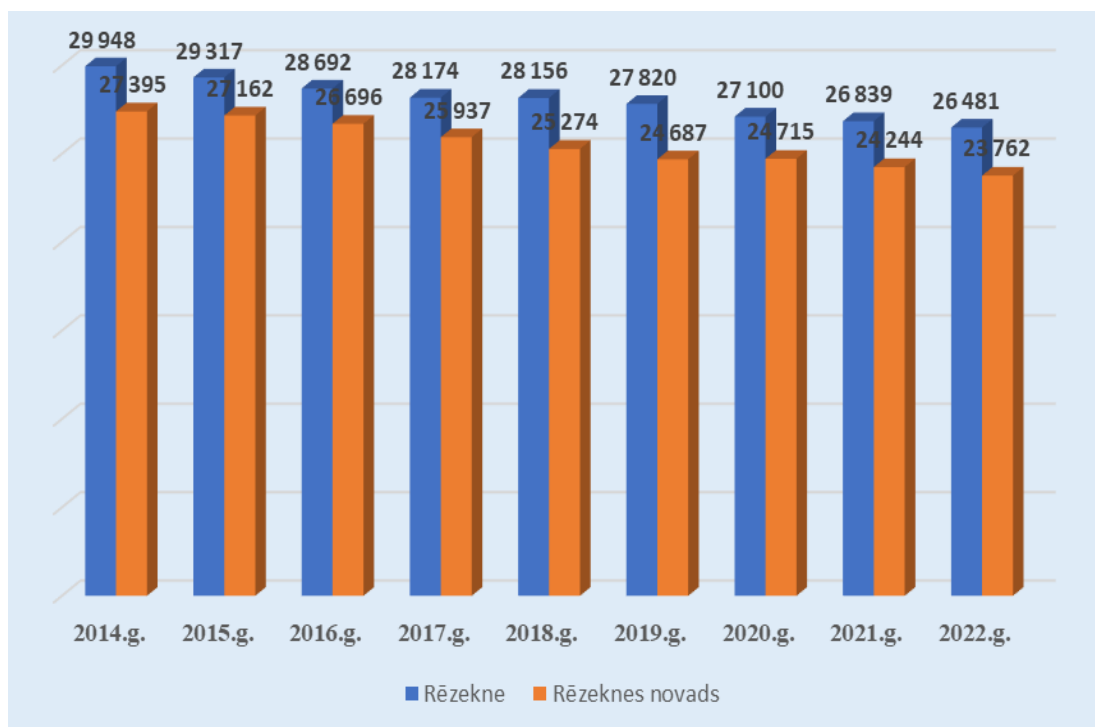
#### Demogrāfiskā vide

Pēdējo desmit gadu laikā Latvijas iedzīvotāju skaits ir samazinājies kopumā par gandrīz 9%, kas absolūtos skaitļos nozīmē vairāk par 181 tūkstoša iedzīvotāju zudumu (no 2,07 milj. 2011. gadā līdz 1,89 milj. 2021.gadā). Demogrāfiskās prognozes liecina, ka iedzīvotāju skaits Latvijā turpinās samazināties arī ilgtermiņā, kas būtiski ietekmē kultūras auditoriju kā kvantitatīvi, tā sociālās struktūras aspektā – potenciālā kultūras auditorija arvien samazinās, vienlaikus paaugstinās auditorijas vidējais vecums (skat. 5.attēlu).



5.attēls. Iedzīvotāju skaita dinamika Latvijā (CSP dati).

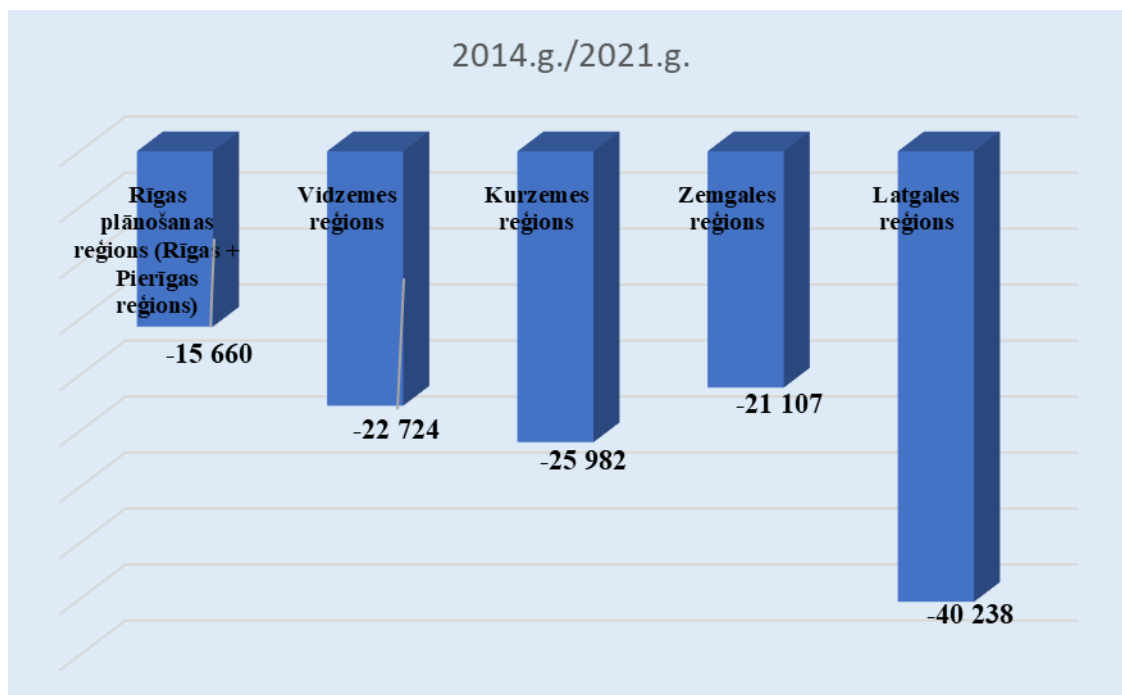
Arī Rēzeknes pilsētā un Rēzeknes novadā šīs negatīvās iedzīvotāju skaita samazināšanās tendences ir spilgti redzamas un tiešā veidā ietekmē uzņēmuma darbu (skat.6.attēlu).



6.attēls. Iedzīvotāju skaita dinamika Rēzeknes pilsētā un novadā (CSP dati).

Lielāko daļu iedzīvotāju Latvija un it īpaši Latgale zaudējusi migrācijas dēļ – dabiskā pieauguma ietekmē desmit gadu laikā (2011-2020) Latvija zaudējusi 84 tūkst. iedzīvotāju (starpība starp dzimušo un mirušo skaitu), bet migrācijas dēļ 97 tūkst. (starpība starp no Latvijas izbraukušo un iebrukušo skaitu).

Šis apstākļi būtiski ietekmē GORS darbu, liekot meklēt risinājumus esošās auditorijas piesaistei un attīstībai. GORS darbības laikā iedzīvotāju skaits Latgalē sarucis par vairāk nekā 40 tūkstošiem iedzīvotāju (skat.7.attēlu), kas ir sliktākais rādītājs valstī. Taču tajā pašā laikā kā minēts iepriekš GORS ar savu darbu piesaistījis vairāk apmeklētājus nekā citas reģionālās koncertzāles. Tas liecina par uzņēmuma komandas darba efektivitāti un radošu pieeju, taču tajā pašā laikā pieļaujams, ka uzņēmums apmeklētāju piesaistē jau sasniedzis savu kapacitāti un tam ir nepieciešama vietējās pašvaldības un reģiona lielāka iesaiste kā finansējuma nodrošināšanā, tā arī mārketinga aktivitāšu īstenošanā un saistīto tautsaimniecības sektoru attīstībā.



7.attēls. Iedzīvotāju skaita dinamika Latvijā 2014. un 2021.gadā (CSP dati).

Prognozes par reģionu iedzīvotāju skaita izmaiņām līdz 2050. gadam liecina, ka Latgalē dzīvojošo skaits saruks par 40%, Kurzēmē un Vidzemē – par 35%, Rīgā – par 30%, bet Pierīgā – pieaugs par 1%.

Šis apstākļi būtiski ietekmē GORS darbu, liekot meklēt risinājumus esošās auditorijas piesaistei un attīstībai. GORS darbības laikā iedzīvotāju skaits Latgalē sarucis par vairāk nekā 40 tūkstošiem iedzīvotāju, kas ir sliktākais rādītājs valstī. Taču tajā pašā laikā kā minēts iepriekš GORS ar savu darbu piesaistījis vairāk apmeklētājus nekā citas reģionālās koncertzāles. Tas liecina par uzņēmuma komandas darba efektivitāti un radošu pieeju, taču tajā pašā laikā pieļaujams, ka uzņēmums apmeklētāju piesaistē jau sasniedzis savu kapacitāti un tam ir nepieciešama vietējās pašvaldības un reģiona lielāka iesaiste kā finansējuma nodrošināšanā, tā arī mārketinga aktivitāšu īstenošanā un saistīto tautsaimniecības sektoru attīstībā.

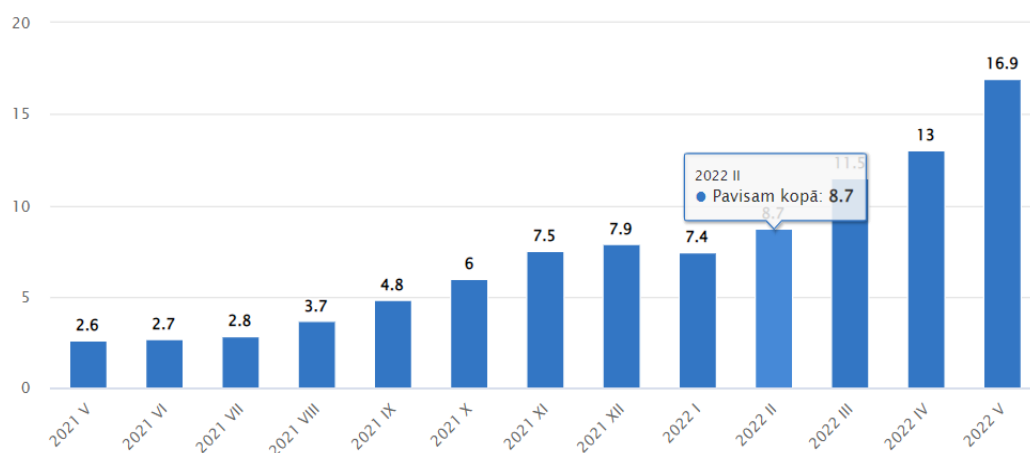
Migrācijas un demogrāfisko tendenču rezultātā ir mainījusies un turpinās mainīties arī Latvijas iedzīvotāju sociāli demogrāfiskā struktūra. Pēdējo 10 gadu laika periodā no 18% līdz 20% pieaudzis par 65 gadiem vecāku iedzīvotāju īpatsvars, un Eurostat prognozes paredz, ka vidējā termiņā gados vecāku iedzīvotāju īpatsvars palielināsies līdz pat 28% pēc 2030. gada. Bērnu līdz 14 gadu vecumam īpatsvars arī ir palielinājies pēdējos gados, sasniedzot 16% līmeni, tomēr tas neturpinās palielināties un saglabāsies aptuveni esošajā līmenī. Absolūtos skaitļos bērnu skaits gan samazināsies, tomēr aptuveni tādā pat izteiktībā kā iedzīvotāju kopskaits, sekojoši tā īpatsvars kopumā būtiski nemainīsies.

Vienlaikus ar emigrācijas procesiem Latvijā aktīvi norisinās arī iekšējās migrācijas procesi, kuru rezultātā aizvien samazinās iedzīvotāju skaits ārpus Rīgas aglomerācijas, būtiski mainoties arī lauku reģionos dzīvojošo sociālajam sastāvam. Lai gan līdz šim kultūras iestāžu reģionālais tīkls nav būtiski samazinājies, turpinot nodrošināt kultūras pakalpojumu pieejamību pēc iespējas tuvu iedzīvotāju dzīvesvietai, paredzams, ka reģionu depopulācija radīs aizvien būtiskākus izaicinājumus pašvaldību spējai uzturēt kultūras infrastruktūru un nodrošināt augstvērtīgus kultūras pakalpojumus, tiks meklētas gan kultūras iestāžu tīkla optimizācijas iespējas, tai skaitā veidojot jaunas sinerģijas gan starp kultūras iestādēm, gan ar citu nozaru iestādēm. Vienlaikus kultūras pakalpojumu pieejamība, unikalitāte un kvalitāte, kā arī kultūras resursi, var tikt izmantoti reģionu konkurētspējas paaugstināšanai un palielināt reģiona pievilcību, paaugstinot iedzīvotāju dzīves kvalitāti un piesaistot vietējā un starptautiskā tūrisma plūsmas.

### Ekonomiskā vide

Būtiska ietekme uz kultūras un radošo nozares ilgtspēju ir kopējai uzņēmējdarbības videi Latvijā, kā arī nodokļu politikai. Kultūras un radošās nozares ir īpaši jūtīgas pret svārstībām uzņēmējdarbības vidē. Grozījumi normatīvajos aktos nereti tiek pieņemti nesavlaicīgi, kas apgrūtina darbu finanšu jomā.

Uzņēmuma darbinieku profesionālā kapacitāte šobrīd ir atbilstoša, lai maksimāli pielāgotos mainīgajiem ekonomiskās vides faktoriem. Taču starptautisko notikumu dēļ šobrīd ir grūti prognozējama ekonomiskās vides attīstība. Tiesa, skaidrs, ka gaidāmi sarežģījumi, kurus visai grūti prognozēt. Jau 2022.gada pirmajā pusgadā vērojama liela inflācija, būtisku resursu un izjemateriālu, preču un pakalpojumu sadārdzinājums.



8.attēls. Patēriņa cenu pārmaiņas Latvijā (CSP dati).



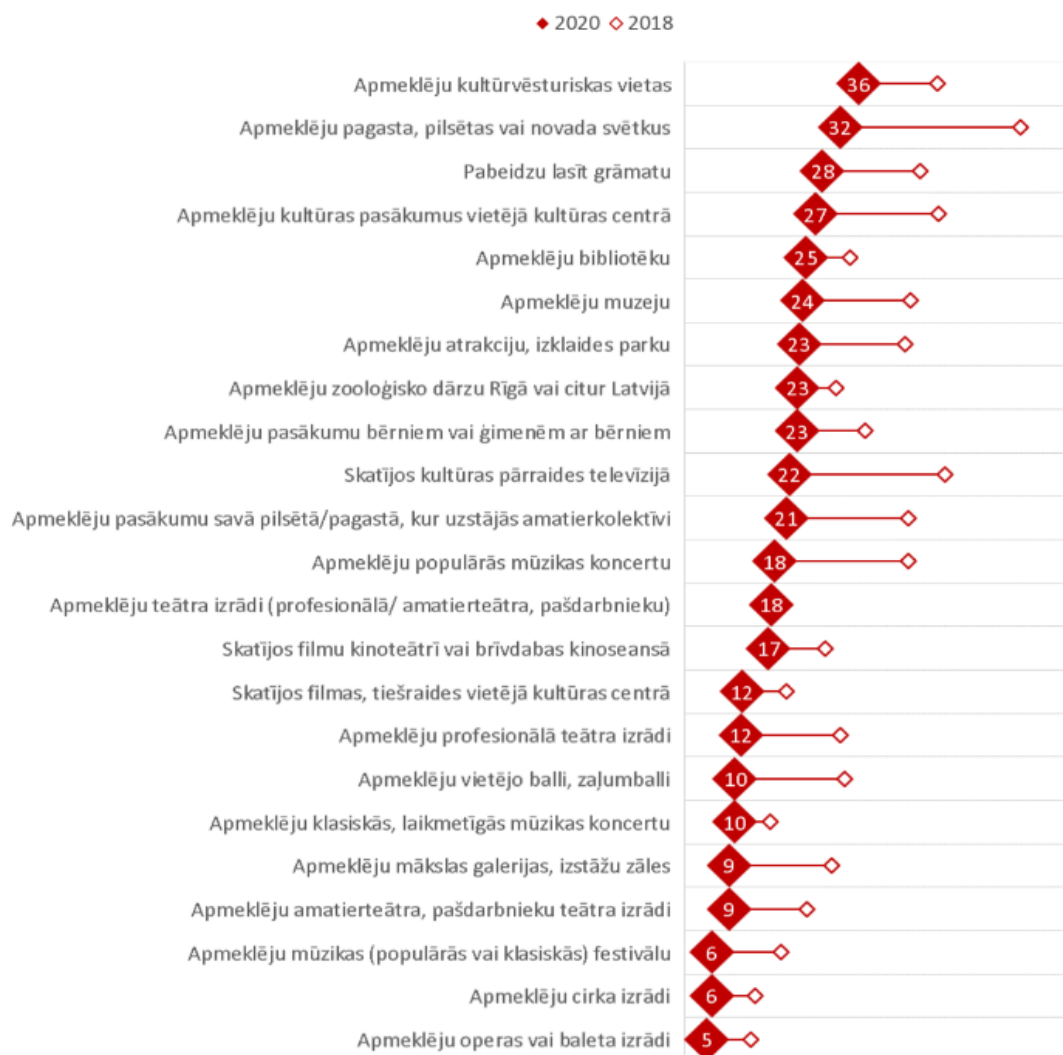
Vidējais patēriņa cenu līmenis Latvijā 2022. gada maijā, salīdzinot ar 2021. gada maiju, palielinājās par 16,9%, liecina jaunākie Centrālās statistikas pārvaldes dati.

## Sociālkultūras vide

Lai arī sociālkultūras vide tiek definēta kā netiešas ietekmes ārējais faktors, Covid-19 pandēmijas apstākļos, šī faktora nozīme GORS darbā ļoti būtiska.

Apzinoties Koncertzāles darbības jomu, sociālkultūras videi ir ļoti nozīmīga loma uzņēmuma darbā. Tā ietekmē patērētāju dzīvesveidu, veicina dzīves vērtību veidošanu un attieksmi pret GORS darbību. Tas tieši saistīts ar klientu vēlmi izmantot GORS pakalpojumus.

Jāatzīst, ka pandēmija un tam drošības apdraudējumi būtiski pasliktina sociālkultūras vidi Latvijā. 2020.gadā veiktais Kultūras patēriņa un līdzdalības ietekmes pētījums atklāj Covid-19 infekcijas graujošo ietekmi uz kultūras patēriņu – būtiski samazinājušās visas kultūras patēriņa aktivitātes, tostarp 49% aptaujāto atzinuši, ka neapmeklē kultūras pasākumus.



9.attēls. Kultūras patēriņa tendences un raksturojums Latvijā (KM pētījuma dati).

Iepriekšējais kultūras patēriņa un līdzdalības ietekmes pētījums veikts 2018.gadā, un tajā secināts, ka absolūtais vairākums (92%) Latvijas iedzīvotāju pēdējā gada laikā ir piedalījušies vismaz vienā kultūras pasākumā vai aktivitātē. Vienlaikus pēdējos 10 gados novērojama tendence kultūras patēriņam samazināties, kā arī pieaugt to iedzīvotāju īpatsvaram, kuri kultūras pasākumus un aktivitātes neapmeklē – ja no 2007.-2010. gadam tādu bija 3%-4%, tad no 2014.-2017. gadam jau 7%-8%. Visbūtiskāk samazinājies to iedzīvotāju īpatsvars, kuri skatās kultūras pārraides televīzijā (-22%), lasa grāmatas (-17%), apmeklē bibliotēkas (-7%). Savukārt pieaudzis ir to iedzīvotāju īpatsvars, kuri apmeklē atrakciju un izklaides parkus (+8%), pagasta vai pilsētas svētkus (+7%), populārās mūzikas koncertus (+6%) un teātrus (profesionālos vai amatierteātrus, +5%).

Tomēr turpinās vairākas iniciatīvas, kas sekmē pozitīvu attīstību, piemēram, Kultūras skolas somas projekts.

### **Zinātne, tehnika un tehnoloģija**

Svarīgs faktors, kas saistīts ar esošo produktu uzlabošanu, inovāciju ieviešanu, tādējādi radot jaunas attīstības iespējas. Tā kā uzņēmuma pārziņā atrodas ne tikai ēka, bet arī būtisks aprīkojums un inženiertehniskie tīkli, svarīgi sekot līdzi mūsdienu tendencēm un pilnveidot darbu kā plānojot aprīkojuma atjaunošanu, tā arī energoefektivitātes pasākumus. Kultūrbūvēs kā Latgales vēstniecība GORS svarīgi saglabāt to tehnisko kvalitāti, ko ārpus Latvijas esošās līdzīgas kultūrbūves nemitīgi dara, iegādājoties atbilstošu aprīkojumu, attīstot izmantojamo programmatūru. Latvijā šīs attīstības tendences ir lēnākas, ņemot vērā finanšu resursu ierobežotību un vāju īpašnieku izpratni par specifiskā aprīkojuma nozīmīgumu.

Svarīgi ir digitālās transformācijas procesi, kas vienlaikus rada gan jaunas iespējas, gan būtiskus draudus kultūras un radošajām nozarēm.

### **Politiskā un tiesiskā vide**

Uzņēmuma darbu būtiski ietekmē politiskā un tiesiskā vide, uz ko attiecināmi likumi un citi likumdošanas akti, kā arī valsts iestāžu u.c. sabiedrisko organizāciju kopums. Būtiskākās ietekmes ir no likumdevēja, kas saistītas ar dažādu pārbaužu veikšanu normatīvo aktu ietvaros, t.sk dienesti, kas uzrauga bērnu istabas, ēdināšanas struktūrvienību darbību, autortiesības un izpildītāju tiesības pārstāvošās institūcijas, valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests, valsts policija utml.

Negatīva bijusi valsts attieksme pret pašvaldības kapitālsabiedrībām, liedzot atbalsta instrumentu izmantošanu Covid-19 apstākļos. Saeimas vēlēšanu gadā varētu būt jaušams

politiskais risks, tomēr to ievērojami mazina Koncertzāles labā reputācija un nozīmīgums ne tikai reģionālā, bet arī nacionālā kultūrpolitikas kontekstā. Vietējās politikas ietekme būtiski nemaina darbu, uzņēmums pakļauts izpildvarai.

### **Dabas vide**

Dabas vides jomā uzņēmumam jāņem vērā šādi apstākļi:

1. Izejvielu deficīts (izejvielas mārketinga aktivitātēm, saimnieciskām aktivitātēm, izejvielu iepirkumiem).
2. Enerģijas sadārdzināšanās (2022.gadā starptautisko notikumu dēļ novērojama būtiska energoresursu sadārdzināšanās).
3. Dabas resursu valsts regulējums (Dabas resursu nodoklis, plastmasas ierobežošana, tehnikas utilizēšana utt.).

### **Starptautiskā vide**

Būtiskākās starptautiskās vides faktors, kas šobrīd ietekmē uzņēmuma darbu ir karš Ukrainā. Rēzeknes ģeogrāfiskais izvietojums – tuvums Krievijai un Baltkrievijai rada piesardzīgu attieksmi no klientu puses. Līdz šim būtiski bija COVID radītie apstākļi. Ja 2022.gada nogalē palielināsies īpaši bīstamas vīrusa izraisītu saslimšanas, tas kombinācijā ar starptautiskās drošības apstākļiem radīs būtiskus izaicinājumus ne tikai Koncertzāles darbam, bet visam reģionam kopumā.

2020.gads kultūras nozarei bija īpaši sarežģīts Covid-19 infekcijas izraisītās krīzes dēļ, izgaismojot vairākas strukturālas problēmas kultūras jomā, tostarp kultūras jomā strādājošo sociālo aizsardzību un kultūras organizāciju atšķirīgās finansējuma piesaistes iespējas atkarībā no organizācijas dibinātāja un juridiskās formas. Neskatoties uz to, ka valsts 2020.gadā īstenoja virkni atbalsta pasākumu kultūras un radošajām nozarēm, situācija vēl joprojām ir vērtējama kā kritiska, un ilgstoši epidemioloģiskās situācijas noteikti ierobežojumi, kuru mērķis ir nodrošināt sabiedrības drošību un veselību, var atstāt graujošu ietekmi uz kultūras un radošajām nozarēm. Īpaši apdraudētas ir tās kultūras un radošās nozares, kuru darbība nesaraucjami saistīta ar klātienē kultūras norisēm – mūzika, teātris u.c.

Vienlaikus, ņemot vērā iespējamo „garo Covid-19 infekcijas izplatības” scenāriju, kurā visām tautsaimniecības nozarēm būs jāpielāgojas darbībai pastāvīgu epidemioloģiskās drošības ierobežojumu apstākļos, būs nepieciešams radīt jaunus risinājumus kultūras pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai gan klātienē, gan digitālajā vidē.

### 3.3. 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>▪ Klientu lojalitātes – Vēstnieku programma, datu bāze, attīstīti mārketinga instrumenti.</li> <li>▪ Savstarpēji papildinoši pakalpojumi un līdz ar to arī efektīva darba organizācija.</li> <li>▪ Iegādāta āra skatuve, digitālais āra ekrāns, GORS zāli sadalošā kulises.</li> <li>▪ Latgaliskums un kultūrvēsturiskais fons – izmantot atšķirīguma un unikalitātes potenciālu, ko glabā reģions, nepadarot to banālu vai sērīgu.</li> <li>▪ Tūrisma komplekti – pasākumu, izklaižu un atpūtas iespēju kompleksa iespējamība gan tūrisma aģentūrām, gan individuāli.</li> <li>▪ Sadarbība ar Rēzeknes mūzikas vidusskolu</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, starptautiskās drošības draudi, Covid-19 pandēmijas dēļ notikušās izmaiņas kultūras patēriņā</li> <li>▪ Naktsmītnes – zema kapacitāte un kvalitāte</li> <li>▪ Latgale ar savu attālumu – attiecībā pret citiem reģioniem un transporta izdevumu pieaugums</li> <li>▪ Sabiedriskais transports – kultūras pasākumu apmeklēšanai nepiemērots sabiedriskā transporta kustības grafiks reģiona ietvaros</li> <li>▪ Nepietiekams darbinieku skaits, darbaspēka nepietiekamība, mainība un atalgojuma problēmas</li> <li>▪ Sadarbības partneru maksātspēja</li> <li>▪ Sadarbības trūkums ar pašvaldības aģentūru Kultūras un tūrisma centrs kopēju aktivitāšu organizēšanā, izceļoti profesionālās mākslas vērtības.</li> </ul>
<p><b>Draudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabiedrības inertums (sociālā, ekonomiskā spriedze)</li> <li>▪ Covid-19 un drošības draudi mazina vēlmi un iespējas apmeklēt publiskus pasākumus</li> <li>▪ Mākslinieku menedžmenta negodprātīga rīcība – tēla bojāšana</li> <li>▪ Politiskā ietekme – neizpratne par kultūras nozīmi, procesiem un koncertzāles darbu</li> <li>▪ Klienti izvēlas citus laika pavadīšanas veidus</li> <li>▪ Infrastruktūras nolietojums</li> <li>▪ Energoresursu cenu pieaugums</li> <li>▪ Finanšu resursu nepietiekamība</li> <li>▪ Pašvaldību, citu producentu neprofesionāla iesaistīšanās kultūras norišu organizēšanā (it īpaši bezmaksas)</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.</li> <li>▪ Jauna rakstura (līmeņa) pasākumi (alternatīva Rīgai, citam pilsētām) - dažādu jomu pasākumu apvienojumi, festivāli, starptautiski pasākumi</li> <li>▪ Liela mēroga konferences, semināri.</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</li> <li>▪ SPA viesnīcas projekta attīstība Rēzeknē</li> <li>▪ Iekšzemes tūrisma pieaugums</li> </ul>

Veiktā SVID analīze atklāj, ka veiksmīgai Latgales vēstniecības GORS darbībai nepieciešamā sadarbība ar pašvaldībām, valsts un privātajām institūcijām, veidojot vienotu kultūrtūrisma produktu, kurā GORS sniegtie pakalpojumi ir būtiska sastāvdaļa. Plašas iespējas auditorijas piesaistē paver GORS tehniskās iespējas un serviss, kā arī iespējamā mākslinieciskā programma. Tajā pašā laikā uzņēmums nevar tikai saviem spēkiem risināt problēmas, kas saistās ar apzinātajām vājajām 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 naktsmītņu 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.

Atšķirībā no iepriekšējā vidēja termiņa stratēģijas perioda, būtiska ir ietekme, kas saistīta ar veselības riskiem – vīrusu izplatību un arī starptautiskās drošības jautājumi, kā arī atrašanās tuvu Krievijai un Baltkrievijai, kas iepriekšējā periodā tika vērtēti labāk.

## **4. BIZNESA MODELIS**

### **4.1. PRODUKTI UN PAKALPOJUMI**

SIA „Austrumlatvijas koncertzāle” darbības veids ir mākslinieku darbība, radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības, kultūras iestāžu darbība, kinofilmu demonstrēšana, sanāksmju un izstāžu organizatoru pakalpojumi, ar pamatdarbību saistītie pakalpojumi, nekustamā īpašuma un iekārtu iznomāšana un pārvaldīšana.

SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” nodrošina dažādu žanru Latvijas un ārvalstu profesionālās skatuves mākslas, mūzikas, vizuālās un jauno mediju mākslas pieejamību reģionā, veidojot koncertzāli par mākslinieciskajā un 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. Līdztekus pamatpakalpojumam – kultūras norisēm, Koncertzāle attīsta arī papildpakalpojumus, kas saistīti pasākumu tehnisko apkalpošanu un klientu servisu.

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.

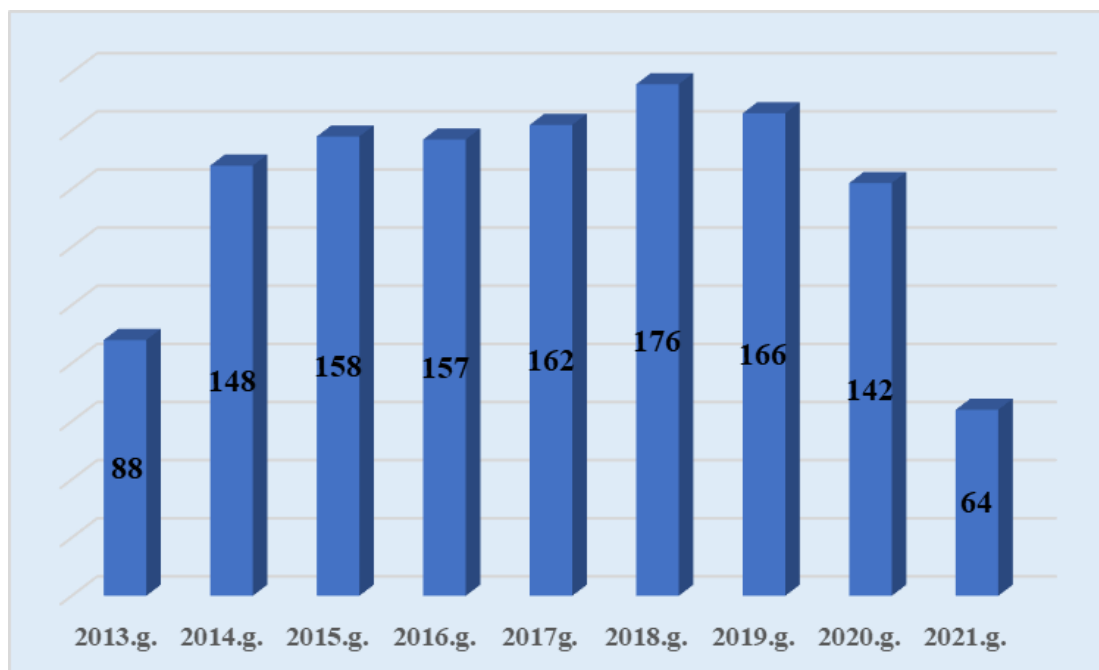
Kapitālsabiedrība, kā uzņēmējdarbības forma, ir piemērots un elastīgs apsaimniekošanas formas veids, lai nodrošinātu tehniskās apsaimniekošanas, mākslinieciskās darbības efektivitāti, sadarbību ar privātā un publiskā sektora organizācijām, pašvaldības un valsts finansējuma piesaisti, valsts un Rēzeknes pilsētas plānošanas dokumentos noteikto mērķu sasniegšanas efektivitāti, konferenču, semināru un telpu nomas realizācijas efektivitāti.

SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” darbības veici atbilstoši NACE klasifikācijai uzskaitīti Stratēģijas 1.nodaļa.

Svarīgākie pakalpojumi, preces, kas saistīti ar ieņēmumu gūšanu.

1. Skatuves mākslas pasākumu organizēšana un biļešu tirdzniecība.
2. Pašu producēto pasākumu radīšana un biļešu tirdzniecība.
3. Telpu noma kultūras norisēm, semināriem, konferencēm un ar tiem saistītie papildpakalpojumi. Īstermiņa un ilgtermiņa noma.
4. Kafējnīcas pakalpojumi GORS pasākumu apmeklētājiem, klientiem.
5. Kino demonstrēšana un biļešu tirdzniecība.
6. Ekskursiju nodrošināšana Latgales vēstniecībā GORS.
7. Mākslas galerijā izstādīto darbu tirdzniecība
8. Suvenīru tirdzniecība.

Būtiskākais darbības veids saistīts ar pasākumu organizēšanu un biļešu tirgošanu uz tiem. GORS notiekošo skatuves mākslas pasākumu skaits redzams 10.attēlā.



10.attēls. Latgales vēstniecībā GORS notiekošo skatuves mākslas pasākumu skaits.

Notikumu kopskaitā augstāk redzamajā attēlā netiek ieskaitīti kino seansi (vairāki simti gadā) un konferences un semināri (30-60 gadā).

Tomēr ir svarīgi atrast līdzsvaru starp pasākumu skaitu un tā izdevumiem, prognozējamajiem ieņēmumiem. Līdz ar Covid-19 pandēmijas sekām un drošības apdraudējumiem starptautiskajā līmenī, izmaksu pieaugumu un ieņēmumu piesardzīgu prognozi, Kapitālsabiedrība rūpīgi plāno un pēta pasākumu intensitātes atjaunošanas ātrumu un lietderīgumu kā kvalitatīvo, tā arī finansiālo mērķu kontekstā.

Pakalpojumu un preču cena tiek noteikta pēc kalkulācijas un saskaņā ar cenrādi. Jauna pakalpojuma cenas noteikšanai pēc nepieciešamības veic jaunu izmaksu aprēķināšanu. Gala cena atkarībā no pakalpojuma veida tiek noteikta kā uzcelojums procentos vai absolūtos skaitļos.

## 4.2. MĒRĶTIRGUS

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 pilsētu iedzīvotāju piesaistes rēķina, kas ne tikai celtu koncertzāles apmeklētības rādītājus, bet arī popularizētu reģionu un valsti kopumā.

**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.



11.attēls. Latgales vēstniecības GORS mērķauditorijas ģeogrāfiskais raksturojums

Kopš savas darbības uzsākšanas GORS ne tikai bijis viens no līderiem starp ārpus Rīgas esošajām kultūras institūcijām apmeklētāju sakaita ziņā, bet arī saskaņā ar Kultūras ministrijas pētījuma datiem bijis apmeklētākais kultūras infrastruktūras objekts Latvijā 2018.gadā, tā kopējais apmeklētāju skaits sasniedza 180 tūkstošus cilvēku. Pandēmijas ietekmē tāpat kā citviet, apmeklētāju skaits būtiski krities, jo kultūras iestādēm bija vai nu ierobežots vai aizliegts uzņemt apmeklētājus.

	2020			2018		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kā tūrists/-e (ēka, kafejnīca, restorāns)</li> <li>■ Pasākumus</li> <li>= IR apmeklētāji (kopā)</li> </ul>						
Latvijas Nacionālās bibliotēkas ēka Rīgā	8	7	=14	12	11	=22
Dzintaru koncertzāle Jūrmalā	2	10	=12	4	18	=22
Liepājas koncertzāle „Lielais dzintars”	3	5	=8	5	7	=11
Latgales vēstniecība GORS (Austrumlatvijas koncertzāle) Rēzeknē	3	5	=7	5	9	=13
Vidzemes koncertzāle „Cēsis” Cēsis	2	4	=6	3	5	=8
Ventspils koncertzāle "Latvija"	1	4	=5			

12.attēls. Kultūras infrastruktūras objektu apmeklējums Latvijā, tā tendences (KM dati).



Kultūras patēriņa kritums īpaši izteikti novērojams attiecībā uz pasākumu apmeklēšanu savā reģionā – ja iepriekš 57% iedzīvotāju bija devušies uz pasākumiem savā reģionā (ārpus savas dzīves vietas), tad 2022.gadā tikai 26% ir bijuši pasākumos savā reģionā. To apliecina arī dati par reģionālo kultūras infrastruktūras objektu apmeklējumu (piemēram, ja Dzintaru koncertzāli Jūrmalā 2018. gadā apmeklēja 22% Latvijas iedzīvotāju, tad 2022.gadā tikai 12%, Latgales vēstniecību GORS Rēzeknē attiecīgi 13% un 7%). Būtiski samazinājies arī to īpatsvars, kuri uz pasākumiem devušies uz Rīgu (iepriekš 56%, šogad tikai 35%). Un attiecīgi samazinājies arī to īpatsvars, kuri kultūras pasākumus apmeklējuši ārpus Latvijas (tādu ir aptuveni divas-trīs reizes mazāk nekā iepriekš)

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, un lielāka ietekme varētu būt nevis uz jaunas auditorijas piesaisti, bet esošās regularitātes palielināšanu.

Iepriekšminētajā reģionā tāpat kā citviet Latvijā vērojama iedzīvotāju skaita sarūkšana, 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.

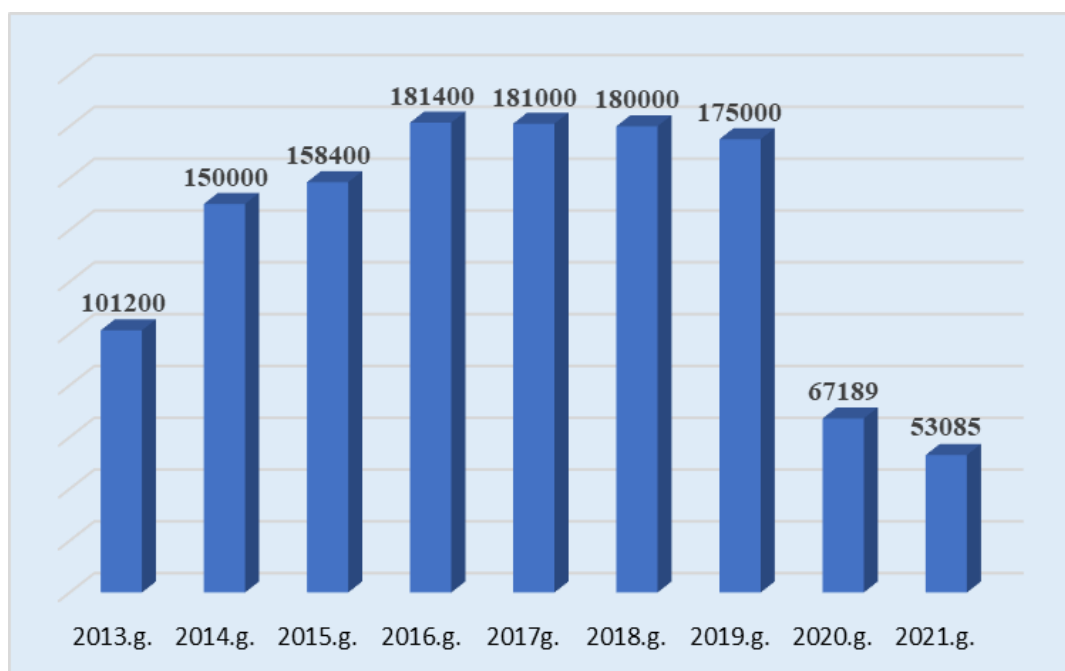
Analizējot kultūras un plašizklaides pakalpojumu potenciālo pieprasījumu, ir izdalītas divas mērķa grupas: **GORS ietekmes reģiona iedzīvotāji** un **Rēzeknes pilsētas viesi (un**

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.

GORS veiktās apmeklētāju aptaujas dati liecina, ka Latgales vēstniecībai GORS bija izveidojies pastāvīgo apmeklētāju loks, bet atsākot darbu bez ierobežojumiem, kādi bija Covid pandēmijas dēļ, uzņēmums rūpīgi pēta auditorijas attīstības tendences.



13.attēls. Latgales vēstniecības GORS apmeklētāju skaits.

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. Jauni izaicinājumi tagad saistīti ar pandēmijas sekām un drošības riskiem pasaulē.

### **4.3. IZPLATĪŠANAS KANĀLI**

Komunikācijā ar mērķauditorijām un klientiem tiek izmantoti mārketinga stratēģijā noteiktie instrumenti un kanāli.

Savukārt preču un pakalpojumu izplatīšana notiek kā ar starpnieku palīdzību (biļešu pārdošana), tā arī tiešās pārdošanas palīdzību (telpu noma, pasākumu apmeklēšana, ekskursijas, kino biļetes, ēdināšanas pakalpojumi utml.).

Komunikācijā ar klientiem un preču un pakalpojumu virzīšanā tirgū tiek izmantots plašs instrumentu klāsts, galvenokārt atbilstoši Integrētās mārketinga komunikācijas principiem.

Ikdienas saziņa ar ikdienas klientiem – apmeklētājiem notiek kā klātienē. Savukārt saziņa ar juridiskajām personām notiek, izmantojot sakaru līdzekļus, kā arī klātienē atkarībā no klienta atrašanās vietas un vēlmēm.

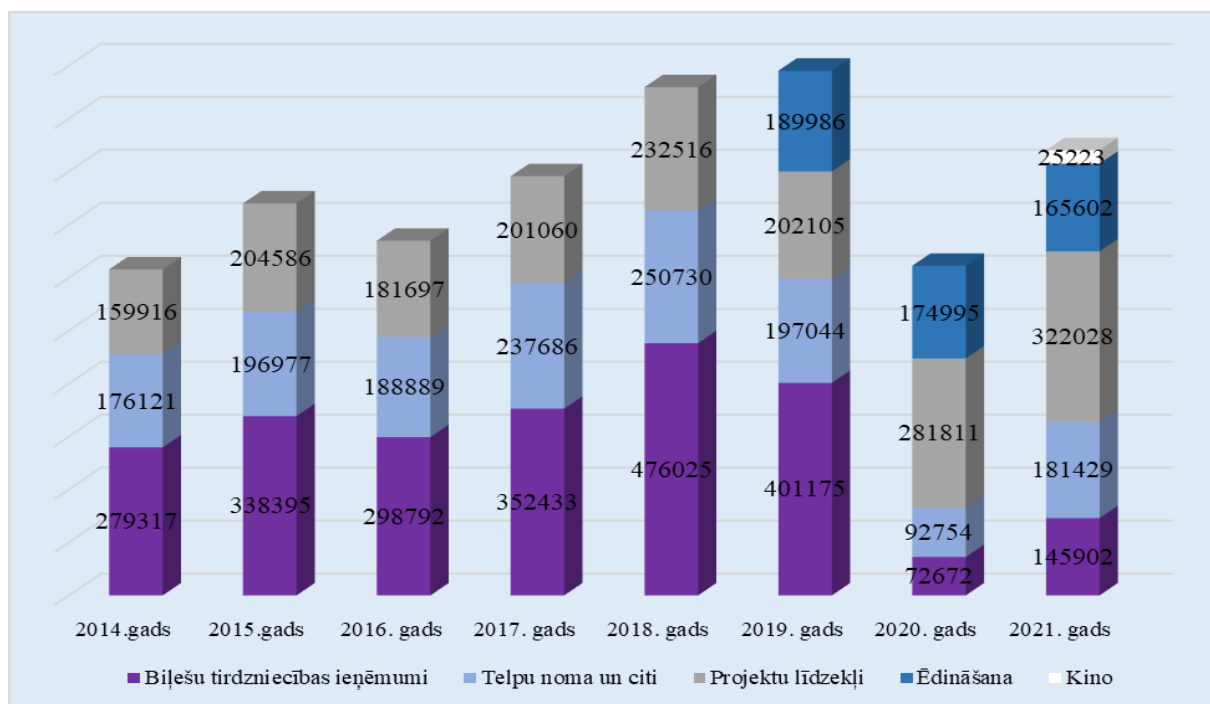
### **4.4. IEŅĒMUMU MODELIS**

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.

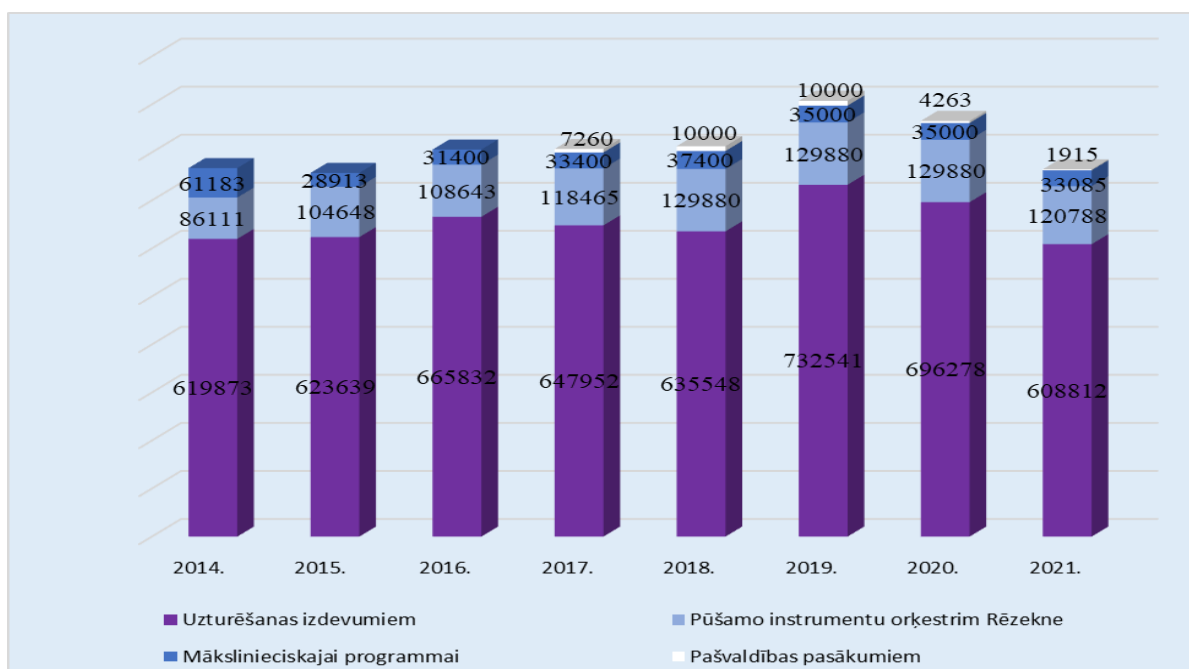
Iepriekšējos pārskata periodos apmēram pusi no ienākumiem ir veidojusi Rēzeknes pilsētas domes dotācija. Pašvaldības dotācija ir nepieciešama izdevumu segšanai par ēkas uzturēšanu, komunālajiem pakalpojumiem, darbinieku atalgojumam un citiem saimnieciskiem izdevumiem. Saturiskajā programmā ir ļoti maz pasākumu, ko dotē pašvaldība.

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



14.attēls. Uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumu struktūra (EUR).

Dažādu faktoru, galvenokārt pašvaldības budžeta ierobežotības dēļ, pašvaldības dotācija faktiskos skaitļos GORS uzturēšanas izdevumu, pilsētas orķestra, kā arī māksliniecišķās programmas nodrošināšanai kopējā uzņēmuma darbības laikā nebūtiski samazinājusies. Taču, ņemot vērā Centrālās Statistika pārvaldes datus, inflācija šajā laika posmā (2014.- 2022.gads) sasniesusi 23,3%. Tas nozīmē, ņemot vērā šo inflācijas procentu, 2014.gada līdzvērtīgai dotācijai 2021.gadā būtu jābūt vismaz 945916.91 EUR, kas faktiskajos skaitļos veido 178 749,91 EUR iztrūkums.



15.attēls. Dibinātāja dotācijas izlietojuma struktūra (EUR).

Tas rada turpmākos izaicinājumus ēkas uzturēšanā, māksliniecisķās programmas un darbinieku atalgojuma nodrošināšanā. Turklāt šajā laika posmā būtiski pieaugusi gan minimālā alga, gan arī attiecīgi ar algas nodokli saistāmie maksājumi valsts un pašvaldību budžetos.

## 5. 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.

## 5.1. NEFINANŠU MĒRĶI

Mērķis/Uzdevumi	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība stratēģijas perioda sākumā <i>*2022.g.</i>	Mērķa vērtība pa gadiem			Mērķa kopējā vērtība stratēģijas perioda beigās
			2022.gadā	2023.gadā	2024.gadā	
<b>1.MĒRĶIS:</b> <b>GORS ir pilsētas, reģiona un 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.</b>						
1.1. Mākslinieciskās programmas izveide un realizācija	1.1.1. Pasākumu skaits	64	65	85	100	250
	1.1.2. Apmeklētāju skaits	15 850	13 000	18 000	32 000	63 000
1.2. Sadarbības veicināšana ar institūciju pārstāvjiem Latvijā un ārpus tās (ministrijas, ārvalstu vēstniecības utml.)	1.2.1. Sadarbību skaits	4	4	5	6	15
1.3. Projektu sagatavošana un īstenošana mākslinieciskās programmas nodrošināšanai, GORS darba pilnveidei	1.3.1. Projektu skaits	2	2	2	2	6
	1.3.2. Piesaistītais finansējums, EUR	220 000	250 000	250 000	250 000	750 000

1.4 Latgales vēstniecības GORS desmit gadu jubilejas pasākumu organizēšana	14.1. Realizēta programma	0	0	1	0	1
1.5 Mājas lapas dizaina un funkcionalitātes uzlabošana.	1.5.1. Funkcionāli uzlabota, vizuālām prasībām atbilstoša mājas lapa.	0	1	0	0	1
<p><b>2.MĒRĶIS:</b>  <b>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.</b></p>						
2.1. Daudzveidīgas un augstvērtīgas mākslinieciskās programmas īstenošana	2.1.1.Profesionālās mākslas pasākumu īpatsvars	85%	80%	60%	45%	45%
2.2. Pakalpojumu attīstīšana, savstarpējā integrēšana	2.2.1.Atjaunots kino demonstrēšanas pakalpojums	0	1	0	0	1
<p><b>3.MĒRĶIS:</b>  <b>Koncertzāle ir mākslinieciski un komerciāli pievilcīga Latvijas un ārvalstu mūzikas kolektīvu un mākslinieku galamērķis, kas veicina</b></p>						

<b>kultūrtūristu piesaisti.</b>						
3.1. Klientu kopējās plūsmas atjaunošana,	3.1.1. Apmeklētāju skaits	53 000	50 000	90 000	100 000	240 000
	3.1.2. Lojalitātes programmas dalībnieki.	3200	3300	3500	3700	3700
3.2. Sadarbības projekti, līgumi par koncertnodrošinājumu	3.2.1. Skaits	64	60	120	120	300
3.3. Uzņēmuma materiāltehniskās bāzes un infrastruktūras saglabāšana un atjaunošana.	3.3.1. Iegādāta skaņu pulsts	0	1	0	0	1
	3.3.2. Iegādāta gaismas pulsts	0	0	0	1	1
	3.3.3. Liftu papildus aprīkošana ar saziņas ierīcēm atbilstoši VUGD norādēm	0	6	0	0	6
	3.3.4. Investīcijas materiāltehniskās bāzes atjaunošanā	0	0,5%	2%	3%	3%



	gadā, % no dotācijas					
	3.3.5. Energoaudits, tā pasākumu īstenošana	1	1	0	0	1
3.4. Personāla nodrošināšana, attīstība, motivācijas politikas izstrāde Personāla motivācijas izpēte, pilnveidošana Atalgojuma palielināšana virs vidējā Latgalē Apmācība	3.3.1. Personāla motivācijas pētījums, pilnveidošanas plāns	0	1	0	0	1
	3.3.2. Atalgojuma palielināšana virs vidējā Latgalē, % (pēc 2022.gada datiem)	0	10	20	0	30
<b>4.MĒRĶIS:</b> <b>Sekmēt Rēzeknes kā profesionālās mākslas centra attīstību, veidojot profesionālās mākslas produktus un integrētus starp sektoru projektus uz GORS bāzes.</b>						
4.1. Starptautisko festivālu rīkošana (t.sk. ērģelmūzikas festivāls “Organismi” )	4.1.1. Festivālu skaits	0	1	2	3	6
4.2. Latgaliešu kultūras gada balvas Boņuks norises organizēšana	4.2.1. Ceremoniju skaits	1	1	1	1	3
4.3. Jaunrades un sadarbības projektu	4.3.1. Projektu skaits	2	1	3	1	5

Īstenošana						
4.4. Pūšamo instrumentu orķestra "Rēzekne" un bigbenda darbības attīstīšana	4.4.1. Pasākumu skaits	8	10	25	20	55
<b>5.MĒRĶIS:</b> <b>Organizēt starptautiska, reģionāla un vietēja mēroga kongresu, konferenču un semināru un citu pasākumu norisi.</b>						
5.1. Tirgus izpētes veikšana	5.1.1. Izpēte	0	1	0	0	1
	5.1.2. Rīkoto pasākumu skaits	35	35	45	70	150
5.2. Materiāli tehniskās bāzes uzturēšana, atjaunošanas plāna izstrāde un kompleksa pakalpojumu attīstīšana	5.2.1.Plāns materiāltehniskās bāzes attīstīšanai	0	1	0	0	1
	5.2.2.Atjaunots komplekss pakalpojuma piedāvājums konferenču un semināru rīkotājiem	0	0	1	0	1

## 5.2. FINANŠU MĒRĶI UN RĀDĪTĀJI

	Plāns		
	2022. gads	2023. gads	2024. gads
<b>FINANŠU MĒRĶI</b>			
<b>Apgrozījums, EUR</b>	1 655 624	1 876 000	1 966 000
<b>Bruto peļņa, EUR</b>	3 000	3 000	3 000
<b><u>FINANŠU RĀDĪTĀJI</u></b>			
<b>EBITDA, EUR</b>	3,49	3,49	3,49
<b>EBIT, EUR</b>	3 000	3 000	3 000
<b>Peļņa vai zaudējumi, EUR</b>	3 000	3 000	3 000
<b>Pamatkapitāls, EUR</b>	233 166	233 166	233 166
<b>Pašu kapitāls, EUR</b>	144 916	147 916	144 916
<b>Kopējo saistību kopsumma, EUR</b>	300 000	300 000	300 000
<b>Pašu kapitāla atdeve, ROE</b>	2,07	2,03	2,07
<b>Aktīvu atdeve, ROA</b>	0,67	0,67	0,67
<b>Kopējais likviditātes rādītājs</b>	1,42	1,42	1,42
<b>Saistību attiecība pret pašu kapitālu</b>	2,07	2,03	2,07
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi (investīcijas)</b>	24 098	24 098	24 098
<b>Prognozējamās dividendes, EUR</b>	-	-	-
<b>Plānotās dotācijas, EUR</b>	764 600	874 600	904 600

**BILANCE, PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS, NAUDAS PLŪSMAS PLĀNS**

<b>BILANCE</b>	<b>2022.g.</b>	<b>2023.g.</b>	<b>2024.g.</b>
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi</b>	20000	22314	21000
<b>Aprogzāmie līdzekļi</b>	425016	423702	430200
<b>Aktīvi kopā</b>	<b>445016</b>	<b>446016</b>	<b>451200</b>
<b>Pamatkapitāls</b>	233166	233166	233166
<b>Nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi</b>	-88250	-85250	-82250
<b>Īstermiņa saistības</b>	300100	298100	300284
<b>Pasīvi kopā</b>	<b>445016</b>	<b>446016</b>	<b>451200</b>

<b>PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS</b>	<b>2022.g.</b>	<b>2023.g.</b>	<b>2024.g.</b>
<b>Neto aprozijums, pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi</b>	1655624	1876000	1966000
<b>Pārdotās produkcijas izmaksas</b>	1652624	1873000	1873000
<b>BRUTO PEĻŅA VAI ZAUDĒJUMI</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>93000</b>

<b>NAUDAS PLŪSMAS PLĀNS</b>	<b>2022.g.</b>	<b>2023.g.</b>	<b>2024.g.</b>
<b>Naudas atlikums uz gada sākumu</b>	165894	24098	36196
<b>Plānotie kārtējie ieņēmumi</b>	759716	818400	868400
<b>Piesaistītie finanšu līdzekļi</b>	1043600	1217600	1217600
<b>Plānotie kārtējie izdevumi</b>	1920147	1996902	2056902
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi</b>	24965	27000	27000
<b>Naudas atlikums uz gada beigām</b>	24098	36196	38294

## 6. RISKU ANALĪZE

Risks	Riska līmenis
<b>Operacionālais</b>	
Novecojuši infrastruktūra	vidējs
Nepietiekams māksliniecišķo programmu klāsts	zems
Profesionāla darbaspēķa trūkums	augsts
Nelabvēlīgi normatīvo aktu grozījumi.	zems
Nelabvēlīga valsts kultūrpolitika reģionālo koncertzāļu jautājumā	zems
Epidemioloģiskie apstākļi	augsts
Starptautiskā stabilitāte	augsts
<b>Finanšu</b>	
Naudas resursu nepietiekamība, kas rodas klientu zemās pirktspēķjas dēļ	augsts
Naudas resursu trūkums neplānoto izdevumu dēļ, kas saistīti ar ēķas infrastruktūras uzturēšanu	vidējs
Naudas resursu nepietiekamība, kas rodas dibinātāja un projektu finansētāju ierobeķoto finanšu dēļ.	augsts
Problēmas ar biznesa partneru maksātspēķju	vidējs
Resursu sadārdzināšanās	augsts
<b>Reputācijas</b>	
Klientu neapmierinātība ar sniegtajiem pakalpojumiem, to izmaksām	zems
Negatīva publicitāte	zems
<b>Stratēģiskais</b>	
Nepilnīgi apzināti iespēķjamie apdraudēķjumi	zems
Neprecīza perspektīvo darbības virzienu noteikšana	zems
Augstākā līmeņa vadītāju ne[pietiekamā kompetence, pieredze	zems
Resursu trūkums (darba, finanšu, tehniskie)	augsts

## 7. STRATĒGIJAS ATTĪSĪTĪBA UN ATBALSTS

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" vidēja termiņa darbības stratēģija 2022. – 2024. gadam veidota, ņemot vērā arī ar tās dibinātāju – Rēzeknes valstspilsētas domi noslēgto funkciju deleģēšanas līgumu. Tā ietvaros un ņemot vērā budžeta izstrādes procesu, uzņēmuma darbībai tiek piesaistīta pašvaldības dotācija.

Saskaņā ar pašvaldības deleģējumu, GORS veic šādus pārvaldes uzdevumus un kultūras funkcijas un uzdevumus:

1. Nodrošināt sabalansētu dažādu žanru Latvijas un ārvalstu profesionālās skatuves mākslas, mūzikas, vizuālās un jauno mediju mākslas pieejamību Koncertzālē, kļūstot par pilsētas, reģiona un arī valstiski nozīmīgu skatuves mākslas pasākumu un izglītošanas, radošo industriju centru.
2. Organizēt un piesaistīt augstiem akustikas standartiem atbilstošus elektroakustiski nepastiprinātās mūzikas pasākumus Koncertzālē.
3. Organizēt un piesaistīt kameramūzikas un kora koncertus, solokontertus un dažādu veidu elektroakustiski pastiprinātās mūzikas pasākumus Koncertzālē.
4. Organizēt un piesaistīt sabiedrības brīvā laika pavadīšanas pasākumus Koncertzālē.
5. Nodrošināt adekvātas mēģinājumu iespējas Koncertzāles ēkā rezidējošajiem skatuves mākslas kolektīviem – orķestrim „Rēzekne”, deju kolektīvam „Dziga” u.c., saskaņojot to ar Pašvaldību.
6. Padarīt Koncertzāli par mākslinieciskajā un komerciālajā aspektā pievilcīgu Latvijas un ārvalstu mūzikas kolektīvu un mākslinieku galamērķi, tādā veidā veicinot arī tūristu piesaisti pilsētai.
7. Organizēt un piesaistīt Koncertzāles telpās starptautiska, reģionāla un vietējā mēroga kongresu, konferenču un semināru un citu pasākumu norisi, tāpat arī nodrošināt telpas korporatīvo un privāto pasākumu norisei, ieskaitot norises vietas sanāksmēm un kopsapulcēm.
8. Organizēt Koncertzālē izstādes, tirdzniecību, radošās darbnīcas, sekmēt kultūras un radošo industriju organizāciju darbību.
9. Veicināt un nodrošināt kino demonstrēšanas iespējas Koncertzālē.
10. Veicināt un nodrošināt mūzikas instrumentu vai cita tamlīdzīga pakalpojuma nodrošināšanu tam atvēlētajās komercietelpās Koncertzālē.
11. Veicināt un nodrošināt ēdināšanas pakalpojumu sniegšanu Koncertzālē, paredzot tam atvēlētās telpas un aprīkojumu.
12. Nodrošināt telpas un arī organizēt plašai sabiedrībai paredzētas lekcijas, prezentācijas un seminārus interešu izglītības jomā, kas attiecas uz mūziku, dejas u.c.

13. Sadarboties ar Jāņa Ivanova Rēzeknes Mūzikas vidusskolu mācību procesa un koncertdarbības norisēs Koncertzālē.
14. Sekmēt Rēzeknes kā profesionālas mākslas centra attīstību, veidojot profesionālās mākslas produktus un integrētus starpsektoru projektus uz Koncertzāles bāzes.
15. Veicināt profesionālas ievirzes mākslas kolektīvu, orķestra darbību un attīstību Koncertzālē.

Stratēģijas ieviešama lielā mērā ir atkarīga no iekšējās un ārējās vides faktoriem. Stratēģijas izstrādes gadā skaidri redzams, ka parādījušies daudzi būtiski ārējās vides faktori, kas radikāli ietekmē uzņēmumu darbu un tie saistīti ar pandēmijas ietekmi un starptautisko drošību un resursu sadārdzināšanos. Vienlaicīgi aktuālāks kļūst arī personāla piesaistes un noturēšanas jautājums, kas ir vitāli svarīgs izvirzīto mērķus sasniegšanā.

Stratēģijas īstenošanā GORS iecerējis turpināt sadarboties ar valsts un pašvaldību institūcijām, privāto sektoru un regulāri sekot līdzi tās izpildei. Pieļaujams, ka stratēģijai būs nepieciešami grozījumi, kas lielā mērā būs atkarīgs no iepriekš minētajiem ārējiem faktoriem.

Uzņēmums apzinājis riskus vidēja termiņa darbam un darbību organizēs tā, lai elastīgi reaģētu uz pārmaiņām, ja tās būs nepieciešamas.

Informācija par uzņēmuma darbību tiek apkopota un publiskota atbilstoši ārējiem normatīvajiem aktiem un dibinātāja norādēm, t.sk. izdotajiem normatīvajiem aktiem. Papildus svarīgas arī iekšējās kontroles procedūras, sadarbība ar zvērinātu revidentu.

Uzņēmums izmantos pašvaldības kārtību, kas noteikta sev piederīgo kapitālsabiedrību uzraudzībai, lai patstāvīgi sekotu līdzi finanšu naudas plūsmi, tās izlietojumam, stratēģijā noteikto finanšu un nefinanšu mērķu izpildei, kā arī izvērtētu sabiedrības darbību kopumā.