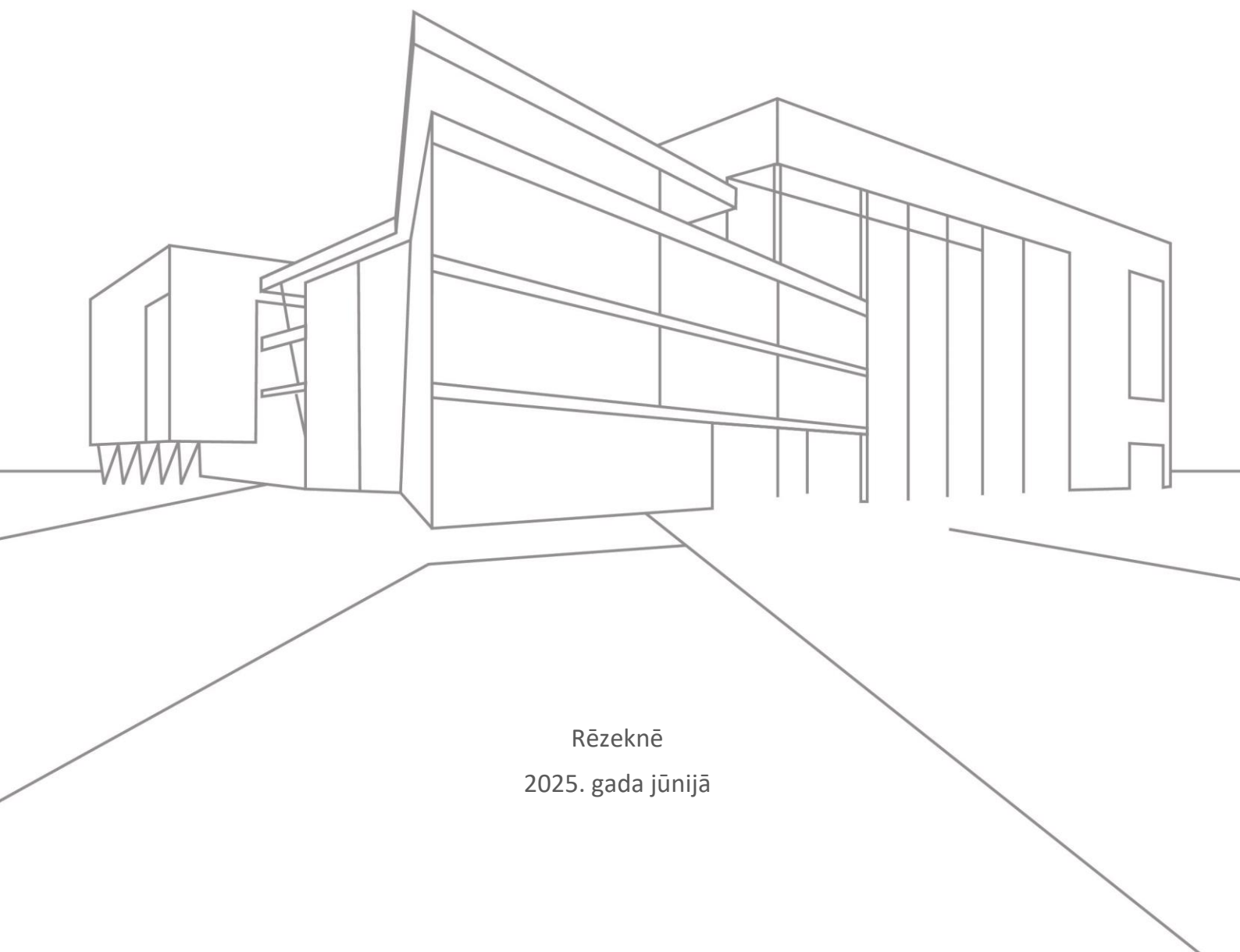


APSTIPINĀTS
SIA "Austrumlatvijas koncertzāle"
ārkārtas dalībnieku sapulcē
2025. gada 25. jūnijā (prot. Nr.1)



Latgales Vēstniecība

SABIEDRĪBAS AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU
"AUSTRUMLATVIJAS KONCERTZĀLE"
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA
2025. - 2027. GADAM



Rēzeknē
2025. gada jūnijā

SATURS

IEVADS	3
1. VISPĀRĒJĀ INFORMĀCIJA	5
2. FINANŠU INFORMĀCIJA	7
3. STRATĒGISKIE MĒRĶI, MISIJA, VĪZIJA, VĒRTĪBAS	13
4. VIDES FAKTORU ANALĪZE	18
4.1. IEKŠĒJIE FAKTORI	18
4.2. ĀRĒJIE FAKTORI	24
4.3. STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE	43
5. BIZNESA MODELIS	47
5.1. PRODUKTI UN PAKALPOJUMI	47
5.2. MĒRĶTIRGUS	50
5.3. IZPLATĪŠANAS KANĀLI	53
5.4. IEŅĒMUMU MODELIS	54
6. NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI, RĀDĪTĀJI	56
6.1. NEFINANŠU MĒRĶI	57
6.2. FINANŠU MĒRĶI UN RĀDĪTĀJI	62
7. RISKU ANALĪZE	65
8. STRATĒGIJAS ATTĪSĪTĪBA UN ATBALSTS	67

IEVADS

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle", kas nodrošina Latgales vēstniecības GORS darbību, ir valsts un reģiona mērogā nozīmīga kultūras institūcija, kas veicina profesionālās mākslas pieejamību Latgales reģionā, stiprina kultūras identitāti un nodrošina daudzveidīgu, kvalitatīvu kultūras notikumu piedāvājumu. Kopš GORS atklāšanas 2013. gadā tā ir kļuvusi par vienu no redzamākajām un profesionālākajām reģionālajām koncertzālēm Latvijā, nodrošinot kvalitatīvu kultūras piedāvājumu, veicinot radošo industrijas attīstību, stiprinot Latgales kultūras identitāti un piederību nacionālajai un pasaules kultūrtelpai, sekmējot kultūras dzīves ilgtspēju, kā arī stimulējot ekonomisko aktivitāti. Tā nodrošina kvalitatīvu kultūras piedāvājumu, veicinot radošās industrijas attīstību un stiprinot Latgales kultūras identitāti.

Vidēja termiņa stratēģija 2025.–2027. gadam izstrādāta ar mērķi noteikt organizācijas attīstības prioritātes, reaģējot uz aktuālajiem izaicinājumiem kultūras nozarē, kā arī ņemot vērā sabiedrības vajadzības, politikas plānošanas dokumentos noteiktos virzienus un GORS līdzšinējo darbības pieredzi. Stratēģija kalpo kā pamats uzņēmuma mērķtiecīgai, caurskatāmai un ilgtspējīgai attīstībai, nodrošinot kvalitatīvu kultūras pakalpojumu pieejamību un sabiedrības līdzdalību kultūras procesos.

Šis stratēģiskais dokuments nosaka galvenos rīcības virzienus un sasniedzamos rezultātus periodam no 2025. līdz 2027.gadam, vienlaikus definējot GORS lomu kā reģionālas un nacionālas nozīmes kultūras organizācijai. Stratēģijas īstenošana balstās uz profesionālu pārvaldību, partnerību veicināšanu un mērķtiecīgu resursu izmantošanu, nodrošinot koncertzāles kapacitātes stiprināšanu un konkurētspēju ilgtermiņā.

Vidēja termiņa darbības stratēģija 2025.-2027.gadam ir izstrādāta atbilstoši Publiskās personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.panta prasībām, ievērojot Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības 22.12.2016. lēmumā Nr.1892 "Par noteikumu "Kārtība, kādā izstrādājama Rēzeknes pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģija"" noteiktās prasības.

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

- Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2022.-2027.gadam “Kultūrvalsts”;
- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam ;
- Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam;
- Latgales plānošanas reģiona attīstības programma 2021.-2027.gadam;
- Rēzeknes pilsētas un Rēzeknes novada ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam un Attīstības programma 2023.-2029. gadam;
- Eiropas Savienības kohēzijas politikas dokumenti un programmas (piemēram, "Attīstības un noturības mehānisms", ERAF u.c.).

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

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 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.

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, servisu, pilnu pakalpojumu kompleksu.

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.

Vairākos valsts Kultūras patēriņa un līdzdalības ietekmes pētījumos norādīts, ka Latgales vēstniecība GORS kļuvusi par nozīmīgu kultūrtūrisma galamērķi, kas no reģionālajām kultūras norišu vietām piesaista ievērojamu apmeklētāju skaitu.

GORS vairākkārt minēts kā veiksmīgs piemērs ilgtspējīgas kultūras infrastruktūras attīstībai reģionā, kā arī par mērķtiecīgu kultūrpolitikas īstenošanu praksē. Koncertzāle ir saņēmusi vairākus apbalvojumus un nominācijas dažādās kategorijās, tostarp kultūras menedžmenta un sabiedrības saliedētības jomās. Latgales vēstniecības GORS kultūras notikumi vairākkārt nominēti un godalgoti dažādos kultūras jomā nozīmīgos apbalvojumos – Lielā Mūzikas Balva,

Kilograms kultūras, Latvijas Kormūzikas balva, Latgaliešu kultūras gada balva “Boņuks” u.c. Koncertzālei piešķirta arī Latgales tūrisma izcilības balva, Latgales vēstniecības GORS vizuālā identitāte, ko izstrādāja grafiskā dizaina profesionāļi no “Asketic” sadarbībā ar Zīmolu līgšanu Matka, saņēmusi radošās izcilības festivāla “Adwards” galveno balvu Grand Prix. Pamatinformācija par kapitālsabiedrību apkopota 1.tabulā.

Kapitālsabiedrības veids	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Firma	“Austrumlatvijas koncertzāle”
Preču zīme	Latgales vēstniecība GORS
Reģistrācijas datums	13.10.2010.
Reģistrācijas numurs	42403026217
Juridiskā adrese	Pils iela 4, Rēzekne, LV 4601
Pamatkapitāls	233 166 EUR, sadalīts 233 166 daļās, katras daļas vērtība 1 EUR.
Dalībnieki	Rēzeknes valstspilsētas dome
Pārvalde	Sabiedrības pārvaldi īsteno dalībnieks, dalībnieku sapulce un valde
Darbības veids saskaņā ar NACE klasifikatoru	Kultūras iestāžu darbība (NACE 2.-90.04) 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)
Līdzdalība citās sabiedrībās	Nav

1.tabula. SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” pamatdati.

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" bilances vērtība uz 31.12.2024. bija 352 321 EUR. Ar Rēzeknes pilsētas domi 2025.gadā noslēgts telpu un aprīkojuma nomas līgums, kura ietvaros uzņēmuma rīcībā ir vērtības vairāk nekā 10 milj. EUR apmērā, kā arī noslēgts līgums par funkciju deleģēšanu kultūras jomā.

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. FINANŠU INFORMĀCIJA

Strādājot kultūras jomā, SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" ir būtiski līdzsvarot koncertzāles māksliniecisko un kultūras misiju ar ilgtspējīgas saimnieciskās darbības principiem. Lai nodrošinātu GORS kā reģionālas un nacionālas nozīmes kultūras centra attīstību, nepieciešams vienlaikus saglabāt māksliniecisko kvalitāti, sabiedrisko pieejamību un finansiālo līdzsvaru, nepazaudējot institūcijas stratēģisko lomu kultūrvides veidošanā Latgalē.

Uzņēmums darbojas ar apziņu, ka finansiālā ilgtspēja un atbildīga resursu pārvaldība ir būtiski priekšnoteikumi tā darbībai ilgtermiņā. Vienlaicīgi būtiski apzināties un novērtēt Rēzeknes pilsētas stratēģisko izvēli uzņemties līderības lomu reģionālajā kultūras attīstībā, izbūvējot daudzfunkcionālu koncertzāli valsts programmas ietvaros, piesaistot nacionālo un Eiropas Savienības līdzfinansējumu. Šī iniciatīva uzliek pienākumu uzņēmumam sabalansēt mākslinieciskos mērķus ar atbildīgu, ilgtspējīgu saimniecisko darbību, veidojot GORS kā dzīvotspējīgu un sabiedrībai nozīmīgu kultūras organizāciju.

2024.gadā uzņēmums maksimāli turpinājis sekmēt finanšu stabilitātes atjaunošanos, veicot izdevumu struktūras izmaiņas, sniegto pakalpojumu attīstīšanu un pielāgošanu apstākļiem, piesaistot papildus līdzekļus Valsts Kultūrkapitāla fonda mērķprogrammā "Daudzpusīgās profesionālās mākslas pieejamības nodrošināšana Latgales vēstniecībā GORS 2024. gadā". Tajā pašā laikā finansiālos izaicinājumus radīja dibinātāja – Rēzeknes valstspilsētas

pašvaldības, finansiālās problēmas, kas tieši ietekmē deleģēto funkciju izpildei piešķiramās dotācijas apjomu.

Salīdzinājumā ar laiku kopš 2019.gada, kad uzņēmuma darbību spēcīgi ietekmēja COVID pandēmija un ģeopolitiskā situācija, 2024.gadā vērojama pieaugoša sabiedrības vēlme apmeklēt kultūras un sabiedriskās norises. Neskatoties uz sarežģītajiem sabiedriski politiskajiem apstākļiem pilsētā, uzņēmums maksimāli sekmē finanšu stabilitātes saglabāšanu, veicot izdevumu struktūras izmaiņas, sniegto pakalpojumu pielāgošanu pārmaiņām, piesaistot papildus līdzekļus no Eiropas Reģionālās attīstības fonda, arī VKKF un VKKF Latgales mērķprogrammas.

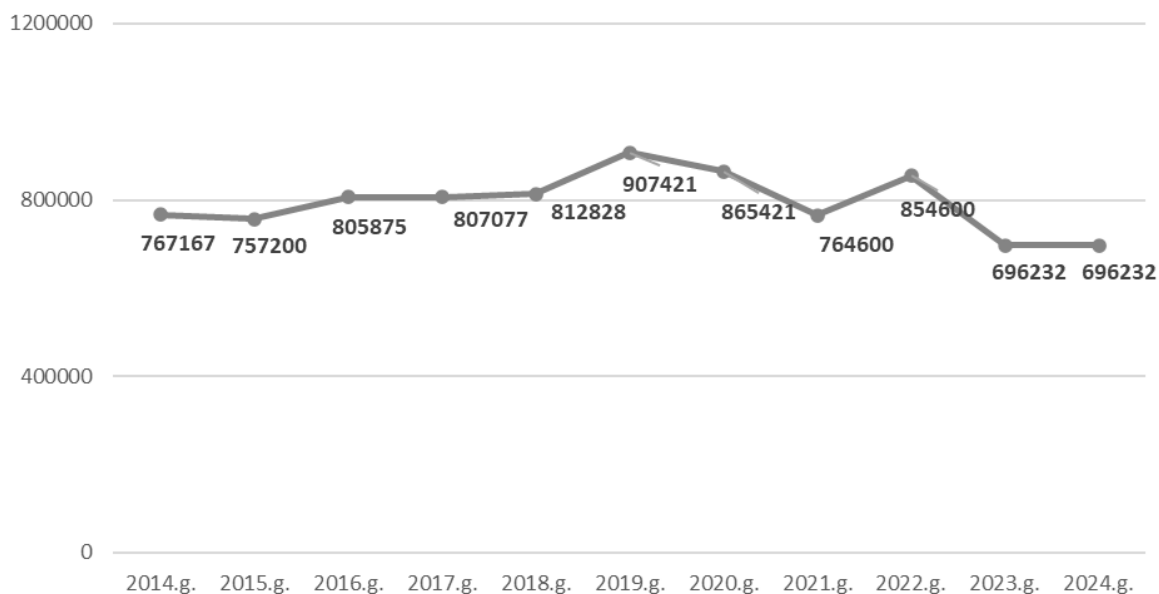
2024. gadā SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” ieņēmumi bija 1846,8 tūkst. EUR, t.sk. pašu ieņēmumi 891,8 tūkst. EUR jeb 48,29 % (2023.gadā 1991,8 tūkst. EUR, t.sk. pašu ieņēmumi 942.2 tūkst. EUR jeb 47,30 %), izdevumi – 1865,8 tūkst. EUR (2023.gadā attiecīgi 2006,5 - tūkst. EUR). (skat. 1.attēlu)



1.attēls. SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” ieņēmumi un izdevumi, EUR.

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.

Kā minēt iepriekš, uzņēmums kopš 2023.gada saskaras ar ievērojamu finansējuma – dotācijas, samazinājumu no pašvaldības budžeta līdzekļiem. Salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem, piešķirtā pašvaldības dotācija deleģēto funkciju izpildei ir samazināta būtiskā apmērā. (skat.2.attēlu).



2.attēls. Pašvaldības dotācijas tendences deleģēto funkciju izpildei, EUR.

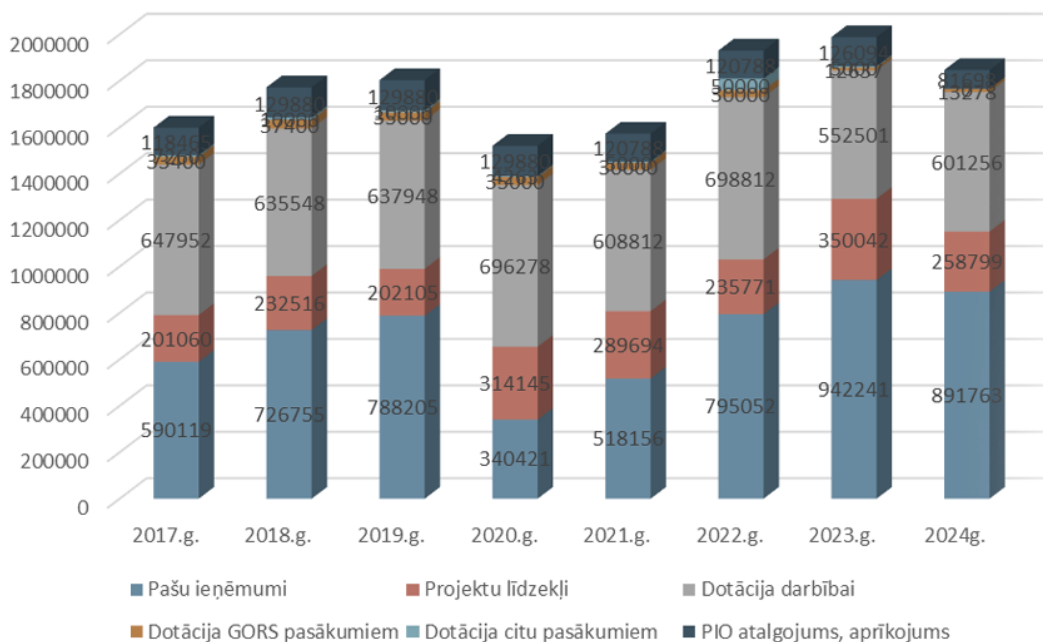
Šāds finansējuma kritums negatīvi ietekmē institūcijas darbības kapacitāti un stratēģisko attīstības potenciālu.

Kapitālsabiedrība pašvaldības piešķirto dotāciju izmanto tai deleģēto funkciju veikšanai, ārējās saimnieciskās darbības aktivitātes, kam ir izteikti komerciāls raksturs, netiek līdzfinansētas no publiskiem līdzekļiem. Dotācijas sadalījums mērķizlietojuma griezumā skatāms 2.tabulā.

Gads	2018.g.	2019.g.	2020.g.	2021.g.	2022.g.	2023.g.	2024.g.
Kopējā dotācija	812828	907421	865421	764600	854600	696232	696232
t.sk līdzfinansējums uzturēšanas izdevumiem	635548	732541	696278	608812	698812	552501	601257
t.sk līdzfinansējums uzturēšanas-PIO	129880	129880	129880	120788	120788	126094	81698
t.sk. dotējamie pasākumi	37400	35000	35000	33085	30000	12637	13277
t.sk. citu rīkotie pasākumi	10000	10000	4263	1915	5000	5000	0

2.tabula. Pašvaldības dotācijas mērķizlietojums deleģēto funkciju izpildei, EUR

2025.gadā dotācijas īpatsvars kopējos uzņēmuma ieņēmumos ir 34 procenti, kas ievērojami mazāk nekā bija plānots daudzfunkcionālās koncertzāles izveides projektā un stratēģijā, kur mērķdotācijas īpatsvars bija robežās no 50 līdz 70 procentiem. (skat. 3.attēlu)

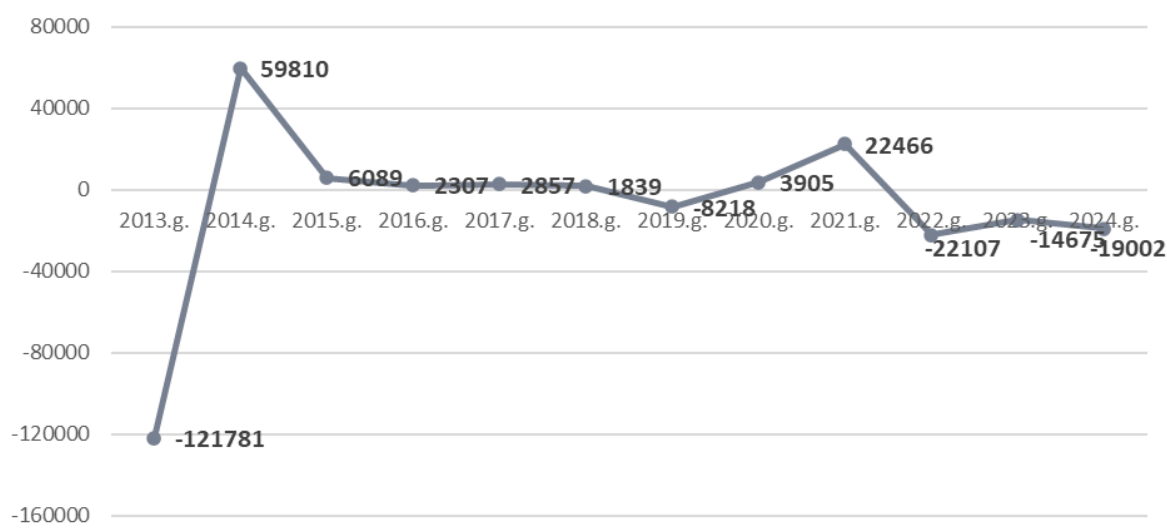


3.attēls. SIA "Austro-latvijas koncertzāle" ieņēmumu struktūra, EUR.

Uzņēmums pastāvīgi piesaista papildus līdzekļus tā darbības nodrošināšanai dažādos projektu konkursos, it īpaši, lai nodrošinātu profesionālās mākslas pieejamību koncertzālē, kam pašvaldība mērķdotāciju faktiski nepiešķir. Būtiskākais avots programmas līdzfinansēšanai ir Valsts Kultūrkapitāla fonda projekta konkurss profesionālās mākslas pieejamības nodrošināšanai reģionos. Tā ietvaros 2024.gadā izlietoti 250,0 tūkst. EUR (2023.gadā Centrālās Finanšu un Līgumu aģentūras projektu konkurss profesionālās mākslas pieejamības nodrošināšanai reģionos 346,8 tūkst. EUR).

Lai arī uzņēmumam izdodas kāpināt saimnieciskos ieņēmumus, tas nav pietiekami, lai segtu ar ēkas uzturēšanu un māksliniecisko kolektīvu darbību saistītos izdevumus un vienlaicīgi veiktu kapitālos ieguldījumus, atjaunotu pamatlīdzekļus. 2024.gadu SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" noslēdza ar 19 002 EUR zaudējumiem pirms uzņēmuma ienākuma nodokļa aprēķināšanas (2023.gadā ar 14 675 EUR zaudējumiem). (skat.4.attēlu)

Tomēr uzņēmumam saglabājas pozitīvi uzņēmuma likviditātes rādītāji.

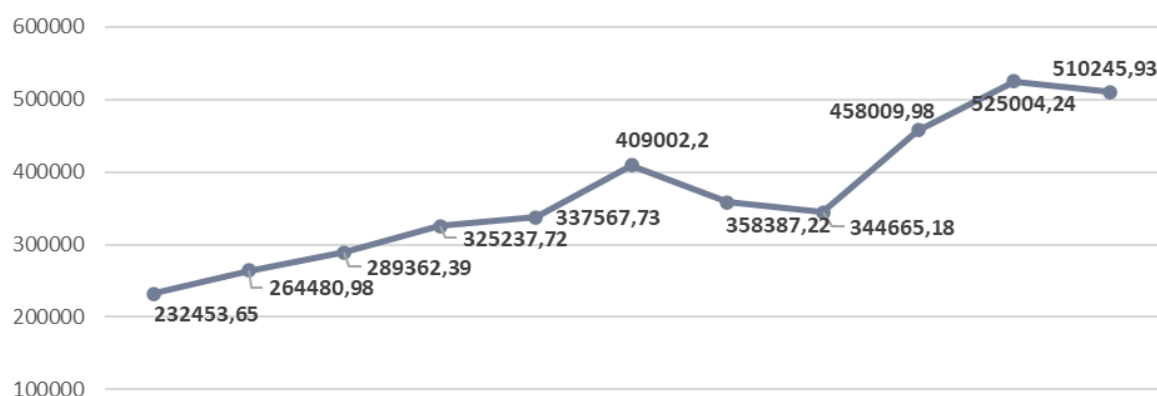


4.attēls. SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" peļņa un zaudējumi, EUR.

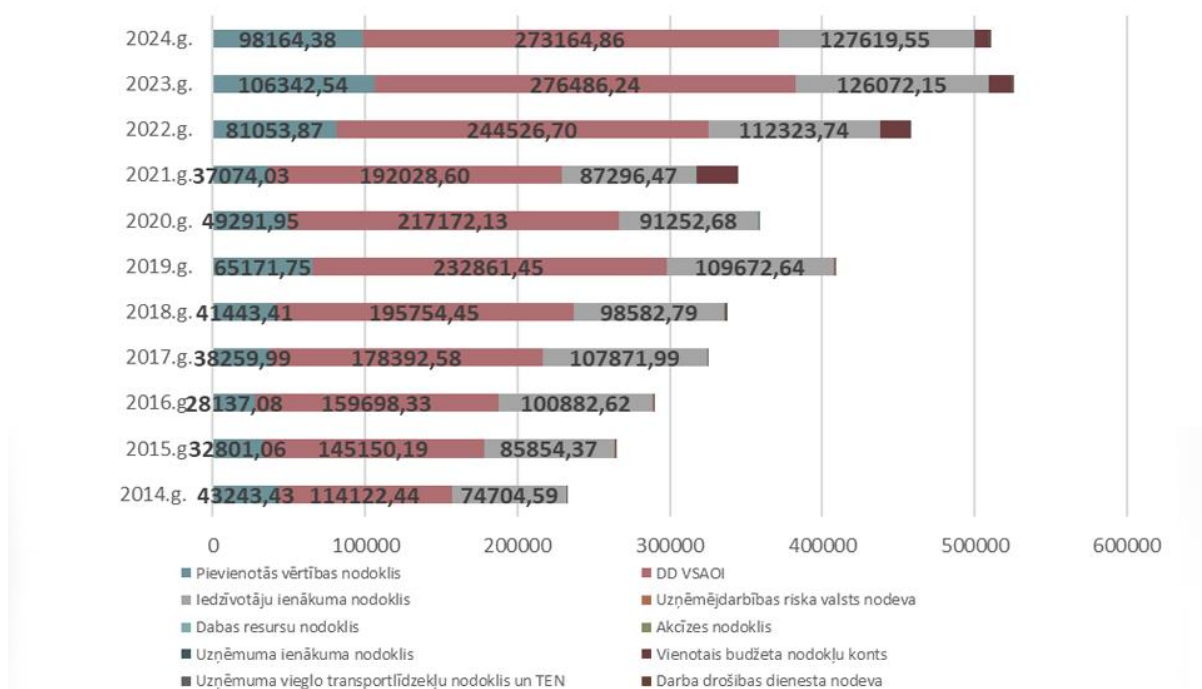
Uzņēmuma zaudējumu galvenais iemesls ir Rēzeknes valstspilsētas dotācijas sarukums pēdējos divos gados pret iepriekšējiem: gan 2023. gadā, gan 2024. gadā pret 2022.gadu dotācijas apmērs ir par 158 368 EUR mazāks ik gadu.

Tomēr jāņem vērā, ka šāda mēroga kultūras institūcija būtiski veicina ekonomisko aktivitāti un pozitīvi ietekmē saistītos tautsaimniecības sektorus. Par to liecina arī 2023.gadā Rīgas Tehniskās universitātes un Latvijas Kultūras akadēmijas veiktais pētījums, kurā skaidri aprēķināta kultūras nozares ekonomiskā atdeve, t.i., pret katru ieguldīto eiro saņemot 1,53 eiro pienesumu tautsaimniecībā. Savukārt iepriekš pēc Latgales vēstniecības GORS pasūtījuma veiktais ekonomiskās ietekmes novērtējums tieši koncertzāles darbībai pilsētā un novadā apliecināja uzņēmuma ievērojamo nozīmi vietējās un nacionālās ekonomikas izaugsmē, tūrisma un ar to saistīto tautsaimniecības sektoru attīstībā. Secināts, ka 1 EUR, kas ieguldīts GORS darbībā no publiskā finansējuma – dotācijas, rada netiešo un papildus radīto ieņēmumu efektu 1,75 EUR apmērā.

Nodokļu veidā valsts un pašvaldību budžetos uzņēmums 2024. gadā iemaksājis 500,4 tūkst. EUR (546,3 tūkst. EUR 2023. gadā). (skat. 5., 6.attēlu)



5.attēls. Nomaksāto nodokļu un nodevu valsts un pašvaldību budžetos apjoms, EUR.



6.attēls. Nomaksātie nodokļi un nodevas valsts un pašvaldību budžetos, EUR.

3. STRATĒGISKIE 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 ārejo 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. SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” darbība atbilst pašvaldības ilgtermiņa stratēģiskajam mērķim: *Atbalstoša, gudri pārvaldīta, aktīva vide ekonomiskai izaugsmei, cilvēku un dabas līdzsvaram* un tā ilgtermiņa prioritātei *IP1 – Radošs un izglītots cilvēks* un tai pakārtotai vidēja termiņa prioritātēm *VTP1 – Izglītota sabiedrība, radoši iedzīvotāji, VTP2 – Pieejami pakalpojumi iedzīvotājiem un VTP3 – Uzņēmējdarbība un ekonomika*.

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**.

Latgales vēstniecības GORS vīzija, misija, mērķi un uzdevumi noteikti, pamatojoties uz daudzfunkcionālās kultūras būves projekta nosacījumiem, saskaņā ar noslēgto funkciju deleģēšanas līgumu ar Rēzeknes valstspilsētas 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", kā arī dibinātāja Gaidu vēstuli.

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

Latgales vēstniecība GORS – spēcīgs nacionālas nozīmes kultūras centrs un radošuma platforma Latgalē, kas veicina profesionālās mākslas pieejamību, stiprina reģiona kultūras identitāti un kalpo kā tilts starp vietējo kopienu, Latvijas kultūrvidi un starptautisko kultūras telpu.

MISIJA

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" misija ir nodrošināt kvalitatīvas, daudzveidīgas un profesionālas mākslas pieejamību Latgales reģionā, veidot kultūrvidi, kas stiprina reģiona identitāti, sekmē sabiedrības iesaisti kultūras procesos un veicina GORS kā ilgtspējīgas, atvērtas un radošas kultūrtelpas attīstību nacionālā un starptautiskā kontekstā. 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.

VĒRTĪBAS

1. Kvalitāte un profesionalitāte

Mēs tiecamies pēc izcilības visos darbības aspektos – no programmas veidošanas līdz apmeklētāju pieredzei un tehniskajai nodrošināšanai. GORS ir vide, kur māksla tiek prezentēta augstā profesionālā līmenī.

2. Kultūras pieejamība

Mēs strādājam, lai profesionālā māksla un kultūras notikumi būtu pieejami ikvienam – neatkarīgi no vecuma, dzīvesvietas, valodas vai sociālā statusa. Mēs īpaši uzsveram sabiedrības līdzdalību un reģionālo iesaisti.

3. Identitāte un piederība

Mēs apzināmies savu lomu reģiona identitātes stiprināšanā. GORS ir vieta, kur tiek godāta un attīstīta Latgales kultūra, tradīcijas un valoda, veidojot līdzsvaru starp vietējo un globālo.

4. Radošums un attīstība

Mēs veicinām inovatīvu domāšanu, jaunu ideju rašanos un radošo industriju sinerģiju. GORS ir atvērts eksperimentiem mākslā, jaunradei un netradicionāliem sadarbības modeļiem.

5. Atvērtība un partnerība

Mēs veidojam ciešas, uzticībā balstītas attiecības ar māksliniekiem, institūcijām, sabiedrību un partneriem Latvijā un ārvalstīs. GORS ir tilts starp cilvēkiem, reģioniem un kultūrām.

6. Ilgtspēja un atbildība

Mēs domājam ilgtermiņā – rīkojamies atbildīgi ar resursiem, saudzējam vidi, veidojam kultūras procesus ar atbildību nākamo paaudžu priekšā.



7.attēls. Latgales vēstniecības GORS vērtības.

4. VIDES FAKTORU ANALĪZE

4.1. IEKŠĒJIE FAKTORI

Uzņēmuma iekšējo vidi veido faktori ir būtiski iepriekš izvirzīto stratēģisko mērķu sasniegšanā un tiem pastāvīgi seko līdzī 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).

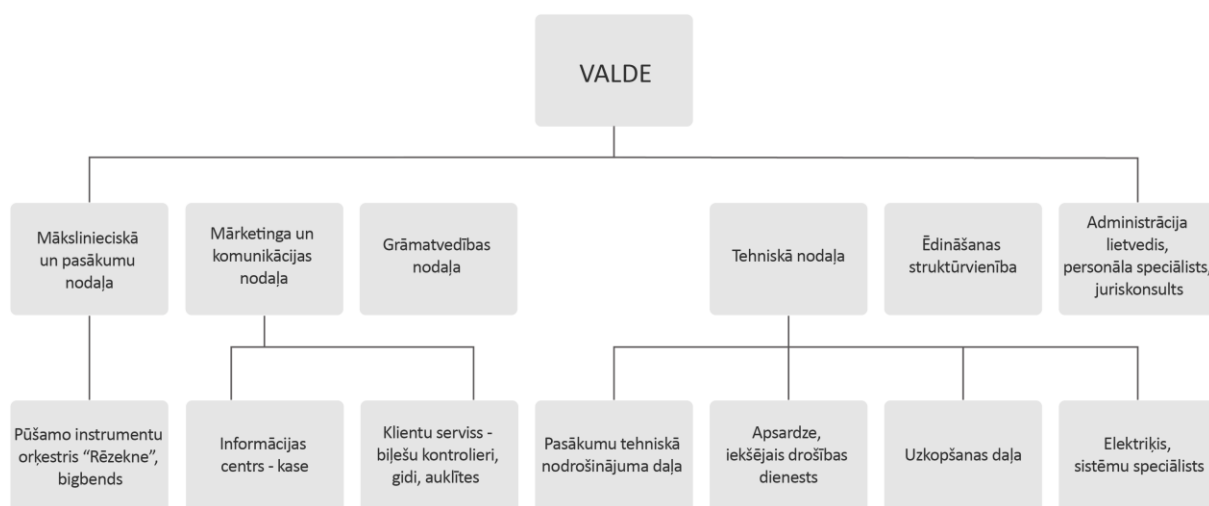
DARBINIEKI UN ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

Darbinieki ir viens no būtiskākajiem SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" jeb Latgales vēstniecības GORS darbības stūrakmeņiem. Tieši viņu profesionalitāte, atbildība un radošais ieguldījums nodrošina koncertzāles spēju īstenot augstvērtīgu kultūras programmu, uzturēt kvalitatīvu apmeklētāju pieredzi un veidot sadarbību ar māksliniekiem, producentiem un kopieniem. GORS komanda pārstāv plašu profesiju spektru – no mākslinieciskās programmas veidotājiem līdz tehniskajiem speciālistiem, no komunikācijas un finanšu jomas pārstāvjiem līdz saimnieciskās darbības nodrošinātājiem, klientu apkalpotājiem. Viņu kompetence un ciešā sadarbība ir priekšnoteikums koncertzāles uzticamībai, kvalitātei un attīstībai gan reģionālā, gan nacionālā mērogā. Darbinieki kā uzņēmuma radošais kapitāls it ļoti svarīgi ir tādā nozarē kā kultūra.

Darbinieku skaits uz 31.12.2024. – 89 cilvēki, t.sk. pilnās slodzes darbā nodarbināti 38 cilvēki, pārējiem piemērota nepilna summētā darba laika organizācija (klientu apkalpošanā iesaistītie darbinieki, pūšamo instrumentu orķestra mūziķi). Vairāk nekā 10 gadus uzņēmumā strādā 31 jeb 36% (t.sk. 14 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 no pilsētas Kultūras un tūrisma aģentūras štatū saraksta, kā arī ēdināšanas vienība.

Kopumā SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" darbinieku komanda ir strukturēta vairākās savstarpēji saistītās funkciju vienībās, kuras nodrošina koncertzāles pilnvērtīgu darbību. Organizatoriskā struktūra veidota tā, lai efektīvi sadalītu atbildības jomas un vienlaikus veicinātu ciešu sadarbību starp nodaļām. GORS ietvaros darbojas Mākslinieciskā un pasākumu nodaļa, Tehniskā nodaļa ar tādām apakšstruktūrvienībām kā Pasākumu tehniskā nodrošinājuma daļa, Apsardze un iekšējās drošības dienests, sistēmu uzturēšanas speciālistiem, Mārketinga un komunikāciju nodaļa, kas atbild arī par Informācijas centra-kases darbu un klientu apkalpošanas jautājumiem, Grāmatvedības nodaļa, Ēdināšanas struktūrvienība-restorāns ZĪDS, kā arī administrācijas darbinieki, kas tieši pakļauti uzņēmuma valdei. (skat.8.attēlu)



8.attēls. SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” organizatoriskā struktūra.

Uzņēmuma valde funkcionālā ziņā vienlaikus pilda arī administratīvās vadības funkcijas. Šo vienību darbs ir savstarpēji cieši koordinēts, nodrošinot kvalitatīvu mākslinieciskā satura realizāciju, apmeklētāju komfortu un koncertzāles kā institūcijas efektīvu pārvaldību. Šāda

sadarbības kultūra ir būtisks priekšnoteikums GORS spējai darboties dinamiskā un augstas kvalitātes kultūras vidē.

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 pēdējos gados attīstītie pakalpojumu veidi (kino, ēdināšana) ir papildinoši pašreizējam pamatdarbības veidam, kas ļauj arī lietderīgāk plānot darba resursu izlietošanu.

Publisko pasākumu norisē strādājošie GORS klienti šo gadu laikā īpaši izcēluši Latgales vēstniecības GORS darbinieku profesionalitāti, strādāt spēju, iniciatīvu un komunikācijas prasmes.

Tomēr uzņēmuma vadībai izaicinājumus rada darbaspēka pieejamības jautājumi, kas skar ne tikai tādas specifiskas jomas, kā pasākumu tehniskā nodrošinājuma speciālisti, ēkas apsaimniekošanā, mākslinieciskajā darbībā nodarbinātie, bet arī mārketinga, finanšu un citu jomu speciālisti.

Būtiski ir darbinieku motivācijas un kvalifikācijas paaugstināšanas, kā arī personāla atlases jautājumi. Lielākās problēmas rada darbaspēka pieejamība, kvalifikācija, kā arī zemais atalgojums.

Iepriekš minētās pašvaldības dotācijas nepietiekamības dēļ 2024.gada beigās ievērojami ierobežota pilsētas pūšamo instrumentu orķestra darbība, samazinot tās noslodzi par 50% attiecībā pret 2023.gadu, kā arī ir ierobežota personāla finansiālā motivācija.

Saskaņā ar pieejamajiem datiem, vidējā mēneša bruto darba samaksa Latgalē no 2013. līdz 2024.gadam ir bijusi zemāka nekā valsts vidējā alga, tomēr ir vērojams pakāpenisks

pieaugums. 4.tabulā attēlota vidējā mēneša bruto alga Latvijā un Latgalē laika posmā no 2013. līdz 2024. gadam.

Gads	Latvija	Latgale
2013	715	500
2014	765	530
2015	818	560
2016	859	590
2017	926	620
2018	1 004	650
2019	1 076	680
2020	1 143	710
2021	1 277	750
2022	1 373	800
2023	1 537	900
2024	1 685 ²	1 212 ³

4.tabula. Vidējā mēneša bruto alga Latvijā un Latgalē

Valsts Ieņēmumu Dienesta Pārskats par darbinieku vidējām stundas tarifa likmēm SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” skaidri parāda nepietiekamā atalgojuma problēmas uzņēmumā, lielai daļai darbinieku vidējā stundas tarifa likme neatbilst noteiktajiem 80% no vidējās stundas tarifa likmei valstī un šim rādītājam ir tendence ar katru gadu pieaugt.

2024.gada IV ceturksnī mēneša vidējā darba samaksa nozarē un Latgales reģionā pēc CSP datiem bija 1 054 EUR, savukārt SIA “Austrumlatvijas koncertzāle” 2025.gada pirmajos trīs mēnešos vidējā darba samaksa bija vien 756,06 EUR, liecina VID dati. Tādējādi mēneša vidējā darba samaksa nesasniedz 80% no mēneša vidējās darba samaksas privātajā sektorā valstī (CSP dati par 2024. gada ceturto ceturksni) 43% uzņēmumā nodarbināto.

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.

TEHNOLOĢIJAS

Pašvaldības īstenotais Koncertzāles izbūves projektā izveidots daudzfunkcionālu Centrs 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 var 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 kameramūzikas 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 apritēja 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, izmantojot jauno Valsts Kultūrapitāla fonda projektu konkursu “Kultūrelpa” Koncertzāle iegādājusies āra skatuves konstrukciju, kas pilnā komplektā tika izmantota COVID pandēmijas laikā, lai nodrošinātu nepārtrauktu uzņēmuma darbu. tās integrēta 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. Nomainīta arī skaņu pults, notiek skatuves gaismu aprīkojuma uzlabošana.

Koncertzāles liftiem atbilstoši jaunākajiem normatīvajiem aktiem ugunsdrošības jomā uzstādīta jauna saziņas sistēma.

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

Vidēja termiņa stratēģijas posmā vitāli nepieciešams risināt jautājumus par 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. Problēmas rada pašvaldības finansiālā nespēja nodrošināt atbilstošu dotāciju deleģētām funkcijām, kas ļautu saimnieciskās darbības ieņēmumus virzīt nevis iztrūkstošās dotācijas izdevumu segšanai, bet gan pamatkapitāla atjaunošanai.

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

4.2. ĀRĒJIE FAKTORI

4.2.1. 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 izjemateriāli 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 patērētāji kā fiziskas, tā arī juridiskas personas (galvenokārt pasākumu rīkošanas un konferenču telpu nomas segmentā).

Latgales vēstniecība GORS savā darbībā īsteno gan B2B (business-to-business), gan B2C (business-to-consumer) pieeju, nodrošinot daudzveidīgu un pielāgotu pakalpojumu klāstu dažādām mērķgrupām. B2C ietvaros koncertzāle piedāvā augstvērtīgu kultūras programmu plašai sabiedrībai – koncertus, kino, teātra izrādes, izglītojošus pasākumus un citus kultūras notikumus. Vienlaikus, B2B sadarbības modelī GORS sadarbojas ar producentu kompānijām, institūcijām, uzņēmumiem un radošo industriju pārstāvjiem, piedāvājot telpu nomu, tehnisko nodrošinājumu, partnerību pasākumu īstenošanā un korporatīvos risinājumus. Šī divvirzienu pieeja ļauj koncertzālei efektīvi izmantot savu potenciālu gan kultūras, gan uzņēmējdarbības vidē, veicinot gan publiskā, gan privātā sektora iesaisti kultūras procesā.

Patērētājiem jeb klientiem ir tieša ietekme uz uzņēmuma darbību. Pašreizējās ekonomiskās un sociālpolitiskās tendences liecina, ka patērētāji saskarsies ar finanšu grūtībām, nedrošību par nākotni. 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, kā arī sadarbībai ar vietējo pašvaldību un reģiona institūcijām.

Nemot vērā darbības daudzveidību, plašu ģeogrāfisko aptveri, Koncertzāles darbs attiecināms un vairākiem tirgus tipiem, no kuriem būtiskākais ir patēriņa tirgus, sniedzot pakalpojumus fiziskām personām un mājāsaimniecībām viņu personisko vajadzību apmierināšanai.

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

Latgales vēstniecība GORS mērķtiecīgi attīsta uz klientu un sabiedrību vērstas sadarbības programmas, veidojot ciešāku saikni ar apmeklētājiem, kultūras atbalstītājiem un nākotnes auditoriju. Jau vairākus gadus turpinās Kultūras vēstnieku programma. 2024. gadā GORS uzsāka arī Mazo kultūras vēstnieku programmu, kas orientēta uz bērnu un jauniešu iesaisti kultūras procesos. Tās mērķis ir veidot ilgtermiņa attiecības ar jaunāko auditoriju, attīstīt viņu interesi par mākslu un veicināt kultūras pratību. Šādas programmas nostiprina GORS kā atvērtu, uz sabiedrību vērstu kultūrtelpu un veido uzticības pilnu saikni ar apmeklētājiem dažādās vecuma un interešu grupās.

Nozīmīga loma GORS darbībā ir arī sadarbībai ar izglītības iestādēm, īpaši valsts atbalstītās programmas “Latvijas skolas soma” ietvaros. Koncertzāle regulāri uzņem skolēnus no dažādām Latvijas vietām, piedāvājot kvalitatīvu, vecumposmam atbilstošu kultūras saturu – koncertus, izrādes, kino seansus un izglītojošas tikšanās ar māksliniekiem. Šī sadarbība ne tikai veicina profesionālās mākslas pieejamību jaunajai paaudzei, bet arī stiprina GORS kā kultūras izglītības centra lomu reģionā. Programmas “Skolas soma” ietvaros GORS aktīvi

iesaistās kultūras satura pielāgošanā un komunikācijā ar pedagogiem, veidojot notikumus, kas paplašina skolēnu redzesloku un veicina viņu līdzdalību kultūras procesos.

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.

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

5.tabula. Reģionālo koncertzāļu pasākumu norises pamattelpu raksturojums

Pēdējos gados arvien spēcīgāk jūtama konkurence ar pašvaldību rīkotajiem bezmaksas pasākumiem, tostarp pilsētas svētkiem, kas būtiski ietekmē auditorijas izvēli un maksātspēju attiecībā uz profesionālās mākslas pasākumiem. Šī tendence rada izaicinājumu kultūras institūcijām, kas darbojas pēc ekonomiski ilgtspējīga modeļa.

Vienlaikus jāņem vērā arī Daugavpils pilsētas izteiktā vēlme pozicionēties kā kultūras centram Latgales reģionā, kas pastiprina reģionālo konkurenci par skatītāju uzmanību, mediju klātbūtni un resursiem. Šajā kontekstā būtiska nozīme ir pilsētas līmeņa kultūrpolitikas stratēģijai, kas šobrīd Rēzeknē nav izstrādāta. Tās trūkums apgrūtina skaidru

kultūras prioritāšu noteikšanu, resursu plānošanu un GORS kā stratēģiski nozīmīgas institūcijas lomas nostiprināšanu pilsētas attīstībā. Jāņem vērā, ka 2027.gadā Latgales vēstniecība GORS saskarsies ar ievērojami konkurenci ar Liepājas kultūras norisēm, kas būs saistītas ar Eiropas Kultūras galvaspilsētas aktivitātēm.

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 koncerttelpa, izcils, pilna cikla serviss.

Neviennozīmīgu konkurenci semināru un konferenču pakalpojumu segmentā pēdējā laikā sāk radīt SIA "Rēzeknes olimpiskais centrs", kas no 2025. gada uzsācis piedāvāt telpu nomu par ievērojami zemākām cenām nekā tirgus vidējais līmenis. Piedāvājuma cenu atšķirība ir vairākkārtēja, kas rada jautājumus par pakalpojumu pašizmaksas segšanu un ilgtermiņa ilgtspēju. Šāda situācija ne tikai izkropļo konkurenci, bet arī liek pārskatīt publiskā sektora vienlīdzīgas konkurences principus, īpaši gadījumos, kad dažādas pašvaldības kapitālsabiedrības darbojas līdzvērtīgos tirgus segmentos. GORS darbības kontekstā tas aktualizē jautājumu par pakalpojumu cenu politikas līdzsvaru starp kvalitāti, ilgtspējīgām izmaksām un tirgus realitāti pašvaldības dotējamās kapitālsabiedrībās.

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 valstspilsētas 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. un 2023..gados tā bija Centrālās un Finanšu līgumu aģentūras administrētā programma atbilstoši 2022.gada 19.aprīļa noteikumiem 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" ietvaros.

Šis ir sarežģītāks finansējuma instruments, kas paredz arī lielākas birokrātiskās procedūras. 2024.gadā atsākusies VKKF mērķprogramma, pateicoties sadarbībai ar Kultūras ministriju.

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 un komunikācijas nodaļa, cenšoties veidot abpusēji izdevīgu un efektīvu sadarbību. Vienlaicīgi pieaugoša ietekme ir sociālajiem tīkliem un tiešajai pārdošanai.

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.

Svarīgākie partneri, saskarsmes auditorijas: Rēzeknes valstspilsētas dome, Kultūras ministrija, Latgales plānošanas reģions, ārvalstu vēstniecības un pārstāvniecības, Valsts Kultūrkapitāla fonds, 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. Šobrīd ieviešot ar kibernetikas saistītās regulas Latvijā, Koncertzālei svarīga sadarbība ar Kultūras ministriju, lai publisko funkciju deleģējuma dēļ tai nebūt jāievieš pārlietu dārgi risinājumi.

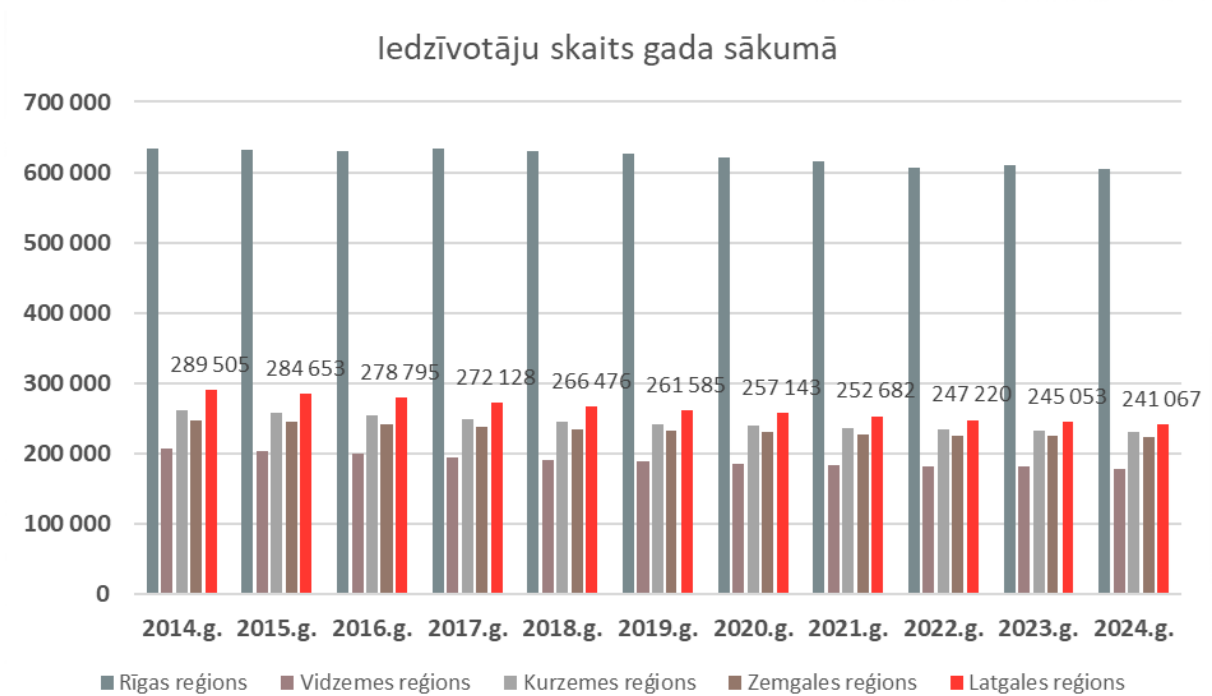
Sabiedriskās organizācijas, kultūrizglītības iestādes. Uzņēmums ņem vērā sabiedrības intereses un sadarbojas ar vairākām sabiedriskajām organizācijām, kas aptver cilvēkus ar invaliditāti un īpašām vajadzībām, jaunās māmiņas, radošās personas un kultūras norises vietas. Ļoti būtiska ir arī sadarbība ar kultūrizglītības iestādēm. Šobrīd GORS turpina ilggadējo sadarbību ar Latgales Mūzikas un mākslas vidusskolu, kā arī uzsācis sadarbību ar Ludzas Mākslas skolu.

4.2.2. 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

Latvijas demogrāfiskā situācija vairāku gadu garumā raksturojama ar ilgstošu iedzīvotāju skaita samazināšanos, sabiedrības novecošanos un reģionālo nevienlīdzību. Šie faktori būtiski ietekmē kultūras institūciju darbību, īpaši ārpus Rīgas esošajos reģionos, tostarp Latgalē, kur šīs tendences ir vēl izteiktākas. Laika posmā no 2013. līdz 2024.gadam Latgales reģiona iedzīvotāju skaits ir samazinājies par aptuveni 42 000 cilvēku. 2013.gadā reģionā dzīvoja ap 281 000 iedzīvotāju, savukārt 2024. gada sākumā – 239 200.



9.attēls. Iedzīvotāju skaita dinamika Latvijā.

Šīs tendences būtiski ietekmē reģiona attīstību un rada izaicinājumus kultūras institūcijām, piemēram, Latgales vēstniecībai GORS, plānojot un īstenojot kultūras pasākumus un stratēģijas.

Galvenās demogrāfiskās iezīmes:

- **Iedzīvotāju skaita samazināšanās**

Kopš 2000.gada Latvijā iedzīvotāju skaits samazinājies par vairāk nekā 400 tūkstošiem. Šī tendence turpinās arī pēdējos gados, īpaši reģionos – tostarp Latgalē, kur iedzīvotāju skaits sarūk straujāk nekā vidēji valstī. Tas nozīmē mazāku potenciālo auditoriju un nepieciešamību pielāgot piedāvājumu realitātei.

- **Sabiedrības novecošanās**

Pieaug gados vecāku iedzīvotāju īpatsvars – Latvijā katrs piektais iedzīvotājs ir vecāks par 65 gadiem. Tas varētu veicināt pieprasījumu pēc pieejama, mierīgāka satura, dienas pasākumiem, kā arī kultūras notikumiem, kas piemēroti senioru auditorijai. Tomēr vienlaicīgi

sabiedrības novecošanās mazina mobilitāti, vēlmi doties sabiedrībā, kas šo sabiedrības daļu raksturo kā nedrošu auditoriju.

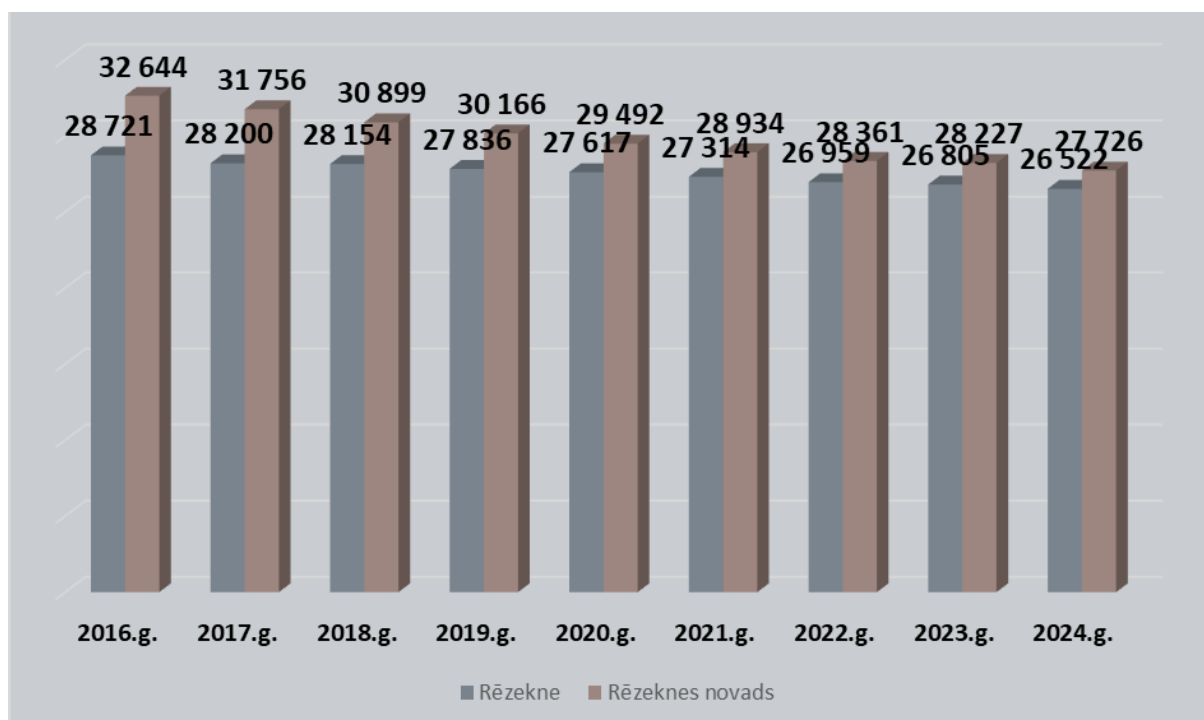
- **Migrācija un mobilitātes izaicinājumi**

Iekšzemes migrācija, īpaši no mazākām pilsētām un laukiem uz Rīgu un Pierīgu, samazina potenciālo apmeklētāju loku Latgales reģionā. Rēzeknes sasniedzamība ar sabiedrisko transportu joprojām ir vāja – autobusu un vilcienu kustības biežums un savienojumu pieejamība ir ierobežota, īpaši vakaros un nedēļas nogalēs, kas būtiski apgrūtina potenciālo apmeklētāju nokļūšanu uz kultūras pasākumiem no citām Latgales un Latvijas vietām.

- **Bērnu un jauniešu īpatsvara samazināšanās**

Samazinās bērnu skaits skolās, it īpaši reģionālajās pašvaldībās. Tas ietekmē izglītojošo un ģimenēm paredzēto pasākumu auditoriju, liekot plānot ciešāku sadarbību ar izglītības iestādēm, lai nodrošinātu pietiekamu līdzdalību.

Arī Rēzeknes pilsētā un Rēzeknes novadā šīs negatīvās iedzīvotāju skaita samazināšanās tendences ir spilgti redzamas un tiešā veidā ietekmē uzņēmuma darbu (skat.10.attēlu).



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

Šis apstāklis būtiski ietekmē GORS darbu, liekot meklēt risinājumus esošās auditorijas piesaistei un attīstībai.

Taču tajā pašā laikā kā minēts iepriekš GORS ar savu darbu izdodas piesaistīt apmeklētājus nereti labāk kā citās reģionālajās koncertzālēs vai kultūrvietās. 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.

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

Ekonomiskā vide būtiski ietekmē Latgales vēstniecības GORS darbību, nosakot gan finanšu pieejamību, gan auditorijas uzvedību un kultūras patēriņa paradumus.

Galvenie ietekmes aspekti:

- **Finansējuma pieejamība un atkarība no publiskajiem resursiem**

GORS kā pašvaldības kapitālsabiedrība var piesaistīt finansējumu no valsts un pašvaldības budžeta. Ekonomiskās izaugsmes vai stagnācijas periodos mainās budžeta prioritātes, un kultūras nozarē līdzekļi bieži tiek samazināti pirmie. Šī situācija kļūst īpaši sarežģīta, ja

vienlaikus pieaug uzturēšanas izmaksas (piemēram, energoresursu cenas), bet publiskais atbalsts neseko inflācijas līmenim.

- **Iedzīvotāju maksātspēja un kultūras patēriņš**

Zemāka pirktspēja Latgales reģionā ierobežo biļešu cenu iespējas un apgrūtina komerciālo pasākumu ilgtspējību bez dotācijām. Tas nozīmē, ka, lai saglabātu apmeklētību, GORS ir jāuztur cenas pieejamības līmenī, kas ne vienmēr atspoguļo pasākumu pašizmaksu.

- **Uzņēmējdarbības aktivitāte un sadarbības iespējas**

Ekonomiski vājāka vide reģionā ierobežo arī potenciālo atbalstītāju loku – uzņēmumu spēja atbalstīt kultūru vai kļūt par sponsoriem ir ierobežota. Tas ietekmē gan pasākumu finansēšanu, gan iespējas veidot korporatīvās partnerības, piemēram, telpu nomu vai pasākumu organizēšanu.

- **Darbaspēka izmaksas un noturība**

Ekonomiskie apstākļi ietekmē arī darbinieku atalgojuma konkurētspēju. Zema alga salīdzinājumā ar valsts vidējo (īpaši Rīgā) rada grūtības piesaistīt un noturēt kvalificētus speciālistus. Tas ietekmē gan kvalitāti, gan organizatorisko ilgtspēju.

- **Pieprasījuma sezonalitāte un reģionālās atšķirības**

Ekonomiskās un sociālās disproporcijas starp Rīgu un reģioniem nozīmē, ka arī pasākumu apmeklējums Latgalē ir sezonāls un nevienmērīgs. Tas prasa īpaši rūpīgu programmēšanu un auditorijas izpēti, lai saglabātu interesi visa gada garumā.

Līdz ar to ir secināms, ka GORS darbība ir cieši saistīta ar ekonomisko vidi – gan vietējā, gan nacionālā līmenī. Ilgtspējīgas kultūrpolitikas un daudzveidīgu finansējuma avotu pieejamība ir priekšnoteikums tam, lai kultūras centrs spētu nodrošināt kvalitatīvu saturu, būt sociāli pieejams un saglabāt stabilu attīstību arī ekonomiski mainīgos apstākļos.

SOCIĀLKULTŪRAS VIDE

Sociālkultūras vide ir būtisks ārējās vides faktors, kas tieši ietekmē Latgales vēstniecības GORS darbību, auditorijas izvēles, līdzdalības paradumus un sabiedrības attieksmi pret kultūras piedāvājumu. Šeit ir strukturēts pārskats, kā šī vide ietekmē koncertzāles darbu:

- **Sabiedrības kultūras līdzdalības paradumi**

Latgalē kopumā vērojama zemāka līdzdalība profesionālajā mākslā salīdzinājumā ar lielajiem centriem. Tradicionāli spēcīga ir tautas māksla, bet interese par akadēmisko mūziku, laikmetīgo mākslu vai teātri var būt selektīva. Tas prasa GORS pastāvīgu darbu pie auditorijas izglītošanas, skaidrojošas komunikācijas un ilgtspējīgu attiecību veidošanas ar sabiedrību.

- **Reģiona kultūras identitāte**

Latgalē ir spēcīgs vietējās kultūras un latgaliskās identitātes apziņas kodols. GORS darbība nereti kalpo kā tilts starp vietējo kultūras mantojumu un profesionālās mākslas nacionālajiem un starptautiskajiem virzieniem. Tas prasa līdzsvarot latgaliskās vērtības ar daudzveidīgu, starpžanru piedāvājumu, saglabājot cieņu pret vietējo kultūrvidi.

- **Sabiedrības sociālā noslāņošanās**

Iedzīvotāju ienākumu un dzīves apstākļu atšķirības ietekmē arī kultūras pasākumu pieejamību. Daļai sabiedrības kultūra nav prioritāte ekonomisku apsvērumu dēļ, tāpēc GORS jārada līdzsvars starp pieejamu cenu politiku un kvalitatīvu piedāvājumu, kā arī jāveicina programmas, kas stimulē sabiedrības līdzdalību (piemēram, “Skolas soma”, “Kultūras vēstnieki”).

Secināms, ka sociālkultūras vide veido vidi, kurā GORS ne tikai piedāvā saturu, bet arī veido attiecības ar sabiedrību – kā kultūras izglītotājs, vērtību nesējs un sabiedriskā dialoga veidotājs. Tāpēc koncertzāles stratēģijai jābalstās ne tikai ekonomiskajos un demogrāfiskajos apsvērumos, bet arī sociālajā realitātē – kultūras pieprasījumā, vērtībās, līdzdalības motivācijā un sabiedrības cerībās.

Svarīgs faktors, kas saistīts ar esošo produktu uzlabošanu, inovāciju ieviešanu, tādējādi radot jaunas attīstības iespējas.

GORS ir viena no tehniski modernākajām reģionālajām koncertzālēm Latvijā. Augstas kvalitātes skaņas, gaismas un vizuālais aprīkojums ir būtisks priekšnosacījums starptautiski konkurētspējīgu mākslinieku piesaistei un profesionālu notikumu īstenošanai. Tehniskās kapacitātes atjaunošana un uzturēšana ir ilgtermiņa ieguldījums kvalitātē.

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 nemītīgi 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.

Zinātnes un tehnoloģiju attīstība skar arī infrastruktūru – GORS kā publiskā ēka gūst labumu no energoefektīviem risinājumiem (efektīvāks un ekonomiski izdevīgāks gaismas avotu risinājums) viedās apsaimniekošanas (BMS sistēmas izmantošana) un ilgtspējīgas tehnoloģijas ieviešanas, kas samazina izmaksas un ietekmi uz vidi.

Latgales vēstniecība GORS savu iespēju robežās ik gadu tiecas samazināt ietekmi uz vidi un veicināt ilgtspējīgāku darbību, vienlaikus rūpējoties par sava, kā vides atbildīgu kultūras centra reputāciju.

Lai rūpētos par ēkas energoefektivitāti, tur, kur tas ir iespējams, aizstāti tradicionālie apgaismes ķermeņi ar energoefektīvām LED spuldzēm, tādā veidā ievērojami samazinot elektroenerģijas patēriņu.

Ēkā tiek izmantotas viedās apkures un dzesēšanas sistēmas – BMS vadība, kas ļauj efektīvi kontrolēt temperatūru un gaisa plūsmu, samazinot enerģijas zudumus.

GORS ēkā darbojas automātiskā apgaismojuma sistēma. Pateicoties kustību sensoru, mikroviļņu sensoru darbībai un attālinātai gaismas vadības sistēmai, apgaismojums tiek regulēts atkarībā no apmeklētāju skaita un telpas izmantošanas, tādējādi samazinot enerģijas patēriņu.

Koncertzāle regulāri rūpējas par atkritumu samazināšanu un pārstrādi. Ir iespēja šķirot papīru, stiklu un bioloģiski noārdāmos atkritumus (restorāna zonā). Pasākumu apmeklētājiem ir iespēja nodot programmu vāciņus, kas tiek izmantoti vairākkārtīgi. Vairākkārtīgi tiek izmantoti arī izstāžu materiāli (piemēram, anotāciju vai darbu nosaukumu komateksa loksnes), dažādi scenogrāfijas materiāli. Restorāna ēdienkartes tiek drukātas uz otrreizējās pārstrādes papīra. Aizskatuves zonas ēdināšanas vajadzībām netiek izmantoti vienreizējās lietošanas trauki. Ar katru gadu samazinām drukāto programmiņu skaitu, aicinot apmeklētājus izmantot QR koda skenēšanas opciju. Ar QR koda skenēšanas palīdzību ir iespējams iepazīties arī ar restorāna “Zīds” ēdienkarti, kino un pasākumu repertuāra aktualitātēm. Apmeklētāju ērtībai QR kodu magnētiņi ir izvietoti GORS publiskajās telpās un restorāna zonā. Mēs regulāri aicinām apmeklētājus nedrukāt biļetes, bet izmantot pasākumu biļešu mobilo versiju. Arī GORS suvenīru līnijā ir vairākkārt lietojamo materiālu priekšmeti – krūzes, termosi, auduma maisiņi u.c.

GORS apmeklētājiem ir pieejama diezgan plaša autostāvvietā, kur atrodas arī velosipēdu novietnes vietas. Pilsētas un atbildīgo institūciju nākotnes plānos ir uzlādes stacijas elektriskajiem automobiļiem izveide blakus Latgales vēstniecībai GORS, kas veicinātu videi draudzīgāka transporta izmantošanu.

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.

Pašvaldību un Saeimas vēlēšanu laikā vienmēr pastāv politiskais risks, it īpaši pašreizējos ģeopolitiskajos apstākļos. tomēr to ievērojami mazina Koncertzāles labā reputācija un nozīmīgums ne tikai reģionālā, bet arī nacionālā kultūrpolitikas kontekstā.

Uzņēmuma darbībai jāņem vērā šādi aspekti:

- **Normatīvais regulējums un kultūrpolitika**

GORS darbību tieši ietekmē valsts kultūrpolitikas pamatnostādnes, tostarp “Kultūrvalsts” (2022–2027), kuras mērķi paredz kultūras pieejamību visā Latvijā. Šīs vadlīnijas nostiprina GORS kā reģionālas nozīmes institūcijas lomu. Tāpat koncertzāles darbību regulē likumi par sabiedrisko finansējumu, pašvaldību kapitālsabiedrību pārvaldību, datu aizsardzību, darba tiesībām un publiskiem iepirkumiem, kā arī kiberdrošības pasākumiem.

- **Pašvaldību politika un tās trūkumi**

Lai gan GORS atrodas Rēzeknes valstspilsētas pārraudzībā, pašvaldības kultūrpolitikas stratēģija šobrīd nav izstrādāta, kas apgrūtina ilgtermiņa plānošanu, prioritāšu noteikšanu un mērķtiecīgu resursu piesaisti. Tas ietekmē GORS spēju aizstāvēt savu lomu kultūras ekosistēmā, konkurēt par finansējumu un veidot pārdomātu sadarbību ar citām institūcijām.

- **Politiskā nestabilitāte un finansējuma risks**

Politiskās izmaiņas gan valsts, gan pašvaldību līmenī tieši ietekmē dotāciju apjomu, prioritātes sadales mehānismus un kultūras sektora redzamību valsts budžetā. Kopš 2023. gada GORS darbība norit apstākļos, kad piešķirtā pašvaldības dotācija ir būtiski samazināta. Tā nav proporcionāla reālajām izmaksām un kultūras pakalpojuma kvalitātes prasībām.

- **Sabiedrības vienotība un kultūras nozīme politikā**

Kultūras iestādes, īpaši reģionos, bieži vien nonāk politisko diskusiju krustpunktā – kā identitātes, piederības un arī valodas politikas simboli. GORS līdzsvaroti pārstāv gan latgalisko, gan profesionālo kultūru, un šādos apstākļos kļūst par nozīmīgu neitrālu un saliedējošu kultūras telpu, kurai nepieciešams politisks atbalsts, nevis instrumentalizācija.

EIROPAS SAVIENĪBAS UN STARPTAUTISKIE IETVARI

GORS darbību ietekmē arī ES kultūras un reģionālās attīstības politika, it īpaši iespējas piesaistīt fondu finansējumu radošām iniciatīvām, sadarbības projektiem, infrastruktūras modernizācijai un auditorijas attīstībai. Taču birokrātiskie nosacījumi un ilgie apstiprināšanas procesi var būt izaicinoši, īpaši nelielai komandai ar ierobežotiem resursiem.

Ģeopolitiskā realitāte vēl vairāk aktualizē nacionālās kultūras attīstību, bet Eiropas retorika liek kultūras iestādēm pievērsties tādiem jautājumiem kā ilgtspēja, sociālā iekļaušana un digitalizācija.

Latgales vēstniecības GORS ēkas un telpu (Lielā un Mazā zāle, semināru telpas, restorāna telpas, Jumta terase, labierīcību telpas u.c.) piekļūstamību un pieejamību cilvēkiem ar dažāda rakstura funkcionālajiem traucējumiem vērtējama kā laba. Jau plānojot un būvējot ēku, ir padomāts par drošu un saprotamu apkārtējo vidi, skaidrām, labi pamanāmām norādēm, marķējumiem, loģisku un funkcionāli ērtu telpu plānu gan pasākumu apmeklētājiem, gan pasākumu dalībniekiem. Latgales vēstniecība GORS atbilst vides un informācijas pieejamības kritērijiem:

- bezšķēršļu piekļuve ēkai,
- iespēja pārvietoties starp stāviem,
- drošība un evakuācijas ceļu piemērotība cilvēkiem ar invaliditāti,
- pieejamas sanitārās telpas.

Cilvēkiem ar kustību traucējumiem ir radīta droša un atbalstoša vide, kas ļauj tiem nokļūt un atrasties katrā no GORS stāviem un telpām patstāvīgi vai kopā ar asistentu:

- ir paredzētas 5 auto stāvvietas cilvēkiem ar funkcionāliem traucējumiem,
- GORS ēkā nav sliekšņu, kas ļauj cilvēkiem ar kustību traucējumiem, cilvēkiem ratiņkrēslos no āra uz iekštelpām, no telpas uz telpu nokļūt patstāvīgi,
- cilvēkiem ratiņkrēslos ir pieejami vairāki lifti (1.stāva vestibilā un lifts, kas ārkārtas gadījumā cilvēkus ar funkcionālajiem traucējumiem nogādā pa tiešu uz āru), ko ļoti bieži izmanto arī vecāka gada gājuma cilvēki vai cilvēki ar kustību traucējumiem,

ģimenes ar maziem bērniem. Lifti ļauj piekļūt visām svarīgākajām publiskajām telpām – Mazajai, Lielajai zālei, restorānam, semināru telpām, arī Jumta terasei,

- pasākumu apmeklētājiem ratiņkrēslā ir pieejamas līdz 20 vietām Lielajā zālē (16.rindā) un 2 vietas Mazajā zālē,
- konferenču, semināru vajadzībām Mazajā zālē vietu skaits pielāgojams atkarībā no pasākuma rakstura (Līdz 220 vietām), Lielajā zālē (līdz 800 vietām), trīs semināru telpās (apmēram 30 – 40 cilvēkiem),
- Publiskā tualete ir pieejama arī cilvēkiem ar invaliditāti - 2 tualetes apmeklētājiem publiskajā zonā, 1 backstage 2.stāvā, 1 grimmētavu zona 3.stāvā.

Cilvēkiem ar dzirdes traucējumiem ir iespēja izmantot 30 GORS rīcībā esošas Bosch ražotāju audio-indukcijas cilpas (sauktas arī par akustiskajām vai dzirdes cilpām), no kurām skaņas signāls bez kropļojumiem tiek noraidīts uz vājdzirdīgo klausītāju dzirdes aparātiem.

Vājdzirdīgiem skatītājiem, nākot uz pasākumiem, ir iespēja saņemt šīs palīgierīces, lai izmantotu tās gan Lielās un Mazās zāles pasākumos, gan semināru un konferenču telpās.

GORS Lielajā un Mazajā zālē ir titru mašīna, lai vajadzības (arī atbilstoša finansējuma šīs funkcijas nodrošināšanai) gadījumā var tikt titrētas, piemēram, teātra izrādes.

Cilvēkiem ar redzes traucējumiem ir paredzēti:

- Lifta ciparu pogas ir atzīmētas Braila rakstā, ar reljefiem apzīmējumiem palielinātā drukā.
- Visās GORS telpās ir gluds grīdas klājums, bez sliekšņiem, mīksti grīdas paklājiem.
- 2.stāva publiskajā zonā, foajē sienu tuvumā grīdas segumam ir atšķirīgs krāsojums.
- Uz grūtāk pamanāmām stikla sienām ir iezīmēts/uzlīmēts marķējums.
- Ir nodrošināts kāpņu apgaismojums Lielajā un Mazajā zālē, kas darbojas arī pasākumu laikā, kad zāles apgaismojums ir samazināts.
- Publisko telpu kāpņu pirmie un pēdējie pakāpieni ir iezīmēti kontrastējošā krāsā.
- GORS telpās ir uzstādīta automātiskā ugunsdzēsības un apziņošanas signalizācija.

Cilvēki ar neredzamu invaliditāti, piemēram, psihosociāliem traucējumiem, mēdz izmantot atsevišķas balkonos pieejamas sēdvietas. GORS mājaslapā, digitālajā vidē ir pieejami vairāku

GORS rīkoto koncertu, koncertuzvedumu, izstādes aprakstošie ieraksti, bet citi uzlabojumi (piemēram, piktogrammas vai ziņas, programmiņu teksti vieglajā valodā) cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem ir tuvākās nākotnes uzdevums.

Arī citiem pieejamas vides uzlabojumiem – piemēram, pasākuma programmiņu audio versija, pasākumu darbības vai teksta titrēšana - ir nepieciešami būtiski finanšu resursi, kas ir tālākas nākotnes uzdevums.

DABAS VIDE

Dabas vides jomā uzņēmumam jāņem vērā šādi apstākļi:

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

Dabas vides ietekme skatīta jau iepriekš, vērtējot zinātnes, tehnikas un tehnoloģiju ietekmes faktorus.

STARPTAUTISKĀ VIDE

Starptautiskā vide ietekmē GORS gan tiešā, gan netiešā veidā – sākot no mākslinieku mobilitātes un sadarbības iespējām līdz globālām krīzēm un kultūrpolitikas tendencēm. Lai arī GORS primāri ir reģionālas un nacionālas nozīmes kultūras centrs, tā darbība notiek plašākas starptautiskās kultūras un ekonomiskās sistēmas ietvaros.

▪ Mākslinieku mobilitāte un sadarbības projekti

Starptautiskie sadarbības tīkli un kultūras apmaiņas programmas (piemēram, Creative Europe, Nordic-Baltic Mobility Programme) sniedz GORS iespēju piesaistīt augstvērtīgus māksliniekus un kopprodukcijas projektus. Tas paplašina repertuāru, veido institūcijas starptautisko atpazīstamību un paaugstina kvalitātes līmeni.

- **Globālo krīžu (pandēmijas, karš Ukrainā) ietekme**

Pēdējie gadi pierādījuši, ka starptautiskie notikumi – piemēram, COVID-19 pandēmija vai Krievijas iebrukums Ukrainā – tieši ietekmē pasākumu norisi, mākslinieku pieejamību, auditorijas paradumus un kopējo sabiedrības noskaņojumu. GORS šādos apstākļos jāklūst par drošu, uz sabiedrības saliedēšanu un kritisko domāšanu vērstu kultūras telpu.

- **Kultūras tendenču ietekme**

Starptautiskajā kultūrvidē aug pieprasījums pēc klimata atbildīgas kultūras, iekļaujošām programmām un jaunrades atbalsta. GORS jāspēj sekot šīm tendencēm, lai saglabātu aktualitāti un konkurētspēju ne tikai vietējā, bet arī profesionālā kultūras vidē.

- **Reģiona identitātes pozicionēšana starptautiski**

Latgale kā kultūrvēsturisks reģions ar unikālu valodu, tradīcijām un estētiku var būt GORS starptautiskās atpazīstamības resurss. Koncertzāle var kalpot par Latgales kultūras vēstnieku ne tikai Latvijas, bet arī Baltijas un Eiropas mērogā, attīstot projektus ar mērķtiecīgu reģionālās identitātes pozicionēšanu. Tas iespējams partnerībā ar reģiona pašvaldībām un plānošanas reģionu.

Secināms, ka starptautiskā vide GORS darbībai sniedz gan iespējas, gan izaicinājumus. Lai gūtu maksimālu ieguvumu, GORS jāstiprina sava projektu kapacitāte, valodu prasmes, starptautiskās partnerības, kā arī jābūt gatavam ātri reaģēt uz globālām pārmaiņām, vienlaikus saglabājot vietējās kultūras balstpunktu.

4.3. STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE

S – STIPRĀS PUSES (iekšējie faktori)

- Mūsdienīga, profesionāla koncertzāles infrastruktūra, daudzfunkcionālitate un tehniskais aprīkojums.
- Izcila akustika, viena no labākajām akustiskajām koncertzālēm Eiropā.
- Servisa līmenis – telpu komforts, apkalpošanas kvalitāte, māksliniekiem – plašas tehniskās un citas iespējas

- Stipra zīmola identitāte un atpazīstamība reģionā un nacionālā mērogā, spēcīgs kultūrtūrisma objekts.
- Daudzveidīga kultūras programma, kas aptver gan profesionālo mākslu, gan plašizklaides pasākumus, kopienas aktivitātes.
- Pieredzējusi, kompetenta komanda ar spējām pielāgoties mainīgai videi.
- Komunikācija – pārdomāta un mērķtiecīga.
- Klientu lojalitātes – Vēstnieku programma, datu bāze, attīstīti mārketinga instrumenti, Mazo kultūras vēstnieku programma
- Savstarpēji papildinoši pakalpojumi un līdz ar to arī efektīva darba organizācija.
- Labi attīstītas sadarbības ar izglītības iestādēm, skolām un kopienu ("Skolas soma", sadarbības projekti u.c.).
- GORS kā reģiona kultūras simbols – nozīmīga loma Latgales identitātes stiprināšanā.
- Vides pieejamība cilvēkiem ar īpašām vajadzībām;

V – VĀJĀS PUSES (iekšējie faktori)

- Ierobežoti cilvēkresursi un kapacitāte – augstas prasības nelielam kolektīvam.
- Zems atalgojums, salīdzinot ar valsti un reģionā vidējo, apgrūtina darbinieku noturību un piesaisti.
- Atkarība no nestabila valsts un pašvaldības finansējuma – grūti veidot ilgtspējīgu plānošanu.
- Vietējo pašvaldības iestāžu neizpratne par resursu potenciālu, personāla specifiku, pasākumu programmu
- Zema komerciālā ienesība reģionālo sociālekonomisko apstākļu dēļ – ierobežotas iespējas augstākām biļešu cenām vai sponsorēšanai.
- Naktsmītnes – zema kapacitāte un kvalitāte
- Reģiona iedzīvotāju zemā maksātspēja, starptautiskās drošības draudi, Covid-19 pandēmijas dēļ notikušās izmaiņas kultūras patēriņā

- Kultūrpolitikas stratēģijas trūkums pilsētā un sadarbības izaicinājumi ar kultūras institūcijām.
- Trūkst vietējā radošā spēka un jaudas.
- Nepietiekama pašvaldības dotācija, tās rezultātā samazināta jaunrade un pūšamo instrumentu, kamerorķestra darbība.
- Nav ilgtermiņa nomnieku – valsts institūciju, kā tas ir citās reģionālajās koncertzālēs.

I – IESPĒJAS (ārējie faktori)

- ES programmas un fondi projektu un infrastruktūras attīstībai.
- Partnerības ar citām kultūras iestādēm, radošajām industrijām un izglītības sektoru.
- Iekļaujoša kultūrpolitika un sabiedrības līdzdalības veicināšana – atbalsts programmām bērniem, senioriem, mazākumgrupām.
- Rezidenti un vietējie mākslinieki – paaugstināt profesionalitāti, nodrošināt stabilu un kvalitatīvu pasākumu kopumu, izmantojot vietējos resursus.
- Liela mēroga konferences, semināri.
- Pašvaldības un tās iestāžu atbalsts – piesaistīt to līmenī, kas netraucē uzstādītajiem mērķiem un kompensē finanšu un cilvēkresursu trūkumu atsevišķu pasākumu organizēšanā
- Sponsoru un sadarbības partneru piesaiste
- Iesaistīšanās starptautiskos sadarbības projektos ar citām kultūras organizācijām, lai sekmētu radošo procesu un infrastruktūras attīstību
- Uz attīstību vērsta pilsētas infrastruktūra

D – DRAUDI (ārējie faktori)

- Ilgstoša demogrāfiskā lejupslīde Latgalē – sarūkoša un novecojoša auditorija.
- Konkurence no bezmaksas pasākumiem, tostarp pašvaldību rīkotajiem, kas samazina biļešu ieņēmumu potenciālu.

- Nestabila politiskā vide – kultūra bieži nav prioritāte finansējuma sadalē.
- Sabiedriskā transporta ierobežojumi un vāja reģionālā mobilitāte, kas apgrūtina apmeklētāju piesaisti no apkārtnējiem novadiem.
- Sabiedrības inertums (sociālā, ekonomiskā spriedze).
- Drošības draudi, pilsētas reputācija, naktsmītņu trūkums un kvalitāte mazina vēlmi un iespējas apmeklēt publiskus pasākumus.
- Mākslinieku menedžmenta negodprātīga rīcība – tēla bojāšana, nespēja paļauties uz privātā sektorā esošajiem.
- Politiskā ietekme – neizpratne par kultūras nozīmi, procesiem un koncertzāles darbu
- Pieaugošas uzturēšanas izmaksas un inflācijas spiediens, īpaši bez attiecīga dotāciju korekcijas mehānisma.
- Pašvaldību, citu producentu neprofesionāla iesaistīšanās kultūras norišu organizēšanā (it īpaši bezmaksas)
- Pašvaldības finansiālās situācijas pasliktināšanās
- Kultūras jomas profesionāļu trūkums pilsētā un reģionā
- Konkurences kropļošana pašvaldību kapitālsabiedrību starpā
- Valsts un pašvaldības atbalsta nepietiekamība profesionālas kultūras programmas nodrošināšanai
- Kara draudi

GORS ir reģionāla kultūras infrastruktūras un satura kvalitātes piemērs ar izteiktu kultūrsabiedrisko nozīmi. Lai saglabātu izcilību un paplašinātu ietekmi, nepieciešams stabils finansējuma pamats, ilgtermiņa kultūrpolitikas ietvars un mērķtiecīga kapacitātes stiprināšana – gan cilvēkresursu, gan digitālās attīstības virzienā.

Veiktā SVID analīze atklāj, ka veiksmīgai Latgales vēstniecības GORS darbībai nepieciešam sadarbība ar pašvaldības, 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 vajājām pusēm un draudiem, tāpat kā vienlīdz efektīvi izmantot savas stiprās puses un strādāt iespēju īstenošanas jomā.

Semināru un konferenču rīkošanu lielākam dalībnieku skaitam joprojām 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.

5. BIZNESA MODELIS

5.1. 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.

Uzņēmums 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.

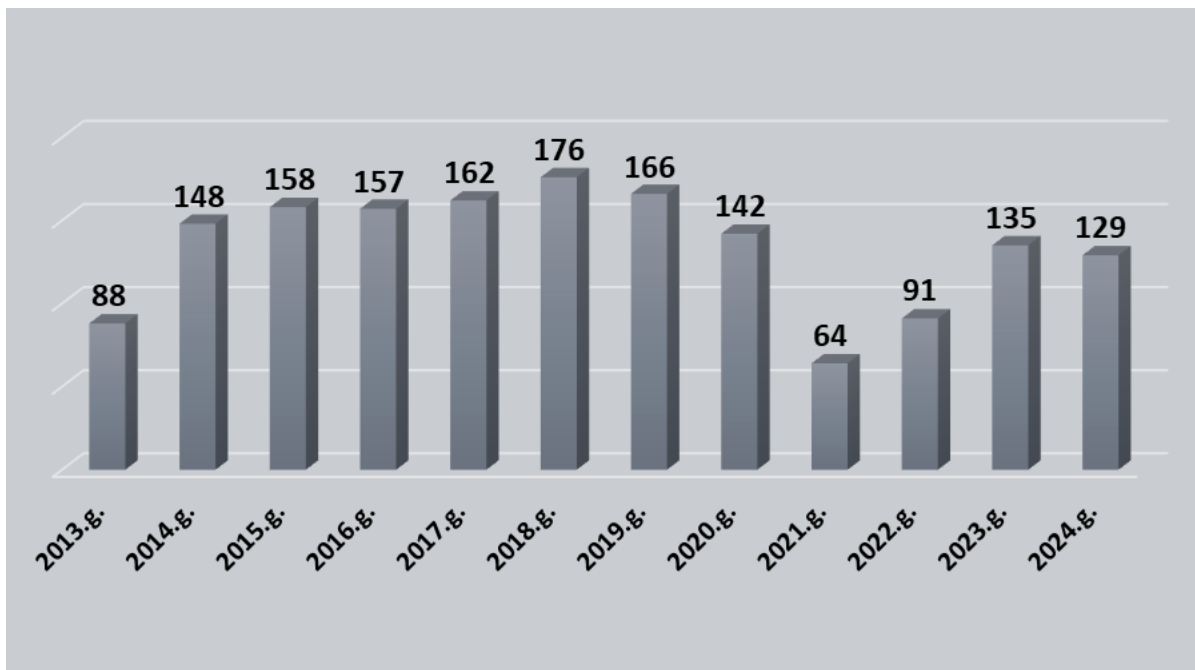
Kapitālsabiedrība, kā uzņēmējdarbības forma, ir piemērots un elastīgs apsaimniekošanas formas veids, lai nodrošinātu tehniskās apsaimniekošanas, mākslinieciskās darbības efektivitāti, sadarbību ar privātā un publiskā sektora organizācijām, pašvaldības un valsts finansējuma piesaisti, valsts un Rēzeknes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

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.

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" darbības veici atbilstoši NACE klasifikācijai uzskaitīti stratēģijas 1.nodaļā. 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. Ēdināšanas 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 11.attēlā.



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

Notikumu kopskaitā augstāk redzamajā attēlā netiek ieskaitīti kino seansi (vidēji 650 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 uzcenojums procentos vai absolūtos skaitļos.

5.2. 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 km² jeb 22% no Latvijas kopējās teritorijas.



12.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 vairākkārt bijis apmeklētākais kultūras infrastruktūras objekts Latvijā.

Tā kopējais apmeklētāju skaits pēdējos gados ir aptuveni 140 tūkstoši. Lai gan visā Latvijā kultūras patēriņš pieaug, Latgalē tas joprojām atpaliek:

77% Latvijas iedzīvotāju vecumā no 15 līdz 75 gadiem 2024. gadā bija apmeklējuši kultūras pasākumus, salīdzinot ar 66% 2022. gadā.

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 koncertzālī 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)

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 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

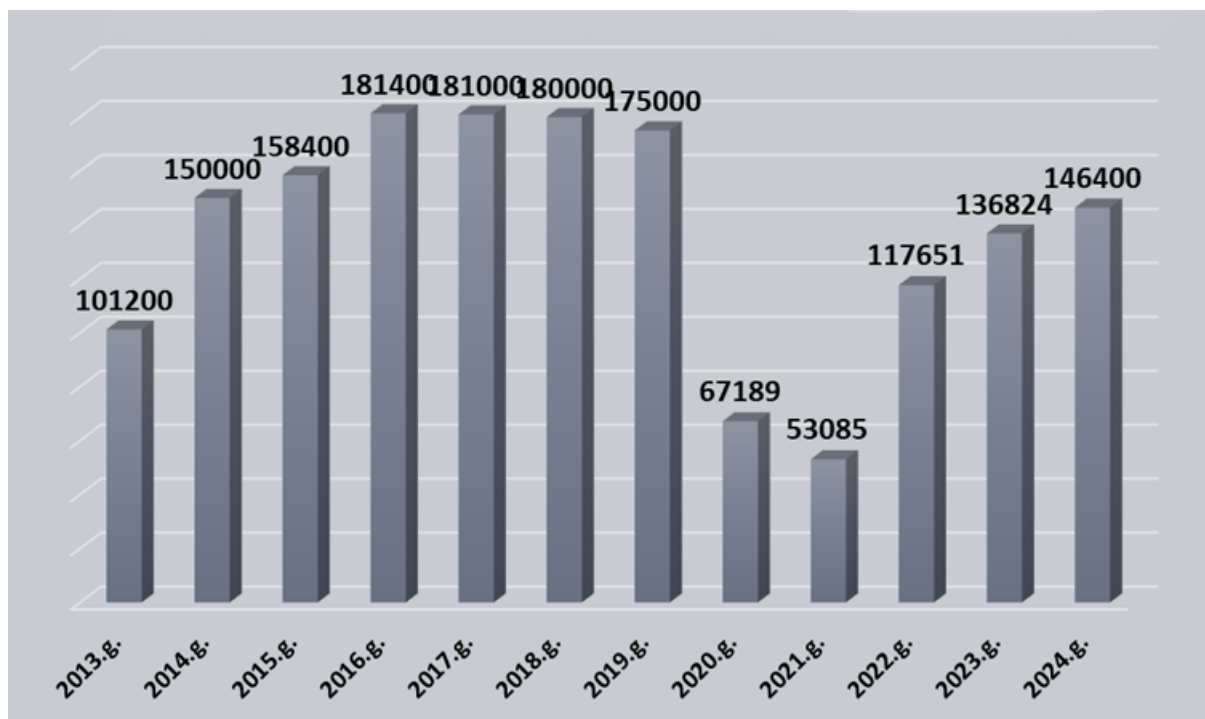
pašu galvaspilsētu. Pastiprinātā iedzīvotāju koncentrācija valsts centrālajā daļā norāda, ka valstī ir nepieciešams pastiprināt reģionālo politiku, kas sekmētu visas valsts teritorijas ilgtspējīgu attīstību gan Rīgas aglomerācijā, gan arī citos Latvijas reģionos.

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 piedāvājamais 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.



13.attēls. Latgales vēstniecības GORS apmeklētāju skaits.

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.

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.

5.3. 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.

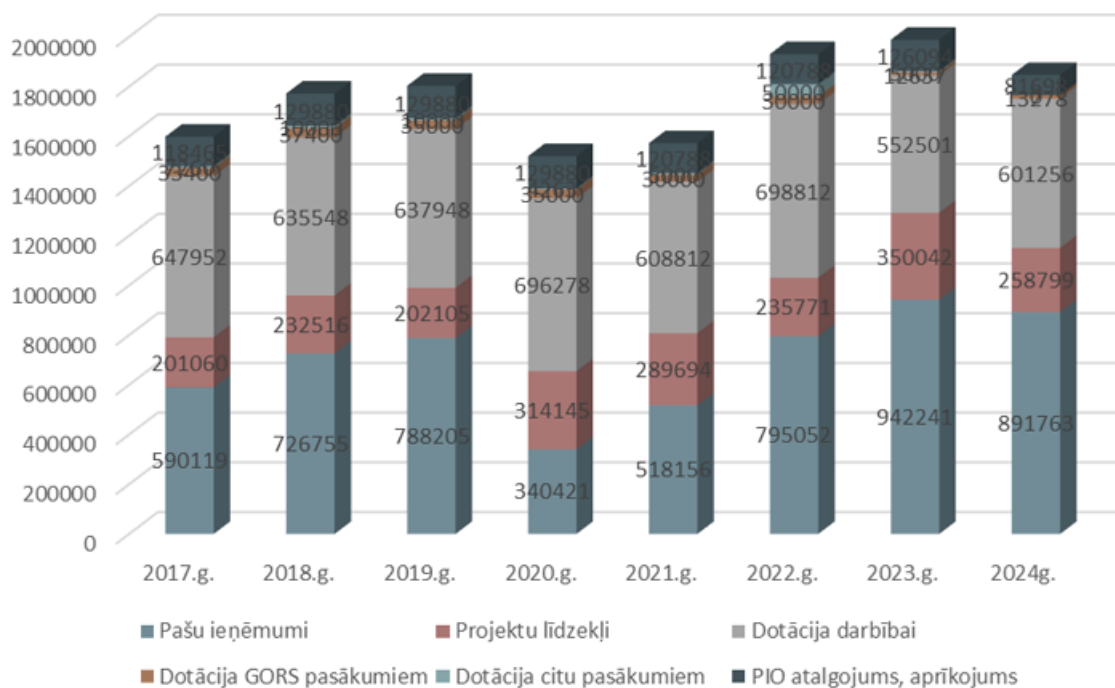
5.4. IEŅĒMUMU MODELIS

Stratēģijas periodā uzņēmuma ieņēmumus galvenokārt veidos:

1. Ieņēmumi no telpu nomas (telpu noma organizācijām, telpu noma pasākumiem).
2. Ieņēmumi no pasākumu rīkošanas (biļešu, producēšanas ieņēmumi, ieņēmumi no semināru un konferenču rīkošanas u.c. aktivitātēm. Pieaug ieņēmumi no kino seansu izrādīšanas).
3. Ieņēmumi no citiem pakalpojumiem.
4. Pašvaldības piešķirtie līdzekļi deleģēto funkciju izpildei.
5. Projektu konkursos piesaistītie 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 mākslinieciskās programmas nodrošināšanai kopējā uzņēmuma darbības laikā būtiski samazinājusies.

Pašvaldības dotācijas īpatsvars kopējos ieņēmumos 2022.gadā bija 44%, 2023.gadā 34%, 2024.gadā varētu būt 34%, kas ir kritiski zemākais rādītājs, vērtējot uzņēmuma iepriekšējo gadu darbības, kā arī citu nozares uzņēmumu rādītājus.

Uzņēmuma ģenerētais saimnieciskās darbības ieņēmumu pieaugums un izmaksu optimizēšana diemžēl nespēj risināt šo problēmu. Vēl jo vairāk, lai saglabātu šā brīža saimnieciskos ieņēmumus un efektīvi izmantotu koncertzāles ēku, nav iespējams samazināt izmaksas, ko tieši ietekmē energoresursu cenas, inflācija un likumā noteiktās minimālās algas izmaksas.

Uzņēmuma valde vairākkārt 2023. un 2024.gadā informējusi dibinātāju par nepietiekamodotāciju, no kuras tiek līdzfinansēta Rēzeknes valstspilsētas pašvaldībai piederošās ēkas (Pils ielā 4, Rēzeknē) un tās aprīkojuma uzturēšana, remontdarbi un uzņēmuma darbība. 2024.gadā līdzekļi galvenokārt iztrūkst ar iestādes darbības

nodrošināšanu saistītiem pakalpojumiem, t.sk. komunālajiem maksājumiem un kārtējā remonta un iestāžu uzturēšanas materiāliem. Patlaban līdzekļu iztrūkums tiek kompensēts, novirzot pamatkapitāla līdzekļus nevis uzņēmuma attīstībai, bet gan tekošo maksājumu segšanai. Līdz ar to uzņēmums saskaras ar pašu kapitāla nepietiekamību. Pēdējo gadu zaudējumu ietekmē pašu kapitāla krituma tendences: 2022.gadā -52,67%, 2023.gadā - 46.38%, 2024.gadā - 34%.

Tas rada turpmākos izaicinājumus ēkas uzturēšanā, mākslinieciskās 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.

6. 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 mērķiem dibinātājs izvirza gaidas par ieņēmumu pieaugumu, izmaksu efektivitāti, rentabilitātes palielināšanos, ilgtspējīgām investīcijām. Dibinātājs sagaida, ka uzņēmums 2025., 2026., 2027.gadu noslēgs bez zaudējumiem un spēs uzlabot pamatkapitālu.

6.1. NEFINANŠU MĒRĶI

			Mērķa vērtība pa gadiem			Mērķa kopējā vērtība stratēģijas perioda beigās
Mērķis/Uzdevumi	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība stratēģijas perioda sākumā <i>*2024.g.</i>	2025.	2026.	2027.	
1.MĒRĶIS: 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.						
1.1. Mākslinieciskās programmas izveide un realizācija	1.1.1. Pasākumu skaita dinamika	122	110	110	90	315
	1.1.2. Pasākumu apmeklētāju skaits, auditorijas piesaiste	44 684	45 000	46 000	32 000	123 000

1.2. Projektu sagatavošana un īstenošana mākslinieciskās programmas nodrošināšanai, GORS darba pilnveidei	1.2.1. Projektu skaits	2	2	2	2	6
	1.2.2. Piesaistītais finansējums, EUR	255 500	250 000	250 000	250 000	750 000
2.MĒRĶIS: 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.						
2.1. Daudzveidīgas un augstvērtīgas mākslinieciskās programmas īstenošana	2.1.1.Profesionālās mākslas pasākumu īpatsvars	46%	50%	45%	45%	45%
2.2. Telpu nodrošinājums koncertzālē rezidējošiem mākslinieciskajiem kolektīviem	2.2.1. Rezidējošo kolektīvu skaits	5	5	5	5	5
3. Koncertzāle ir mākslinieciski un komerciāli pievilcīga Latvijas un ārvalstu mūzikas kolektīvu un mākslinieku galamērķis, kas veicina kultūrtūristu piesaisti.						
3.1. Klientu kopējās plūsmas atjaunošana,	3.1.1 Apmeklētāju	128 473	145 000	147 000	130 000	423 000

	skaits					
	3.1.2. Lojalitātes programmas dalībnieki.	3562	3750	3800	3850	3850
3.2. Uzņēmuma materiāltehniskās bāzes un infrastruktūras saglabāšana un atjaunošana.	3.2.1. Iegādāta gaismas pulsts	0	0	1	0	1
	3.2.2. Risināta Lielās zāles video projektora nomaiņa vai lampu iegāde	0	1	0	1	1
	3.2.3. Energoaudits, tā pasākumu īstenošana	1	1	1	1	3
3.3. Personāla attīstība, motivācija, atalgojuma palielināšana.	3.3.1. Amatu apraksta un slodžu pārskatīšana	0	1	1	0	2

	3.3.2. Atalgojuma palielināšana ar mērķi sasniegt vidējos rādītājus valstī	0	1	1	1	1
4.MĒRĶIS: Sekmēt Rēzeknes kā profesionālās mākslas centra attīstību, veidojot profesionālās mākslas produktus un integrētus starp sektoru projektus uz GORS bāzes.						
4.1. Starptautisko festivālu, sadarbību norise (t.sk. ērģeļmūzikas festivāls “Organismi”)	4.1.1. Festivālu skaits	3	2	3	3	8
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 īstenošana, mākslieciskās jaunrades veicināšana	4.3.1. Projektu skaits	9	3	4	3	10
4.4. Pūšamo instrumentu orķestra “Rēzekne” un bigbenda darbības atjaunošana	4.4.1. Pasākumu skaits	14	10	20	25	55

5.MĒRĶIS: Organizēt starptautiska, reģionāla un vietēja mēroga kongresu, konferenču un semināru un citu pasākumu norisi.						
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	1	1	3

6.2. FINANŠU MĒRĶI UN RĀDĪTĀJI

	Plāns		
	2025. gads	2026. gads	2027. gads
FINANŠU MĒRĶI			
Apgrozījums, EUR	2154536	2243680	2299352
Bruto peļņa, EUR	3 000	3 000	3 000
<u>FINANŠU RĀDĪTĀJI</u>			
EBITDA, EUR	1.59	1.50	1.40
EBIT, EUR	3 000	3 000	3 000
Peļņa vai zaudējumi, EUR	3 000	3 000	3 000
Pamatkapitāls, EUR	233 166	233 166	233 166
Pašu kapitāls, EUR	92132	95132	98132
Kopējo saistību kopsumma, EUR	300 000	300 000	300 000
Pašu kapitāla atdeve, ROE	3.26	3.15	3.06
Aktīvu atdeve, ROA	0.83	0,83	0,83
Kopējais likviditātes rādītājs	1,11	1,17	1,21
Saistību attiecība pret pašu kapitālu	3.26	3.15	3.06
Ilgtermiņa ieguldījumi (investīcijas)	2000	2000	2000

Prognozējamās dividendes, EUR	-	-	-
Plānotās dotācijas, EUR	746232	896232	946232

BILANCE, PEĻŅAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS, NAUDAS PLŪSMAS PLĀNS

BILANCE	2025.g.	2026.g.	2027.g.
Ilgtermiņa ieguldījumi	62466	50466	43466
Apgrozāmie līdzekļi	300518	312518	319518
Aktīvi kopā	362984	362984	362984
Pamatkapitāls	233166	233166	233166
Nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	-141034	-138034	-135034
Īstermiņa saistības	270852	267852	264852
Pasīvi kopā	362984	362984	362984

PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS	2025.g.	2026.g.	2027.g.
Neto apgrozījums, pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	2154536	2243680	2299352
Pārdotās produkcijas izmaksas	2151536	2240680	2296352
BRUTO PEĻŅA VAI ZAUDĒJUMI	3000	3000	3000

NAUDAS PLŪSMAS PLĀNS	2025.g.	2026.g.	2027.g.
Naudas atlikums uz gada sākumu	170993	170993	170993
Plānotie kārtējie ieņēmumi	1128804	1134448	1140120
Piesaistītie finanšu līdzekļi	1025732	1109232	1159232
Plānotie kārtējie izdevumi	2152536	2241680	2297352
Ilgtermiņa ieguldījumi	2000	2000	2000
Naudas atlikums uz gada beigām	170993	170993	170993

7. RISKU ANALĪZE

Risks	Riska līmenis
Operacionālais	
Novecojusi infrastruktūra	vidējs
Nepietiekams māksliniecisko programmu klāsts	zems
Profesionāla darbaspēka trūkums	augsts
Nelabvēlīgi normatīvo aktu grozījumi.	zems
Nelabvēlīga valsts kultūrpolitika reģionālo koncertzāļu jautājumā	zems
Epidemioloģiskie apstākļi	augsts
Starptautiskā stabilitāte	augsts
Finanšu	
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.	augsts
Problēmas ar biznesa partneru maksātspēju	vidējs
Resursu sadārdzināšanās	augsts
Reputācijas	
Klientu neapmierinātība ar sniegtajiem pakalpojumiem, to izmaksām	zems

Negatīva publicitāte	zems
<i>Stratēģiskais</i>	
Nepilnīgi apzināti iespējamie apdraudējumi	zems
Neprecīza perspektīvo darbības virzienu noteikšana	zems
Augstākā līmeņa vadītāju ne[pietiekamā kompetence, pieredze	zems
Resursu trūkums (darba, finanšu, tehniskie)	augsts

8. STRATĒGIJAS ATTĪSĪTĪBA UN ATBALSTS

SIA "Austrumlatvijas koncertzāle" vidēja termiņa darbības stratēģija 2025. – 2028. 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, esot par pilsētas, reģiona un arī valstiski nozīmīgu skatuves mākslas pasākumu un izglītošanas, radošo industriju potenciāla centru;
2. Nodrošināt un veicināt māksliniecisko jaunradi, t.sk. orķestra darbību, radīt apstākļus pašvaldības amatierkolektīvu – deju kopas, kapelas "Dziga", vīru kora "Graidī", folkloras kopas "Vīteri" darbībai Koncertzāles telpās;
3. Organizēt izstādes, radošās darbnīcas, sekmēt kultūras un radošo industriju organizāciju darbību, sadarbības projektus, kā arī nodrošināt telpas un arī organizēt sabiedrībai paredzētas lekcijas, prezentācijas un seminārus interešu izglītības jomā, kas attiecas uz mūziku, deju u.c.;
4. Organizēt un piesaistīt starptautiska, reģionāla un vietēja mēroga kongresu, konferenču un semināru, kā arī citu pasākumu norisi;
5. Sekmēt Rēzeknes kā profesionālās mākslas centra attīstību, veidojot profesionālās mākslas pasākumus;
6. Darīt pieejamas vai popularizēt kultūras vērtības, veikt kultūrizglītojošo darbu, rosināt sabiedrībā interesi par kultūru un apmierināt sabiedrības kultūras vajadzības.

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 sadarbīties 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 plūsmai, tās izlietojumam, stratēģijā noteikto finanšu un nefinanšu mērķu izpildei, kā arī izvērtētu sabiedrības darbību kopumā.