

4. pielikums
APSTIPRINĀTS
SIA "Olimpiskais centrs Rēzekne"
kārtējā dalībnieku sapulcē
2023. gada 19. aprīļa prot. Nr. 1



Sabiedrības ar ierobežotu atbildību
„Olimpiskais centrs Rēzekne”
vidēja termiņa darbības stratēģija 2023. - 2025. gadam

Rēzekne, 2023. gada marts

Satura rādītājs

levads.....	5
1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību	6
2. OCR vispārējie stratēģiskie mērķi.....	8
2.1. OCR Stratēģiskais mērķis	8
2.2. OCR stratēģiskie uzdevumi.....	8
3. OCR misija, vīzija un vērtības.....	10
3.1. OCR Vīzija	10
3.2. OCR Misija.....	10
3.3. OCR pamatvērtības	10
4. Vides faktoru analīze	11
4.1. Iekšējo faktoru analīze	11
4.1.1. Esošais OCR pārvaldības modelis	11
4.1.2. Personāla vadība	11
4.2. Ārējo faktoru analīze	12
4.2.1. Demogrāfijas tendences un sabiedrības novecošanās	12
4.2.2. Sportojošo skaits mājas mērķa tirgū	13
4.3. Konkurentu apraksts	14
4.3.1. Pieejamā sporta infrastruktūra Rēzeknes pilsētā	14
4.3.2. Ledus halles	14
4.3.3. Multifunkcionālās sporta spēļu zāles	15
4.3.4. Viesnīcas.....	16
4.3.5. Peldbaseini.....	16
4.3.6. Futbola laukumi.....	17
4.3.7. Atlētikas zāles	17
4.4. SVID analīze	18
5. Informācija par OCR biznesa modeli	19
5.1. OCR vērtības un pieeja pakalpojumu sniegšana	19
5.2. OCR esošie pakalpojumi.....	19
5.2.1. OCR esošo pakalpojumu īss apraksts	19
5.2.2. OCR esošās infrastruktūras noslodze no RJBSS puses	21
5.2.3. Viesnīcas RESTART noslodze.....	22
5.2.4. OCR atvērtā peldbaseina noslodze.....	23
5.2.5. Futbola laukuma noslodze	24
5.2.6. MFSA noslodze	24
5.3. OCR mērķa klientu segmenti	25
5.3.1. Ģeogrāfiskie ārējie faktori.....	25
5.3.2. Mērķa tirgus identifikācija	26
5.3.3. Ledus halles reģionā un OCR ledus halles mērķa tirgus tvērums	26
5.3.4. Multifunkcionālā sporta spēļu, treniņu, fitnesa zāles un to mērķa tirgus tvērums	27
5.3.5. Viesnīca Restart un mērķa tirgus tvērums.....	27
5.3.6. OCR atvērtais peldbaseins.....	29
5.4. Izplatīšanas kanāli, attiecību vadība ar klientiem, partneri.....	29
5.4.1. Izplatīšanas kanāli.....	29
5.4.2. Attiecības ar klientiem	29
5.4.3. OCR partneri	30
5.5. OCR ieņēmumu modelis.....	30
5.5.1. OCR finansiālās situācijas īss raksturojums.....	30
5.5.2. OCR cenu politika	31
5.6. Galvenās identificētās problēmas	32
6. OCR darbības nefinanšu mērķi.....	33
6.1. Plānotās aktivitātes un sasniedzamie rezultātie rādītāji	33
6.2. OCR investīciju plāns 2023 . – 2025. gadam.....	40
7. OCR finanšu mērķi, kā arī tās darbības efektivitāti raksturojošie rezultātie rādītāji.....	42
8. Risku analīze	44

8.1.	Operacionālais risks	44
8.2.	Finanšu risks	47
8.3.	Reputācijas risks	48
8.4.	Stratēģiskais risks	49
9.	Stratēģijas ieviešanas uzraudzības sistēma, attīstības un atbalsta politika	51
10.	Turpmākās rīcības	52

Tabulu rādītājs

Tabula 1-1	RVP ieguldījumi OCR pamatkapitālā laika posmā no 2020. līdz 2022. gadam (EUR)	7
Tabula 1-2	OCR veiktas iemaksas valsts un pašvaldības budžetā laika periodā no 2020. līdz 2022. gadam (tūkst. EUR)	7
Tabula 4-1	Sportojošo bērnu un jauniešu skaits RBJSS (uz mācību gada sākumu)	13
Tabula 4-2	Sporta infrastruktūras novērtējums pie vispārizglītojošām mācību iestādēm	14
Tabula 4-3	Pakalpojumu veidi konkurējošo komersantu ledus hallēs un to cenas klientiem (EUR)	15
Tabula 4-4	Citu Latgales un Rēzeknei tuvā Vidzemes reģiona daļas universālo spēļu zāļu cenas klientiem	15
Tabula 4-5	Konkurējošo viesnīcu galvenie salīdzinošie raksturlielumi (uz 2022. gada decembri)	16
Tabula 4-6	Konkurējošo un citu olimpisko centru cenu politika (2022. gada decembris)	17
Tabula 4-7	Konkurējošo atlētikas sporta zāļu pakalpojumi un cenas Rēzeknes pilsētā (2022. gada decembris)	17
Tabula 4-8	OCR stipro un vājo pušu analīze	18
Tabula 5-1	OCR ieņēmumu un izdevumu atšifrējums sadalījumā pa ieņēmumu pozīcijām laika posmā no 2018. līdz 2022. gadam (EUR)	30
Tabula 6-1	OCR veicamie uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai 2023.-2025. gada periodā	33
Tabula 6-2	OCR uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai 2023. gada periodā	36
Tabula 6-3	OCR plānotās investīcijas 2023. – 2025. Gada periodam	40
Tabula 7-1	OCR ieņēmumu un izdevumu prognoze sadalījumā pa darbības veidiem 2023. gadam (EUR)	41
Tabula 7-2	OCR ieņēmumu un izdevumu (peļņas un zaudējumu aprēķina) prognoze sadalījumā pa darbības veidiem 2023. – 2025. gadam (EUR)	42
Tabula 7-3	OCR bilances prognoze 2023. – 2025. gadam (EUR)	43
Tabula 7-4	OCR naudas plūsmas prognoze 2023. – 2025. gadam (EUR)	43
Tabula 8-1	OCR operacionālie riski 2023. – 2025. gadam	45
Tabula 8-2	OCR finanšu riski 2023. – 2025. gadam	47
Tabula 8-3	OCR reputācijas risku analīze un darbību apraksts 2023. – 2025. gadam	48
Tabula 8-4	OCR stratēģisko risku analīze un darbību apraksts 2023. – 2025. gadam	49

Ilustrāciju rādītājs

Ilustrācija 4-1	OCR organizatoriskā struktūra 2022. gada nogalē	11
Ilustrācija 4-2	ledzivotāju skaits (tūkst.) Latgales reģionā un Latgalē laika periodā no 2013. līdz 2022. gadam (uz 1. janvāri)	12
Ilustrācija 4-3	Demogrāfiskā slodze Latgales reģionā un Rēzeknes pilsētā	12
Ilustrācija 5-1	Esošais OCR futbola laukums ar tribīnēm	19
Ilustrācija 5-2	Viesnīcas Restart attēlu kolāža	20
Ilustrācija 5-3	OCR āra peldbaseins	20
Ilustrācija 5-4	OCR apsaimniekotā multifunkcionālā sporta arēna	21
Ilustrācija 5-5	Nodrošinātas mācību - treniņu stundas RBJSS laika periodā no 2016. gada līdz 2022. gadam (stundas)	21
Ilustrācija 5-6	Viesnīcas Restart noslodze (%) sadalījumā pa gadiem no 2016. līdz 2022. gadam	22
Ilustrācija 5-7	Viesnīcas Restart viesu struktūra (%) 2017. - 2022. gada periodā	23
Ilustrācija 5-8	OCR āra peldbaseina noslodze sadalījumā pa mēnešiem laika posmā no 2018. līdz 2022. gadam	23
Ilustrācija 5-9	MFSA noslodze sadalījumā pa mēnešiem laika posmā no 2021. līdz 2022. gadam	25
Ilustrācija 5-10	OCR ledus halles mērķa tirgus tvērums	26
Ilustrācija 5-11	OCR multifunkcionālās sporta spēļu zāle mērķa tirgus tvērums	27
Ilustrācija 5-12	Latgales reģiona un Rēzeknes viesnīcas apkalpoto viesu skaits, kā arī viesu struktūra (%)	28
Ilustrācija 5-13	Viesnīcas Restart ģeogrāfiskais mērķa tirgus (2022. gada dati)	28
Ilustrācija 9-1	OCR Stratēģijas plānošanas posmi	51

Stratēģijā lietotie termini un saīsinājumi

CSP	Centrālā statistikas pārvalde
LH	ledus halle
n/a	nav attiecināms
n/d	nav datu
MFSA	Multifunkcionālā sporta arēna (ledus halle kopā ar daudzfunkcionālo sporta spēļu arēnu)
OCR	SIA "Olimpiskais centrs Rēzekne"
PVN	pievienotās vērtības nodoklis
RBJSS	Rēzeknes pilsētas bērnu-jaunatnes sporta skola
RVP	Rēzeknes valstspilsētas dome
RTA	Rēzeknes Tehnoloģiju augstskola
Stratēģija	Šī SIA "Olimpiskais centrs Rēzekne" vidējā termiņa darbības stratēģija 2023. līdz 2025.gadam

Ievads

SIA „Olimpiskais centrs Rēzekne” (turpmāk tekstā – OCR) darbības joma un piešķirtās tiesības sniegt pakalpojumus izriet no likuma “Par pašvaldībām” 15. panta pirmās daļas 6. punktā noteiktās autonomās kompetences - nodrošināt veselības aprūpes pieejamību, veicināt iedzīvotāju veselīgu dzīvesveidu un sportu. OCR 2022. gada 19. maijā ar Rēzeknes valstspilsētas domi (RVP) par šīs autonomās kompetences realizēšanu ir noslēgusi atbilstošu deleģēšanas līgumu Nr. 3.1.1.37.2/22/95. Līgums ir spēkā līdz 25.05.2023. - pēc tam tiek plānota jauna deleģēšanas līguma noslēgšana.

OCR saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57. pantu ir nepieciešama vidēja termiņa stratēģijas izstrāde, kas nodrošinātu vidēja termiņa skatījumu un mērķtiecīgu kapitālsabiedrības darbību, tai skaitā, nozares politikas mērķu īstenošanai.

OCR vidējā termiņa darbības stratēģija 2023. līdz 2025. gadam (turpmāk – Stratēģija) ir vidēja termiņa plānošanas dokuments, kas paredzēts OCR turpmākas attīstības virzienu noteikšanai, risināmo problēmu identificēšanai, nepieciešamo ieguldījumu veikšanai un to finansēšanas avotu piesaistei.

Izstrādājot OCR Stratēģiju, ir ņemti vērā Rēzeknes pilsētas attīstības plānošanas dokumenti: Rēzeknes pilsētas ilgtspējīgās attīstības stratēģija līdz 2030. gadam, Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes novada attīstības programma 2023-2029. gadam, kā arī 2016. gada 22. decembrī apstiprinātās RVP vadlīnijas “Kārtība, kādā izstrādājama Rēzeknes pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģija”.

Stratēģijā atspoguļota informācija par OCR esošo darbību un OCR esošo finansiālo situāciju. Stratēģijā ir definēti finanšu un nefinanšu mērķi, veikta OCR stipro un vājo pušu analīze, kā arī definētas aktivitātes un rīcības, kuras OCR būtu īstenojamas laika posmā no 2023. līdz 2025. gadam.

Stratēģijas esošās situācijas aprakstā ir izmantota OCR, RVP un tās pakļautībā esošo iestāžu rīcībā esošā informācija, kā arī citu institūciju sniegtā informācija par sporta un aktīvās atpūtas nozares attīstību pilsētā.

1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

Sabiedrības nosaukums	OLIMPISKAIS CENTRS RĒZEKNE
Sabiedrības juridiskais statuss	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Reģistrācijas numurs, vieta un datums:	42403028190 Rēzeknē, 2011.gada 26.augustā
Juridiskā adrese	Atbrīvošanas aleja 93, Rēzeknē, LV-4601
Sabiedrības komercdarbības veidi (NACE klasifikators)	Sporta objektu darbība (NACE 2. - 93.11); Sporta klubu darbība (NACE 2. - 93.12); Fitnesa centru darbība (NACE 2. - 93.13); Citas sporta nodarbības (NACE 2. - 93.19); Atrakciju un atpūtas parku darbība (NACE 2. - 93.21); Cita izklaides un atpūtas darbība (NACE 2. – 93.29); Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (NACE 2. - 68.2); Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumi (NACE 2. – 56.10); Pārējā mazumtirdzniecība nespecializētajos veikalos (NACE 2. – 47.19). Izmitināšana viesnīcās un līdzīgās apmešanās vietās (NACE 2. – 55.10). Sanāksmju un tirdzniecības izstāžu organizatoru pakalpojumi (NACE 2. - 82.3).
Sabiedrības pamatkapitāls	1 333 558 EUR, kas sastāv no 1 333 558 daļām, vienas daļas nominālvērtība ir 1 EUR.
Dalībnieki	Rēzeknes valstspilsētas dome (100%)
Valde	Vladimirs Bogdanovs - valdes loceklis Jekaterina Meirāne - valdes locekle
Vadības modelis	OCR augstākā pārvaldes institūcija ir dalībnieku sapulce, kuras funkcijas pilda kapitāla daļu turētāja pārstāvis – Rēzeknes valstspilsētas domes Sporta pārvaldes vadītājs. OCR darbību nodrošina Valde. Valdes sastāvā ir divi locekļi: valdes loceklis finanšu un attīstības jautājumos un valdes loceklis infrastruktūras un pārvaldības jautājumos. Valdes locekļi pārstāv sabiedrību kopīgi. Valdes locekļi darbojas uz pilnvarojuma līguma pamata.
Līdzdalība citās sabiedrībās	OCR līdzdalības nav nevienā citā sabiedrībā.

OCR īpašumā (bilancē) atrodas futbola laukums, futbola laukuma tribīņu pamatne, MFSA trenāžieru zāles aprīkojums, MFSA ģērbtuvju aprīkojums, ledus mašīna un āra peldbaseina nojumes konstrukcija (koridors). Pārējie OCR pamatlīdzekļi pieder RVP, un par to nomu ir 2022. gada 20. jūnijā ir noslēgts līgums par nekustamo īpašumu Stacijas ielā 30, 30B, Rēzeknē, un materiālo vērtību iznomāšanu, t.sk.:

- (1) Daudzfunkcionālā sporta ēka Stacijas ielā 30B, Rēzeknē – EUR 541 mēnesī bez PVN;
- (2) Atklātais baseina komplekss Stacijas ielā 30B, Rēzekne – EUR 146 mēnesī bez PVN;
- (3) MFSA ēka Stacijas ielā 30, Rēzeknē – EUR 3 177 mēnesī bez PVN;
- (4) Ēka (āra sauna) un baseina pacēlājs Stacijas ielā 30B, Rēzeknē – EUR 13,00 mēnesī bez PVN;

- (5) Futbola laukuma tribīņu nojumes ar apgaismojumu Stacijas ielā 30B, Rēzeknē – EUR 165,00 mēnesī bez PVN.

Tādējādi, kopējā mēneša nomas maksa par RVP piederošajiem pamatlīdzekļiem ir noteikta EUR 4 042 apmērā bez PVN.

OCR saņem finansējumu no RVP gan par deleģēto uzdevumu veikšanu, kā arī ieguldījumus pamatkapitāla palielināšanas formā. Saskaņā ar 2022.gada 19.maijā noslēgto deleģēšanas līgumu Nr. 3.1.1.37.2/22/95 RVP ir deleģējusi OCR veikt no likuma „Par pašvaldībām” 15. panta pirmās daļas 6. punktā noteikto pašvaldības autonomo kompetenci - veicināt iedzīvotāju veselīgu dzīvesveidu un sportu. OCR nodrošina infrastruktūru Rēzeknes pilsētas Bērnu un Jaunatnes sporta skolas (RBJSS) audzēkņiem.

Tabula 1-1 RVP ieguldījumi OCR pamatkapitālā laika posmā no 2020. līdz 2022. gadam (EUR)

Nr.	Gads	RVP maksājumi OCR par deleģēto funkciju veikšanu (EUR)	RVP ieguldījumu summa OCR pamatkapitālā, EUR	Komentāri
1	2	3	4	5
1	2020	215 784	314 144	Pamatkapitāla palielināšana ir saistīta ar mantisko ieguldījumu EUR 239 144 un naudas ieguldījumu EUR 75 000 vērtībā.
2	2021	468 197	238 000	Pamatkapitāla palielināšana ir saistīta ar nekustamā īpašuma – tribīnes pamatnes konstrukcijas ieguldīšanu OCR pamatkapitālā. RVP maksājumi OCR par deleģēto funkciju veikšanu ir palielinājušies dēļ MFSA darbības uzsākšanas, kurā nodarbības uzsāka vairākas jaunizveidotas RBJSS nodaļas.
3	2022	756 550	0	n/a

Datu avots: OCR

Papildus RVP deleģēšanas uzdevumiem OCR sniedz maksas pakalpojumus trešajām personām. OCR ieņēmumi rodas no sporta infrastruktūras iznomāšanas, nekustamā īpašuma apsaimniekošanas un telpu izīrēšanas, izmitināšanas viesnīcā, kā arī pasākumu nodrošināšanas vai organizēšanas. OCR veic iemaksas valsts un pašvaldības budžetā (tabula 1-2).

Tabula 1-2 OCR veiktas iemaksas valsts un pašvaldības budžetā laika periodā no 2020. līdz 2022. gadam (tūkst. EUR)

Nr.	Nodokļa veids	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1	Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	45,53	42,18	60,94
2	Sociālās apdrošināšanas iemaksas	103,04	103,58	155,46
3	PVN un citi nodokļi	18,29	27,29	38,76
4	Kopā:	166,86	173,05	255,16

Datu avots: OCR

2. OCR vispārējie stratēģiskie mērķi

2.1. OCR Stratēģiskais mērķis

Saskaņā ar Rēzeknes pilsētas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas 2013. - 2030. gadam mērķi Nr. SM3 – “Sekmēt Rēzeknes kā Austrumlatvijas izglītības, pētniecības un sporta centra attīstību” OCR jāklūst par vadošo sporta sacensību, treniņu, atpūtas un kultūras pasākumu centru Latgales reģionā un jāklūst atpazīstamai nacionālajā un starptautiskajā līmenī. OCR galvenie darbības virzieni – sakārtot un uzturēt sporta infrastruktūru, veidot Rēzekni par Austrumlatvijas sporta centru, iedzīvotājiem nodrošināt veselīga dzīvesveida iespējas un profesionālajiem sportistiem iespējas sasniegt teicamus rezultātus nacionālajā un starptautiskajā līmenī.

OCR attīstības prioritātes ir noteiktas saskaņā ar Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes novada attīstības programmas 2023. - 2029. gadam vidēja termiņa prioritāti VTP1 “Izglītota sabiedrība, radoši iedzīvotāji”, kas paredz pasākumus iedzīvotājus motivējošu sporta un aktīvās atpūtas pieejamības klāsta pilnveidošanai.

OCR stratēģiskais mērķis ir sekmēt sporta attīstības iespējas Rēzeknē un visā Latgales reģionā, radīt kvalitatīvu mācību treniņu bāzi augsta līmeņa nacionālo un starptautisko sportistu sagatavošanai olimpiskajos sporta veidos, kā arī uzlabot infrastruktūras pieejamību iedzīvotāju sporta kultūras un veselības līmeņa celšanai.

OCR stratēģiskā mērķa primārie fokusi ir¹:

- (1) fiziski aktīvākā un veselīgāka sabiedrība;
- (2) nepieciešamo priekšnoteikumu radīšana profesionālu sportistu izaugsmei Rēzeknē un Latgales reģionā;
- (3) kvalitatīvas dzīves vides veidošana Rēzeknes pilsētā;
- (4) Rēzeknes pilsētas atpazīstamības veicināšana reģionālā, nacionālā un starptautiskā līmenī.

2.2. OCR galvenie uzdevumi

OCR vispārīgie galvenie uzdevumi, lai tuvinātos stratēģisko mērķu izpildei, ir balstīti uz Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes novada attīstības programmas 2023. - 2029. gadam rīcības virzienu “RV4. Sports”, kas paredz sekojošus uzdevumus:

- (1) U.4.1. Sekmēt sporta un aktīvās atpūtas daudzveidību un uzlabot to kvalitāti;
- (2) U.4.2. Pilnveidot sporta un aktīvās atpūtas materiāltehnisko bāzi un infrastruktūru.

OCR kā komersanta stratēģiskais uzdevums ir nodrošināt veiksmīgu infrastruktūras apsaimniekošanu, nodrošināt racionālu un lietderīgu sporta bāzes izmantošanu un noslodzi.

Samazināt izmaksas un palielināt peļņas rādītāju, nodrošināt biznesa veikspēju, apgrozījuma pieaugumu, un nelielu peļņu, nodrošinot OCR finansiālo ilgtspēju un samazinot atkarību no RVP finansējuma.

Nodrošināt efektīvu pakalpojumu sniegšanu, uzlabot OCR korporatīvo tēlu, apmierināt un noturēt klientus un OCR darbiniekus, piesaistīt jaunus klientus, pilnveidot OCR interneta vietnes, plānveidīgi izvietot reklāmu par maksu un bez maksas dažādos reklāmas nesējos, attīstīt uzņēmuma iekšējo un ārējo komunikāciju.

Atbalstīt, tehniski nodrošināt, piesaistīt un organizēt sacensības, sporta un aktīvās atpūtas pasākumus.

Veicināt veselīga dzīvesveida un sporta popularizēšanu iedzīvotāju vidū, radot iespēju nodarboties ar sportu visa gada garumā.

¹ Precīza šo mērķu sasniegšanas mērīšana gan nav iespējama, tā kā to sasniegšanu ietekmē pārāk daudz faktori, kas atrodas ārpus OCR kompetences un iespējām tos ietekmēt. Vienlaicīgi var novērtēt to kādi pasākumi tiek veikti, lai sniegtu ieguldījumu šo mērķu sasniegšanā, un kādi ir šo pasākumu rezultatīvie rādītāji. Tie ir sīki atspoguļoti Stratēģijas 6. sadaļā.

Noslēgt deleģēšanas līgumu ar RVP un nodrošināt profesionālo, kvalitatīvu, normatīvo aktu prasībām atbilstošu un nepārtraukto deleģēto uzdevumu izpildi.

Saskaņā ar 2022. gada 19. maija deleģēšanas līgumu Nr. 3.1.1.37.2/22/95 RVP deleģēja OCR veikt šādus no likuma "Par pašvaldībām" 15. panta pirmās daļas 6. punktā noteiktās pašvaldības autonomas kompetences funkcijas — veicināt iedzīvotāju veselīgu dzīvesveidu un sportu — izrietošus pārvaldes uzdevumus:

- (1) veicināt bērnu un jauniešu brīvdabas aktīvās sportošanas (futbols, nūjošana, skriešana, peldēšana) attīstību Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā, tādējādi, veicinot izpratni par fizisko aktivitāšu nepieciešamību ikdienas dzīvē;
- (2) nodrošināt un koordinēt veselību veicinošus un izglītojošus sporta pasākumus (ģimenes sporta svētkus, olimpiskās dienas, veselības dienas, veselības nedēļas), kuros galvenie dalībnieki ir bērni un jaunieši, kas nenodarbojas ar profesionālo sportu;
- (3) atbalstīt aktivitātes, kas vērstas uz futbola, ūdens sporta attīstību, RBJSS audzēkņiem nodrošinot nodarbības bez maksas, atbilstoši RBJSS iesniegtiem treniņu un sacensību plāniem;
- (4) nodrošināt sākumskolas un pamatskolas izglītības posma bērnu slidošanas apmācību;
- (5) izglītēt un rosināt sabiedrības, īpaši bērnu un jauniešu, interesi par sportošanas iespējām Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā, organizējot atvērto durvju dienas², aicinot piedalīties sadraudzības spēlēs, piedāvājot bezmaksas ekskursijas sporta bāzē, tādējādi, veicinot izpratni par fizisko aktivitāšu nepieciešamību ikdienas dzīvē, interesi par veselīgu dzīvesveidu.

² Tās būtu organizējamās kopā ar Rēzeknes BJSS.

3. OCR misija, vīzija un vērtības

3.1. OCR Vīzija

Būt par populārāko un modernāko sporta un aktīvās atpūtas norises vietu Latgales reģionā, veicinot veselīgu un fiziski aktīvu sabiedrību.

3.2. OCR Misija

OCR veicina Rēzeknes kā starptautiskās un nacionālās nozīmes sporta centra attīstību, sniedz katram pilsētas iedzīvotājam un viesim kvalitatīvu un modernu sporta un aktīvās atpūtas infrastruktūru un nodrošina daudzveidīgus sporta un aktīvās atpūtas pasākumus, lai veicinātu iedzīvotāju veselīgu dzīvesveidu un sporta aktivitātes, neatkarīgi no vecuma un profesionalitātes līmeņa.

3.3. OCR pamatvērtības

OCR darbības ietvaros balstās uz šādām vērtībām:

- (1) Veselība – mēs gādājam par veselīgu un laimīgu sabiedrību;
- (2) Drošība – ar augstu atbildību pret cilvēkiem;
- (3) Ilgtspēja – mēs gādājam, lai nākamajām paaudzēm būtu tādas pašas iespējas kā mums;
- (4) Sadarbība – uz mums var paļauties;
- (5) Inovācijas – mēs esam radoši un attīstām arvien jaunas idejas;
- (6) Kvalitāte – mēs apmierinām jūsu vajadzības.

Vērtības atspoguļo OCR galveno uzskatu kopumu un ietver principus, kurus OCR darbinieki īsteno un godā ikdienā. Tās rada organizācijas kultūru un parāda tajā ietilpstošo cilvēku rīcību un savstarpējās attiecības.

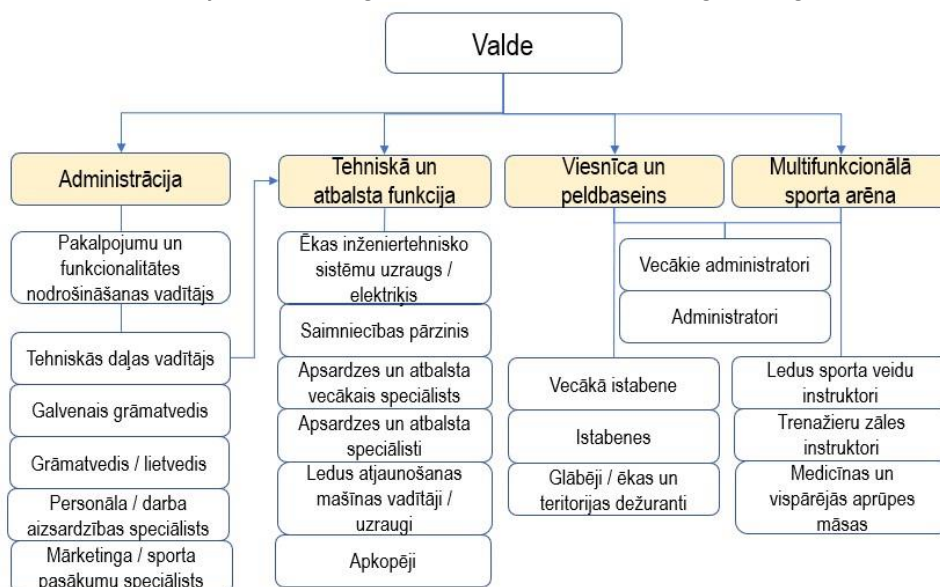
4. Vides faktoru analīze

4.1. Iekšējo faktoru analīze

4.1.1. Esošais OCR pārvaldības modelis

Esošajā situācijā OCR pārvalda valde 2 cilvēku sastāvā. Valdei tieši ir pakļauts OCR pakalpojumu un funkcionalitātes nodrošināšanas vadītājs, kas lielā mērā nodrošina OCR darbības operacionālo pārvaldi. Izveidotā OCR organizatoriskā struktūra ir salīdzinoši horizontāla, kas ir tipiska mikro un mazajiem komersantiem. Uz 2022. gada 1. decembri OCR ir nodarbināti 48 (ziemas sezona) darbinieki un to slodzes ir norādītas zemāk esošajā ilustrācijā Nr. 4-1. Vasaras sezonā, kad darbojas atklātais peldbaseins, kopējais nodarbināto personu skaits var sasniegt 53 cilvēkus.

Ilustrācija 4-1 OCR organizatoriskā struktūra 2022. gada nogalē



Avots: OCR

4.1.2. Personāla vadība

Darbinieku darba izpilde tiek regulāri kontrolēta. Pienākumi tiek aprakstīti amatu aprakstos un iekšējās kārtības dokumentos. OCR vadība veidota, piemērojot gan horizontālās, gan vertikālas darba dalīšanas metodes, minimizējot pienākumu dublēšanās iespējas.

Galvenie OCR iekšējās komunikācijas instrumenti ir valdes rīkojumi, instrukcijas, vadlīnijas, darbinieku kopsapulces, struktūrvienību sapulces, klātienē informatīvas sanāksmes par finansiāliem un operatīviem jautājumiem, par izmaiņām likumdošanā un LR normatīvo prasību izpildē, darba un ugunsdrošības instruktāžas, telefona zvani, kā arī e-pasti. Kā atsevišķas sanāksmes jāizdala arī darba drošības instruktāžas un dažādas apmācības.

OCR regulāri piedāvā Rēzeknes augstskolas un Rēzeknes tehnikuma studentiem prakses vietas. Vasaras periodā OCR piedalās Rēzeknes pašvaldības skolēnu vasaras nodarbinātības programmā un piedāvā vasaras darba vakances vidusskolēniem. Tādējādi, OCR rada papildus priekšnoteikums personāla nodrošināšanai vidējā un ilgtermiņā.

Kopumā astoņi no OCR strādājošajiem saņem fiksētu ikmēneša darba samaksu, bet pārējo darbinieku atalgojums ir noteikts kā stundas likme un darba samaksa tiek veikta atbilstoši nostrādāto stundu apjomam katrā konkrētajā mēnesī.

Darbinieku apmācības parasti notiek darba pienākumu veikšanas kārtībā, t.i. jaunos darbiniekus apmāca pieredzējušākie kolēģi.

Komandas veidošanas un motivācijas veicināšanas ietvaros OCR vadības regulāri rīko dažādus neformālus pasākumus OCR darbiniekiem.

4.2. Ārējo faktoru analīze

4.2.1. Demogrāfijas tendences un sabiedrības novecošanās

Latvijā kopumā ilgstoši valda negatīvas demogrāfijas tendences – dzimušo skaits ir mazāks nekā mirušo, emigrācija pārsniedz imigrāciju. Vienlaikus pieaug sabiedrības vidējais vecums. OCR sniegto pakalpojumu kontekstā tas nozīmē potenciāli mazāku apmeklētāju skaitu nākotnē, kam kā galvenajam preventīvajam pasākumam būs jābūt OCR mērķa tirgu tvēruma areāla paplašināšanai un pakalpojumu adaptēšana novecojošai sabiedrībai (tā būs nepieciešama ilgtermiņā).

Pēdējo 10 gadu laikā Latgales statistiskajā reģionā iedzīvotāju skaits ir samazinājies par vidēji 1,86% gadā, kamēr Rēzeknes pilsētā vidējais ikgadējais samazinājums ir bijis mazāks – 1,64%. To var skaidrot gan ar nedaudz labāku dabīgā pieauguma bilanci, gan arī pozitīvu migrācijas saldo Latgales reģiona ietvaros. Iedzīvotāju skaita izmaiņas ir norādītas ilustrācijā 4-2.

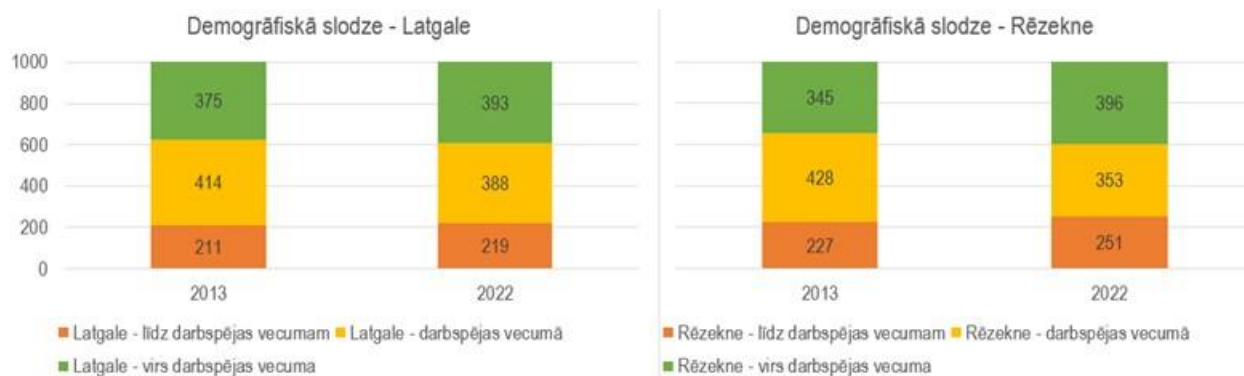
Ilustrācija 4-2 Iedzīvotāju skaits (tūkst.) Latgales reģionā un Latgalē laika periodā no 2013. līdz 2022. gadam (uz 1. janvāri)



Datu avots: CSP (atsauces kods IRS030)

Ilustrācija 4-3 rāda demogrāfiskās slodzes izmaiņas Latgales reģiona un Rēzeknes pilsētā pēdējo 10 gadu laikā. Ir skaidri identificējama sabiedrības novecošanās tendence, kur aizvien lielāku sabiedrības daļu aizņem cilvēki virs darbības vecumā. Vienlaikus pretēji kopējām negatīvajām tendencēm Latgales reģionā, Rēzeknē ir bijusi vērojama pozitīva tendence palielināties bērnu (līdz darbības vecumam) īpatsvaram.

Ilustrācija 4-3 Demogrāfiskā slodze Latgales reģionā un Rēzeknes pilsētā



Datu avots: CSP (atsauces kods IRD020)

Vidējais vecums Latgales statistiskajā reģionā laika posmā no 2013. līdz 2022. gadam ir pieaudzis no 43,0 līdz 45,1 gadiem, kamēr Rēzeknē šis pieaugums ir bijis no 42,1 līdz 44,1 gadiem.

4.2.2. Sportojošo skaits mājas mērķa tirgū

Rēzeknes bērnu un jaunatnes sporta skola

Pēdējo desmit gadu laikā ir ievērojami pieaudzis RBJSS audzēkņu skaits, kā arī ir tikušas izveidotas jaunas sporta sekcijas, kas piesaista aizvien jaunus sportot gribētājus. Tabula 4-1 atspoguļo RBJSS audzēkņu skaita izmaiņas no 2010/2011 mācību gada līdz 2022/2023 mācību gadam. Saskaņā ar tabulā 4-1 norādītajiem ir iespējams secināt, ka pēdējos 12 gados sportojošo skaits RBJSS ir četrkārtšojies, bet MFSA uzbūvēšana ir ļāvusi izveidot jaunas ledus sportu sekcijas, kā arī būtiski paplašināt bērnu un jauniešu skaitu, kuri nodarbojas ar basketbolu un volejbolu.

Tabula 4-1 **Sportojošo bērnu un jauniešu skaits RBJSS (uz mācību gada sākumu)**

Sporta veids	Sportojošie	2022 / 23 mācību gads	2019 / 20 mācību gads	2015 / 16 mācību gads	2010 / 11 mācību gads	
1	2	3	4	5	6	
Futbols	Bērni un jaunieši	383	264	290	117	
Vieglatlētika		82	85	53	60	
Basketbols		295	218	177	46	
Hokejs		61	0	0	0	
Daiļslidošana		68	0	0	0	
Peldēšana		139	178	186	61	
Grieķu-romiešu cīņa		112	67	69	65	
Florbols		60	102	55	0	
Šahs		30	32	26	0	
Teniss		27	35	24	0	
Volejbols		112	54	44	0	
Kopā			1 369	1 035	924	349

Datu avots: Rēzeknes pilsētas domes Sporta pārvalde

Rēzeknes pilsētas domes Sporta pārvalde neprognozē turpmākajos gados varētu tikt attīstīti jaunas sporta sekcijas. Turpmākajos gados primārais izaicinājums būtu saglabāt sportojošo skaitu bērnu un jauniešu vidū, ņemot vērā pastāvošās negatīvās demogrāfiskās tendences.

Sportojošie Rēzeknē un Latgalē

Sportojošo personu skaits ir viens no primārajiem faktoriem, kas nosaka OCR pakalpojumu pieprasījumus nacionālā, reģionālā un vietējā mērogā. To papildina arī cilvēki, kas piekopj veselīgu dzīvesveidu un arī izmanto sporta infrastruktūru (dati par šādu personu skaitu nav pieejami).

Sportojošo personu skaitu ietekmē:

- (1) Demogrāfiskie procesi – samazinoties iedzīvotāju skaitam un pieaugot vidējam vecumam (sabiedrības novecošanās), palielinās risks kristies pakalpojumu pieprasījumam;
- (2) Sabiedrības izpratne par veselīgu dzīves veidu un tās gatavība veikt finanšu ieguldījumu tā stiprināšanā;
- (3) Valsts budžeta pieejamais finansējums sporta aktivitāšu nodrošināšanai.

Rēzeknē darbojas vismaz 20 biedrības - sporta klubi, kas pārstāv visdažādākos sporta veidus vai aktīvās atpūtas novirzienus. Būtisks skaits šādu biedrību ir arī Latgales reģionā kopumā.

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija (RTA)

Studējošo skaits RTA pēdējo 10 gadu laikā ir bijis ar nelielu tendenci samazināties. Augstskolā 2010/2011 mācību gadā studēja aptuveni 2,1 tūkstoši studenti, no kuriem 69% bija klātienēs studenti (1,45 tūkst.), bet 31% neklātienēs studenti. Savukārt, 2022/2023 mācību gadā augstskolā kopumā studēja 1,6 tūkstoši studenti, no kuriem pārliecinoši lielākā daļa ir klātienēs studenti. RTA studējošie vēsturiski izmanto Rēzeknes pilsētas pašvaldības 5. vidusskolas sporta infrastruktūru, kas gan ne vienmēr apmierina to vajadzības. OCR ar RTA ir noslēgts sadarbības līgums. RTA studenti rada nozīmīgu atlētikas (trenažieru) zāles noslodzi. Ir bijuši vairāki gadījumi, kad RTA iznomā visu ledus halli un/vai multifunkcionālo sporta zāli.

4.3. Konkurentu apraksts

4.3.1. Pieejamā sporta infrastruktūra Rēzeknes pilsētā

Rēzeknē sporta infrastruktūra ir būvēta lielākoties vēl padomju laikā. Jaunu būvju ir maz un galvenās no tām (papildus OCR) ir Rēzeknes Valsts robežsardzes koledžas sporta komplekss, kas Rēzeknes pilsētas iedzīvotājiem un pašvaldībai (t.sk. bērniem) ir pieejams par maksu, kā arī slēgtā tipa futbola halle pie Rēzeknes 5. pamatskolas. Pārējā sporta infrastruktūra ir sakoncentrēta pie Rēzeknes Sporta pārvaldes ēkas (spēļu un cīņās zāles), kā arī pie Rēzeknes pilsētas skolu ēkām.

Zemāk esošā tabula Nr. 4-2 atspoguļo sporta infrastruktūras pieejamību pie vispārizglītojošām mācību iestādēm Rēzeknes pilsētā.

Tabula 4-2 Sporta infrastruktūras novērtējums pie vispārizglītojošām mācību iestādēm

Mācību iestāde	Sporta zāle	Laukumi ārā	Stadions
1	2	3	4
Valsts 1. ģimnāzija	Ir	Ir	Ir
2. vidusskola	Ir	Ir	Nav
3. pamatskola	Ir	Nav	Nav
4. pamatskola	Ir	Nav	Nav
5. pamatskola	Ir	Ir	Ir
6. pamatskola	Ir	Ir	Ir
Poļu ģimnāzija	Ir	Ir	Nav
Katoļu vidusskola	Ir	Nav	Nav
Valsts ģimnāzija	Nav	Nav	Nav

Datu avots: Rēzeknes pilsētas domes Sporta pārvalde

Izglītības iestādēs pieejamā sporta infrastruktūra ir nereti pieejama vai nu bez maksas (ārā stadioni) vai arī par zemāku samaksu nekā OCR.

4.3.2. Ledus halles

Galvenie reģionālie konkurenti ir Daugavpils un Jēkabpils pilsētu ledus halles, kuras var izmantot Latgales reģionā dzīvojošie. Plašākā mērogā konkurenti ir jebkura ledus halle Latvijā, kas varētu būt konkurents cīņā par dažādu turnīru vai pasākumu rīkošanu; vienlaikus šim pakalpojumu segmentam nav būtiskas nozīmes kopējā ledus halles noslodzē gada griezumā.

Saskaņā ar konkurējošo ledus hallu noslodzes lapām ir iespējams secināt, ka ledus noslodze nedēļas ietvaros (2022. gada novembra dati):

- (1) Daugavpilī var svārstīties no 80 līdz pat 95 stundām;
- (2) Jēkabpilī var svārstīties no 35 līdz 50 stundām.

Ņemot vērā to, ka Daugavpilī un Jēkabpilī pakalpojumu cenu politiku nosaka pašvaldība, nav precīzi zināms vai tajās noteiktās pakalpojumu cenas ir ekonomiski pamatotas un ir vienkāršoti salīdzināmas ar OCR pakalpojumu izmaksām. Tomēr ir secināms (tabula 4-3), ka tās ir pietiekami līdzīgas.

Tabula 4-3 atspoguļo galveno ledus halļu sniegto pakalpojumu izmaksas klientiem dažādās ledus hallēs. Ledus laukuma nomas cenu politika var tikt veidota atkarībā no tās izmantošanas laika – augstākās cenas ir vērojamas darba dienu pēcpusdienās un vakaros (sākot no plkst. 16.00 līdz plkst. 22.00), bet zemākās pakalpojumu cenas ir darbadienu un brīvdienų rītos, kā arī darba dienās ap pusnakti. Šī iemesla dēļ tabulā 4-3 ir norādīta cenu amplitūda, kas demonstrē šīs minētās atšķirības.

Tabula 4-3 **Pakalpojumu veidi konkurējošo komersantu ledus hallēs un to cenas klientiem (EUR)**

Nr.	Pakalpojumu sniedzējs	Pakalpojuma veids un tā cena (EUR/h)			
		Ledus laukuma noma	Slidošana publiskajā laikā	Slidošana ar hokeja nūjām	Slidu noma
1	2	3	4	5	6
1	Daugavpils pilsētas ledus arēna*	n/d (71 -142)	1,50 – 2,50	3,50	1,50
2	Jēkabpils sporta centra ledus halle**	230 - 250	5	11	2
3	OCR MFSA ledus halle	250	4	7	2

* - Apsaimniekotājs SIA "Daugavpils olimpiskais centrs"; pieder Daugavpils valstspilsētas pašvaldībai. Cenu politiku vēsturiski ir noteikusi pašvaldība (cenas saskaņā ar 11.03.2021. Daugavpils pilsētas domes lēmumu Nr. 135). Nav pieejami dati vai šī cena ir ekonomiski pamatota. Pašreizējās pakalpojumu cenas ir konfidenciālas.

** - Apsaimniekotājs - Jēkabpils Sporta centrs, kas ir Jēkabpils novada pašvaldības iestāde

4.3.3. Multifunkcionālās sporta spēļu zāles

Tabula 4-4 atspoguļo galveno pakalpojumu izmaksas klientiem dažādās multifunkcionālās (universālās) sporta spēļu zālēs Latgalē un Latgalei tuvējā Vidzemes daļā, kuras ir samērojamas ar OCR multifunkcionālo spēļu zāli (t.i. ir iespējama viena vai vairāku laukumu vienlaicīga izmantošana, ir pieejamas gan fiksētās, gan pārvietojamās tribīnes, tablo, trenāžieru zāles, dažādas ģērbtuves u.c. pakalpojuma kvalitāti paaugstinošie pakalpojumi).

Tabula 4-4 **Citu Latgales un Rēzeknei tuvā Vidzemes reģiona daļas universālo spēļu zāļu cenas klientiem**

Nr.	Pakalpojumu sniedzējs	Pakalpojuma veids un tā izmaksas klientiem		
		Viena laukuma noma (EUR/h ar PVN)	Visas universālās zāles noma (EUR/ stunda ar PVN)	Visas universālās zāles noma (EUR/ diennakts ar PVN)
1	2	3	4	6
1	SIA "Daugavpils Olimpiskais centrs"	40 - 70	150	2 500
2	Jēkabpils sporta centrs	50 - 85	100 - 170	1 000
3	Madonas sporta centrs	7 - 17	n/a	n/a
4	OCR	95	190	2 200

Datu avots: Komersantu publiski pieejamie cenrāži internetā

Sporta spēļu zāļu tirgus cenas negatīvi ietekmē pašvaldību sporta zāļu pieejamību valstī un Latgales reģionā. Mazāku sporta zāļu nomas cenas (gan pašā Rēzeknē, gan Ludzā, Viļānos, Kārsavā un citās pilsētās) saskaņā ar pieejamo informāciju lielākoties svārstās no EUR 10 līdz EUR 40 par 1 stundu apmērā. Šo sporta zāļu pieejamība par zemām cenām lielā mērā negatīvi ietekmē konkurenci (zāļu uzturēšana tiek finansēta no pašvaldību budžetiem). Kā piemērs

jāmin arī Madonas sporta centrs, kura pakalpojumu cenas atbilst nelielu sporta zāļu cenām, kaut arī zālē ir divi multifunkcionāli laukumi un tribīnes ar 650 skatītāju vietām.

4.3.4. Viesnīcas

Viesnīcu segmentā par viesnīcas Restart konkurentiem ir uzskatāmas viesnīcas, kuras piedāvā līdzīgu servisa līmeni, kurās ir tuvināti līdzīgs numuru skaits un, kuras atrodas Latgales reģionā. Tabula 4-5 identificē galvenos viesnīcas Restart konkurentus, to piedāvāto servisa līmeni (viesnīcas “zvaigžņu” skaits). Lai veiktu konkurējošo viesnīcu piemērotās cenu politikas, tika izvēlēts viens konkrēts datums periodā ar paaugstinātu viesnīcu noslodzi, kurā tika pieprasītas izmaksas par 1 nakti divvietīgā numuriņā.

Tabula 4-5 **Konkurējošo viesnīcu galvenie salīdzinošie raksturlielumi (uz 2022. gada decembri)**

Nr.	Viesnīcas nosaukums	Pilsēta	Divvietīga numuriņa cena (EUR) 22. decembris 2022	Viesnīcas klase (zvaigznes)	Viesnīcas reitings (booking.com) un atšķirība pret Restart	Viesnīcas reitings (google.com) un atšķirība pret Restart
1	2	3	4	5	6	7
1	Restart	Rēzekne	54	***	8,9	4,6
2	Latgale	Rēzekne	42	***	6,8 / -2,1	3,5 / -1,1,
3	Kolonna	Rēzekne	42	***	7,5 / -1,4	3,9 / -0,7
4	Lucia	Ludza	48	n/a	8,0 / -0,9	4,2 / -0,4
5	Ludza	Ludza	35	n/a	7,4 / - 1,5	4,0 / -0,6
6	Latgola	Daugavpils	56	***	8,2 / - 0,7	4,5 / -0,1
7	Homelike Hotel	Daugavpils	54	****	9,1 / +0,2	4,7 / +0,1
8	Biplan Hotel	Daugavpils	48	***	8,6 / -0,3	4,6 / 0,0
9	Olimpija Hotel&SPa	Daugavpils	37	***	8,0 / -0,9	4,2 / -0,4

Datu avots: www.booking.com, viesnīcu publiski pieejamie dati internetā

Restart piedāvātās cenas ir nedaudz augstākas nekā Latgales reģionā kopumā. Tas ir pamatojams ar daudz augstāku viesnīcas reitingu nekā tas ir vidēji nozarē. Restart klienti šādi apliecina gatavību veikt nedaudz augstākus maksājumus, pretīm saņemot augstākas kvalitātes pakalpojumus.

4.3.5. Peldbaseini

Katram peldbaseina pakalpojumu sniedzējam ir noteikts savs ievērojams pakalpojumu klāsts ar ievērojamu skaitu dažādām cenām, kas ir atkarīgas no:

- (1) Apmeklējuma laika;
- (2) Pakalpojuma veida;
- (3) Abonementa veida;
- (4) Papildus pakalpojumu veidiem;
- (5) Klientu grupas (pilsētas iedzīvotāji, personas ar īpašām vajadzībām, bērni utt.).

Tādējādi, pakalpojumu izmaksas savstarpēji ir samērā grūti salīdzināmas. Šī iemesla dēļ tabulā 4-6 ir atspoguļoti populārākie un savstarpēji salīdzināmākie pakalpojumi, kas varētu sniegt daudz maz objektīvu ieskatu konkurentu piedāvātajās peldbaseina pakalpojumu realizētajās cenu politikās.

Tabula 4-6 Konkurējošo un citu olimpisko centru cenu politika (2022. gada decembris)

Nr.	Pakalpojumu sniedzējs	Pakalpojuma veids un tā cena (EUR)			
		Baseina apmeklējums (pieaugušie)	Baseina apmeklējums (bērni un seniori)	Abonements peldēšanai (10 reizes) <i>Bērni / pieaugušie</i>	Viena ceļļa noma (h)
1	2	3	4	7	8
1	OCR atklātais peldbaseins	7,00	5,00	40,00 / 56,00	45,00
2	Rēzeknes sporta pārvaldes peldbaseins	4,00	2,60 / 3,60	23,40 / 36,00	36,00
3	Valsts robežsardzes koledžas peldbaseins Rēzeknē	n/a	n/a	23,52 / 47,06	47,06
4	SIA "Daugavpils Olimpiskais centrs"	6,00 / 7,50	5,00	45,00 / 54,00	40,00 / 55,00
5	Balvu peldbaseins	4,00 / 4,50	2,50	17,00 / 34,00	36,00
6	Krāslavas peldbaseins	3,00 / 5,00	3,00	n/a	25,00
7	Līvānu peldbaseins	3,00 / 4,50	2,50 / 3,00	25,49 / 38,25	25,00
8	Ludzas peldbaseins	4,20 / 6,00	3,60 / 4,20	n/a	30,00 / 48,00

Datu avots: Peldbaseina pakalpojumu sniedzēju mājas lapas internetā (apmeklētas 01.12.2022)

Saskaņā ar tabulā 4-6 sniegtajiem datiem var secināt, ka OCR atklātā peldbaseina cenas ir kopumā nedaudz augstākas nekā vidēji Latgales reģionā. Svarīgi uzsvērt, ka lielākā daļa baseinu darbojas kā pašvaldības iestādes, kas nozīmē, ka to darbība vismaz daļēji var tikt dotēta, t.i. to pakalpojumu cenas var pilnībā neatspoguļot tā faktiskās izmaksas.

Būtiska nozīme tvēruma zonas kontekstā ir brauciena ilgums līdz pakalpojuma sniedzējiem. Ņemot vērā peldbaseinu pakalpojumu cenas Balvos, Daugavpilī, Krāslavā, Līvānos un Ludzā, OCR atklātā peldbaseina tvēruma areāls ir relatīvi neliels, un tā primārais mērķa tirgus ir Rēzeknes pilsētas un daļēji Rēzeknes novada iedzīvotāji, kā arī Rēzeknes pilsētas viesi.

4.3.6. Futbola laukumi

Futbola laukumu tirgus cenas tiešā veidā ietekmē pašvaldību dažādu futbola laukumu pieejamība valstī un Latgales reģionā. Dažādas klases futbola laukumu nomas cenas (gan pašā Rēzeknē, gan Ludzā, Viļānos, Kārsavā un citur) saskaņā ar pieejamo informāciju lielākoties svārstās no EUR 8 līdz EUR 20 par 1 stundu apmērā. Šo futbola laukumu pieejamība par zemām cenām lielā mērā ietekmē konkurenci un futbola laukumu nomas cena, lielākoties, nevar tikt noteikta tādā mērā, lai tā pilnvērtīgi segtu visas uzturēšanas un seguma atjaunošanas izmaksas.

4.3.7. Atlētikas zāles

OCR nodrošina atlētikas zāles pakalpojumu sniegšanu. Tradicionāli mērķa auditorija šiem pakalpojumiem ir ļoti lokāla – OCR gadījumā tā ir Rēzeknes pilsēta un tai tuvākās (aptuveni līdz 10 km rādiusā) apdzīvotās vietas.

Tabula 4-7 Konkurējošo atlētikas sporta zāļu pakalpojumi un cenas Rēzeknes pilsētā (2022. gada decembris)

Pakalpojuma sniedzējs	Trenažieru zāles apmeklējums	Trenažieru zāles abonements
	1 reize (EUR)	1 mēnesis
1	2	3
OCR	4,00 – 6,00	50,00 (neierobežots apmeklējumu skaits)
Austrumlatvijas radošo pakalpojumu centrs „Zeimuls” (RVP)	3,00	25,00 (10 reizes)
Energy Life Hotel Rēzekne telpās	4,00	30,00 (12 reizes)
Jaguar Fitness A. Uptiša ielā 11	4,00	20 – 40 (neierobežots apmeklējumu skaits). Abonementa cena atšķirīga dažādām klientu kategorijām un izmantošanas laikiem.

4.4. SVID analīze

Tabula 4-8 OCR stipro un vājo pušu analīze

Stiprās puses	Vājās puses
<p>(1) Rēzeknē darbojas bērnu un jaunatnes sporta skola. Minētais OCR nodrošina pastāvīgo klientu bāzi;</p> <p>(2) OCR nodrošina konkurētspējīgu un modernu infrastruktūru dažādu sporta veidu sacensību un treniņu nometņu rīkošanai;</p> <p>(3) Pilna servisa sporta centrs;</p> <p>(4) Vides pieejamība cilvēkiem ar īpašām vajadzībām;</p> <p>(5) Viesnīcas Restart vadošās pozīcijas Austrumlatvijas viesnīcu starpā;</p> <p>(6) Kvalificēts personāls, kas spēj nodrošināt augstu pakalpojumu kvalitāti. Darbinieku pieredze un profesionalitāte;</p> <p>(7) Sociālās garantijas darbiniekiem, atbilstoši darba apstākļi;</p> <p>(8) Sakārtoti OCR iekšējie procesi;</p> <p>(9) Ērta un moderna mājaslapa, kurā viegli orientēties un atrast nepieciešamo informāciju;</p> <p>(10) Pastāvīga resursu optimizācija un ilgtspējīga apsaimniekošanas sistēma.</p>	<p>(1) Zināma atkarība no RVP piešķirta finansējuma deleģēto un citu uzdevumu veikšanai;</p> <p>(2) OCR nav brīvu finanšu resursu, lai finansētu būtiskus ieguldījumus vai attīstības projektus;</p> <p>(3) OCR ir atkarīga no energoresursu cenu izmaiņām. Tos nav iespējams nekavējoties pārnest uz pakalpojumu cenām, ņemot vērā, to, ka ir samērā zems OCR mērķa tirgus tvērums (aptuveni 170 tūkstoši Latgales un Vidzemes reģiona iedzīvotāji) un salīdzinoši zemā maksātspēja tajā;</p> <p>(4) Āra peldbaseina kompleksa un futbola laukuma augstā sezonālitate, t.sk. darbinieku noslodze vasaras mēnešos;</p> <p>(5) Elektroenerģijas īslaicīgi pārrāvumi un sprieguma maiņas, kas ietekmē tehnoloģisko agregātu darbību. To novērst varētu sprieguma filtru/stabilizatoru iegāde;</p> <p>(6) Viesnīcas kapacitāte vasaras sezonas pīķa slodžu nodrošināšanai;</p> <p>(7) Sporta bāzes neatbilstība pasaules līmeņa čempionātu organizēšanai (nepietiekams sēdvietu skaits tribīnēs, vismaz 4 zvaigžņu viesnīca)</p>
Iespējas	Draudi
<p>(1) Sadarbības izveidošana un nostiprināšana ar biedrību "Latvijas Olimpiskā komiteja", Latvijas Sporta federācijām un Baltijas valstu profesionāliem klubiem, kas darbojas dažādu sportu jomā. Rēzeknē un tās apkārtnē ir ievērojams skaits privātās sporta biedrības un amatieru sporta klubi ar ilgstošām tradīcijām;</p> <p>(2) RVP atbalsts sporta komandām un individuāli sportojošajiem;</p> <p>(3) Citu pašvaldību skolēnu un jauniešu piesaistīšana slidot un peldēt apmācības nodrošināšanai;</p> <p>(4) Kopēju piedāvājuma veidošana ar RVP Sporta pārvaldi, Izglītības pārvaldi, aģentūru "Rēzeknes kultūras un tūrisma centrs", kultūras iestādi "Latgales vēstniecība "Gors"" un Austrumlatvijas radošo pakalpojumu centrs „Zeimuļs”, veidojot kopējus integrētus produktus, lai piesaistītu Rēzeknei papildus tūristu plūsmas;</p> <p>(5) Dažādu sporta un atpūtas pasākumu organizēšana MFSA Rēzeknes, reģionālajā un nacionālajā mērogā, tādējādi, piesaistot papildus klientus gan OCR, gan tūristus Rēzeknes pilsētai;</p> <p>(6) Sporta aktivitāšu (t.sk. Rēzeknes un Latgales sportistu) un veselīga dzīves veida popularizēšana sociālajos tīklos, izmantojot OCR sporta infrastruktūru;</p> <p>(7) Daudzveidīgu sporta pasākumu organizēšana, tos papildināt ar kultūras programmu un otrādi, tā veicinot iedzīvotāju masveidīgu iesaistīšanu sporta pasākumos;</p> <p>(8) Sporta veterānu sporta aktivitāšu atbalstīšana un veselīga dzīvesveida popularizēšana.</p>	<p>(1) Kvalificētu sporta treneru trūkums un to vidējā vecuma palielināšanās, kas var apgrūtināt RBJSS darbu un papildus bērnu piesaisti tai;</p> <p>(2) Iedzīvotāju skaita samazināšanās un sabiedrības novecošanās, kas turpināsies arī tuvākajos gados;</p> <p>(3) Konkurējošo ledus haļļu un multifunkcionālo sporta zāļu piedāvātās cenu politikas;</p> <p>(4) Latgales reģiona pašvaldību rīcībā esošo sporta zāļu ļoti zemie nomas cenu līmeņi;</p> <p>(5) Junioru vecuma sportistu aiziešana no Rēzeknes pilsētas vai Latgales reģiona;</p> <p>(6) Blakus esošās sporta bāzes, kas sniedz zemākas kvalitātes pakalpojumus, taču arī to cenas ir ievērojami zemākas;</p> <p>(7) Iedzīvotāju vēlmes nodarboties ar sportu samazināšanās iespējamo ekonomisko krīžu vai prioritāšu maiņu rezultātā;</p> <p>(8) Turpmāks energoresursu vai citu izmaksu pieaugums, ko nav iespējams pārnest uz pakalpojumu cenām;</p> <p>(9) Klimatiskie apstākļi, kas ilgstoši var būt nelabvēlīgi āra peldbaseina sezonas uzsākšanai vai tūrisma sezonai Latgales reģionā;</p> <p>(10) Iedzīvotāju nespēja un/vai nevēlēšanās nodrošināt papildus finansējumu savu bērnu sportošanas aktivitāšu un nodrošinājuma uzlabošanai;</p> <p>(11) Nepietiekošā sporta un veselīga dzīves veida nozīmes izpratne sabiedrībā un nepietiekamā informācija par pieejamajām sporta aktivitātēm;</p> <p>(12) Nepietiekamais finansējums no privātā sektora, kas neļauj veidoties kvalitatīvām profesionālajām komandām.</p>

5. Informācija par OCR biznesa modeli

5.1. OCR vērtības un pieeja pakalpojumu sniegšana

OCR galvenā prioritāte ir apmierināts klients (sportists, viesnīcas viesis, OCR apmeklētājs utt.), kas saņem pozitīvu attieksmi un atgriežas OCR. Par klientu apkalpošanu ir atbildīgi visi darbinieki - ne tikai tie, kas tieši apkalpo klientus.

OCR nodrošina kvalitatīvu sporta bāzi, mūsdienīgus pakalpojumus ar modernu inventāru; vienmēr laipni un ar pozitīvu attieksmi apkalpo klientus.

Tiek nodrošināta iespēja izmantot pakalpojumus klientiem ar invaliditāti (nodrošināta piekļuve un ekspluatācijas iespējas).

Principi, kurus ievēro un godā OCR, ir sekojoši:



5.2. OCR esošie pakalpojumi

5.2.1. OCR esošo pakalpojumu īss apraksts

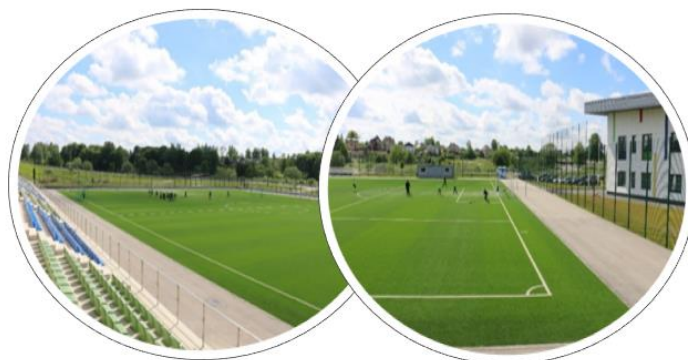
OCR uz 2023. gada sākumu sniedz pakalpojumus, kas ir saistīti ar multifunkcionālo sporta halli (ledus arēna, dažādu sportu zāle, trenāžieru zāles u.c.), futbola laukuma nomu, āra peldbaseinu un 3 zvaigžņu viesnīcu, kas ir pieejama ikvienam interesentam.

Futbola laukums

Futbola laukuma parametri ir 110x74 m un tā parametri atbilst, lai tajā rīkotu dažāda līmeņa futbola spēles, t.sk. lai nodrošinātu augstākā līmeņa futbola spēļu rīkošanu. Mākslīgā seguma futbola laukuma pamatne ar žogu un sintētiskais segums 8 288 m² platībā ir OCR īpašums. Futbola stadionā ir izbūvētas 960 skatītāju vietas tribīnēs.

OCR sniedz mākslīgā seguma futbola laukuma nomas pakalpojumus RBJS mācību - treniņu procesa nodrošināšanai, 1.līgas futbola komandai un Futbola Akadēmijas nodarbību organizēšanai. Mākslīgā seguma futbola laukuma pakalpojumi ir pieejami arī Rēzeknes pilsētas vispārīgglītojošo iestāžu audzēkņiem.

Ilustrācija 5-1 Esošais OCR futbola laukums ar tribīnēm



OCR viesnīca Restart

OCR viesnīca Restart piedāvā 29 labiekārtotus numurus, no kuriem 26 ir standarta divvietīgi numuri, 1 luksus numurs un 2 numuri viesiem ar īpašām vajadzībām. Viesnīcas pakalpojumus 2022. gadā izmantoja vairāk nekā 6,7 tūkst. viesi no 43 dažādām valstīm.

Kopš viesnīcas Restart darbības uzsākšanas pastāvīgi saglabājas augsts viesu vērtējums gan mutiskā, gan rakstiskā formā (atsauksmju grāmata, booking.com, Google lietotāju vērtējumi). Uz 2022. gada 1. novembri Restart vērtējums booking.com ir 8,9 balles (balstīts uz 936 klientu atsauksmēm). Augstākie rādītāji ilgtermiņā saglabājas vērtēšanas kritērijos "Personāls" (9,4), "Tīrība" (9,3) un "Komforts" (9,1). Zemākais reitings (8,5) ir faktoram "Atrašanās vieta". Vērtējums Google ir 4,6 no 5 (balstīts uz 531 atsauksmi).

Ilustrācija 5-2 Viesnīcas Restart attēlu kolāža



OCR āra peldbaseins

OCR attīstības projekta otrās kārtas realizācijas rezultātā 2017.gada maijā tika atklāts āra peldbaseina komplekss. Atklātā baseina komplekss iekļauj sevī sešus 25 m garus ūdens celiņus, kas paredzēti peldēšanas treniņu procesa nodrošināšanai un sacensībām, kā arī bērnu baseinu 10 m x 5 m peldēšanas apmācībām un divas burbuļvannas atpūtai un relaksācijai. Komplekss nodrošina pagarinātu peldēšanas sezonu zem klajas debess.

Ilustrācija 5-3 OCR āra peldbaseins



Multifunkcionālā sporta arēna

OCR apsaimniekotā multifunkcionālā sporta arēna ir atklāta 2020. gada septembrī.

Ilustrācija 5-4 OCR apsaimniekotā multifunkcionālā sporta arēna

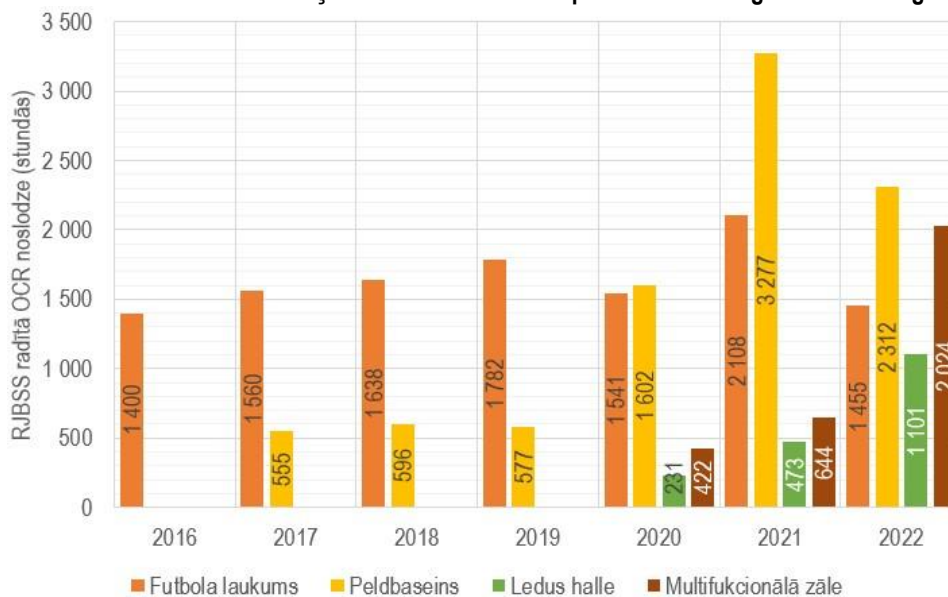


Kopējā OCR MFSA platība ir gandrīz 11 tūkst m². Ledus arēnā, kur pamatā sporto hokejisti un daiļslidotāji, ir 568 skatītāju vietas, bet daudzfunkcionālajā sporta spēļu hallē, kur pamatā nodarbojas basketbolisti, zāles futbolisti un volejbolisti, ir 727 skatītāju vietas. MFSA papildus ģērbtuvēm, koplietošanas un tehniskajām telpām, ir arī vingrošanas un trenāžieru zāles, kā arī telpas mazumtirdzniecībai un pakalpojumu nodrošināšanai.

5.2.2. OCR esošās infrastruktūras noslodze no RJBSS puses

Kopš 2016. gada, kopš OCR uzsāka savu darbību ir būtiski pieaugusi tā infrastruktūras noslodze, kuru rada Rēzeknes BJSS. Dati ir atspoguļoti ilustrācijā 5-5.

Ilustrācija 5-5 Nodrošinātās mācību - treniņu stundas RJBSS laika periodā no 2016. gada līdz 2022. gadam (stundas)



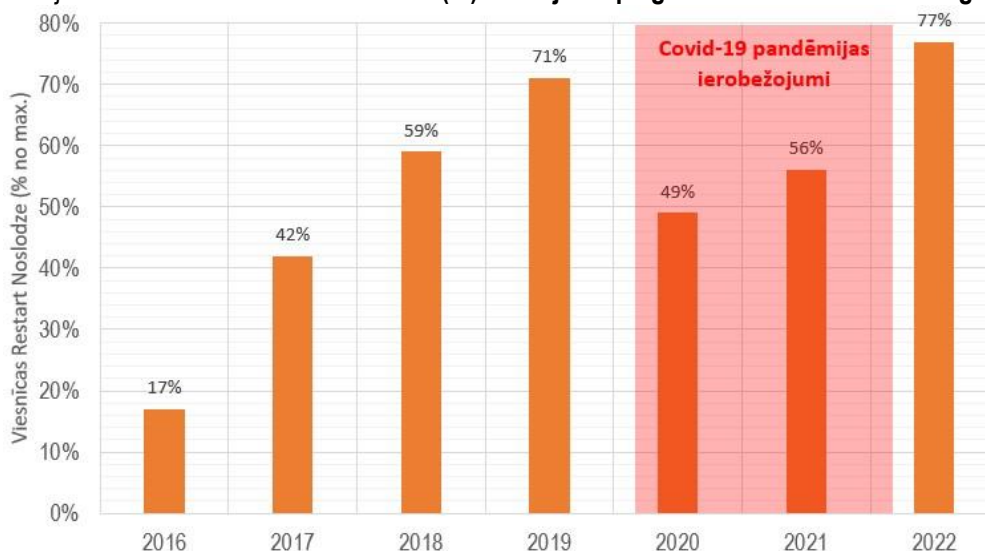
Datu avots: OCR

5.2.3. Viesnīcas RESTART noslodze

Viesnīca Restart sāka uzņemt viesus 2016. gada jūlijā. Kopš darbības uzsākšanas vidējā noslodze katru gadu ir augusi. Izņēmums, protams, ir 2020. un 2021. gads, kuros noslodzi negatīvi ietekmēja Covid-19 pandēmija. Pandēmijas ietvaros noteiktie dažādie pulcēšanās, mobilitātes un citi ierobežojumi būtiski ietekmēja viesu plūsmas, kas ir saistītas gan ar sportu, gan reģionālo tūrismu. Pietiekami augsta noslodze Covid-19 ierobežojumu laikā saglabājās klientu segmentam, kas ir saistīts ar uzņēmējdarbību. Pēc ierobežojumu atcelšanas 2022. gadā viesnīca Restart ir sasniegusi vēsturiski augstāko noslodzi 77% apmērā. Globāli nozarē ir pieņemts uzskatīt, ka noslodze virs 70% ir uzskatāma par labu un viesnīcas ilgtspēju nodrošinošu.

2022. gadā augstākā noslodze ir bijusi jūlijā un augustā, kad tā bija 92 līdz 93% robežās, bet zemākā noslodze – janvāra mēnesī, kad tā sasniedza vien 50%.

Ilustrācija 5-6 Viesnīcas Restart noslodze (%) sadalījumā pa gadiem no 2016. līdz 2022. gadam



Datu avots: OCR

Apkalpoto viesu skaits 2021. gadā ir sasniedzis 5 121, bet 2022. gadā šis lielums pieauga līdz 6 739 apkalpotajiem viesiem. Viesnīcas Restart orientējošā tirgus daļa³ 2021. gadā Rēzeknes pilsētā bija sasniegusi aptuveni 33,3%, bet Latgales reģionā – 5,2%. Salīdzinājumā ar 2019. gada datiem (iepriekšējā OCR Stratēģijas sagatavošanas reize) viesnīcas Restart tirgus daļa ir pieaugusi gan Rēzeknē, gan Latgales reģionā⁴.

Turpmāka viesnīcas noslodzes izaugsme ir limitēta, tā kā vasarās (periods maijs – septembris), kas ir tūrisma pīķa sezona, noslodze pastāvīgi pārsniedz 80%. Ņemot vērā Rēzeknes pilsētas un Latgales reģiona sociāli – ekonomiskos aspektus, ilgtermiņa maksimālā slodze gada griezumā, visdrīzāk, ka nekad nepārsniegs 80%.

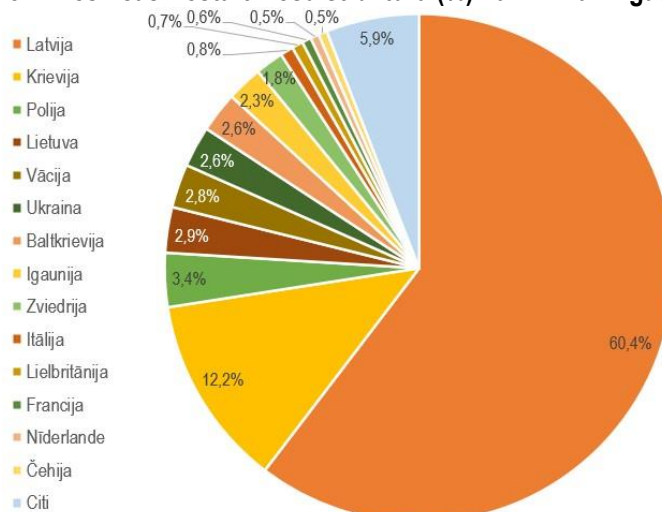
Viesnīcas Restart pakalpojumus lielākoties izmanto Latvijas iedzīvotāji, kuru īpatsvars kopējā apmeklējumu struktūrā kopš viesnīcas Restart darbības uzsākšanas ir sasniedzis 60,4%. Būtiska nozīme vēsturiski ir bijusi tūristiem no Krievijas, Polijas, Lietuvas, Vācijas, Baltkrievijas un Zviedrijas. Viesu struktūra pēc to izcelsmes valsts ir norādīta ilustrācijā Nr. 5-7.

Ņemot vērā reģionālos politiski-militāro saspīlējumus, viesu struktūra ir būtiski mainījusies sākot ar 2022. gada ceturksni, būtiski samazinoties viesu īpatsvaram no Krievijas un Baltkrievijas. Tuvākajos gados pēc Covid-19 pandēmijas periodā, atjaunojoties reģionālajām tūrisma plūsmām, pakāpeniski lielāku nozīmi ieņems arī tūristi no Igaunijas, Lietuvas un Polijas.

³ Aprēķināta balstoties uz CSP datiem. CSP atsaucis kods TUV050. Viesnīcas un citas tūristu mītnes reģionos, republikas pilsētās un novados 2009 - 2021

⁴ 2019. gadā viesnīcas Restart tirgus daļa Rēzeknē un Latgales reģionā tika novērtēta attiecīgi 27,5% un 4,7% apmērā.

Ilustrācija 5-7 Viesnīcas Restart viesu struktūra (%) 2017. - 2022. gada periodā



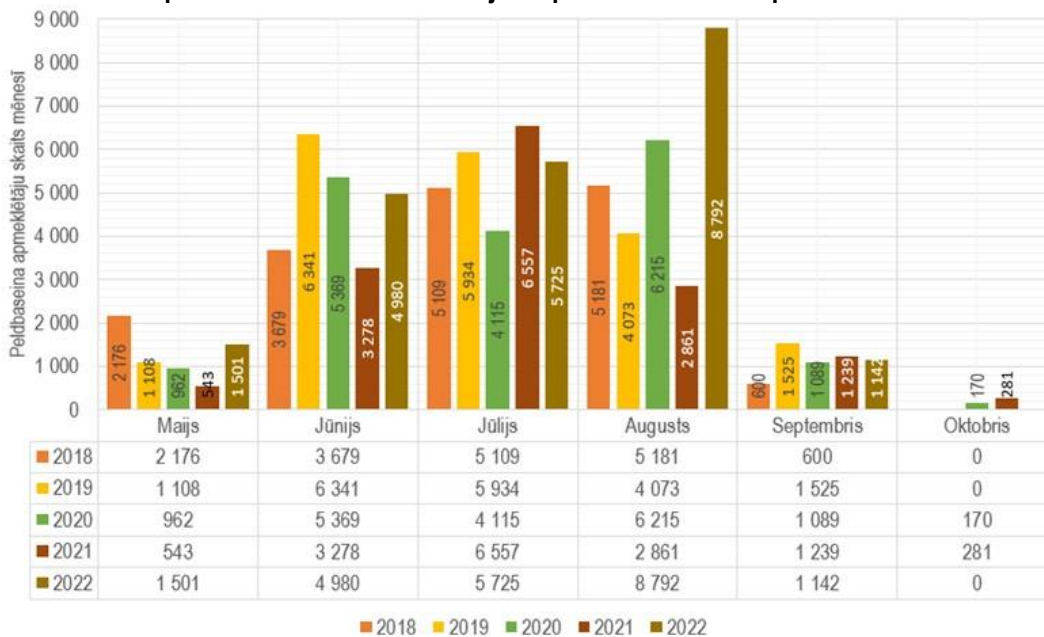
Datu avots: OCR

5.2.4. OCR atvērtā peldbaseina noslodze

Āra peldbaseins OCR ir pieejams apmeklētājiem sākot no 2017. gada maija. Tas darbojas laika posmā no maija līdz septembrim. Tā apmeklētāji pārsvarā ir Rēzeknes pilsētās dzīvojošie iedzīvotāji un pilsētas viesi, jo īpaši tie, kas dzīvo viesnīcā Restart.

Ilustrācija 5-8 norāda peldbaseina apmeklētāju skaita izmaiņu dinamiku. Laika posmā no 2018. līdz 2022. gadam apmeklētāju skaits ir pieaudzis 32%, kopējam apmeklētāju skaitam pieaugot no 16,7 tūkst. līdz 22,2 tūkst. gadā. 2022. gadā ir arī notikusi pilnvērtīga pieprasījuma atgūšanās, kuru radīja Covid-19 pandēmija un tās rezultātā ieviestie ierobežojumi valstī⁵. OCR āra peldbaseinus apmeklē visas apmeklētāju (iedzīvotāji, sportisti, pilsētas viesi) grupas dažādos vecumos. 2022. gadā atklātais peldbaseins nedarbojās oktobrī dēļ ļoti augstajām energoresursu cenām un limitētā pieprasījuma.

Ilustrācija 5-8 OCR āra peldbaseina noslodze sadalījumā pa mēnešiem laika posmā no 2018. līdz 2022. gadam



Datu avots: OCR

⁵ Saskaņā ar Ministru kabineta 06.11.2020. rīkojumu Nr. 655 "Par ārkārtējās situācijas izsludināšanu" uz laiku tika atcelti un aizliegti visi publiskie pasākumi klātienē un treniņi iekšējās telpās.

Atvērtajā peldbaseina regulāri notiek dažādas ūdens sporta veidu sportistu nometnes. Tā, piemēram, 2022. gada jūnijā āra peldbaseina kompleksā tika uzņemta Latvijas peldēšanas izlases izbraukuma treniņnometne.

5.2.5. Futbola laukuma noslodze

OCR futbola stadionā notiek dažādi futbola pasākumi, spēles, sabraukumu spēles, čempionāti, treniņi. Tāpat OCR strādā, lai piesaistītu profesionālos klubus treniņnometņu organizēšanai. OCR piederošā futbola laukuma noslodze vēsturiski bija salīdzinoši augsta un bija virs 50%⁶. Tomēr 2022. gadā ir vērojams būtisks noslodzes kritums un tā ir sasniegusi vien 19%. Tas ir saistīts ar to, ka Rēzeknes 5. pamatskolas stadionā tika izbūvēta slēgtā tipa futbola halle ar mākslīgo segumu, kas ir iekļauta Latvijas Futbola federācijas futbola attīstības programmā. Šis mākslīgā seguma futbola laukums ir kļuvis par pirmo apjumo mazā izmēra halli Latvijā (prognozējami laika apstākļi visa gada garumā). Tas diemžēl samazināja noslodzi OCR laukumam, jo gados jaunākie futbolisti ir mainījuši treniņu vietu uz šo slēgto halli.

OCR futbola laukums dažkārt tiek izmantots profesionālo komandu treniņnometņu vajadzībām. Pēdējā no šādām nometnēm ir rīkota 2021. gada maijā, kad OCR trenējas Jūrmalas FK "Spartaks" (2016. un 2017. gada Latvijas futbola Virslīgas čempionvienība)

5.2.6. MFSA noslodze

2020. un 2021. gados, neskatoties uz Covid-19 pandēmijas radītājiem ierobežojumiem, MFSA ir kļuvusi par pieprasītu sporta bāzi un pasākumu, treniņnometņu un sacensību norises vietu. Uzreiz pēc atklāšanas 2020. gada septembrī, OCR MFSA kļuva par treniņu vietu RBJSS audzēkņiem vairumā sporta veidos.

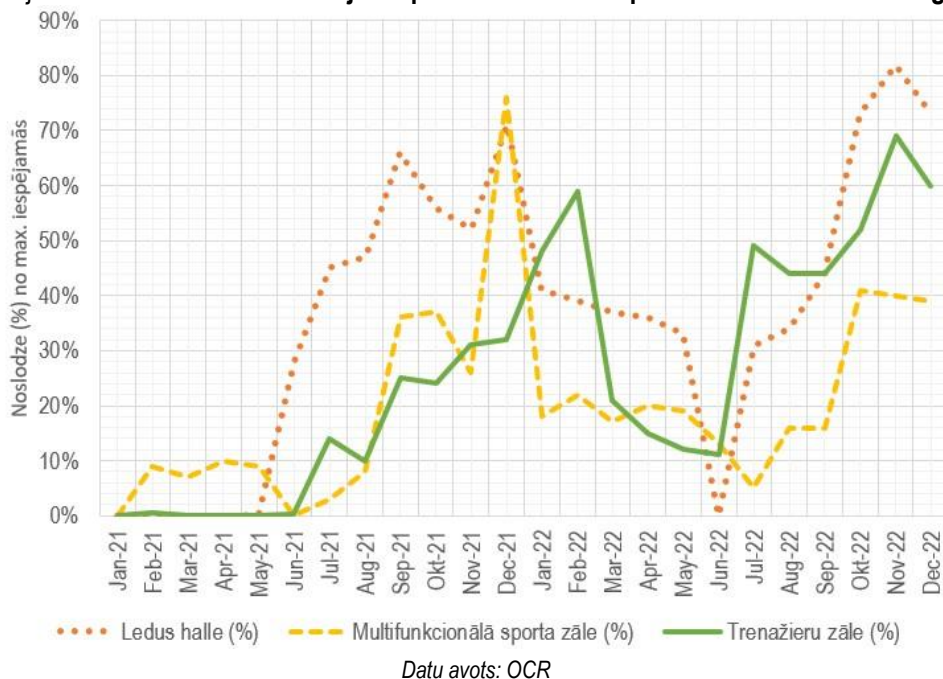
Ledus hallē regulāri tiek aizvadīti Latvijas Hokeja Federācijas organizēti pasākumi (piemēram, Latvijas Bērnu un Jaunatnes Čempionāts hokejā). Tāpat ledus hallē tiek rīkotas spēles un treniņi "Latgales atklātā hokeja čempionāta", "Rēzeknes valstspilsētas atklātā čempionāta hokejā" un "Pilsētas jaunatnes čempionāta hokejā" ietvaros.

Vērienīgākie pasākumi, kas kopš MFSA atvēršanas ir aizvadīti multifunkcionālajā sporta zālē, ir Latvijas Jaunatnes basketbola līgas čempionāts, Sieviešu telpu futbola līgas pusfināls, Latvijas florbola 2. līgas čempionāta spēles, Latvijas čempionāts U-15 grieķu-romiešu un brīvajā cīņā. OCR daudzfunkcionālās sporta zāles tribīnēs regulāri pulcējas TFK "Rēzekne fani", kas atbalsta pilsētas komandu Optibet Telpu futbola Virslīgas spēlēs. Multifunkcionālajā sporta zālē tiek aizvadītas arī atsevišķas profesionālo komandu treniņnometnes (2021. gadā - Rīgas Volejbola skola/Latvijas Universitāte (RVS/LU)). Tomēr būtiskāko OCR multifunkcionālās sporta zāles noslodzi rada RBJSS sportojošie dažādās sporta sekcijās.

Ilustrācija 5-9 attēlo MFSA dažādu komponentu noslodzes. Kā daudz maz objektīvas noslodzes ir jāvērtē noslodzes no 2022. gada septembra, kad ir beigusies vasaras sezona un sporta nozare ir sākusi daudz maz atkopties pēc Covid-19 pandēmijas radīto ierobežojumu sekām. Saskaņā ar ilustrācijā 5-9 norādītajiem datiem, MFSA noslodzes 2022. gada 4. ceturksnī jau ir tuvojušās saviem optimālajiem līmeņiem.

⁶ Futbola laukuma noslodze aprēķināta, rēķinot tehniski iespēju izmantot laukumu sezonā: 8 mēneši, 30 dienas, 10 stundas dienā. Sakot ar 2019 gadu: 12 mēneši, 30 dienas, 10 stundas dienā.

Ilustrācija 5-9 MFSA noslodze sadalījumā pa mēnešiem laika posmā no 2021. līdz 2022. gadam



5.3. OCR mērķa klientu segmenti

5.3.1. Ģeogrāfiskie ārējie faktori

Ņemot vērā Rēzeknes pilsētas un OCR ģeogrāfisko novietojumu, kā arī Rēzeknes pilsētas sasniedzamību pa valsts galvenajiem un reģionālās nozīmes autoceļiem, kā arī ņemot vērā vēsturisko un esošo dažādu novadu integritāti ar Rēzeknes pilsētas darba tirgu, kultūras un atpūtas vidi, izglītības iestādēm u.c. faktoriem, OCR ģeogrāfiskā primārā mērķa auditorija, kas pastāvīgi izmantos OCR pakalpojumus ir Rēzeknes pilsēta, Rēzeknes un Ludzas novadi.

Gar un caur Rēzeknes pilsētas teritoriju ir izvietotas starptautiskas nozīmes automaģistrāles (valsts galvenie autoceļi A12 un A13) un dzelzceļa maģistrāles Rīga – Maskava, Sanktpēterburga – Varšava, kas pilsētai piešķir ērta tranzīta koridora statusu. Attālums no Rēzeknes līdz Rīgai – 240 km, attālums līdz Krievijas robežai – 50 km (ceļš A13, Sankt-Pēterburgas virziens) un 64 km (ceļš A12, Maskavas virziens), Baltkrievijas robežai - 114 km, Lietuvas robežai - 124 km. Šīs infrastruktūras pieejamība paplašina OCR ģeogrāfiskā mērķa auditoriju, un tie var būt ne tikai Rēzeknes pilsētas un novada iedzīvotāji, bet arī no visas Latvijas, kā arī no citām valstīm, piemēram, no Krievijas, Baltkrievijas, Lietuvas, Polijas un citurienes.

Rēzekne ir nozīmīgs Austrumlatvijas ekonomikas, kultūras, radošo industriju, izglītības, pētniecības un sporta centrs. Tā ir pievilcīga pilsēta, kurai ir bagāts kultūrvēsturiskais mantojums un kas nodrošina Latgales materiālās un nemateriālās kultūras saglabāšanu, tradīciju pārmantojamību un popularizēšanu. Rēzeknes vērtības un priekšrocības tūrisma attīstība ir bagāts kultūrvēsturiskais mantojums, pievilcīga vide, dabas objektu tuvums, laba gaisa kvalitāte, viesmīlīgie cilvēki, kultūras notikumi, aktīva darbība izglītības, pētniecības un inovāciju jomā. Ņemot vērā šos apsvērumus, OCR piedāvājuma pakalpojumu integrēšana pēc MFSA atvēršanas kopējā Rēzeknes pilsētas un Latgales reģiona tūrisma pakalpojumu portfelī kļūst jo īpaši svarīga.

Nodrošinot kvalitatīvu un konkurētspējīgu sporta un aktīvās atpūtas piedāvājumu, Rēzeknei ir potenciāls ne tikai veicināt esošo iedzīvotāju veselīgu dzīvesveidu un sportiskos sasniegumus, bet arī piesaistīt jaunus iedzīvotājus un viesus (kā sporta tūristus, pasākumu apmeklētājus un ceļotājus).

5.3.2. Mērķa tirgus identifikācija

OCR primārie mērķa tirgi ir sekojoši:

- (1) Rēzeknes pilsētas un Latgales reģiona iedzīvotāji - privātpersonas, kas nodarbojas ar sportu individuāli (t.sk. RBJSS audzēkņi, kas nodarbojas ar individuālajiem sporta veidiem, kā arī individuālajos sporta veidos apmācāmie skolēni un pirmsskolas izglītības iestāžu audzēkņi);
- (2) Rēzeknes pilsētas un Latgales reģiona iedzīvotāji privātpersonas (t.sk. RBJSS audzēkņi, jaunieši un skolēni, kas nodarbojas ar komandu sporta veidiem), kas nodarbojas ar komandu sporta veidiem, veidojot amatieru sporta klubus. OCR MFSA kā treniņnometņu rīkošanas vietu pēdējos gados ir izvēlējušās amatieru komandas no visas Latvijas. OCR ledus kvalitāti atzinīgi novērtē treniņnometņu dalībnieki no Rīgas, Mārupes, Ogres, Valmieras un citām Latvijas pilsētām;
- (3) Latvijas un citu valstu profesionāli sportisti ar uzsvaru uz profesionālām komandām, kas, jo īpaši izmanto, OCR pakalpojumus vasaras sezonas sagatavošanās treniņnometņu vajadzībām.

OCR sekundārie mērķa tirgi ir sekojoši:

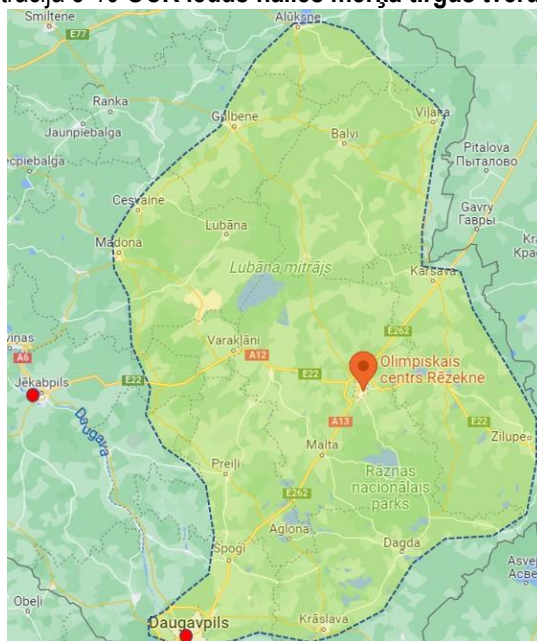
- (1) Visi Latgales reģionu apmeklējošie tūristi neatkarīgi no to izcelsmes valsts;
- (2) Ikviens Rēzeknes un Latgales novada iedzīvotājs, kas var un vēlas izmantot OCR infrastruktūru rekreācijas (piemēram, atklātais peldbaseins) un aktīvās atpūtas vajadzībām (piemēram, individuālā slidošana).

5.3.3. Ledus halles reģionā un OCR ledus halles mērķa tirgus tvērums

Latgales reģionā un tiešā tā tuvumā uz 2022. gada nogalē darbojas ledus halles Daugavpilī, Jēkabpilī un Rēzeknē. Ilustrācijā 5-10 ir norādīta OCR ledus halles atrašanās vieta, un ar sarkanajiem punktiem ir norādītas tuvāko ledus halļu atrašanās vietas reģionā.

OCR ledus halles mērķa tirgus tvērums ir noteikts laika posmam no septembra līdz maijam, balstoties lielākoties uz ģeogrāfiskiem apsvērumiem un, ņemot vērā laiku, kādā ir iespējams nokļūt uz OCR vai alternatīvām ledus hallēm Daugavpilī un Jēkabpilī. Ir ņemta vērā OCR ledus halles klientu faktiskā ģeogrāfiskā struktūra 2021. un 2022. gados. OCR ledus halles pakalpojumus regulāri izmanto amatieru hokeja komandas no Rēzeknes, Rēzeknes novada, Ludzas novada, Viļāniem, Daugavpils, Augšdaugavas novada, Alūksnes un Balviem.

Ilustrācija 5-10 OCR ledus halles mērķa tirgus tvērums



Kartes pamatne: Google maps

OCR ledus halles tvēruma zonā (ietonētā teritorija ar zilu raustītu robežu ilustrācijā 5-10) ietilpst tādas pilsētas kā:

- (1) Alūksne (1h 35 min. brauciena ilgums līdz OCR ledus hallei, 1h 25 min. līdz Valmieras pilsētas LH);
- (2) Balvi (1h 2min. brauciena ilgums līdz OCR ledus hallei, 1h 41 min. līdz Valmieras pilsētas LH);
- (3) Cesvaine (1h 27min. brauciena ilgums līdz OCR LH, 1h 8min. līdz Jēkabpils LH);
- (4) Dagda (49 min. – OCR LH, 1h 10 min. – Daugavpils LH);
- (5) Gulbene (1h 6 min. līdz OCR LH, 1h 32 min. – Jēkabpils LH, 1h 13 min. līdz Valmieras LH);
- (6) Madona (1h 14min – OCR LH, 55 min. – Jēkabpils LH, 1h 23 min. līdz Valmieras LH);
- (7) Preiļi (51 min. OCR LH, 55 min. – Jēkabpils LH, 50 min. – Daugavpils LH).

5.3.4. Multifunkcionālā sporta spēļu, trenāžieru, fitnesa zāles un to mērķa tirgus tvērums

Multifunkcionālās sporta spēļu zāles tiešais konkurents amatieru sporta segmentā ir jebkura sporta spēļu zāle, kādu Latgales reģionā ir daudzi desmiti. Šādu sporta spēļu zāļu skaits Rēzeknē vien ir aptuveni 10. Šajā segmentā valda augsta konkurence un, līdz ar to, šo pakalpojumu cenas ir zemas.

Ilustrācija 5-11 **OCR multifunkcionālās sporta spēļu zāle mērķa tirgus tvērums**



Kartes pamatne: Google maps

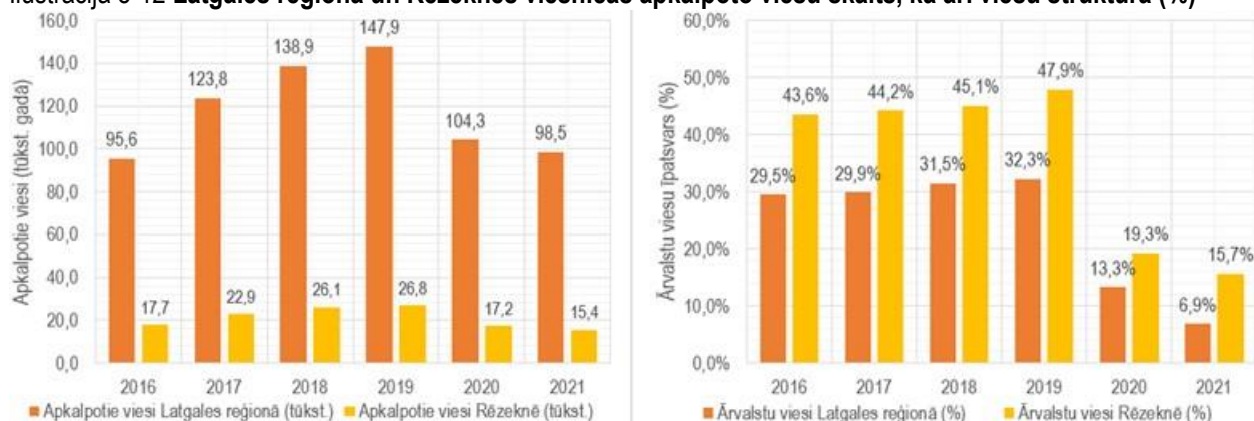
Neņemot vērā plašāko tvērumu attiecībā uz sporta nometnēm, kas ir vērtējams visas Austrumeiropas mērogā, reģionālais mērķa tirgus tvērums ir Rēzekne un tās aglomerācija. Lielākais multifunkcionālās sporta spēļu zāles klients ir RBJSS audzēkņi. Lai arī OCR multifunkcionālajā sporta spēļu zālē notiek sporta sacensības, kurās viesojas komandas no dažādām Latgales reģiona un Latvijas vietām, šīs vietas nevar tikt uzskatītas par OCR mājas tirgu, kas ietilptu mērķa tirgus tvērumā.

5.3.5. Viesnīca Restart un mērķa tirgus tvērums

Tendences Latgales reģionā un Rēzeknes pilsētā

Viesnīcas Restart svarīga mērķa auditorija ir Latgales reģionu apmeklējošie tūristi. To skaits ir pastāvīgi augošs un to apliecina CSP dati par Latgales reģiona un Rēzeknes viesnīcās paliekošajiem tūristiem. Ilustrācija 5-12 norāda apkalpoto viesu skaitu un ārvalstu viesu īpatsvaru viesnīcās Latgales reģionā un Rēzeknes pilsētā (CSP dati par 2016. līdz 2021. gadiem).

Ilustrācija 5-12 Latgales reģiona un Rēzeknes viesnīcas apkalpoto viesu skaits, kā arī viesu struktūra (%)



Datu avots: CSP, atsaucies kods: TUV050

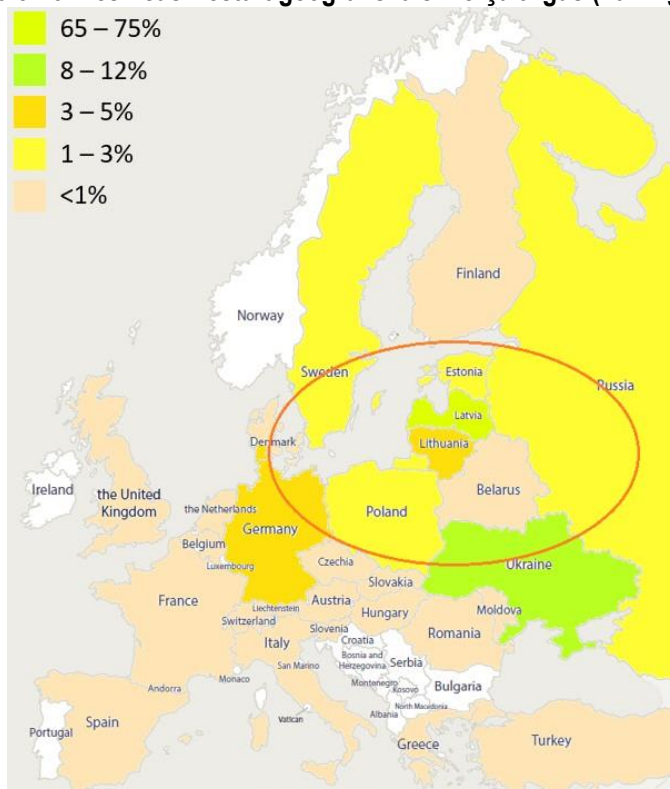
Līdzīgi kā citas nozares 2020. un 2021. gada rezultātus dramatiski ir ietekmējusi Covid-19 pandēmija. Apkalpoto viesu skaita kritums (2021. gads pret 2019.) Latgales reģionā ir sasniedzis 33,4%, bet Rēzeknes pilsētā 42,5%.

Tūrisma pakalpojumu attīstības mērķis ir paildināt viesu uzturēšanos pilsētā un tās apkārtnē. Lai pilsētas apmeklētāji būtu ieinteresēti pavadīt Rēzeknē vismaz 2 dienas ar nakšņošanu, būtiski tiek pilnveidots gan kultūras un tūrisma piedāvājums, gan tūrisma infrastruktūra – viesnīcu, ēdināšanas, atpūtas iespējas un publiskā telpa, gan sportošanas iespējas – aktīvai atpūtai. OCR piedalās šī piedāvājuma veidošanā.

Mērķa tirgus tvērums

Viesnīcas Restart esošais ģeogrāfiskais tvērums (mērķa areāls) ir noteikts balstoties uz faktiskajiem viesnīcas Restart apmeklējuma datiem. Šāds tvērums ir arī loģisks no ģeogrāfiskajiem, sociāli-politiskajiem un ekonomiskajiem apsvērumiem.

Ilustrācija 5-13 Viesnīcas Restart ģeogrāfiskais mērķa tirgus (2022. gada dati)



Ņemot vērā reģionālos ģeopolitiskos un militāros saspiļējumus, ir sagaidāms, ka Krievijas un Baltkrievijas viesu īpatsvars tuvākajos gados turpinās samazināties, līdzīgi kā tas ir noticis jau 2022. gada laikā.

5.3.6. OCR atvērtais peldbaseins

Āra peldbaseins OCR ir pieejams apmeklētājiem sākot no 2017. gada maija. Tas darbojas laika posmā no maija līdz septembrim vai oktobrim. Tā apmeklētāji pārsvarā ir Rēzeknes pilsētās dzīvojošie iedzīvotāji un pilsētas viesi, jo īpaši tie, kas dzīvo viesnīcā Restart. Tāpat peldbaseinu izmanto RJBSS audzēkņi. Mērķa tirgus tvērums ir vienāds ar to, kas ir norādīts pie sadaļā pie multifunkcionālās sporta spēļu zāles (ilustrācija Nr. 5-11) un šeit netiek atkārtoti norādīts.

5.4. Izplatīšanas kanāli, attiecību vadība ar klientiem, partneri

5.4.1. Izplatīšanas kanāli

“Olimpiskais centrs Rēzekne” ārējās komunikācijas īstenošanai izmanto integrēto mārketingu. Komunikācijas kanāli tiek sadalīti atbilstoši mērķa grupai un tiek savstarpēji integrēti, tādējādi nodrošinot, ka komunikācijas aktivitātes papildina viena otru. Attiecīgi tādi komunikācijas aspekti kā tiešais mārketingis, pārdošanas veicināšana, reklāma, sabiedriskās attiecības un interaktīvais mārketingis tiek savienoti kopīgā sistēmā.

OCR galvenais komunikācijas rīks mērķauditorijas sasniegšanai ir internets. Lai realizētu interaktīvu informācijas apmaiņu ar klientu, OCR aktīvi uztur viesnīcas Restart Facebook lapu un atsevišķu OCR lapu, kurā tiek ievietota informācija par jaunākajiem notikumiem. OCR izveidots profils arī Instagram vietnē, kurā tiek ievietota informācija par aktualitātēm. Mērķis ir veidot augstu lietotāju līdzdalības līmeni uzņēmuma darbībā, tādējādi nodrošinot divvirzienu komunikāciju starp uzņēmumu un tā klientiem. OCR un viesnīcas Restart mājaslapa ir vēl viens nozīmīgs komunikācijas rīks. OCR un viesnīcas Restart mājaslapām ir veikta meklētājoptimizācija (SEO), kas ļauj uzlabot vietņu pozīcijas meklēšanas rezultātos pēc izvēlētajiem atslēgas vārdiem, neņemot vērā reklāmas. Informācija internetā ir pieejama latviešu, angļu un krievu valodās.

Viesnīca Restart tiek reklamēta arī interneta vietnē www.booking.com, lai starptautiskā līmenī sniegtu informāciju par viesnīcas pakalpojumiem un pieejamību.

Pamatojoties uz to, ka komunikācijas zinātne balstīta uz *word-of-mouth* komunikācijas principu, OCR aktīvi izmanto tiešo komunikāciju un strādā ar ienākošo klientu plūsmu, piemēram, nepieciešamības gadījumā vada ekskursijas MFSA, daudzfunkcionālajā sporta ēkā, futbola laukumā, informē klientus par atklātā baseina perspektīvām un piesaista jaunus klientus, veicinot izpratni par infrastruktūras un pakalpojumu labo kvalitātes līmeni.

Ir bijusi un arī turpmāk tiek plānota sadarbība ar influenceriem (ietekmētājiem), kas sociālajos tīklos vairāk sniegtu informāciju par OCR. Tas netiešā veidā ļauj veicināt atpazīstamību un jaunu klientu piesaisti dažādās mērķa auditorijās.

Notiek sadarbība ar Rēzeknes pilsētas tūrisma informācijas centru.

5.4.2. Attiecības ar klientiem

OCR ir vērstas uz ilgtermiņa veiksmīgu sadarbību ar klientiem – tiek slēgti sadarbības līgumi, tādējādi, piesaistot pastāvīgas līgumattiecības. Kā pamatnostādne ir pozitīvas, savstarpēji izdevīgas attiecības ar klientu, kas balstās uz interaktīvu saikni starp klientu un OCR. Klientu aptaujās un personīgās sarunās ar klientiem tiek noskaidrots klientu viedoklis. OCR reaģē uz klientu ieteikumiem, pozitīvām un negatīvām atsauksmēm. Apmierinot klientu vēlmis tiek uzlabotas attiecības ar klientiem, kā arī tiek radīta konkurences priekšrocība.

OCR pastāvīgi sadarbojas ar jau esošajiem un piesaista jaunus klientus. Tiem tiek gatavoti individuāli piedāvājumi. OCR piedalās arī dažādos publiski izsludinātajos pakalpojumu iepirkumos.

Lai piesaistītu klientus viesnīcas pakalpojumiem OCR ir noslēgusi sadarbības līgumu ar Booking.com B.V. (www.booking.com), kas veicina klientu pieplūdumu no Latvijas un ārvalstīm.

Ar mērķi personalizēt un uzlabot klientu pieredzi, tiek uzkrāti un izmantoti dati. Ikdienā tiek izmantots Facebook Ads rīks, kas piedāvā precīzi segmentēt mērķa auditoriju, pamatojoties uz klientu dzimuma, vecuma, dzīvesvietas, interešu un uzvedības raksturojumu. Ņemot vērā patērētāju rīcības izsekošanu internetā, OCR piesaista potenciālos klientus, piedāvājot tiešsaistes reklāmas, kas ir piemērotas attiecīgajai auditorijai.

5.4.3. OCR partneri

OCR partneru tīklu veido juridiskās un fiziskās personas, sabiedrības, biedrības, pašvaldība un tās iestādes. OCR ir izveidojusies laba sadarbība ar RVP, RVP Sporta pārvaldi, Latvijas Futbola Federāciju, Rēzeknes pilsētas sporta klubiem un biedrībām. Kopīgiem spēkiem tiek realizēti dažāda mēroga sporta pasākumi, tādējādi, veicinot aktīva, veselīga un videi draudzīga dzīvesveida attīstību Rēzeknes pilsētā. Par sadarbības partneriem netieši ir uzskatāmi arī klienti un viesi, kuriem OCR adresē savus pakalpojumus.

Piegādātāju izvēlē tiek nodrošināta konkurence, vienlīdzīga un taisnīga attieksme un ievērots iepirkuma atklātības princips. Sadarbības galvenais princips ir ieinteresētās puses uzskatīt par līdzvērtīgiem partneriem, lai kopīgiem spēkiem gūtu pozitīvus rezultātus.

5.5. OCR ieņēmumu modelis

5.5.1. OCR finansiālās situācijas īss raksturojums

OCR pakalpojumu sniegšana tiek nodrošināta par nediskriminējošām un ekonomiski pamatotām cenām, ņemot vērā arī tirgus situāciju un sabiedrības vēlmi un spēju maksāt par OCR pakalpojumiem. OCR kopumā nav vērojama izteikta pakalpojumu sniegšanas sezonālitate; tā ir vērojama atsevišķiem pakalpojumiem:

- (1) Viesnīcai un āra peldbaseinam augstākā noslodze ir no maija līdz oktobrim;
- (2) Futbola laukumam – no marta līdz novembrim;
- (3) MFSA – no oktobra līdz maijam.

OCR ieņēmumi pēdējos gados ir svārstījušies un tas pamatā ir bijis saistīts Covid-19 pandēmijas radītajiem ierobežojumiem. 2020., 2021. un daļēji arī 2022. gada pirmajā pusē ir bijuši dažādi ierobežojumi, kas ir limitējuši dažādu OCR pakalpojumu sniegšanu.

2022. gada OCR darbības finansiālais rezultāts ir zaudējumi EUR 108,3 tūkst. apmērā; Neto apgrozījums 2022. gadā, salīdzinot ar 2018. gadu pieauga par 107% un sastādīja EUR 694 tūkst. Kopējie ieņēmumi, līdz ar RVP finansējumu deleģēto funkciju veikšanai, 2022. gadā ir sasnieguši 1,39 milj. EUR. OCR likviditātes kopējais koeficients (Apgrozāmie līdzekļi / Īstermiņa saistības (koeficienta vēlamā norma 1) uz 2022. gada beigām sastādīja 0,66. OCR nav būtisku problēmu segt savas īstermiņa saistības.

Tabula Nr. 5-1 atspoguļo OCR ieņēmumus un izdevumus par laika periodu no 2018. līdz 2022. gadam.

Tabula 5-1 OCR ieņēmumu un izdevumu atšifrējums sadalījumā pa ieņēmumu pozīcijām laika posmā no 2018. līdz 2022. gadam (EUR)

ieņēmumi	2022	2021	2020	2019	2018
1	2	3	4	5	6
Mākslīgā seguma noma	984	2 105	646	627	700
Viesu izmitināšana un pakalpojumi	411 198	293 794	250 103	319 406	270 130
Peldbaseina pakalpojumi	84 125	38 382	55 149	66 611	64 300
MFSA ledus halle	159 420	45 618	45 977	0	0

ieņēmumi	2022	2021	2020	2019	2018
1	2	3	4	5	6
MFSA multifunkcionālā zāle	38 341	24 443	16 115	0	0
Rēzeknes pilsētas domes pasūtījumi	660 768	468 197	215 784	114 010	114 010
Citi ieņēmumi	35 705	10 456	24 461	25 863	25 418
Kopā	1 390 459	882 995	608 235	526 517	474 558
Izdevumi					
Darba samaksa un nodokļi	389 105	290 081	243 078	275 314	238 886
Futbola laukuma uzturēšanas izmaksas	5 160	6 046	7 111	12 135	10 085
Viesnīcas uzturēšanas tiešās izmaksas	156 958	115 337	107 360	126 377	118 020
Baseina uzturēšanas tiešās izmaksas	66 591	37 550	65 340	58 330	59 712
MFSA uzturēšanas tiešās izmaksas	575 941	249 122	173 961	0	0
Pārdošanas izmaksas	5 689	1 610	2 134	2 435	2 096
Pārējās administratīvās izmaksas	222 639	153 852	155 346	37 709	32 854
Kopā	1 422 083	853 598	754 330	512 300	461 653
Starpība (ieņēmumi - izdevumi)	-31 624	29 397	-146 095	14 217	12 905
Nolietojums	76 681	56 869	35 435	44 179	40 030
Izdevumi kopā	1 498 764	910 467	789 765	556 479	501 683
Peļņa/ zaudējumi	-108 305	-27 472	-181 530	-29 962	-27 125

Datu avots: OCR

5.5.2. OCR cenu politika

OCR pamatienākumus veido ieņēmumi no maksas pakalpojumiem un RVP budžeta finansējums. OCR savas kompetences ietvaros par samaksu sniedz publiskos pakalpojumus. Maksas pakalpojumu cenas tiek balstītas uz piecu kritēriju novērtēšanu – klientu pieprasījums, pakalpojuma sniegšanas rentabilitāte (esošās, paredzētās investīcijas), klientu maksātspēja, konkurējošo iestāžu pakalpojumu izcenojumu piedāvājums. Maksas pakalpojumu cenas veidošanas procesā tiek veikta:

- (1) pašizmaksas aprēķins;
- (2) izmaksu novērtējums;
- (3) pieprasījumu izpēte;
- (4) konkurentu novērtējums;
- (5) cenu vēstures izpēte.

Maksas pakalpojumu cenas tiek izstrādātas saskaņā ar maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanas metodiku un izcenojumu apstiprināšanas kārtību. OCR sniegto maksas pakalpojumu cenrādis tiek apstiprināts OCR valdē un saskaņots ar kapitāla daļu turētājas pārstāvi.

OCR īpašais piedāvājums:

- (1) ar Rēzeknieša karti - 10% atlaide (tikai kartes īpašniekam);
- (2) bērns līdz 2 gadu vecumam pieaugušā pavadībā peldbaseinu un slidotavu apmeklē bez maksas (tikai bērns);
- (3) Daudzbērnu ģimenēm, ar "3 + Ģimenes karte" karti, vai daudzbērnu ģimenes apliecību vai izziņu no Rēzeknes pilsētas domes, vienreizējam peldbaseina vai publiskās slidošanas apmeklējumam – līdz 30% atlaide.

OCR administrācija ir tiesīga piemērot apjoma u.c. atlaides, pusēm vienojoties.

5.6. Galvenās identificētās problēmas

OCR infrastruktūra ir salīdzinoši nesen izveidota un tā lielākoties ir labā tehniskā stāvoklī.

Primārie risināmie uzdevumi saistās ar:

- (1) Izveidotās infrastruktūras ilgtspējas nodrošināšanu, veicot savlaicīgi dažādu ātri nolietojamo elementu nomaiņu. Tas, jo īpaši, attiecas uz viesnīcu Restart un atklāto peldbaseinu;
- (2) Infrastruktūras uzturēšanas procesa optimizēšanu, samazinot cilvēkresursu iesaisti un uzturēšanas izmaksas;
- (3) Sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošana un pilnveidošana. Piemēram, tikai astoņos viesnīcas Restart numuriņos ir gaisa kondicionēšanas iekārtas, futbola laukumam ir nepieciešama apskāņošanas sistēma, ledus kvalitātes uzlabošanai ir nepieciešama papildus ūdens attīrīšana, peldbaseinā ir iespējams uzlabot ar apmeklētāju komfortu un izklaidi saistītos jautājumus, bet ar modernām IT tehnoloģijām ir iespējams uzlabot treniņu un spēļu procesus MFSA;
- (4) Futbola stadiona tribīņu krēsli pamazām nolietojas un būs nepieciešama to atjaunošanas uzsākšana;
- (5) Esošajā situācijā elektroenerģijas sprieguma izmaiņas nelabvēlīgi ietekmē dažādu OCR tehnoloģisko iekārtu darbību. OCR elektroenerģijas piegādes drošības un OCR tehnoloģisko agregātu normālas un drošas funkcionēšanas vajadzībām būtu nepieciešama sprieguma filtru/stabilizatoru iegāde.

6. OCR darbības nefinanšu mērķi

6.1. Plānotās aktivitātes un sasniedzamie rezultatīvie rādītāji

Tabula 6-1 OCR veicamie uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai 2023.-2025. gada periodā

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz gada beigām		
				2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
1.Sekmēt sporta attīstības iespējas Rēzeknē un visā Latgales reģionā						
Sekmēt Rēzeknes kā Austrumlatvijas izglītības, pētniecības un sporta centra attīstību	Sporta infrastruktūras noslodze gadā, (%)	40	<i>Ar esošajiem ar esošajiem OCR personāla, finanšu un materiāli – tehniskajiem līdzekļiem.</i>	40	40	41
Veicināt veselīga dzīvesveida un sporta popularizēšanu iedzīvotāju vidū, radot iespēju nodarboties ar sportu visa gada garumā, attīstot uzņēmuma iekšējo un ārējo komunikāciju, veicināt atpazīstamību: pilnveidot OCR interneta vietnes, plānveidīgi izvietot reklāmu par maksu un bez maksas dažādos reklāmas nesējos.	OCR interneta vietnes apmeklētāju skaits, (apmeklētāji)	32 000		35 000	38 000	41 000
	Izvietotu reklāmu skaits, (gab.)	15		15	15	15
	Sociālo tīklu statistikas rādītāji, (sekotāji)	8 412		8 500	8 700	9 000
	Izplatīto drukāto materiālu skaits, (gab.)	300		300	300	250
	Novadīto ekskursiju skaits, (gab.)	38		38	38	40
	Uzņemto nometņu skaits, (gab.)	15		15	18	19
Atbalstīt, tehniski nodrošināt, piesaistīt un organizēt sacensības, sporta un aktīvās atpūtas pasākumus.	Kopējais pasākumu skaits, (gab.)	248		250	250	250
2.Radīt kvalitatīvu mācību treniņu bāzi augsta līmeņa nacionālo un starptautisko sportistu sagatavošanai						

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz gada beigām		
				2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
Noslēgt deleģēšanas līgumu ar RVP	Noslēgts līgums, (gab.)	1	<i>Darbojas līdz 25.05.2023</i>	1	1	1
Nodrošināt RBJSS audzēkņiem nodarbības atbilstoši iesniegtiem treniņu un sacensību plāniem	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS futbola laukumā, (stundas)	1455	<i>*-noslodze atkarīga no slēgtās futbola halles pie 5. pamatskolas darbības režīma</i>	1 700*	1 700*	1 700*
	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS ledus hallē, (stundas)	1101		700	700	700
	Nodrošinātas treniņu – celiņstundas RBJSS peldbaseinā, (celiņstundas)	2312	<i>**-noslodze atkarīga no RBJSS pieprasījuma un audzēkņu skaita peldēšanas nodaļā</i>	3 500**	3 500**	3 500**
	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS sporta zālē, (stundas)	1603		1 200	1 200	1 200
	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS trenažieru zālē, (stundas)	421		100	100	100
	Sporta sacensību un tām nepieciešamā inventāra nodrošināšana RBJSS, Sporta pārvaldes sacensībām, aktivitātēm, (stundas)	329		50	50	50
Sadarboties ar sporta federācijām, biedrībām, sporta klubiem un izglītības iestādēm kopīgu sporta pasākumu un	Īstenoto pasākumu skaits sadarbībā ar biedrībām, sporta klubiem un izglītības iestādēm, (pasākumi)	13		13	13	15

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz gada beigām		
				2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
fizisku aktivitāšu organizēšanā.						
3. Uzlabot infrastruktūras pieejamību iedzīvotāju sporta kultūras un veselības līmeņa celšanai						
Nodrošināt racionālu un lietderīgu sporta bāzes izmantošanu un noslodzi	Futbola laukuma noslodze, (%)	19	-	20	20	20
	Viesnīcas noslodze, (%)	77	* - samazinājums plānots piesardzīgas plānošanas nolūkos, ņemot vērā ekonomiskos un ģeopolitiskos satricinājumus.	75*	75	77
	Peldbaseina noslodze, (%)	34	-	35	35	35
	Ledus halles noslodze, (%)	48	-	48	49	50
	Sporta zāles noslodze, (%)	22	-	22	22	22
	Trenažieru zāles noslodze, (%)	40	-	41	42	42
Nodrošināt pilna servisa pakalpojumu pieejamību mērķa klientiem; palielināt klientu skaitu.	Klientu skaits, (klienti)	135 817	-	135 000	136 000	138 000
Uzlabot materiāli tehnisko bāzi un to piemērotību dažādiem sporta, izglītības, kultūras un izklaides pasākumiem, brīvā laika pavadīšanas iespējām.	legādāts vai atjaunots ilgstoši lietojamais inventārs vai aprīkojums (vērtība, EUR)	40 079	Tiek plānota pamatlīdzekļu uzturēšana labā tehniskā kārtībā un pastāvīga to atjaunošana.	83 982	48 100	186 000
Nodrošināt OCR apgrozījumu pieaugumu,	Finanšu radītāju analīze, (EUR)	Neto apgrozījums: 693 986;		Neto apgrozījums: 777 400	Neto apgrozījums: 790 500	Neto apgrozījums: 805 300

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz gada beigām		
				2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
un nelielu peļņu, kas sniegtu priekšnoteikumus nodrošināt OCR finansiālo ilgtspēju.		Zaudējumi pirms % un nolietojuma: (31 624) (ar RVP finansējumu); Zaudējumi: 108 305		Peļņa pirms % un nolietojuma: 480 (ar RVP finansējumu); Zaudējumi: 86 520	Peļņa pirms % un nolietojuma: 1 100 (ar RVP finansējumu); Zaudējumi: 86 900.	Peļņa pirms % un nolietojuma: 1 100 (ar RVP finansējumu); Zaudējumi: 88 900

Par visu rezultātīvo rādītāju sasniegšanu ir atbildīga OCR valde. OCR valde rezultātīvo rādītāju un mērķu sasniegšanai deleģē uzdevumus atbilstošajiem OCR darbiniekiem. Tabulā Nr. 6-2 ir norādīti uzdevumi un plānotie rezultāti 2023.gadā.

Tabula 6-2 **OCR uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai 2023. gada periodā**

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz 2023.gada beigām	Atbildīga persona	Atzīme par izpildi
1	2	3	4	5	6	7
1.Sekmēt sporta attīstības iespējas Rēzeknē un visā Latgales reģionā						
Sekmēt Rēzeknes kā Austrumlatvijas izglītības, pētniecības un sporta centra attīstību	Sporta infrastruktūras noslodze gadā, (%)	40	<i>Ar esošajiem ar esošajiem OCR personāla, finanšu un materiāli – tehniskajiem līdzekļiem.</i>	40	Valdes loceklis infrastruktūras un pārvaldības jautājumos un valdes loceklis finanšu un attīstības jautājumos	
Veicināt veselīga dzīvesveida un sporta popularizēšanu iedzīvotāju vidū, radot iespēju nodarboties ar sportu visa gada garumā, attīstot uzņēmuma iekšējo un ārējo komunikāciju, veicināt atpazīstamību: pilnveidot OCR interneta vietnes, plānveidīgi izvietot reklāmu par	OCR interneta vietnes apmeklētāju skaits, (apmeklētāji)	32 000		35 000	Mārketinga speciālists/ pasākumu organizators	
	Izvietotu reklāmu skaits, (gab.)	15		15		
	Sociālo tīklu statistikas rādītāji, (sekotāji)	8 412		8 500		
	Izplatīto drukāto materiālu skaits, (gab.)	300	300			

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz 2023.gada beigām	Atbildīga persona	Atzīme par izpildi
1	2	3	4	5	6	7
maksu un bez maksas dažādos reklāmas nesējos.	Novadīto ekskursiju skaits, (gab.)	38		38	Pakalpojumu un funkcionalitātes nodrošināšanas vadītājs	
	Uzņemto nometņu skaits, (gab.)	15		15		
Atbalstīt, tehniski nodrošināt, piesaistīt un organizēt sacensības, sporta un aktīvās atpūtas pasākumus.	Kopējais pasākumu skaits, (gab.)	248		250	Valdes loceklis infrastruktūras un pārvaldības jautājumos un valdes loceklis finanšu un attīstības jautājumos	
2.Radīt kvalitatīvu mācību treniņu bāzi augsta līmeņa nacionālo un starptautisko sportistu sagatavošanai						
Noslēgt deleģēšanas līgumu ar RVP	Noslēgts līgums, (gab.)	1	<i>Darbojas līdz 25.05.2023</i>	1	Valdes loceklis infrastruktūras un pārvaldības jautājumos un valdes loceklis finanšu un attīstības jautājumos	
Nodrošināt RBJSS audzēkņiem nodarbības atbilstoši iesniegtiem treniņu un sacensību plāniem	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS futbola laukumā, (stundas)	1455	<i>*-noslodze atkarīga no slēgtās futbola halles pie 5. pamatskolas darbības režīma</i>	1 700*	Pakalpojumu un funkcionalitātes nodrošināšanas vadītājs	
	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS ledus hallē, (stundas)	1101		700		
	Nodrošinātas treniņu – celiņstundas RBJSS peldbaseinā, (celiņstundas)	2312	<i>**-noslodze atkarīga no RBJSS pieprasījuma un audzēkņu skaita peldēšanas nodaļā</i>	3 500		
	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS sporta zālē, (stundas)	1603		1 200		

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz 2023.gada beigām	Atbildīga persona	Atzīme par izpildi
1	2	3	4	5	6	7
	Nodrošinātas treniņu – stundas RBJSS trenažieru zālē, (stundas)	421		100		
	Sporta sacensību un tām nepieciešamā inventāra nodrošināšana RBJSS, Sporta pārvaldes sacensībām, aktivitātēm, (stundas)	329		50		
Sadarboties ar sporta federācijām, biedrībām, sporta klubiem un izglītības iestādēm kopīgu sporta pasākumu un fizisku aktivitāšu organizēšanā.	Īstenoto pasākumu skaits sadarbībā ar biedrībām, sporta klubiem un izglītības iestādēm, (pasākumi)	13		13	Mārketinga speciālists/ pasākumu organizators	
3. Uzlabot infrastruktūras pieejamību iedzīvotāju sporta kultūras un veselības līmeņa celšanai						
Nodrošināt racionālu un lietderīgu sporta bāzes izmantošanu un noslodzi	Futbola laukuma noslodze, (%)	19	-	20	Valdes loceklis infrastruktūras un pārvaldības jautājumos un valdes loceklis finanšu un attīstības jautājumos	
	Viesnīcas noslodze, (%)	77	* - samazinājums plānots piesardzīgas plānošanas nolūkos, ņemot vērā ekonomiskos un ģeopolītiskos satricinājumus.	75*		
	Peldbaseina noslodze, (%)	34	-	35		
	Ledus halles noslodze, (%)	48	-	48		
	Sporta zāles noslodze, (%)	22	-	22		

Mērķis/ uzdevums	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība Stratēģijas perioda sākumā	Komentāri, paskaidrojumi	Mērķa vērtība uz 2023.gada beigām	Atbildīga persona	Atzīme par izpildi
1	2	3	4	5	6	7
	Trenažieru zāles noslodze, (%)	40	-	41		
Nodrošināt pilna servisa pakalpojumu pieejamību mērķa klientiem; palielināt klientu skaitu.	Klientu skaits, (klienti)	135 817	-	135 000		
Uzlabot materiāli tehnisko bāzi un to piemērotību dažādiem sporta, izglītības, kultūras un izklaides pasākumiem, brīvā laika pavadīšanas iespējām.	legādāts vai atjaunots ilgstoši lietojamais inventārs vai aprīkojums (vērtība, EUR)	40 079	Tiek plānota pamatlīdzekļu uzturēšana labā tehniskā kārtībā un pastāvīga to atjaunošana.	83 982	Tehniskās daļas vadītājs	
Nodrošināt OCR apgrozījumu pieaugumu, un nelielu peļņu, kas sniegtu priekšnoteikumus nodrošināt OCR finansiālo ilgtspēju.	Finanšu radītāju analīze, (EUR)	Neto apgrozījums: 693 986; Zaudējumi pirms % un nolietojuma: (31 624) (ar RVP finansējumu); Zaudējumi: 108 305		Neto apgrozījums: 777 400 Peļņa pirms % un nolietojuma: 480 (ar RVP finansējumu); Zaudējumi: 86 520	Valdes loceklis infrastruktūras un pārvaldības jautājumos un valdes loceklis finanšu un attīstības jautājumos	

6.2. OCR investīciju plāns 2023. – 2025. gadam.

OCR investīciju plāns ir atspoguļots tabulā 6-3.

Tabula 6-3 OCR plānotās investīcijas 2023. – 2025. gada periodam

Nr.	Nepieciešamās investīcijas	Struktūrvienība	Ieguldījumi (EUR)	Gads	Īss apraksts
1	2	3	4	5	6
1	Nodrošināt āra peldbaseina uzturēšanu atbilstoši normatīvo aktu un būvniecības garantijas prasībām	Daudzfunkcionālā sporta ēka (peldbaseins)	32 368	2023	Iegādāties un uzstādīt peldbaseinā jaunus filtrus ūdens attīrīšanas sistēmai
2	Nodrošināt āra peldbaseina uzturēšanu atbilstoši normatīvo aktu un būvniecības garantijas prasībām	Peldbaseins	4 099	2023	Automātiskā āra baseina tīrīšanas iekārta - robots
3	Nodrošināt pilnvērtīgu sacensību un citu pasākumu norisi futbola laukumā	Futbola laukums	7 200	2023	Iegādāties un uzstādīt apskaņošanas sistēmu, iegādāties klēpj datoru ar printeri
4	Olimpiskā centra pamatdarbības nodrošināšana	Daudzfunkcionālā sporta ēkas	10 794	2023	Gultu matraču, gultas veļas, tekstila iegāde daudzfunkcionālās sporta ēkas darbības nodrošinājumam
5	Olimpiskā centra pamatdarbības nodrošināšana	Daudzfunkcionālā sporta ēkas	10 670	2023	Kondicionieru uzstādīšana 8 viesnīcas numuriņos
6	Olimpiskā centra pamatdarbības nodrošināšana	MFSA	10 843	2023	Daudzfunkcionālās sporta arēnas ūdens attīrīšanas iekārtas iegāde logu mazgāšanai un ledus sagatavošanai
7	Olimpiskā centra pamatdarbības nodrošināšana	Peldbaseins	2 000	2023	Sauļošanās zviļņi 10 gab.
8	Nodrošināt pilnvērtīgu sacensību, treniņu un citu pasākumu norisi MFSA	MFSA	6 008	2023	Multifunkcionālās sporta zāles grīdas profilaktiskā lakošana
		Kopā 2023. gads	83 982		
9	Nodrošināt āra peldbaseina uzturēšanu atbilstoši normatīvo aktu un būvniecības garantijas prasībām	Peldbaseins	4 000	2024	Pusautomātiskā āra baseina grīdas tīrīšanas iekārta
10	Olimpiskā centra pamatdarbības nodrošināšana	Daudzfunkcionālā sporta ēkas	17 000	2024	Kondicionieru uzstādīšana 12 viesnīcas numuriņos
11	Olimpiskā centra pamatdarbības nodrošināšana	OCR	2 500	2024	Aizsardzības tīklu izbūve - OCR tehniskajam nodrošinājumam
12	Nodrošināt āra peldbaseina uzturēšanu atbilstoši normatīvo aktu un būvniecības garantijas prasībām	Daudzfunkcionālā sporta ēka (peldbaseins)	5 600	2024	Iegādāties jaunus celiņus atbilstoši FINA noteikumiem
13	Veicināt āra peldbaseina kompleksa konkurētspēju, pielietojot inovatīvu tehnoloģiju	Peldbaseins	9 000	2024	Wiegand.waterrides vai līdzīgs virtuālās realitātes snorkelēšanas komplekts 2gab.
14	Nodrošināt pilnvērtīgu sacensību, treniņu procesu un citu pasākumu norisi MFSA ledus hallē	MFSA	10 000	2024	Apskaņošanas sistēmas iegāde un instalēšana
		Kopā 2024. gads	48 100		
15	Nodrošināt pilnvērtīgu sacensību, treniņu procesu un	MFSA	49 500	2025	Ledus atjaunošanas mašīnas iegāde

Nr.	Nepieciešamās investīcijas	Struktūrvienība	Ieguldījumi (EUR)	Gads	Īss apraksts
1	2	3	4	5	6
	citū pasākumu norisi MFSA ledus hallē				
16	Nodrošināt pilnvērtīgu sacensību citū pasākumu norisi futbola stadionā	Futbola laukums	9 000	2025	Futbola stadiona tribīņu krēsli - 300 gab.
17	Nodrošināt pilnvērtīgu sacensību, teorētisko treniņu procesu un citū pasākumu norisi MFSA ledus hallē un sporta zālē	MFSA	62 500	2025	CAMUGO vai līdzīgas mākslīgā intelekta divas sporta kameras
18	Nodrošināt dekoratīvo apgaismojumu sporta un aktīvās atpūtas pasākumos	OCR	35 000	2025	Dekoratīvās apgaismošanas sistēma
19	Ledus halles pakalpojuma drošības uzlabojumu nodrošināšana	MFSA	30 000	2025	Sprieguma filtra/stabilizatora iegāde, lai kompensētu sprieguma svārstības un saglabāt darbības kārtībā ledus kompresorus.
		Kopā 2025. gads	186 000		

Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes novada attīstības programmas 2023. - 2029. gadam rīcības virziena "RV4. Sports" uzdevums U.4.2. "Pilnveidot sporta un aktīvās atpūtas materiāltehnisko bāzi un infrastruktūru" paredz arī:

- (1) Vieglatlētikas manēžas jaunbūvi Stacijas ielā 30B, Rēzeknē;
- (2) Porziņģa 3x3 basketbola laukuma izveidi.

Tomēr šiem projektiem kā atbildīgais ir identificēts Rēzeknes valstspilsētas administrācija un Pilsētvides un attīstības pārvalde.

Ņemot vērā finansiālos un citus apsvērumus un ierobežojumus, OCR saviem spēkiem nespēs nodrošināt šo projektu ieviešanu bez papildus finansējuma piesaistes, kas esošajā situācijā ir ar augstu nenoteiktību. Šī iemesla dēļ šie pasākumi nav precīzi identificēti OCR Stratēģijas 2023. – 2025. gada investīciju plānā un veicamo uzdevumu sarakstā.

7. OCR finanšu mērķi, kā arī tās darbības efektivitāti raksturojošie rezultatīvie rādītāji

2023. finanšu pārskata gada prognozei pamatā ir OCR 2023. gada apstiprinātais budžets, savukārt 2024.gada un 2025.gada prognozes ir balstītas uz virkni pieņēmumiem, kuru īstenošanu ietekmē gan ārējie faktori, kurus OCR nevar ietekmēt, gan iekšējie faktori, kas ir tiešā OCR ietekmē. Prognozēs nav ņemtas vērā iespējamās izmaiņas OCR finanšu uzskaites kārtībā un OCR finanšu stāvokļa atspoguļošanas principos. Nav ņemts vērā iespējams inflācijas faktors un iespējamās izmaiņas pakalpojumu izmaksās saistībā ar izmaiņām likumdošanā.

Prognozes tiek balstītas uz pieņēmumu, ka šaubīgo debitoru parādu apmērs saglabāsies esošajā apmērā un klienti norēķināsies par saņemtajiem pakalpojumiem ierastajā kārtībā. Prognozes ir balstītas uz pieņēmumu, ka esošo nomnieku nomas maksas būtiski nemainīsies, kā arī, beidzoties nomas līgumu termiņiem atsevišķos objektos, līgumi tiks pagarināti vai objekti nekavējoties iznomāti citiem nomniekiem ar līdzvērtīgiem līguma nosacījumiem. Prognozē nav ņemtas vērā potenciālās izmaiņas OCR personāla motivācijas un atbildības politikā, izmaiņas OCR darbinieku skaita ziņā.

Svarīgākais OCR finanšu mērķis ir finansiālās stabilitātes un ilgtspējas nodrošināšana, kas ir sasniedzama:

- (1) Sniedzot pakalpojumus Rēzeknes pilsētas pašvaldībai un trešajām personām par ekonomiski pamatotām cenām, kas nodrošinātu OCR izmaksu segšanu;
- (2) Sasniedzot pēc iespējas augstāku OCR īpašumā vai pārvaldībā esošās sporta infrastruktūras noslodzi;
- (3) Palielinot OCR neto apgrozījumu, jo īpaši, segmentā, kas ir saistīts ar pakalpojumu sniegšanu trešajām personām (t.sk. sporta pasākumu organizēšana);
- (4) Kontrolējot un optimizējot pakalpojumu sniegšanas izmaksas.

Lai plānotu saimniecisko darbību un finanšu plūsmu, OCR katru gadu līdz tekošā gada beigām izstrādā budžetu nākošajam gadam. Nākamā gada budžeta pamatā ir galveno pieņēmumu analīze un prognoze, kas balstīta uz iepriekšējā gada faktisko budžeta izpildi, nepieciešamajām investīcijām un prognozējamām izmaiņām nākotnē.

Svarīgākā OCR finanšu mērķa rezultatīvais rādītājs ir noslēgts ar vismaz neitrālu EBITDA (peļņa pirms nolietojuma). Gūt peļņu tuvākajos gados no pamatdarbības, visdrīzāk, ka nebūs iespējams.

Tabula 7-1 OCR ieņēmumu un izdevumu prognoze sadalījumā pa darbības veidiem 2023. gadam (EUR)

Postenis	Viesnīca	Futbola laukums	Āra peldbaseins	MFSA sporta spēļu zāle un treniņi	MFSA Ledus arēna	Reklāmas ieņēmumi	RVP deleģētie uzdevumi	Administrācijas izmaksas
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ieņēmumi	397 200	3 200	80 000	60 000	237 000	32 000	897 580	0
Izdevumi	381 600	38 500	140 900	375 800	587 000	7 900	0	184 800
Neto rezultāts	15 600	-35 300	-60 900	-315 800	-350 000	24 100	897 580	-184 800

Tabula 7-2 OCR ieņēmumu un izdevumu (peļņas un zaudējumu aprēķina) prognoze sadalījumā pa darbības veidiem 2023. – 2025. gadam (EUR)

Postenis	2023	2024	2025
1	2	3	4
Neto apgrozījums	777 400	790 500	805 300
Tiešās pakalpojumu sniegšanas izmaksas	1 608 700	1 617 400	1 632 200
Bruto peļņa vai zaudējumi	-831 300	-826 900	-826 900
Administrācijas izmaksas	184 800	195 000	202 000
Finansējums no RVP deleģēto funkciju veikšanai	897 580	900 000	900 000
Citi ieņēmumi	32 000	35 000	40 000
Neto peļņa	-86 520	-86 900	-88 900
EBITDA	480	1 100	1 100

Tabula 7-3 OCR bilances prognoze 2023. – 2025. gadam (EUR)

Postenis	2023	2024	2025
1	2	3	4
Pamatlīdzekļi	662 023	622 123	718 123
Krājumi	900	1 000	1 100
Debitori	17 000	18 000	19 000
Naudas līdzekļi	34 673	36 573	38 573
Aktīvi kopā	714 596	677 696	776 796
Pamatkapitāls	1 358 558	1 428 558	1 626 558
Iepriekšējo periodu nesadalītā peļņa	-737 442	-823 962	-910 862
Pārskata perioda nesadalītā peļņa	-86 520	-86 900	-88 900
Pašu kapitāls kopā	534 596	517 696	626 796
Īstermiņa saistības	180 000	160 000	150 000
Pasīvi kopā	714 596	677 696	776 796

Tabula 7-4 OCR naudas plūsmas prognoze 2023. – 2025. gadam (EUR)

Postenis	2023	2024	2025
1	2	3	4
Naudas atlikums perioda sākumā	114 916	34 673	36 573
Neto peļņa	-86 520	-86 900	-88 900
Apgrozāmā kapitāla izmaiņas	215	-1 100	-1 100
Nolietojums	87 000	88 000	90 000
Investīcijas	-83 982	-48 100	-186 000
Pamatkapitāla palielināšana	25 000	70 000	198 000
Īstermiņa saistību izmaiņas	-21 956	-20 000	-10 000
Naudas atlikums perioda beigās	34 673	36 573	38 573

8. Risku analīze

Risku iestāšanās varbūtības novērtējums ir dots atbilstoši šādai skalai:

- (1) gandrīz droši: riska iestāšanās ir gandrīz droša un preventīvu pasākumu ieviešana var nedot gaidītos rezultātus;
- (2) iespējams: riska iestāšanās ir iespējama lielākajā daļā gadījumu, kad risks potenciāli var iestāties, bet preventīvie pasākumi visdrīzāk dos sagaidāmos rezultātus;
- (3) reti: riska iestāšanās varbūtība ir niecīga, riska iestāšanās Stratēģijas īstenošanas ietvaros nav sagaidāma, lai gan, pie noteiktu apstākļu sakritības, tā tomēr ir iespējama.

Riska līmeņa un seku novērtējums ir dots atbilstoši šādai skalai:

- (1) Augsts vai liels: riska iestāšanās gadījumā ir apdraudēta Stratēģijas īstenošana vai plānoto rezultātīvo rādītāju sasniegšana;
- (2) Viduvējs: var kavēt Stratēģijas īstenošanu vai arī rezultātīvo rādītāju sasniegšanu, tomēr atbilstoša risku vadība un preventīvie pasākumi var būtiski samazināt risku ietekmes pakāpi;
- (3) Zems vai nenozīmīgs: riska iestāšanās būtiski neapdraud ne Stratēģijas īstenošanu ne rezultātīvo rādītāju sasniegšanu.

8.1. Operacionālais risks

Operacionālais risks šo ieteikumu izpratnē ir iespēja ciest zaudējumus prasībām neatbilstošu vai nepilnīgu iekšējo procesu norises, cilvēku un sistēmu darbības vai arī ārējo apstākļu ietekmes dēļ, ieskaitot juridisko risku, bet neieskaitot stratēģisko un reputācijas risku. Operacionālo risku veido šādi notikumu veidi, kuru dēļ var rasties zaudējumi (tabula 8-1).

Tabula 8-1 OCR operacionālie riski 2023. – 2025. gadam

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Seku apraksts	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts (risika novēršanai vai samazināšanai)
1	2	3	4	5	6	7
nekvalitatīvi vai aktualitāti zaudējuši uzņēmuma izdotie normatīvie dokumenti	zema administratīvā kapacitāte	reti	nepamatotu un kļūdainu prasību un procesu īstenošana	viduvējas	viduvējs	savlaicīga kontrole. Administratīvās kapacitātes audzēšana, ja nepieciešams.
publisko iepirkuma procedūru organizēšana, korupcijas risku identificēšana iepirkuma procesā	normatīvajiem aktiem neatbilstošu iepirkumu procedūru veikšana; nepilnīgu (nekvalitatīvu) tehniski specifikāciju (noteikumu) sagatavošana; Vienošanās par konkrēta pretendenta izvēli līguma slēgšanai; valsts amatpersona veic darbības, kas vērstas uz prettiesiska labuma pieņemšanu, kukuļņemšana, dāvanu pieņemšana, citu labumu gūšana, kā arī dienesta stāvokļa ļaunprātīga izmantošana savtīgos nolūkos.	iespējams	iepirkuma konkursā atsevišķiem kandidātiem tiek sniegtas ievērojamas priekšrocības attiecībā uz prasībām un izvērtēšanu; Pastāv iespēja pielāgot tehnisko specifikāciju konkrētam pretendentam (ierobežot potenciālo pretendentu skaitu); Iespēja amatpersonai no institūcijas resursiem gūt neatļautu ekskluzīvu personisku labumu sev vai nodrošinātu to citām personām.	lielas	viduvējs	1. publicēt informāciju par iepirkumu procedūru, kuru atbilstoši likumdošanas prasībām drīkst publicēt/atklāt OCR mājaslapā www.ocr.lv un Iepirkumu uzraudzības biroja www.iub.gov.lv mājaslapā; 2. tehnisko specifikāciju izstrādē konsultēties ar attiecīgās jomas, kuru skar iepirkums, speciālistu; 3. korupcijas risku identificēšana iepirkuma procesā: konfidencialas informācijas neizpaušana; iespēja amatpersonai kontaktēties ar atsevišķiem iepirkuma pretendentiem; pretendentu piedāvājumu izvērtēšana; iepirkuma procesa caurspīdīguma nodrošināšana.
personālu (atlasses) organizēšanas un koordinēšanas risks	netiek ievēroti spēkā esošie normatīvie akti par personāla darba organizēšanu un koordinēšanu	iespējams	iespēja pieņemt subjektīvus lēmumus par darbinieku pieņemšanu, atbrīvošanu un paaugstināšanu	viduvējas	zems / viduvējs	1. nepieļaut strādājošo amatpersonu nonākšanu interešu konflikta situācijā; 2. konsultāciju nodrošināšana par ētikas rīcības jautājumiem.
atbilstošas darbinieku profesionālās kvalifikācijas risks	neefektīva personāla apmācība; nepietiekama personāla kvalifikācija	iespējams	darba uzdevumu nekvalitatīva izpilde	viduvējas	zems	izstrādāt ikgadēju darbinieku apmācības plānu

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Seku apraksts	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts (risika novēršanai vai samazināšanai)
1	2	3	4	5	6	7
darba ētikas un kvalitātes kontroles risks	iespējama uzvedības un ētikas rīcības kritēriju un tās pamatvērtību neievērošana; pietiekamas uzmanības nepievēršana korupcijas risku pārvaldīšanai	iespējams	iespēja pieņemt subjektīvus lēmumus uzticēto pienākumu īstenošanai	nenozīmīgas / viduvējas	Zems/ viduvējs	1.sekot OCR Ētikas kodeksa ievērošanai; 2.nodrošināt darbinieku izglītošanu par korupcijas riskiem un sekām
dabas risks	negaidītas dabas stihijas, ugunsgrēks (viesu neuzmanīga rīcība).	reti	zaudējumi, darbības pārtraukšana	lielas / viduvējas	zems	1.apdrošināt īpašumu; 2.nodrošināt ugunsdrošības sistēmu nepārtrauktu darbību; 3.stingri ievērot darba drošības un ugunsdrošības noteikumus
ļauņprātības risks	ļauņprātīgas darbības	iespējams	zaudējumi	nenozīmīgas / viduvējas	zems	1.ievērot godīgas konkurences principus; 2.uzturēt labas attiecības gan ar darbiniekiem, ar konkurentiem; 3.veidot spēcīgu, uzticīgu darbinieku "komandu", rūpīgi izvēlēties darbinieku atlases metodes; 4.ievērot darba procedūras.
kriminālie riski	īpašumu, tehnikas un teritorijas bojājumi, zādzības	iespējams	zaudējumi	nenozīmīgas / viduvējas	zems	ēku un teritorijas nepārtraukta uzraudzība, videonovērošana visā OCR teritorijā

OCR valde ir atbildīga par iestādes darbības kontroli un par iestādes kultūras izveidi, kurā uzsvērti augsti ētiskās uzvedības standarti un veicināta efektīva iekšējā kontrole. OCR apdrošināšana savu īpašumu, lai mazinātu operacionālos zaudējumus, kas var rasties tādu operacionālā riska notikumu dēļ, kuriem ir zema iestāšanās varbūtība un kas var radīt būtiskus zaudējumus, piemēram, dabas katastrofas vai trešo pušu prasības. Ir veikti ieguldījumi atbilstošās datu apstrādes un informācijas drošības tehnoloģijās un sistēmas izveidošanā. OCR saņem ārpakalpojumus, kas mazina iestādes darbībai piemītošo operacionālo risku, jo pakalpojumu sniedzējiem ir lielāka pieredze, piemēram, nodrošinot sabiedriskās ēdināšanas pakalpojumus. OCR ņem vērā, ka ārpakalpojumu saņemšana pilnībā neizslēdz ar šiem pakalpojumiem saistīto operacionālo risku.

8.2. Finanšu risks

OCR darbība ir pakļauta dažādiem finanšu riskiem. OCR cenšas minimizēt potenciālo finanšu risku negatīvo ietekmi uz OCR finansiālo stāvokli. OCR ievēro piesardzīgu likviditātes riska vadību, nodrošinot, ka ir pieejami atbilstoši kredītresursi saistību nokārtošanai noteiktajos termiņos. OCR vadība uzskata, ka OCR būs pietiekami naudas resursi, lai tā likviditāte nebūtu apdraudēta. Risks pastāv, riska līmenis ir vidējs, jo OCR finansējums ir atkarīgs no pašvaldības budžeta finanšu līdzekļiem un iedzīvotāju maksātspējas.

Tabula 8-2 **OCR finanšu riski 2023. – 2025. gadam**

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Seku apraksts	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts (risku novēršanai vai samazināšanai)
1	2	3	4	5	6	7
Likumdošanas izmaiņas	Samazinās pieejamais finansējums; pakalpojuma sniegšanai nepieciešami vairāk resursi.	iespējams	apdraudēti konkrēti pamatdarbības veidi	lielas	viduvējs	OCR rīcība – pielāgoties likumdošanas izmaiņām vai arī rosināt tās izmaiņas dažādos likumdošanas līmeņos.
Inflācija, kuras dēļ plānotās izmaksas var būtiski atšķirties no reālajām	Ekonomikas attīstība, energoresursu tirgus nesabalansētības vai “pārkāršana” u.c. līdzīgi faktori	gandrīz droši / iespējams	izmainās plānotie darbības rezultāti, var trūkt finansējums attīstības projektu finansēšanai	viduvējas	viduvējs	OCR valdes lēmumi par turpmāko izmaksu sabalansēšanu un optimizāciju. RVP iesaiste finansējuma piesaistē.
Likviditātes risks	Straujš izmaksu kāpums, zemāks pieprasījums u.c. līdzīgi faktori.	zems / iespējams	līdzekļu neefektīva izlietošana; nespēja savlaicīgi veikt maksājumus	viduvējas	viduvējs	saimnieciskās darbības vērtēšanas prioritāšu un kritēriju definēšana, budžeta disciplīnas ievērošana
Tirgus risks	parādās jauni konkurenti; samazinās pieprasījums pēc konkrētā pakalpojuma; jaunas prasības kvalitātes un citos standartos; izteikta sezonālitate.	zems / iespējams (trenažieru zāļu / viesnīcu segments)	apdraudēta OCR finanšu rezultātu sasniegšana un finanšu ilgtspējas nodrošināšana	lielas	zems/ viduvējs	1.mērķtiecīgi popularizēt pakalpojumus, to pieejamību; 2.nepārtraukti pētīt tirgu, sekot līdzīgi tirgus konjunktūrai (cenu svārstībām, pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņām); 3.sekot līdzīgi konkurentu darbībai, patērētāju vajadzībām un vērtību maiņai; 4.uzlabot savu pakalpojumu kvalitāti; 5.meklēt jaunus pakalpojumu saņēmēju tirgus, piedāvāt jaunus pakalpojumus.

Finanšu risku mazināšanai ir nepieciešami mērķtiecīgi popularizēt pakalpojumus, to pieejamību, nepārtraukti pētīt tirgu, sekot līdzi tirgus konjunktūrai (cenu svārstībām, pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņām), sekot līdzi konkurentu darbībai, patērētāju vajadzībām un vērtību maiņai, uzlabot savu pakalpojumu kvalitāti, meklēt jaunus realizācijas tirgus, piedāvāt jaunus pakalpojumus, kontrolēt noslēgto līgumu izpildi, sadarboties ar vairākiem biznesa partneriem.

Strauju izmaksu kāpumu gadījumā, kad izmaksu pieaugumu nav iespējams pārnest uz pakalpojumu cenām, ir apsverama papildus finansējuma piesaistīšanas no Rēzeknes pilsētas pašvaldības.

OCR apdrošināšana savu īpašumu, lai mazinātu operacionālos zaudējumus, kas var rasties tādu operacionālā riska notikumu dēļ, kuriem ir zema iestāšanās varbūtība un kas var radīt būtiskus zaudējumus.

8.3. Reputācijas risks

Tabula 8-3 **OCR reputācijas risku analīze un darbību apraksts 2023. – 2025. gadam**

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Seku apraksts	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts (risku novēršanai vai samazināšanai)
1	2	3	4	5	6	7
klientu sūdzības	Neapmierinātība ar pakalpojumu kvalitāti	iespējams	veidojas nelabvēlīga attieksme par OCR	nenozīmīgas	viduvējs	klientu regulāra aptauja/ sūdzību ceļoņu apzināšana
sadarbības partneru zaudēšana	nosacījumu neizpilde, strīdi par pakalpojumu / preču kvalitāti u.c. līdzīgi faktori	reti	tiek kavēta uzņēmuma darbība	viduvējas	viduvējs	pārdomāti plānot saistības un veidot ilgtermiņa attiecības ar stabiliem piegādātājiem.
konfidencialas klienta informācijas nepareiza lietošana	datu aizsardzības noteikumu neievērošana	iespējams	tiek apdraudēta OCR darbība un reputācija	lielas	viduvējs / augsts	1.ieguldījumi atbilstošās datu apstrādes un informācijas drošības tehnoloģijās; 2.datu aizsardzības specialista nodarbinātība; 3.datu regulas (GDPR) prasību uzturēšana; 4.dokumentu izstrāde un uzturēšana
darbinieku motivācijas zaudēšana	neizpildīti solījumi darbā, pienākumos un darba apmaksā	iespējams	darbiniekiem rodas neticība darba devējam	viduvējas	viduvējs	nesolīt papildus labumus tikai OCR tēla spordināšanas nolūkā
sabiedrības informēšanas risks	nepietiekams sabiedrības informētības līmenis par OCR funkcijām, procesiem,	iespējams	negatīvā attieksme pret OCR	zemas	zems	nodrošināt un saprotamas informācijas pieejamību masu

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Seku apraksts	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts (riska novēršanai vai samazināšanai)
1	2	3	4	5	6	7
	veiktajām darbībām un pieņemtajiem lēmumiem					informācijas līdzekļos un OCR mājaslapā par uzņēmuma darbību

Reputācijas riski pastāv, bet, OCR izvērtē katru šādu gadījumu, kad risks varētu iestāties un maksimāli ātri, iespēju robežās strādā, lai novērstu šāda riska iestāšanos.

8.4. Stratēģiskais risks

Stratēģiskie risks pastāv, bet valde, ievērojot OCR statūtos noteiktos darbības virzienus un darbojoties atbilstoši OCR apstiprinātajai stratēģijai, kā arī izvirzītajiem mērķiem, novērsīs stratēģiskā riska iestāšanās iespēju. OCR augstāk stāvošai institūcijai – Rēzeknes valstspilsētas domei - regulāri sniedz informāciju un sagatavo atskaites par finanšu un nefinanšu mērķu izpildi.

Tabula 8-4 **OCR stratēģisko risku analīze un darbību apraksts 2023. – 2025. gadam**

Riska apraksts	Riska cēloņi	Varbūtība (reti, iespējams, gandrīz droši)	Seku apraksts	Sekas (nenozīmīgas, viduvējas, lielas)	Riska līmenis (zems, viduvējs, augsts)	Darbību apraksts (riska novēršanai vai samazināšanai)
1	2	3	4	5	6	7
stratēģiskais risks	maldinoša vai neskaidra uzdevumu informācija	iespējams	kļūdas budžeta projektā	viduvējas / lielas	augsts	savlaicīga un nepārprotama ieņēmumu un izmaksu nosacījumu saņemšana un plānošana
stratēģijā ietvertu pasākumu īstenošanai nepieciešamā finansējuma pieejamība	RVP budžeta līdzekļu finansējuma un pašu ieņēmumu samazinājums neļauj nodrošināt nepieciešamās investīcijas	iespējams	tiek apdraudēta OCR darbība un/vai pakalpojumu kvalitāte	viduvējas / lielas	augsts	vadīt OCR resursus un darbību kā vienotu procesu, lai nodrošinātu efektīvāku stratēģisko mērķu un uzdevumu sasniegšanu
lēmumu pieņemšana un kvalitātes kontroles risks	augstākā līmeņa darbinieku ietekme uz zemāka līmeņa darbiniekiem	iespējams	iespēja augstāka līmeņa darbiniekam pieņemt sev vēlamu rezultātu (lēmumu) pieņemšanu	viduvējas	viduvējs	nodrošināt iespēju darbiniekiem sniegt informāciju, OCR vadībai nodrošinot tās anonimitāti

ilgtspējas risks	augstākā līmeņa darbinieku ietekme uz zemāka līmeņa darbiniekiem	iespējams	negatīva ietekme uz iekšējo vidi un darbaspēku	zema	zems	visu līmeņu vadītājiem veidot un uzturēt tādu OCR iekšējo darba vidi, kas rada skaidru uzņēmuma nākotnes attīstības vīziju un nodrošina mērķu sasniegšanu.
------------------	--	-----------	--	------	------	--

Izvērtējot riskus, kuru iestāšanās varētu būtiski ietekmēt uzņēmuma darbību jāņem vērā to, ka pašvaldības kapitālsabiedrības statuss paredz regulāru operatīvo atskaišu iesniegšanu kapitāldaļu turētājam, kas veic šo datu apstrādi un analīzi, tādējādi, veicot negatīvo tendenču monitoringu. Tāpat pastāv vairāki ierobežojumi, kas liedz uzņēmuma valdei pieņemt tādus lēmumus, kas varētu radīt būtiskus zaudējumus. Tā rezultātā var secināt, ka pie nosacījuma, ja OCR valde iesniedz patiesus datus un ievēro likumu, negatīvu seku iestāšanās risks ir samērā zems.

9. Stratēģijas ieviešanas uzraudzības sistēma, attīstības un atbalsta politika

Uzraudzības sistēmas uzdevums ir nodrošināt sekmīgu Stratēģijas 2023. – 2025. gadam īstenošanu, kontroli un analīzi. Par Stratēģijas vispārējo ieviešanu, uzraudzību, novērtēšanu un pārskatīšanu atbildīga ir OCR valde.

Stratēģijas īstenošana un tās uzraudzība notiek saskaņā ar šādiem principiem (novērtēšanas sistēmu):

- (1) balstoties uz Stratēģiju, tiek sagatavots un OCR valdē apstiprināts ikgadējais budžets un darba plāns, nosakot veicamos uzdevumus, izpildes termiņus un atbildīgās struktūrvienības;
- (2) reizi ceturksnī tiek sagatavots un iesniegts izskatīšanai zvērināta revidenta nepārbaudīts starpperiodu finanšu pārskats;
- (3) reizi ceturksnī tiek sagatavota un iesniegta apstiprināšanai kapitāla daļu turētājam ceturkšņa atskaite par OCR darbību;
- (4) reizi gadā tiek sagatavots un iesniegts izskatīšanai OCR kapitāldaļu turētāja pārstāvim ziņojums par kapitālsabiedrības darbības rezultātiem iepriekšējā gadā, ietverot informāciju par vidēja termiņa Stratēģijā noteikto nefinanšu un finanšu mērķu izpildi.

Papildus, OCR valdes pienākums ir nekavējoties ziņot OCR kapitāldaļu turētājam par OCR finansiālā stāvokļa pasliktināšanos vai citiem ar OCR komercdarbību saistītiem būtiskiem apstākļiem (process atbilstoši Komerclikumā noteiktiem principiem un OCR Valdes nolikumam).

Saskaņā ar OCR vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām par stratēģijas ieviešanu un izpildi kapitālsabiedrībā ir atbildīga OCR valde. OCR valde nodrošina, ka stratēģijas plānošanas process ir nepārtraukts process, kas sastāv no četriem galvenajiem posmiem (ilustrācija 9-1).

Ilustrācija 9-1 OCR Stratēģijas plānošanas posmi



Stratēģijas īstenošanas posmā atbilstoši stratēģijas ietvaram valde veic ikgadējā darbības plāna sagatavošanu, nosakot konkrētus, izmērāmus nefinanšu mērķus. Valde apzina rezultātu sasniegšanai nepieciešamo resursu nodrošinājumu un rada kapitālsabiedrības iekšējās vides apstākļus stratēģisko mērķu sasniegšanai. Rezultātu izvērtējuma posmā OCR darbības novērtēšanu atbilstoši tām uzdotajam uzdevumam, veic vienu reizi ceturksnī. Valde izvērtē noviržu cēloņus, to objektivitāti un pieņem lēmumu par turpmāko rīcību plāna izmaiņām, nepilnību novēršanai vai nepieciešamajām citām darbībām. Pilnveidošanas posmā valde operatīvi aktualizē OCR uzdevumus, kopējās stratēģijas ietvaros. Sekojoši valde nodrošina iesniegto priekšlikumu analīzi un lēmumu pieņemšanu par darbības pilnveidošanu.

OCR valde tradicionāli reizi gadā nodrošina darbinieku informēšanu sapulcēs par OCR darbības Stratēģijas nefinanšu un finanšu mērķiem, to izpildi un atbilstību plānotajam pārskata periodā.

10. Turpmākās rīcības

Pamatojoties uz Stratēģijā noteiktajiem mērķiem un to sasniedzamajiem rezultātiem, laika periodā no 2023. līdz 2025. gadam tiks izstrādāts rīcības plāns katram kārtējam gadam, nosakot sasniedzamā rezultāta rezultatīvo rādītāju sasniegšanas pakāpi.

Ņemot vērā minēto un atbilstoši 22.12.2016. "Kārtībai, kādā Rēzeknes pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģija", ja tiks konstatētas būtiskas izmaiņas nozarē un tirgos vai OCR saimnieciskā darbībā, kas liecinās, ka plānotie vidēja termiņa mērķi netiks sasniegti, Stratēģija ne retāk kā reizi gadā tiks pārskatīta un grozīta.

Dotā plānošanas perioda beigās tiks izanalizēti OCR Stratēģijas realizēšanas rezultāti un novērtēta sasniegto mērķu atbilstība plānotajām. Izejot no sasniegto rezultātu analīzes, tiks izstrādāta OCR vidēja termiņa darbības stratēģija 2026. līdz 2028. gadam.