

# Stratēģija 2016–2024



Rīga

## SATURS

Ievads .....	3
Vīzija, misija, vērtības .....	4
Virsmērķis, stratēģiskie mērķi .....	4
Mērķus raksturojošie rādītāji .....	6
Cilvēkresursi .....	6
Risku analīze .....	6
Stratēģijas ieviešana un izpilde .....	7

## Ievads

Mūsdienās sports ir kļuvis par ikdienas sastāvdaļu daudziem Rīgas pilsētas iedzīvotājiem. Citiem tas ir kā relaksācijas veids pirms vai pēc smagas darba dienas, kā veselību veicinošs un fizisko formu nostiprinošs pasākums, citiem – grūts ikdienas darbs, kas norit ar mērķi sasniegt jaunas uzvaras. Lai sportošanu varētu notikt atbilstošā kvalitātē, ir nepieciešama funkcionāli atbilstoša un attiecīgi aprīkota vide.

Elektrum Olimpiskais centrs (turpmāk – EOC) ir veidots kā treniņu bāze gan augstu sasniegumu sportam, gan ikvienam sportot gribētājam, nodrošinot lieliskus apstākļus tādiem sporta veidiem kā basketbols, volejbols, futbols, telpu futbols, florbols, badmintons, pludmales volejbols, rollerslidošana, handbols, regbijs, lakross, smagatlētika, teniss, atsevišķas vieglatlētikas disciplīnas, vingrošana, džudo, peldēšana, sinhronā peldēšana, taekvondo, šķēpmešana, pludmales teniss un mākslas vingrošana.

Ēkas izmantošanas iespējas neaprobežojas ar kvalitatīvu treniņu apstākļu nodrošināšanu. EOC telpās notiek Eiropas un Latvijas mēroga sacensības, amatieru sporta un dažādi citi ar sportu saistīti pasākumi, kā arī tiek organizēti dažādi korporatīvie pasākumi, sociāla rakstura aktivitātes, tiek nodrošināta biroju noma ar sportu saistītām organizācijām un autostāvvietas pakalpojumi, kopumā aktīvajā sezonā noslogojot centru līdz 85%.

Lai nodrošinātu efektīvu EOC apsaimniekošanu, biedrība "Latvijas Olimpiskā komiteja" (turpmāk – LOK) dibināja SIA Olimpiskais sporta centrs" (turpmāk – SIA OSC), kas aktīvi darbojas un apsaimnieko EOC kopš 2005. gada 18. maija. Sabiedrības dibinātājs LOK ir 100 % kapitāldaļu turētājs.

SIA OSC galvenie darbības virzieni:

- (1) Telpu noma un pakalpojumu sniegšana:
  - a) sporta spēļu zāļu īre;
  - b) peldbaseinu pakalpojumi;
  - c) trenažieru un vingruma zāļu pakalpojumi;
  - d) biroju un komercplatību īre;
  - e) tehniskais nodrošinājums sporta spēļu un korporatīvo pasākumu nodrošināšanā;
  - f) automašīnu stāvvietas apsaimniekošana un uzturēšana.
- (2) Olimpiskās kustības popularizēšana un attīstība saskaņā ar LOK un Starptautiskās Olimpiskās komitejas uzstādījumiem.
- (3) Sociālā atbildība – sportiskas vides un infrastruktūras nodrošināšana Rīgas pilsētas iedzīvotājiem.

EOC apmeklētājiem ir atvērta katru dienu no pulksten 7.00 līdz 23.00, un to ik dienas apmeklē ap 3500 apmeklētāju, uzturoties sporta bāzē vidēji no 1,5 līdz 2 stundām.

## Vīzija, misija, vērtības

VĪZIJA – vesela, fiziski aktīva sabiedrība.

MISIJA – kvalitatīvas un sporta infrastruktūras prasībām atbilstošas vides nodrošināšana, kur ikviens sportot gribētājs un aktīvas atpūtas cienītājs neatkarīgi no vecuma un profesionalitātes līmeņa var nodarboties ar fiziskām aktivitātēm savu spēju un prasmju līmenī.

### VĒRTĪBAS

- Cilvēks un komanda. Katrs komandas dalībnieks ir svarīgs un katrs uz laukuma veic savu uzdevumu.
- Godīgums. Mēs spēlējam godīgu spēli jeb *fair play*.
- Kvalitāte. Mēs dodam precīzas piespēles īstajā brīdī, tādējādi sasniedzot aizvien jaunas uzvaras.
- Efektivitāte. Pārdomājot spēles taktiku, mēs nonākam pie rezultāta, neveicot liekas darbības.
- Saskarsme. Spēles karstumā saglabājam vēsu prātu, cienot spēles dalībniekus.

## Virsmērķis, stratēģiskie mērķi

VIRSMĒRĶIS – ar savu saimniecisko darbību nodrošināt ēkas uzturēšanu un apsaimniekošanu, lai veicinātu uzņēmuma attīstību un sniegtu kvalitatīvus pakalpojumus ikvienam sportotgribētājam.

### STRATĒĢISKIE MĒRĶI:

#### **1. Uzlabota un stabilizēta SIA OSC saimnieciskā darbība.**

EOC inženiertehniskā infrastruktūra, apkārtējās vides iedarbībai pakļautās ēkas daļas, kā arī telpu aprīkojums, ņemot vērā aktīvo noslogojumu, nolietojas, ir jāveic reinvestīcijas, lai nodrošinātu atbilstošu EOC funkcionalitāti.

Esošajā tirgus situācijā SIA OSC neģenerē pietiekami daudz brīvu naudas resursu, lai ilgtermiņā nodrošinātu atbilstošu EOC funkcionālo un tehnisko uzturēšanu, tādējādi būtiska ir precīza un plānveida pieeja SIA OSC saimnieciskās darbības nodrošināšanā. Lai sasniegtu mērķi, regulāri tiek pārskatīts un papildināts pakalpojumu klāsts un apjoms pakalpojumiem, kas ir visvairāk pieprasīti iedzīvotāju segmentā. Tādējādi tiek plānoti papildus ieņēmumi, kas nodrošinās gan līdzekļu uzkrāšanu reinvestīciju veikšanai, gan arī veicinās mērķa Nr. 2 izpildi.

Neuzlabojot finanšu plūsmu vai ārēju cēloņu ietekmes rezultātā, EOC infrastruktūras uzturēšanai būs nepieciešamas ārējās finanšu dotācijas, visdrīzāk, no dibinātāja vai valsts budžeta.

#### **2. Sporta federācijām nodrošināta pieņemama pakalpojumu cenu politika un pakalpojumu kvalitāte.**

Esošajā situācijā futbola zāle, vieglatlētikas manēža, vingrošanas zāle un cīņu zāle rada SIA OSC ar ieņēmumiem nesegtus izdevumus.

Alternatīvi pasākumi no SIA OSC puses ir:

- (1) palielināt maksu par pakalpojumiem un pieprasīt maksu no sporta federācijām, kas segtu vismaz tiešās uzturēšanas izmaksas;
- (2) dotācijas saņemšana no valsts budžeta vismaz futbola zāles un vieglatlētikas manēžas izdevumu segšanai;
- (3) papildus ieņēmumu gūšana pakalpojumu sektoros ar augstāku pievienoto vērtību – peldbaseins, spēka un vingruma zāles, autostāvieta, pasākumu un sacensību rīkošana u. tml., lai iegūtos brīvos naudas līdzekļus varētu novirzīt sporta federāciju pakalpojumu izmaksu dotēšanai.

SIA OSC un LOK kā kapitāla daļu turētāja mērķis prioritāri ir realizēt cenu un izmaksu vadības politiku, kas ir minēta punktā (3), un pēc iespējas ilgāk atturēties no pakalpojumu cenu paaugstināšanas sporta federācijām. Laika periodā līdz 2020. gadam pakalpojumu maksas sporta federācijām nedrīkstēs tikt palielinātas vairāk kā vidējā patēriņa cenu inflācija Latvijas Republikā.

Vienlaicīgi gan SIA OSC, gan LOK mērķis ir nodrošināt to, lai sniegto pakalpojumu kvalitāte nesamazinātos, bet atsevišķos segmentos pat uzlabotos.

### **3. EOC uzturēšana labā tehniskā stāvoklī.**

EOC uzturēšana labā tehniskā stāvoklī radīs sekojošus ieguvumus, kas tieši stimulēs mērķu Nr. 1 un Nr. 2 sasniegšanu:

- (1) Savlaicīgi remontdarbi novērsīs:
  - a. lielākas ieguldījumu izmaksas, kas saistās ar infrastruktūras pilnu rekonstrukciju, kas savas dzīves cikla laikā nav tikusi pilnvērtīgi uzturēta;
  - b. riskus, kas ir saistīti ar infrastruktūras avāriju rašanos, kuru dēļ pilnībā vai daļēji ir jāpārtrauc pakalpojumu sniegšana EOC klientiem.
- (2) Katlu mājas rekonstrukcija, jumta rekonstrukcija, energoefektivitātes pasākumi un pārējie iecerētie darbi stimulēs operacionālo izmaksu samazināšanos un brīvu ietaupīto naudas resursu pieejamību.

leviestā Energopārvaldības sistēmas ISO 50001 standarta rezultātā ik gadu plānotais energoresursu ietaupījums ir 1% apmērā attiecībā pret bāzes gadu.

## Mērķus raksturojošie rādītāji

Stratēģisko mērķu mērījumiem ietverti būtiskākie rādītāji, kurus SIA OSC izmanto, lai uzraudzītu stratēģisko mērķu īstenošanu, mērītu sniegumu un sniegtu pārskatu par savu darbību gan uzņēmuma iekšpusē, gan ārpus SIA OSC. Tā vietā, lai aprakstītu izvērstu un detalizētu darbības un rezultātīvo rādītāju sistēmu, mērījumu panelī ietverti tikai tie rādītāji, kurus SIA OSC uzskata par publiskojamiem, lai katrā stratēģisko mērķu sadaļā atspoguļotu virzību uz nosprausto attīstības vīziju laika posmam līdz 2024. gadam.

Tabula 1. Rezultatīvie rādītāji

	Rezultāts	Mērķu rezultatīvais rādītājs
1	Stabila SIA OSC saimnieciskā darbība	Pozitīvs EBITDA
2	Stabila cenu politika	Tiek pārskatīta ne biežāk kā reizi pārskata gadā pirms sezonas sākuma
3	EOC ēkas tehniskais stāvoklis ir atbilstošs	Nav apturēta ēkas vai ēkas daļas darbība

## Cilvēkresursi

Ikdienas darbu EOC nodrošina vidēji 75 darbinieki sekojošās daļās: Tehniskās ekspluatācijas un saimniecības daļa, Finanšu un administratīvā daļa, Peldbaseinu un atpūtas daļa, Komunikācijas un attīstības daļa, Sporta zāļu organizācijas daļa, maiņu darba režīmā nodrošinot darba nepārtrauktību 24/7.

## Risku analīze

Ir identificēti riski, kas apkopoti un analizēti Tabulā 2. Jāuzsver, ka Tabulā 2 nav identificēti tie riski, kuriem ietekmes pakāpes un varbūtības attiecība ir attiecīgi vidēja-vidēja, vidēja-zema, zema-vidēja vai arī zema-zema.

Tabula 2. Risku analīze

Nr.	Risku veids	Ietekmes pakāpe un sekas	Varbūtība	Vadāmība	Veicamie preventīvie pasākumi
1	2	3	4	5	6
1	Ekonomiskais risks – ekonomiskā krīze	Augsta. Pieprasījuma samazināšanās individuālo klientu segmentā. Valsts budžeta finansējuma samazinājums. Negatīvi ietekmēta SIA OSC darbība kopumā un projektu rezultātu sasniegšana.	Vidēja	Minimāli vadāms	Cenu politikas korekcijas, preventīvas darbības izmaksu samazināšanā, klientu struktūras maiņa
2	Pakalpojumu pieprasījuma risks	Augsta. Nespējot nodrošināt ātru un efektīvu noslodzi, var tikt būtiski apgrūtināta kopējā SIA OSC naudas plūsma.	Zema	Vadāms	Savlaicīga mārketinga kampaņa sociālajos tīklos un citos medijos. Esošo klientu informēšana. Atbilstošas cenu politikas veidošana.
3	Finanšu risks – procentu likmju maiņa	Vidēja. Apgrūtināta naudas plūsma un projektu rezultātu sasniegšana.	Zema. Tuvāko gadu laikā netiek prognozēts likmju pieaugums	Daļēji vadāms	Prognozējot būtisku likmju pieaugumu – fiksēt procentu likmes uz 3 vai 5 gadu periodu.

4	Ieguldījumu sadārdzinājuma riski	Augsta. Apgrūtināta naudas plūsma un nepietiekams finansējums projektu realizācijai. Noteiktu pasākumu atlikšana.	Vidēja	Vadāms	Atbilstoša iepirkumu vadība, tehnisko risinājumu maiņa. Mazāk svarīgo ieguldījumu atlikšana. Plašākā kontekstā – operacionālo izmaksu samazināšana un pakalpojumu cenu politikas maiņa.
5	Finansējuma nepieejamība pasākumu realizācijai	Augsta. Neesot pieejamībai būtiskiem finanšu avotiem ilgtermiņā, SIA OSC nespēs realizēt visus pasākumus, kas ir iekļauti Attīstības koncepcijas posmos.	Augsta	Daļēji vadāms	I un II posma pasākumu realizēšana, samazinot investīciju deficitu. Jaunu īpašnieku piesaiste SIA OSC, piesaistot arī papildus kapitālu.
6	Tehniskais risks – ārkārtas iekārtu bojājumi	Augsta. Nespēja nodrošināt saimniecisko darbību, ierobežota pakalpojumu pieejamība klientiem. Palielinās operacionālie un investīciju ieguldījumi, vienlaicīgi samazinoties ieņēmumiem no klientiem.	Vidēja	Daļēji vadāms	Iekārtu un EOC būtiskāko konstruktīvo daļu savlaicīga apkope, remonts un uzturēšana. Ierobežojums – pieejamais finansējums.
7	Tirgus risks	Vidēja. Jauni konkurenti pakalpojumu segmentos, kur klients ir individuālais lietotājs.	Vidēja	Vadāms	Optimāla pakalpojumu cenas/pakalpojumu kvalitātes attiecība. Papildus servisu pieejamība OSC.
8	Saimnieciskās darbības risks	Augsta. Nespēja nodrošināt efektīvu operacionālo saimniecisko darbību.	Zema	Vadāms	Operacionālās un finansiālās darbības kontrole, procesu pārraudzības efektīva organizēšana, konsultācijas.
9	Reputācijas risks	Augsta. Pakalpojumu kvalitātes (t.sk. infrastruktūras stāvoklis un pieejamība aktīvajās stundās) kritums var būtiski samazināt maksātspējīgāko klientu plūsmu uz OSC.	Vidēja	Vadāms	Savlaicīgi ieguldījumi infrastruktūrā, nodrošinot atbilstošas kapacitātes un klientu vadību. Darbinieku apmācība.

## Stratēģijas ieviešana un izpilde

Stratēģijas ieviešana tiek īstenota saistībā ar detalizēti izstrādātu Attīstības koncepciju 2016.–2020. gadam, un izpilde tiek monitorēta ikdienā un novērtēta katra pārskata perioda beigās līdz ar Gada pārskata analīzi.