

APSTIPRINĀTS

Ar Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu padomes

27.08.2026. lēmumu Nr. 42/1-1

Ar VSIA "Latvijas Sabiedriskais medijs"

Valdes 12.08.2026. lēmumu Nr. 130/2-2/26

**VSIA „Latvijas Sabiedriskais medijs”
vidēja termiņa darbības stratēģija
2026.–2029. gadam**

2026.gads

SATURS

Saīsinājumi	4
Priekšvārds.....	5
Esošās situācijas analīze	6
Informācija par kapitālsabiedrību	6
Kapitālsabiedrības korporatīvās pārvaldības modelis	7
Iekšējās kontroles vide un risku vadība	8
Ētikas politika un interešu konfliktu novēršana.....	8
Atalgojuma politika.....	9
Organizatoriskā struktūra un personāls	10
Tehnoloģiskie resursi un infrastruktūra	12
Nekustamais īpašums	14
Autotransports	15
Esošie darbības virzieni	16
Pamatdarbība.....	16
Citi darbības virzieni.....	18
Auditorija.....	19
Auditorijas segmentācija	19
Paradumu maiņas ietekme uz sabiedrisko mediju	21
LSM auditorijas sasniedzamība šodien.....	22
Auditorijas daudzveidība un izaicinājumi	23
Līdzšinējie sabiedrības darbību raksturojošie rādītāji	24
Finanšu darbību raksturojošie rādītāji.....	24
Kapitālsabiedrības vides faktoru analīze	24
Ārējo un iekšējo faktoru analīze	24
Ārējā vide un mediju tendences	24
Auditorijas paradumi un konkurence	24
Iekšējā vide.....	25
SVID analīze.....	25
Situācijas kopsavilkums.....	26
Stratēģiskās attīstības alternatīvas – scenāriji.....	26
No platformu/ kanālu pieejas uz sabiedrības vajadzībās balstītu pieeju	27
Biznesa modelis.....	30

Biznesa modeļa apraksts	31
Latvijas sabiedriskā medija stratēģija	36
LSM vidēja termiņa darbības stratēģija 2026. – 2029. gadam.....	36
Stratēģijas ietvars	36
LSM vispārējais stratēģiskais mērķis	36
Misija	36
Vīzija	36
Vērtības.....	36
Vidēja termiņa attīstības virzieni jeb stratēģiskās prioritātes	37
Attīstības virzienu Nefinanšu un finanšu mērķi, rādītāji un veicamie pasākumi	39
Nefinanšu mērķi.....	39
1. nefinanšu mērķis.....	40
2. nefinanšu mērķis.....	41
3. nefinanšu mērķis.....	42
4. nefinanšu mērķis.....	43
5. nefinanšu mērķis.....	44
6. nefinanšu mērķis.....	45
7. nefinanšu mērķis.....	46
Finanšu mērķi.....	47
Finanšu prognozes.....	49
Risku vadība un analīze	54
Vides pārvaldības un ilgtspējas pasākumi	54
Stratēģijas īstenošana un uzraudzība	55
Pielikumi.....	56
Radio programmas	59
Televīzijas programmas.....	60
Interneta portāli.....	62
Digitālās vides pakalpojumi bērniem un jauniešiem*	62
Stratēģijas rīcības plāns	64

SAĪSINĀJUMI

Saīsinājums	Pilnais nosaukums / skaidrojums
BBC	British Broadcasting Corporation (Lielbritānijas sabiedriskais medijs)
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management (starptautisks risku vadības standarts)
DR	Disaster Recovery (datu atjaunošanas risinājums)
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (peļņa pirms procentiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas)
EBU	European Broadcasting Union (Eiropas Raidorganizāciju apvienība)
EPLL	Elektronisko plašsaziņas līdzekļu likums
ERR	Eesti Rahvusringhääling (Igaunijas sabiedriskais medijs)
ISO	International Organization for Standardization (Starptautiskā standartizācijas organizācija)
LRT	Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (Lietuvas sabiedriskais medijs)
LR	VSIA "Latvijas Radio"
LSM	VSIA "Latvijas Sabiedriskais medijs"
LTV	VSIA "Latvijas Televīzija"
LVRTC	VAS "Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs"
MAM	Media Asset Management (satura pārvaldības sistēma)
MI	Mākslīgais intelekts
NEPLP	Nacionālā elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija)
OTT	Over-the-top (interneta straumēšanas pakalpojumi)
PPKDKSPL	Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums
R&D	Research and Development (izpēte un attīstība)
REplay.lv	LSM straumēšanas platforma (Replay.lv)
SEPLP	Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome
SEPLPL	Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu un to pārvaldības likums
VOD	Video on Demand (video pēc pieprasījuma)
VNĪ	VAS "Valsts nekustamie īpašumi"

PRIEKŠVārds

Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Latvijas Sabiedriskais medijs" (turpmāk – LSM) ir dibināta, apvienojot divus ietekmīgus sabiedriskos medijus – VSIA "Latvijas Radio" (turpmāk – LR) un VSIA "Latvijas Televīzija" (turpmāk – LTV).

2025. gada 12. februārī LSM ārkārtas dalībnieku sapulcē tika apstiprināta Valsts kapitāla daļu turētāja gaidu vēstule, kurā 2026. gada 23. jūlijā LSM dalībnieku sapulcē tika apstiprināti grozījumi. Pamatojoties uz minēto gaidu vēstuli un tajā veiktajiem grozījumiem, ir izstrādāta LSM vidēja termiņa darbības stratēģija 2026.–2029. gadam (turpmāk – Stratēģija).

Stratēģijas struktūra ir veidota saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma (turpmāk – PPKDKSPL) 57.pantā noteiktajām prasībām.

Stratēģijas izstrādes pamatā ir esošās situācijas analīze, kurā identificētas galvenās problēmas un noteikti prioritāri risināmie jautājumi Stratēģijas īstenošanas gaitā.

LSM Stratēģijas īstenošana paredz uzņēmuma transformāciju uz digitāli orientētu un uz sabiedrības vajadzībām balstītu mediju, kas spēj elastīgi reaģēt uz nozares izaicinājumiem, stiprināt sabiedrības uzticību un nodrošināt kvalitatīvu saturu plašai un daudzveidīgai auditorijai, neatkarīgi no vecuma, pieredzes vai dzīvesvietas. Galvenie izaicinājumi saistīti ar tehnoloģiju attīstību, finansējuma efektīvu izmantošanu un organizācijas kultūras pārmaiņām. Savukārt priekšrocības – sabiedrības uzticība, profesionāls personāls un valsts atbalsts – nodrošina stabilu pamatu Stratēģijas sekmīgai īstenošanai.

ESOŠĀS SITUĀCIJAS ANALĪZE

INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU

Sabiedrība: Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Latvijas Sabiedriskais medijs".

Sabiedrības reģistrācijas numurs LR Uzņēmumu reģistrā: 40203613965.

Sabiedrības juridiskā adrese: Doma laukums 8, Rīga, LV-1050, Latvija.

Sabiedrības dibināšanas datums: 2025. gada 2. janvāris.

Sabiedrības speciālais statuss: Nacionālajai drošībai nozīmīga komercsabiedrība, reģistrēts: 2024. gada 27. decembrī.

Sabiedrības īpašumu struktūra: 100% kapitāla daļu turētāja – Latvijas valsts; valsts kapitāla daļu turētāja funkcijas īsteno Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome (turpmāk – SEPLP). Sabiedrībai nav līdzdalības citās sabiedrībās.

Sabiedrība reģistrēta LR Uzņēmumu reģistrā 2025. gada 2. janvārī, reorganizācijas rezultātā apvienojot VSIA „Latvijas televīzija” un VSIA “Latvijas Radio”.

Sabiedrības pamatkapitāls saskaņā ar 2024. gada 13. novembrī dalībnieku sapulcē apstiprinātajiem statūtiem ir 6 692 134,00 eiro ar nomināldaļas vērtību 1 eiro.

LSM statūtos ir noteikti saskaņā ar NACE īstenotie komercdarbības veidi.

Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu un to pārvaldības likums (turpmāk – SEPLPL) nosaka tiesisko ietvaru sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu darbībai. SEPLPL definē LSM stratēģisko mērķi, darbības pamatprincipus, juridisko statusu, kā arī finansēšanas, pārvaldības un uzraudzības pamatprincipus.

LSM ir izveidota un darbojas saskaņā ar SEPLPL, Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumu (turpmāk – PPKDKSPL), Komerclikumu un citiem tiesību aktiem, kā arī uz statūtiem, kurus apstiprina SEPLP, īstenojot dalībnieku sapulces pienākumus.

Mediju reorganizācija un saplūšana:

SEPLP pēc ievēlēšanas un darba uzsākšanas pilnā sastāvā 2021. gada 4. augustā, pamatojoties uz SEPLPL pārejas noteikumu 6. punktu, izstrādāja un 2022. gada 7. februārī iesniedza Saeimas Cilvēktiesību un sabiedrisko lietu komisijai Konceptiju par apvienota sabiedriskā elektroniskā plašsaziņas līdzekļa izveidošanu un darbību.

2024. gada 18. janvārī Saeima pieņēma grozījumus SEPLPL, kas stājās spēkā 2024. gada 3. februārī un paredzēja izveidot apvienoto sabiedrisko mediju.

SEPLP gala lēmumu par LR un LTV reorganizāciju un LSM dibināšanu saplūšanas ceļā pieņēma 2024. gada 13. novembrī, kad tika apstiprināti LSM statūti un uzdots LR un LTV parakstīt reorganizācijas līgumu.

Sabiedrībai ir reģistrētas preču zīmes saskaņā ar likumu "Par preču zīmēm un ģeogrāfiskās izcelsmes norādēm". Preču zīmes ir reģistrētas Latvijas Republikas Patentu valdes preču zīmju reģistrā. Latvijas Republikas Patentu valde. Skatīt pielikumu Nr.1

KAPITĀLSABIEDRĪBAS KORPORATĪVĀS PĀRVALDĪBAS MODELIS

LSM pārvaldības modelis izstrādāts, ievērojot korporatīvās pārvaldības labās prakses principus, skaidri nodalot stratēģisko, taktisko un operatīvo vadību.

SEPLP kā valsts kapitāla daļu turētāja LSM veic dalībnieku sapulces funkcijas. SEPLP nodrošina sabiedriskā pasūtījuma izstrādes vadību un kapitālsabiedrības stratēģisko uzraudzību. Padomes kompetence un darbības principi noteikti <https://www.seplp.lv/lv/par-mums/darbibas-jomas>, informācija par padomes sastāvu –

<https://www.seplp.lv/lv/vadiba>

Valde Saskaņā ar SEPLPL Valde īsteno sabiedriskā elektroniskā plašsaziņas līdzekļa administratīvo pārvaldību. Valde ir kapitālsabiedrības izpildinstitūcija, kas vada un pārstāv kapitālsabiedrību koleģiāli. Atbilstoši aktuālajiem statūtiem valdē ir pieci locekļi, tostarp valdes priekšsēdētājs.

Valde nodrošina sabiedriskā pasūtījuma izpildi, veic operatīvo vadību un atskaitās padomei. Valdes kompetence noteikta Komerclikumā, PPKDKSPL un statūtos. Valdes darbības un lēmumu pieņemšanas principi noteikti valdes reglamentā, kas apstiprināts ar LSM valdes 2025. gada 2. janvāra lēmumu Nr. 1/2-2 un saskaņots dalībnieku sapulcē 2025. gada 10. janvārī (lēmums Nr. 1/1-5).

Informācija par valdi <https://www.seplp.lv/lv/par-mums/kapitalsabiedribas>

Ombuds Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu ombudu ievēl SEPLP. Ombuda funkcijas noteiktas SEPLPL, un detalizēta informācija par ombuda pienākumiem pieejama:

<https://www.seplp.lv/lv/ombuda-statuss-un-pienakumi>

Pārvaldības principi:

LSM īsteno augstas kvalitātes korporatīvās pārvaldības praksi, balstoties uz OECD un Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta vadlīnijām, kā arī Korporatīvās pārvaldības kodeksu. Tiek nodrošināta sabiedriskā medija darbības atklātība, efektivitāte un atbildība sabiedrības priekšā.

LSM pastāvīgi pilnveido iekšējās kontroles, risku vadības un kvalitātes vadības sistēmas, ievērojot starptautiski atzītu labo praksi. Šīs sistēmas stiprina organizācijas spēju nodrošināt uzticamu un sabiedriski nozīmīgu saturu, vienlaikus mazinot iespējamos riskus un veicinot ilgtspējīgu attīstību.



1.attēls Pārvaldības struktūra

Atklātība ir LSM darbības pamatprincips. Lēmumu pieņemšanas procesi, budžeta plānošana un rezultātu izvērtēšana tiek īstenoti caurskatāmi, nodrošinot informācijas pieejamību ieinteresētajām personām – sabiedrībai, mediju nozares pārstāvjiem un uzraugošajām institūcijām. Šāda pieeja stiprina sabiedrības uzticību medijam kā neatkarīgam, profesionālam un sabiedrības interesēm kalpojošam informācijas avotam.

IEKŠĒJĀS KONTROLES VIDE UN RISKU VADĪBA

Līdz apvienošanās brīdim abas LSM apvienotās organizācijas – LR un LTV – izstrādāja un īstenoja vidēja termiņa darbības stratēģijas, skaidri nodalot stratēģiskās vadības funkcijas no operatīvās vadības funkcijām. Tika izstrādātas un ieviestas finanšu plānošanas un izpildes kontroles sistēmas, kā arī korporatīvās sociālās atbildības, ētikas, risku vadības, iepirkumu, sponsorēšanas, komunikācijas un informācijas pārvaldības politikas.

2025. gadā LSM ir izstrādātas kapitālsabiedrības izmēram un vajadzībām atbilstošās politikas, un stratēģijas īstenošanas gaitā notiks to pilnīga ieviešana visā organizācijā. Aktuālās politiku redakcijas tiek publicētas LSM mājaslapā. LSM ievieš un īsteno iekšējās kontroles sistēmu atbilstoši labajai korporatīvās pārvaldības praksei. Ir izstrādātas un apstiprinātas būtiskākās korporatīvās pārvaldības politikas, kas nodrošina organizācijas darbības caurspīdīgumu, atbilstību normatīvajam regulējumam, risku savlaicīgu identificēšanu un atbildīgu lēmumu pieņemšanu. Tāpat ir izveidota iekšējā audita funkcija. LSM risku vadība tiek īstenota saskaņā ar apstiprināto Risku pārvaldības politiku, starptautiskajām vadlīnijām (ISO 31000, COSO ERM), Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem un metodiskajiem ieteikumiem. Risku vadība ir integrēta LSM stratēģiskajā un operacionālajā plānošanā, nodrošinot mērķu sasniegšanu un darbības nepārtrauktību.

LSM būtiskākie riski tiek identificēti un apkopoti vienotā risku reģistrā, kas regulāri tiek aktualizēts un kalpo par pamatu risku uzraudzībai un lēmumu pieņemšanai. Risku pārvaldības mērķis ir savlaicīgi atklāt iespējamus apdraudējumus, izvērtēt to ietekmi un nodrošināt atbilstošus risku mazināšanas vai nepieļaušanas pasākumus.

LSM risku vadības kultūra paredz visu darbinieku iesaisti risku identificēšanā un pārvaldībā atbilstoši viņu kompetencei, atbildībai un lomai risku vadības sistēmā. Vadība nodrošina atbildības sadali, nepieciešamos resursus un informācijas apriti. Risku vadības efektivitāte tiek izvērtēta ik gadu, pamatojoties uz iekšējā auditora ziņojumiem, ārējām pārbaudēm un valdes izvērtējumiem.

LSM ir izstrādāts darbības nepārtrauktības plāns; tas tiek regulāri aktualizēts, nodrošinot tā atbilstību organizācijas vajadzībām, drošības prasībām un stratēģijas īstenošanai

ĒTIKAS POLITIKA UN INTEREŠU KONFLIKTU NOVĒRŠANA

SEPLP 2025. gada 27. februārī apstiprināja LSM izstrādāto sākotnējo apvienoto ētikas kodeksu – LSM Rīcības un ētikas kodeksu. Šis kodekss nosaka profesionālās ētikas un uzvedības pamatprincipus un ir saistošs visiem LSM darbiniekiem, kā arī personām, kas piesaistītas satura veidošanai ārpus darba tiesiskajām attiecībām. Kodekss cita starpā paredz arī interešu konflikta novēršanas regulējumu.

LSM vērtības un satura veidošanas vadlīnijas ir noteiktas galvenā redaktora 2025. gada 10. martā apstiprinātajās LSM Redakcionālajās vadlīnijās. Redakcionālo vadlīniju pārkāpumus izskata un atbildes sagatavo LSM atbildīgās satura struktūrvienības vadītājs, nepieciešamības

gadījumā piesaistot LSM galveno redaktoru vai juristu. Diskutējamajos gadījumos iesniegumus izskata LSM galvenā redaktora izveidotā Redakcionālās ētikas komisija.

ATALGOJUMA POLITIKA

Atlīdzība padomei un valdei tiek noteikta saskaņā ar Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem.

Atlīdzības nosacījumi padomei pieejami: <https://www.seplp.lv/lv/atalgojums>

Atlīdzību valdes locekļiem nosaka SEPLP, pamatojoties uz PPKDKPL, kā arī MK noteikumiem par valsts kapitālsabiedrību vadības atlīdzības regulējumu. Atlīdzība tiek noteikta atbilstoši PKD vadlīnijām, paredzot fiksētu mēneša atlīdzību un mainīgo daļu atkarībā no sasniegtajiem mērķiem.

Organizatorisko struktūru un darbinieku mēneša atalgojuma apmērus nosaka Valde, ievērojot Darba likumu, vispārīgās darba tiesību normas, iekšējo atalgojuma politiku, noslēgto darba koplīgumu un atalgojuma konkurētspēju darba tirgū. Apvienojot LR un LTV, tika apvienotas divu kapitālsabiedrību atšķirīgās darba samaksas formas: LR galvenokārt izmantoja fiksētās mēnešalgas un stundu likmes, savukārt LTV – gabaldarba un stundu likmes. Līdz vienotas atalgojuma sistēmas izstrādei LSM piemēro gan LR, gan LTV vēsturiskos darba apmaksas modeļus, kas nozīmē, ka darba samaksa var būt mēnešalga, stundu likme, gabaldarbs vai mainīgā daļa (piemēram, piemaksas par papildu pienākumiem, aizvietošanu, iesaisti projektos vai darba snieguma izvērtējumu). Darbiniekiem tiek nodrošināta veselības apdrošināšana un citas sociālās garantijas, kas noteiktas kapitālsabiedrības iekšējās kārtības noteikumos un/vai koplīgumā.

Uz Stratēģijas izstrādes brīdi notiek amatu atalgojuma politikas, vienotas atalgojuma un motivācijas sistēmas izstrāde.

2025. gadā tika veikta darbinieku mācību vajadzību apzināšana un tiek izstrādāts kompetenču pilnveides vajadzībās balstīts mācību plāns. Paralēli jau tiek nodrošinātas atsevišķas mācības gan vadītājiem, gan speciālistiem.

Atalgojuma politikā ir iekļauti šādi pamatprincipi:

Saistība ar Stratēģiju – darbinieku attīstība tieši atbalsta LSM stratēģiskos mērķus un sabiedriskā medija misiju.

Mūžizglītība – visiem darbiniekiem regulāri tiek nodrošinātas iespējas pilnveidot profesionālās prasmes.

Vienlīdzīgas iespējas – attīstības pasākumi pieejami visiem darbiniekiem neatkarīgi no amata, dzimuma, vecuma vai darba stāža.

Vadītāju atbildība – vadītāji ir aktīvi iesaistīti savu darbinieku attīstībā un komandu izaugsmē.

Talantu noturēšana – tiek identificēti un attīstīti potenciālie līderi un speciālisti, piedāvājot karjeras iespējas LSM.

Starptautiska dimensija – personāla attīstībā tiek izmantota sadarbība ar starptautiskajiem partneriem Politikas īstenošanu koordinē Personāla daļa ciešā sadarbībā ar vadītājiem.

ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA UN PERSONĀLS

LSM darbojas mainīgā un dinamiskā vidē, kur strauji attīstās tehnoloģijas, mainās auditorijas paradumi un sabiedrības vajadzības. LSM organizatoriskās struktūras mērķis ir nodrošināt elastību un pielāgošanās spēju, lai tā vienmēr atbilstu kapitālsabiedrības stratēģijai un sabiedriskā medija misijai.

2025. gadā LSM ir uzsācis vienotas, centralizētas organizatoriskās struktūras izveidi, apvienojot radio, televīzijas, digitālā satura un atbalsta funkcijas vienā efektīvā sistēmā. Šī struktūra nodrošina elastību, ātru lēmumu pieņemšanu un resursu optimālu izmantošanu, vienlaikus stiprinot tematisko redakciju lomu un veicinot starpkomandu sadarbību.

Stratēģijas izstrādes brīdī ir apvienotas un darbu uzsākušas visas administratīvās struktūrvienības. Pakāpeniski tiek veiktas izmaiņas arī citās struktūrvienībās.

Organizatoriskās struktūras pamatprincipi:

- **Stratēģiskā sasaiste.** Struktūra tiek veidota tā, lai tieši atbalstītu LSM stratēģiskos mērķus – digitālo transformāciju, auditorijas paplašināšanu, satura kvalitāti un uzticēšanos.
- **Elastība un efektivitāte.** Kapitālsabiedrības struktūra tiek pielāgota procesiem un atbildības sadalījumam, lai nodrošinātu resursu efektīvu izmantošanu, samazinātu funkciju dublēšanos un paaugstinātu rezultātu sasniegšanu.
- **Funkciju integrācija.** Organizatoriskā struktūra tiek veidota, lai mazinātu funkciju sadrumstalotību un nodrošinātu ciešu funkciju sadarbību.
- **Līderības stiprināšana.** Struktūrā uzsvars tiek likts uz vadītājiem kā pārmaiņu īstenotājiem un komandu attīstītājiem, samazinot vadības līmeņu skaitu.
- **Atvērtība inovācijām.** Struktūra rada iespējas jauniem projektiem, platformām un radošiem risinājumiem, nevis ierobežo tos.

Vadības līmeni veido valde, kas nosaka stratēģiskos virzienus un pārrauga uzņēmuma darbību. Valdes pārraudzībā darbojas satura struktūrvienības jeb tematiskās redakcijas, kas atbild par satura plānošanu, ražošanu un izplatīšanu visās platformās. Atbalsta departamenti (tehnoloģiju, cilvēkresursu, finanšu, infrastruktūras u.c.) nodrošina uzņēmuma darbības nepārtrauktību un attīstību. Struktūrshēma pielikumā Nr. 2.

2025. gada beigās LSM kopējais darbinieku skaits bija 822, no kuriem 49% bija sievietes un 51% – vīrieši. Sievietes pārsvarā veic administratīvās funkcijas un ir iesaistītas satura veidošanā, savukārt vīrieši galvenokārt strādā tehniskajā jomā un administratīvajā darbā.

Darbinieku skaits

Darbinieku vecumstruktūra kopā	30.06.2025				31.12.2025			
	LSM	%	Sievietes	Vīrieši	LSM	%	Sievietes	Vīrieši
līdz 30 gadiem	136	16%	70	66	136	17%	73	63
31 – 50 gadi	343	40%	181	162	330	40%	170	160
51 – 65 gadi	285	33%	137	148	268	32%	127	141
virs 65	91	11%	35	56	88	11%	34	54
Kopā	855		423	432	822		404	418

Izvērtējot darbinieku vecumstruktūru, konstatēts, ka 43% darbinieku ir vecumā virs 50 gadiem. Tas norāda uz ievērojamu pieredzi un spēju pielāgoties, vienlaikus uzsverot nepieciešamību analizēt profesijas ar izteiktāku novecošanās tendenci un pievērst uzmanību jaunu talantu piesaistei. Darbinieku mainība uz 31.12.2025. – 14% saistīta ar otrajā pusgadā veiktajām strukturālajām izmaiņām LR4 un LSM+.

Sadarbība ar arodbiedrībām

LSM šobrīd darbojas trīs arodbiedrības un ir spēkā divi kolektīvie līgumi, kas noslēgti pirms apvienotā sabiedriskā medija izveides.

Ir uzsākts darbs pie vienota koplīguma izstrādes, lai nodrošinātu vienotus un pārskatāmus darba nosacījumus visiem LSM darbiniekiem. Koplīguma izstrādes process notiek sadarbībā ar arodbiedrībām, izvērtējot esošos nosacījumus un meklējot līdzsvarotus risinājumus.

Darbinieku attīstība

LSM ir apstiprināta atalgojuma politika, kurā uzsvērtā mūžizglītība, vienlīdzīgas iespējas, talantu noturēšana, starptautiskā sadarbība un vadītāju atbildība.

Darbinieku attīstības mērķis ir nodrošināt, ka LSM strādā profesionāli spēcīga un radoša komanda, kas pārvalda digitālos risinājumus, spēj radīt kvalitatīvu un sabiedrībai nozīmīgu saturu, īstenojot digitālo transformāciju un veidojot ilgtspējīgu organizācijas kultūru.

Darbinieku attīstība tiek veicināta šādos virzienos:

- Profesionālās apmācības žurnālistikā, tehnoloģijās, digitālajās un radošajās prasmēs.
- Vadītāju attīstības programmas ar uzsvaru uz mūsdienīgu līderību, komandas vadību un pārmaiņu vadību.
- Iekšējās zināšanu apmaiņas platformas: mentoringa programma, kolēģu meistarklases un pieredzes stāsti.

Darbinieku piesaiste

LSM nodrošina atklātu, caurskatāmu un vienlīdzīgu darbinieku piesaistes procesu. 2025. gadā jaunizveidotie vadītāju amati tika aizpildīti atklātos konkursos, kuros piedalījās gan iekšējie, gan ārējie kandidāti. Organizācija mērķtiecīgi attīsta darba devēja tēlu kā modernu, vērtībās

balstītu sabiedrisko mediju, izmantojot digitālos kanālus un sociālos tīklus, lai piesaistītu profesionāļus, kuru vērtības un motivācija saskan ar LSM misiju.

Darbinieku iesaiste

Vēsturiskajās organizācijās – LR un LTV – regulāri tika veikti darbinieku apmierinātības un iesaistes pētījumi. 2024. gadā iesaistes līmenis bija vidēji augsts (LR – 75, LTV – 76 punkti no 100), un pētījumu rezultāti kalpoja par pamatu mērķētiem uzlabojumiem darba vidē. Ņemot vērā notiekošās strukturālās un kultūras pārmaiņas, nākamais darbinieku iesaistes pētījums ir plānots 2026. gada pirmajā pusē. Paralēli pētījumiem darbinieki tiek iesaistīti koplīguma labumu izvērtēšanā, LSM vērtību izstrādē un attīstības komandās.

Darba snieguma vadība

Pašlaik darba snieguma vadības pieeja LSM ir fragmentēta, balstīta atsevišķās LR un LTV praksēs. Plānots ieviest vienotu darba snieguma vadības sistēmu visā organizācijā, nodrošinot konsekventu mērķu noteikšanu, snieguma izvērtēšanu un profesionālās attīstības plānošanu, sasaistot individuālos mērķus ar LSM stratēģiskajiem virzieniem.

Darba vide

LSM attīsta darba vidi kā vienotu sistēmu, kas ietver fiziskos, digitālos un sociāli psiholoģiskos aspektus. Tiek nodrošināta atbilstība darba drošības un veselības aizsardzības prasībām, veidota ergonomiska un ilgtspējīga fiziskā vide, kā arī stiprināta iekļaujoša, uz uzticēšanos un atklātu komunikāciju balstīta kultūra. Digitālā darba vide tiek attīstīta kā droša un lietotājam draudzīga sadarbības platforma. Īpaša uzmanība tiek pievērsta žurnālistu fiziskajai un psiholoģiskajai drošībai.

TEHNOLOĢISKIE RESURSI UN INFRASTRUKTŪRA

LSM pamatdarbības nodrošināšanai būtiska nozīme ir tehnoloģiskajiem resursiem un infrastruktūrai, kas veido pamatu satura radīšanai, izplatīšanai, saglabāšanai un drošai pieejamībai. Tie ietver televīzijas un radio studijas, mobilo ražošanas infrastruktūru, digitālās platformas, raidīšanas un datu pārraides risinājumus, kā arī informācijas drošības un arhivēšanas sistēmas. Šo resursu kvalitāte, savietojamība un ilgtspējīga attīstība ir izšķiroša sabiedriskā medija spējai darboties mūsdienu, tehnoloģiski un konkurences ziņā sarežģītā vidē.

STUDIJAS UN RAŽOŠANAS VIDE.

LSM rīcībā ir plašs un funkcionāli daudzveidīgs studiju komplekss, kas aptver televīzijas, radio, audio ierakstu, ziņu un specializētās studijas, kā arī reģionālās studijas. Televīzijas infrastruktūra ietver vairāk nekā desmit studijas ar atšķirīgu tehnisko aprīkojumu un pielietojumu – no ikdienas ziņu un diskusiju formātiem līdz ierakstu, zīmju valodas un specializētām raidījumu studijām. Stratēģijas periodā paredzēta pakāpeniska TV studiju modernizācija, vidēji atjaunojot vienu studiju gadā, koncentrējoties uz tehnoloģisko aktualitāti, elastīgu izmantojamību un savietojamību ar digitālajām ražošanas un izplatīšanas sistēmām.

Radio studiju infrastruktūra šobrīd kopumā ir atjaunota un nodrošina stabilu ētera un ierakstu darbību visiem Latvijas Radio kanāliem. Vienlaikus stratēģijas ietvaros paredzēta studiju funkcionalitātes un tehnoloģiskā nodrošinājuma mērķtiecīgi uzlabojumi, ņemot vērā satura formātu attīstību, automatizācijas iespējas un mainīgās ražošanas vajadzības. Līdztekus centrālajām studijām tiek attīstīta arī reģionālā klātbūtne – 2026. gadā darbu uzsāk LSM Latgales reģionālā studija Daugavpilī, savukārt Kurzemes reģionālās studijas izveide Liepājā plānota 2027. gadā, turpinot stiprināt satura veidošanu ārpus galvaspilsētas.

MOBILĀ RAŽOŠANA: MTS UN PTS.

LSM nodrošina satura veidošanu ārpus studijām ar pārvietojamām televīzijas stacijām (PTS) un mobilajām translācijas studijām (MTS), kas ļauj operatīvi atspoguļot nozīmīgus kultūras, sporta un sabiedriskus notikumus visā Latvijā un ārpus tās. Šobrīd LSM rīcībā ir četras PTS ar video funkcionalitāti, tostarp divas jaunākās paaudzes vienības, kā arī četras MTS ar audio funkcionalitāti, no kurām divas ir aprīkotas ar satelīta pārraides iespējām.

Televīzijas mobilā infrastruktūra tiek attīstīta, aizstājot novecojušus risinājumus ar modernākiem, modulāriem un elastīgi konfigurējamiem tehnoloģiskajiem risinājumiem, kas piemēroti gan liela mēroga tiešraidēm, gan mazākiem izbraukumu projektiem. Radio jomā mobilā infrastruktūra nodrošina ierakstu un alternatīvās apraides iespējas, vienlaikus paredzot satelīta risinājumu un mobilo studiju plānveida atjaunošanu, lai saglabātu drošu un nepārtrauktu darbību arī ārpus pastāvīgajām studijām.

DIGITĀLĀS PLATFORMAS UN RAIDĪŠANAS INFRASTRUKTŪRA.

LSM digitālās platformas veido LSM satura pieejamības un izplatīšanas pamatu. LSM.lv darbojas kā vienotā sabiedriskā medija digitālā platforma, nodrošinot satura publicēšanu un pārvaldību ar satura vadības sistēmu, kā arī piekļuvi video un audio bibliotēkai, mobilajām lietotnēm un Replay.lv satura atskaņotājam. Šī ekosistēma nodrošina satura pieejamību dažādās ierīcēs un lietošanas situācijās, vienlaikus veidojot pamatu turpmākai digitālajai attīstībai un platformu integrācijai.

Satura raidīšanu un izplatīšanu LSM nodrošina, izmantojot vairākus tehnoloģiskos kanālus. Lineārā televīzijas un radio apraide tiek nodrošināta kā ārpakalpojums, izmantojot virszemes ciparu apraidi un citus apraides risinājumus, ko nodrošina LVRTC. Digitālajā vidē tiek izmantoti straumēšanas risinājumi, datu centri un satura piegādes tīkli, nodrošinot satura pieejamību gan nacionālā, gan starptautiskā mērogā. LSM datu centrs atrodas Zaķusalā, savukārt daļa infrastruktūras izvietota arī sadarbības partneru – TET un LVRTC – datu centros, stiprinot sistēmas noturību un darbības nepārtrauktību.

ARHĪVS, DROŠĪBA UN ILGTSPĒJA.

LSM īsteno vienotu pieeju audio un video arhīvu pārvaldībai, nodrošinot audiovizuālā mantojuma saglabāšanu gan digitālajos, gan fiziskajos arhīvos atbilstoši Latvijas Nacionālā arhīva un Ministru kabineta noteikumu prasībām. Digitālie materiāli tiek glabāti serveru infrastruktūrā ar regulāru datu rezerves kopiju veidošanu, savukārt fiziskie arhīvi – specializētās telpās ar atbilstošu klimata kontroli. Stratēģijas periodā paredzēta pakāpeniska pāreja uz

centralizētu un mūsdienīgu mediju aktīvu pārvaldības risinājumu ar strukturētu metadatu sistēmu un vienotu piekļuves un lietotāju tiesību kontroli.

Ņemot vērā LSM nozīmīgo lomu sabiedrības informēšanā un valsts kritisko funkciju nodrošināšanā, īpaša uzmanība tiek pievērsta informācijas drošībai un darbības nepārtrauktībai. LSM īsteno kiberdrošības politiku, kas aptver piekļuves kontroli, incidentu vadību, rezerves risinājumus un atbilstību normatīvajām prasībām, vienlaikus stiprinot sadarbību ar LVRTC un citiem partneriem, lai nodrošinātu stabilu un noturīgu tehnoloģisko vidi arī krīžu un ārkārtas apstākļos.

RESURSU PLĀNOŠANA UN PĀRVALDĪBA

Tehnoloģisko resursu attīstība un uzturēšana tiek balstīta vienotā plānošanas un uzskaites pieejā, kas nodrošina caurspīdīgu resursu izmantošanu, analītiku un izsekojamību. Stratēģijas ietvaros tiek nodrošināta tehnisko cilvēkresursu efektīvāka izmantošana, savstarpējas aizvietojamības iespējas un vienotas stratēģijas īstenošana gan radio, gan televīzijas aprīkojuma attīstībā, veidojot ilgtspējīgu un mūsdienu prasībām atbilstošu tehnoloģisko pamatu LSM turpmākajai darbībai.

MĀKSLĪGAIS INTELEKTS

LSM pakāpeniski ievieš atbildīgu, ētisku un caurspīdīgu mākslīgā intelekta (turpmāk – MI) izmantošanu kā atbalsta rīku redakcionālajos un administratīvajos procesos – vienmēr ar cilvēka uzraudzību un atbildību.

LSM veido vienotu MI pārvaldības ietvaru, kas nosaka ētikas principus, drošības prasības un lietošanas robežas visā organizācijā. MI tiks izmantots satura pieejamības uzlabošanai, redakcionālo procesu atbalstam un administratīvās efektivitātes paaugstināšanai, neapdraudot redakcionālo neatkarību un kvalitāti.

Vienlaikus LSM mērķtiecīgi stiprina darbinieku prasmes darbā ar MI, nodrošinot, ka tehnoloģiju attīstība kalpo sabiedrības interesēm un veicina uzticēšanos sabiedriskajam medijam.

NEKUSTAMĀIS ĪPAŠUMS

LSM nekustamo īpašumu portfeli veido divi stratēģiski nozīmīgi objekti – LTV ēka Zaķusalas krastmalā 33, Rīgā, un LR ēka Doma laukumā 8, Rīgā. Šīs ēkas nodrošina sabiedriskā medija administratīvo, tehnisko un redakcionālo darbību. Papildus LSM izmanto telpas reģionālajām studijām un tehnoloģiskajai infrastruktūrai visā Latvijā.

2025.gada 1. janvārī LSM īpašumā un valdījumā ir divas ēkas ar kopējo platību 42'080 m² un viens zemes īpašums 0,1539 ha platībā.

Ēku uzturēšanu Zaķusalā nodrošina LSM personāls, bet Doma laukumā – ārpalpojuma sniedzējs.

Veiktās tehniskās apsekošanas apliecina, ka abu ēku konstrukcijas kopumā ir apmierinošā stāvoklī, taču inženiersistēmas ir būtiski novecojušas un prasa pakāpenisku nomaiņu. Bojājumi, kas apdraudētu ēku drošību, nav konstatēti.

Pirms LSM apvienošanas tika izvērtēti vairāki ēku attīstības scenāriji, no kuriem par stratēģiski piemērotāko tika atzīta jaunas vienota sabiedriskā medija ēkas būvniecība, kas nodrošinātu labāko satura sinerģiju un mūsdienīgu tehnisko vidi. Vienlaikus šis risinājums prasa būtiskus ieguldījumus un atsevišķu politisku un finanšu lēmumu.

Stratēģijas darbības periodā līdz 2029. gadam jaunas ēkas būvniecība nav paredzēta. LSM fokuss būs uz esošo ēku drošu uzturēšanu, nepieciešamo remontu veikšanu un inženiersistēmu pakāpenisku atjaunošanu. Paralēli sadarbībā ar VNĪ tiks izstrādāta LSM ēku attīstības koncepcija, lai kopā ar SEPLP un atbildīgajām institūcijām vienotos par ilgtermiņā ilgtspējīgāko risinājumu un tā finansēšanas modeli.

AUTOTRANSPORTS

Autotransporta nodrošinājums un pieejamība ir nozīmīgs resurss kvalitatīvai LSM funkciju izpildei. Tas ir neatņemama televīzijas un radio satura veidošanas aprīkojuma daļa, kas ļauj medijiem būt elastīgiem, tehnoloģiski moderniem un konkurētspējīgiem gan vietējā, gan starptautiskā līmenī.

Autotransports nodrošina mobilitāti, tehnisko atbalstu un iespēju operatīvi strādāt dažādās lokācijās – gan pilsētās, gan attālos reģionos. LSM autoparkā ir vieglie pasažieru automobiļi, kravas automobiļi, piekabes un specializētā tehnika. Autotransports galvenokārt tiek izmantots ražošanas procesa nodrošināšanai – žurnālistu un tehnisko darbinieku pārvadāšanai, uzbūvju transportēšanai un sagādei.

Specializētie transportlīdzekļi (piemēram, reportāžu autobusi, pārvietojamās audio un audiovizuālās studijas, citi tehniskie transportlīdzekļi) ļauj veidot tiešraides, intervijas, reportāžas un sižetus ārpus studijas, nodrošinot augstu satura kvalitāti un operativitāti.

LSM uzskaitē uz 2025. gada 31. decembri ir 43 lietošanā esoši autotransporta līdzekļi, no kuriem 42 ir aprīkoti ar iekšdedzes dzinēju, bet viens – ar elektro piedziņu. Lielākā daļa LSM īpašumā esošo ikdienā izmantojamo transportlīdzekļu ir aprīkoti ar EURO 6 klases dzinējiem, viens transportlīdzeklis – ar EURO 5, bet vēl viens – ar EURO 4 klases dzinēju. Specializētais transports ir iegādāts agrākā periodā; šī transporta parka atjaunošana tiek plānota retāk un ir ievērojami dārgāka, tādēļ šobrīd specializētie transportlīdzekļi ir ar zemāku EURO klasi.

ESOŠIE DARBĪBAS VIRZIENI

PAMATDARBĪBA

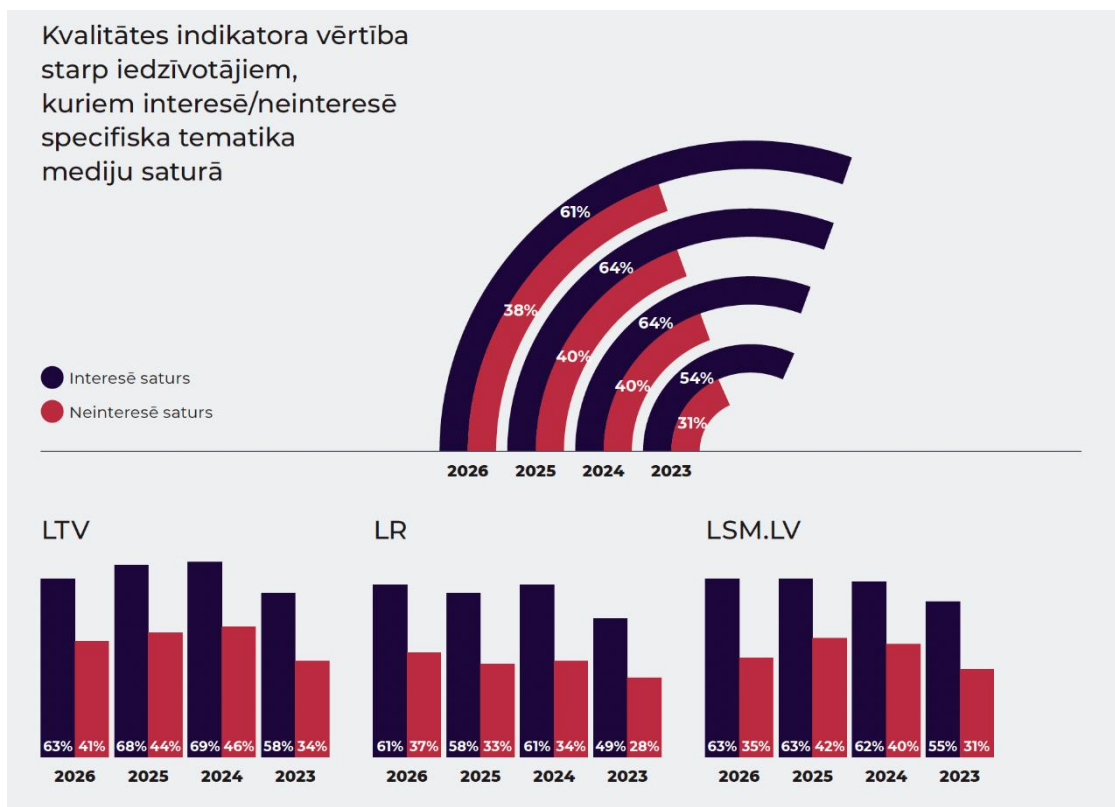
LSM pamatdarbība ir sabiedriskā pasūtījuma ietvaros veidot un izplatīt televīzijas un radio programmas, kā arī sniegt audiālus un audiovizuālus pakalpojumus. Sabiedriskais pasūtījums aptver plašu informatīvu, analītisku, izglītojošu, sporta, kultūras, mūzikas un izklaides satura kopumu, kas tiek veidots, vadīts, izplatīts un arhivēts, nodrošinot sabiedrībai kvalitatīvu un daudzveidīgu informāciju. Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu pakalpojums tiek nodrošināts visā Latvijas teritorijā valsts valodā, tostarp latgaliešu valodā. Satura pieejamība citās valodās tiek nodrošināta atbilstoši spēkā esošajam normatīvajam regulējumam un sabiedriskajam pasūtījumam.

Sabiedriskais pasūtījums ir LSM darbības pamats, kas nosaka saturisko virzienu, kvalitātes kritērijus un sabiedrisko nozīmi. Tas tiek definēts SEPLPL.

LSM veido saturu, kas aptver:

- Ziņas un aktualitātes
- informatīvi analītisko, sabiedriski politisko un pētniecības saturu,
- vērtību orientējošo un kultūras saturu,
- izglītojošo un zinātnes saturu,
- bērnu, pusaudžu un jauniešu saturu,
- sporta saturu,
- izklaidējošo saturu,
- filmas un seriālus,
- mūzikas saturu.

2026. gadā SEPLP veiktajā aptaujā par Latvijas sabiedrisko mediju – LTV, LR un portāla LSM.lv – sabiedriskā labuma izpildi – sabiedrība sniedza daudzpusīgu vērtējumu par mediju saturu. Pēdējos gados ir pieaugusi sabiedrības pozitīvā attieksme pret LSM satura kvalitāti (skat. 2. attēlu). Tajā pašā laikā satura lietotāji jaunākajā aptaujā kļuvuši kritiskāki par sabiedrisko mediju spēju sniegt jaunas un noderīgas zināšanas par uzņēmējdarbību. Iedzīvotāju novērtējums par LSM darbību tēmās, kuras iekļaujas veselības aprūpes un ģimenes tematikā, nav piedzīvojušas līdzīgu tendenci un joprojām ir nemainīgi augsts. Tāpat caurmērā pozitīvs vērtējums saglabājas par kultūras tematiku. Tas apliecina, ka atsevišķas tematiskās redakcijas ar pārdomātu, visaptverošu un daudzveidīgu satura piedāvājumu, kas dažādās platformās piedāvā saturu dažādos žanros un formātos, ar biežu regularitāti – līdz pat ikdienas intervālam – spēj vislabāk apmierināt auditorijas vajadzības pēc attiecīgā satura.

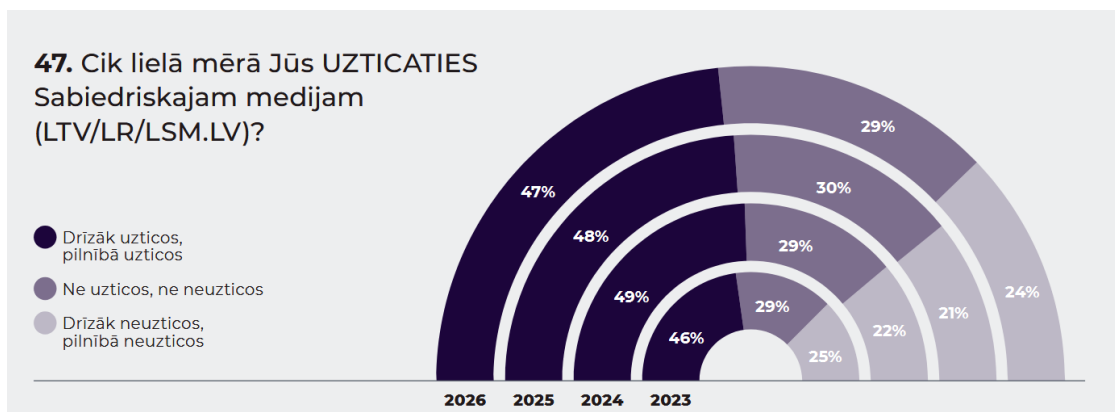


2.attēls Interese par sabiedriskā medija saturu, visi Latvijas iedzīvotāji, %
 Avots: SEPLP, Latvijas sabiedrisko mediju sabiedriskais labums, 2026

Pamatdarbības principi. LSM darbību nosaka sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu darbības principi, kas detalizēti skaidroti SEPLPL un ietver:

- neatkarību no politiskām un komerciālām interesēm;
- vārda brīvības un viedokļu daudzveidības nodrošināšanu;
- profesionālu un atbildīgu žurnālistiku, kas balstīta patiesumā, precizitātē un objektivitātē;
- caurskatāmību un godprātību visos darbības procesos;
- latviešu valodas un kultūras kopšanu, sabiedrības saliedētības un demokrātijas stiprināšanu;
- sabiedrības interešu un vajadzību izvirzīšanu priekšplānā.

Sabiedrības uzticēšanās stiprināšana. Līdztekus pamatdarbībai LSM regulāri vērtē savu sniegumu sabiedriskā labuma indikatoros un sabiedrības aptaujās. Šie mērījumi atspoguļo sabiedrības uzticēšanos sabiedriskajiem medijiem un kalpo kā instruments satura kvalitātes un pieejamības uzlabošanai nākotnē.



3. attēls Uzticēšanās sabiedriskajam medijam, visi Latvijas iedzīvotāji, %

Avots: SEPLP, Latvijas sabiedrisko mediju sabiedriskais labums, 2026

Viens no centrālajiem rādītājiem – ietekmes indikators – mēra iedzīvotāju uzticēšanos sabiedriskajiem medijiem visplašākajā nozīmē.

Šis rādītājs ietver ne tikai vispārēju uzticēšanos, bet arī pārliecību, ka mediji nekavējoties labo kļūdas un neprecizitātes, kā arī to, ka saziņa ar redakcijām ir vienkārša un ērta. Tieši šis pēdējais aspekts, kas 2025. gadā tika mērīts pirmo reizi, izrādījās ar viszemāko vērtējumu – tāpat arī 2026. gada aptaujā konstatējams, ka sabiedrībā joprojām ir ierobežotas zināšanas par to, kā sazināties ar medijiem, un arī pārliecība, ka kontaktinformāciju varēs viegli atrast, ir salīdzinoši zema.

Tomēr kopējā uzticēšanās sabiedriskajiem medijiem saglabājas augsta, īpaši attiecībā uz ziņu un aktuālās informācijas raidījumiem, kuru uzticamība ievērojami pārsniedz komercmediju satura uzticamību, kā arī neparedzamās ārkārtas situācijās.

CITI DARBĪBAS VIRZIENI

Papildus pamatdarbībai LSM īsteno arī citus darbības virzienus, kas noteikti normatīvajos aktos un izriet no sabiedriskā medija funkcijām:

- Arhīvu digitalizācija un pieejamība. Vēsturiskā radio un televīzijas satura digitalizēšana un nodrošināšana sabiedrībai kā daļa no Latvijas kultūras mantojuma.
- Starptautiskā sadarbība. Projektu un satura apmaiņa ar citiem Eiropas un pasaules sabiedriskajiem medijiem, piedalīšanās starptautiskās organizācijās un kopīgos mediju attīstības projektos.
- Normatīvos definēta komercdarbība. Telpu un tehnikas noma, sociālu un kultūras paziņojumu pārraidīšana, licencēšana, arhīvu materiālu izsniegšana un citi pakalpojumi, stingri ievērojot SEPLPL noteiktos ierobežojumus un godīgas konkurences principus.

AUDITORIJA

Sabiedrības mediju lietošanas paradumi pēdējos gados būtiski mainās – gan tehnoloģiju attīstības, gan dzīvesveida un informācijas patēriņa ieradumu dēļ. Šīs pārmaiņas ietekmē to, kā, kur un kādā veidā auditorija patērē saturu, un nosaka arī sabiedriskā medija spēju sasniegt dažādas sabiedrības grupas ilgtermiņā. Lai stratēģiski plānotu satura attīstību un stiprinātu savu lomu sabiedrībā, LSM balstās regulārās sabiedriskā labuma aptaujās, auditorijas datus un mediju patēriņa pētījumos, nodrošinot datus balstītu pieeju lēmumu pieņemšanai.

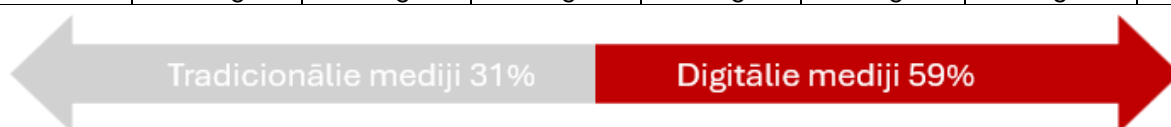
AUDITORIJAS SEGMENTĀCIJA

LSM strādā visas sabiedrības interesēs, uzrunājot plašu un daudzveidīgu auditoriju. To veido dažādas sabiedrības grupas ar atšķirīgiem paradumiem, vajadzībām un satura lietošanas kontekstiem. Lai labāk izprastu šīs atšķirības un plānotu mērķtiecīgu satura piedāvājumu, auditorija tiek analizēta pēc vairākiem būtiskiem griezumiem:

- pēc platformas lietojuma: TV skatītāji, radio klausītāji, digitālo platformu lietotāji;
- pēc reģiona un dzīvesvietas: Rīga un Pierīga, reģioni, Latvijas diaspora;
- pēc paaudzes: bērni (līdz 15 gadiem), jaunieši (16–30 gadi), pieaugušie (31–54 gadi), vecākā paaudze (55+ gadi);
- pēc satura interesēm: ziņu un analītikas interesenti, kultūras un mākslas cienītāji, izklaides un mūzikas auditorija, bērni un jaunieši, mazākumtautību auditorija;
- pēc valodas un kultūras identitātes: latviešu valoda, tai skaitā, latgaliešu valoda, mazākumtautību valodas;
- pēc medijpratības līmeņa un citiem faktoriem.

Mediju lietošanas paradumu maiņa skar visas paaudzes, taču īpaši izteikti ietekmē jaunākās auditorijas. Digitālās tehnoloģijas ir kļuvušas par ikdienas informācijas vidi, mainot ne tikai satura patēriņa kanālus, bet arī auditorijas gaidas attiecībā uz pieejamību, formu un lietošanas elastību. Šīs pārmaiņas nosaka kontekstu, kurā darbojas arī sabiedriskais medijs.

	Klusā paaudze	<i>Baby Boomers</i> jeb pēckara paaudze	X paaudze	Y paaudze	Z paaudze	Alfa paaudze	Beta paaudze
Dzimuši:	1928 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1996	1997 – 2012	2013 – 2024	2025 –
	80+	61-79	44-60	28-43	dec.27	<=12	
Latvijā:	7%	22%	22%	21%	16%	11%	
	~ 137 887	~ 420 882	~404 566	~395 508	~298 629	~214 410	
Tehnoloģiju apguves temps:	20–30 gadi	15–20 gadi	10–15 gadi	5 – 10 gadi	3 – 5 gadi	1 – 2 gadi	< 1 gads

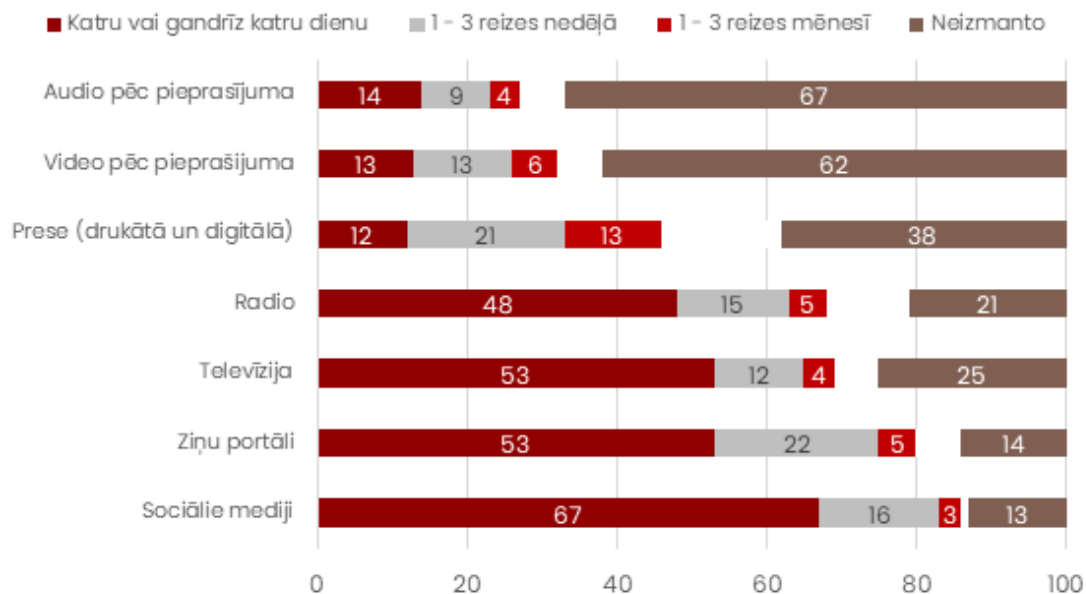


4. attēls Auditorijas vecuma struktūra un tehnoloģiju apguve, visi Latvijas iedzīvotāji
 Avots: Latvijas Fakti, Latvijas iedzīvotāju mediju lietošanas paradumi
 2023, csp.lv

Dati rāda, ka digitālā vide ir kļuvusi par primāro informācijas telpu lielākajai daļai auditorijas, īpaši jaunākajās paaudzēs. Mediju patēriņš arvien mazāk ir piesaistīts konkrētam kanālam vai ierīcei, un auditorijas izvēles nosaka ērtība, pieejamība un iespēja saturu lietot sev piemērotā laikā un formā. Šī tendence ir strukturāla un ilgtermiņa, nevis īslaicīga tehnoloģiska pāreja. Līdzīgas pārmaiņas vērojamas arī Latvijas mediju lietošanas paradumos, kas raksturo kopējo informatīvo vidi, kurā darbojas sabiedriskais medijs.

Latvijas auditorija ir ļoti dažāda gan pēc vecuma, gan tehnoloģiju lietošanas paradumiem: vecākās paaudzes (Klusā paaudze, *Baby Boomers* jeb pēckara paaudze) veido aptuveni 29% iedzīvotāju un tradicionāli izmanto medijus, savukārt jaunākās paaudzes (Z, Alfa, Beta) kopā ar Y paaudzi veido vairāk nekā pusi sabiedrības, kuras informācijas patēriņš notiek digitālajā vidē. Tehnoloģiju apguves temps strauji samazinās no 20–30 gadiem vecākajām grupām līdz mazāk nekā gadam Beta paaudzei, kas norāda uz būtisku digitālās komunikācijas dominanci nākotnē. Kopumā tradicionālie mediji sasniedz aptuveni 31% auditorijas, bet digitālie mediji jau 59%, kas uzsver nepieciešamību sabiedriskajiem medijiem pielāgot saturu un platformas, lai nodrošinātu pieejamību visām paaudzēm.

2025.gadā NEPLP organizēja pētījumu par Latvijas iedzīvotāju mediju satura lietošanas paradumiem. Aptaujas dati rāda, ka lineārā TV auditorija noveco.



5. attēls Mediju lietošanas paradumi Latvijā, visi Latvijas iedzīvotāji, %

Avots: NEPLP, Latvijas Fakti, 2024

Dati rāda, ka Latvijas iedzīvotāju ikdienas mediju lietošanā dominē sociālie mediji un interneta portāli, savukārt tradicionālo mediju lietojums ir būtiski zemāks. Tas nozīmē, ka sabiedriskā medija saturs konkurē par auditorijas uzmanību vidē, kur informācijas patēriņš ir fragmentēts, ātrs un globālu platformu ietekmēts.

Šādas auditorijas paradumu pārmaiņas būtiski ietekmē arī sabiedriskā medija tradicionālos darbības modeļus un sasniedzamību.

Paradumu maiņas ietekme uz sabiedrisko mediju

Mediju satura patēriņš arvien mazāk ir saistīts ar konkrētu ierīci vai ētera laiku. Auditorija saturu izvēlas elastīgi – dažādās ierīcēs, sev ērtā laikā un pēc pieprasījuma. Šī pāreja uz nelineāru un daudzplatformu patēriņu ir būtiska sabiedriskā medija satura pieejamībai un konkurētspējai digitālajā vidē.

2023. gadā publicētajā pārskatā par LSM patēriņa tendencēm laikā no 2019.–2022. gadam konstatēts, ka lineāro kanālu sasniegtā auditorija ir stabila, bet digitālo kanālu jeb LSM sociālo tīklu uzturēto profilu un raidierakstu popularitāte pieaug, prognozējot, ka nākotnē turpināsies līdzīga tendence. Lai gan ikgadējie sabiedriskā labuma aptaujas dati par periodu 2023.–2025. gadu apstiprina, ka auditorija, kas patērē tikai un vienīgi lineāros kanālus, pēdējo trīs, četru gadu laikā ir stabila, savukārt portāla LSM.LV sasniedzamība ir pieaugusi, LSM sasniedzamība sociālajos tīklos nav būtiski pieaugusi, tāpat jebkuras LSM lietotnes popularitāte nepārsniedz 6% pēdējos četrus gadus. Tas norāda, ka klātbūtne ne vienmēr nozīmē arī augstu iesaisti, sekotāju loku un sasniedzamību.

Sociālo tīklu platformās efektivitāti nosaka algoritmu īpatnības, kur viens no tiem ir saistīts ar tendenci augstāku izplatību piešķirt saturam bez ārējām saitēm. Tas nozīmē satura veidošanas principus mainīt no platformu/ kanālu pieejas uz sabiedrības vajadzībās balstītu pieeju, kura nav piesaistīta ārējām, LSM uzturētām platformām vai kanālam, bet tas ir patstāvīgi izvietots dažādos informācijas resursos, kurus patērē iedzīvotāji. No satura veidošanas skatupunkta, tas nozīmē nevis nodarboties ar lineārā satura adaptāciju, bet gan satura veidošanu ekskluzīvi digitālajām platformām.

Pēdējos gadus izaicinājumus tradicionālajiem medijiem met ne vien sociālo tīklu platformas, bet arī lielo valodu modeļu ģenerētie teksti, dēvēti par mākslīgā intelekta rīkiem (piem., *ChatGPT*, *Grok AI*, *Google Gemini*). Saskaņā ar pēdējā sabiedriskā labuma testa rezultātiem, Latvijā šos rīkus vismaz reizi nedēļā izmanto vairāk nekā puse (53%) Latvijas iedzīvotāju, lai uzzinātu vai noskaidrotu faktus, informāciju par kādu notikumu utml., kas nav saistīti ar tiešajiem darba pienākumiem, kaut gan to sniegtajai informācijai uzticas vien katrs trešais Latvijas iedzīvotājs. Šo rīku popularitāte varētu izskaidrot *Gemius Audience* novērojamos rezultātus par Latvijas vadošo ziņu portālu, tai skaitā LSM.LV, unikālo lietotāju kritumu pēdējo divu gadu laikā. No otras puses, LSM.LV ir vienīgais, kuram novērojama pretēja tendence attiecībā uz iesaisti: laiks, kuru iedzīvotāji pavada portālā, palielinās, iepretim Latvijas komercmediju portāliem (DELFI, TVNET un Rīgas Viļņi mediju grupu uzturētajiem portāliem). Tas savukārt apliecina, kā sabiedrības paradumu maiņa ietekmē mediju patēriņu: faktoloģiska un uzziņu informācija tiek meklēta caur sarunbotiem; uzticama, izglītojoša un padziļināta satura patēriņš notiek tradicionālajos medijos, kas šajā gadījumā nu jau ietver arī interneta portālus.

LSM auditorijas sasniedzamība šodien

Mainīgajos mediju lietošanas apstākļos būtiski ir vērtēt, cik plaši sabiedriskais medijs sasniedz auditoriju un kā šī sasniedzamība veidojas dažādās platformās. Saskaņā ar sabiedriskā labuma ikgadējo aptauju, 2025. gada sākumā LSM nedēļas sasniedzamības rādītājs bija 76%, kas ir pieaugums salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu (2024. gadā – 73%). Šis rādītājs ir viens no augstākajiem Latvijas mediju vidē un apliecina sabiedriskā medija nozīmīgo lomu Latvijas informatīvajā telpā. LSM auditorijas sasniedzamības un uzticēšanās rādītāji, kas detalizēti analizēti iepriekšējā nodaļā un atspoguļoti Sabiedriskā labuma pētījumā <https://www.seplp.lv/lv/petijumi>, papildus apstiprina sabiedriskā medija stabilo pozīciju un sabiedrisko nozīmīgumu. Vienlaikus jāņem vērā, ka auditorijas mediju lietošanas paradumu maiņa kopumā ietekmē arī to, kā veidojas sabiedriskā medija sasniedzamības struktūra, nosakot nepieciešamību pielāgot satura izplatīšanas pieejas dažādām vidēm un lietošanas kontekstiem.

LSM nodrošina saturu visā Latvijā, izmantojot dažādas tehniskās platformas, lai tas būtu pieejams iespējami plašai auditorijai. Programmas tiek izplatītas:

- Lineārajā televīzijā – caur zemes apraidi, kabeļtelevīzijas un straumēšanas servisu operatoriem: LTV1, LTV7.

- Lineārajā radio – FM un digitālajā apraidē, izmantojot LR aplikāciju: Latvijas Radio 1, Latvijas Radio 2, Latvijas Radio 3 – Klasika, Latvijas Radio 5, Latvijas Radio 6 (Saeimas plenārsēžu translācija un Radio NABA retranslācija).
- Digitālajā vidē – sabiedrisko mediju vienotajā portālā LSM.lv, kā arī platformā Replay.lv, kur pieejams audio un video saturs pēc pieprasījuma. Diasporai LSM piedāvā VisiemLTV.lv – digitālu kanālu, kur pieejamas LTV programmu tiešraides un arhīva saturs. Sociālajos medijos – izmantojot oficiālos LSM, LTV un LR kontus tādās platformās kā *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *YouTube*, *TikTok* un *X (Twitter)*.
- Mobilajās lietotnēs – LR lietotne, Replay.lv lietotne un citi specializēti risinājumi (piemēram, “Latvijas Radio pasakas” bērnu saturam).

Šāds daudzplatformu modelis nodrošina, ka LSM saturs sasniedz auditoriju gan tradicionālajos, gan digitālajos kanālos, pielāgojoties sabiedrības patēriņa paradumiem un stiprinot medija klātbūtni ikdienā. Detalizēts TV, radio un LSM.lv programmu un pakalpojumu satura apraksts atrodams 4. pielikumā.

Audiālu un audiovizuālu pakalpojumu sniegšanā LSM nodrošina:

- tiešraides no notikuma vietām (kultūras, sporta un nacionālas nozīmes īpaši svarīgi pasākumi u.c.),
- multimediju saturu (video, audio, teksts, interaktīvi formāti),
- arhīva piekļuvi sabiedriski nozīmīgam saturam.

Auditorijas daudzveidība un izaicinājumi

Rezumējot, LSM auditoriju veido dažādas sabiedrības grupas ar atšķirīgiem mediju lietošanas paradumiem, valodu izvēlēm un satura gaidām. Šī daudzveidība nozīmē, ka sabiedriskā medija sasniedzamība un ietekme neveidojas vienā kanālā vai vienotā lietošanas modelī, bet gan dažādās vidēs un kontekstos.

Vienlaikus auditorijas paradumi kļūst fragmentētāki – informācija tiek patērēta atšķirīgos laikos, platformās un formātos, un konkurence par auditorijas uzmanību pieaug gan vietējā, gan globālā mērogā. Tas palielina prasības pret sabiedriskā medija spēju nodrošināt saturu, kas ir gan uzticams un sabiedriski nozīmīgs, gan pieejams un lietojams auditorijai ierastajā vidē.

Šādos apstākļos sabiedriskā medija izaicinājums ir vienlaikus saglabāt vienotu redakcionālo pieeju un vērtības, kā arī elastīgi pielāgot satura formu un izplatīšanu dažādām auditorijas vajadzībām, nodrošinot līdzsvaru starp plašu sasniedzamību un atbilstošu pieeju dažādām auditorijām.

LĪDZŠINĒJIE SABIEDRĪBAS DARBĪBU RAKSTUROJOŠIE RĀDĪTĀJI

Nemot vērā, ka LSM kā kapitālsabiedrība tika dibināta 2025. gadā, apvienojot LTV un LR, iepriekšējo periodu darbības rādītāji pirms apvienošanās šajā stratēģijā tiek izmantoti tikai kā konteksts, bet netiek analizēti.

FINANŠU DARBĪBU RAKSTUROJOŠIE RĀDĪTĀJI

2. tabula

Finanšu darbību raksturojošie rādītāji*

Rādītājs	LTV rādītāji				LR rādītāji			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Apgrozījums (tūkst. EUR)	25 461	28 428	28 836	31 502	11 068	12 783	13 463	15 038
Aktīvi (tūkst. EUR)	17 941	15 647	15 161	19 689	7 239	7 790	7 654	8 245
Pamatkapitāls (tūkst. EUR)	4 837	4 837	4 837	4 837	1 855	1 855	1 855	1 855
Pašu kapitāls (tūkst. EUR)	7 968	8 235	8 585	7 712	5 020	4 625	3 508	3 574
Investīcijas (tūkst. EUR)**	3 139	904	1 214	6 610	708	1 102	1 155	972
No valsts budžeta finansējums (tūkst. EUR)***	23 371	26 709	27 545	30 501	10 890	12 156	12 779	14 253
Nodarbināto skaits (t.sk. valdes locekļi)	519	517	513	542	287	292	293	297

*Informācijas avots: Latvijas Televīzijas un Latvijas Radio auditētie gada pārskati par 2021. – 2024. gadu
**Dati balstās uz Latvijas Sabiedriskā medija pārvaldības, finansēšanas un sabiedriskā pasūtījuma īstenošanas kārtības pielikuma Nr. 2.3. "LSM ieguldījumu investīcijās plāns un izpilde" pieejamo izpildes informāciju.
***Dati balstās uz peļņas vai zaudējuma aprēķinu.

KAPITĀLSABIEDRĪBAS VIDES FAKTORU ANALĪZE

ĀRĒJO UN IEKŠĒJO FAKTORU ANALĪZE

ĀRĒJĀ VIDE UN MEDIJU TENDENCES

Latvijas un globālā mediju vide piedzīvo straujas un neatgriezeniskas pārmaiņas. Digitālie mediji kļūst dominējoši, īpaši jaunākās auditorijās, savukārt lineārās televīzijas un radio auditorija noveco. Globālās platformas (*YouTube, TikTok, Netflix, Spotify* u.c.) nosaka lietošanas paradumus, lietotāja pieredzes standartus un konkurē par auditorijas uzmanību visās vecuma grupās. Līdztekus pieaug mediju fragmentācija un auditorijas lojalitāte samazinās.

Sabiedrības polarizācija un dezinformācijas apdraudējumi Latvijā saglabājas augsti, īpaši mazākumtautību un pierobežas auditorijās. Tas nosaka pieprasījumu pēc uzticama, profesionāla un pārbaudīta satura, kas stiprina sabiedrības noturību un saliedētību.

Tehnoloģiju attīstība – mākslīgais intelekts, automatizācija, datu sistēmas un straumēšanas risinājumi – maina satura radīšanas procesus un infrastruktūras prasības, kā arī informācijas patēriņa paradumus. Vienlaikus pieaug drošības, datu aizsardzības un kritiskās infrastruktūras noturības nozīme, ko nosaka gan nacionālais regulējums, gan ģeopolitiskie riski.

AUDITORIJAS PARADUMI UN KONKURENCE

Latvijā šobrīd vienlaikus pastāv septiņas paaudzes ar atšķirīgiem mediju lietošanas paradumiem. Jaunākās paaudzes saturu patērē digitāli un mobilajās platformās, savukārt

lineāro mediju auditorija ir vecāka un pakāpeniski samazinās. Auditorijas uzmanību nosaka satura pieejamība, lietošanas ērtums, personalizācija un sociālo platformu klātbūtne.

LSM konkurē ne tikai ar vietējiem medijiem (komerctelevizijām, radio stacijām, ziņu portāliem), bet arī ar globālajiem digitālajiem pakalpojumiem, kas nosaka tempu tehnoloģiskajām inovācijām. Vienlaikus auditorijas izpēte liecina, ka mazākumtautību grupu intereses un pieredzes LSM saturā šobrīd nav pietiekami atspoguļotas, kas ietekmē auditorijas sasniedzamības un uzticamības rādītājus.

Digitālajā vidē LSM klātbūtne ir fragmentēta – platformas nav vienoti vadītas, lietotāju pieredze nav konsekventa un sociālo tīklu plānošana ir nepietiekami koordinēta. Tas ierobežo spēju sasniegt auditoriju, īpaši jauniešus un mobilos lietotājus.

IEKŠĒJĀ VIDE

1. Struktūra un pārvaldība. Reorganizācijas rezultātā – apvienojot LR un LTV, ir izveidota jauna kapitālsabiedrība. Vienlaikus vēl nav pilnībā ieviesta vienota satura vadība, datu izmantošana un procesu caurskatāmība. Lēmumu pieņemšanas mehānismi un atbildības sadalījums joprojām atšķiras starp vēsturiskajām struktūrām.

2. Cilvēkresursi un kultūra. LSM lielākais resurss ir profesionāli un pieredzējuši satura veidotāji, augsta sabiedrības uzticība un zīmola kapitāls. Izaicinājums ir atšķirīgās LTV un LR darba kultūras, nevienmērīga digitālo kompetenču un citu prasmju attīstība. Nepieciešama vienota, iekļaujoša un sadarbību veicinoša organizācijas kultūra.

3. Procesi un sadarbība. Satura plānošana, ražošana un izplatīšana ir sadrumstalota – starp platformām dažviet pastāv dublēšanās, procesi bieži nav savstarpēji integrēti un nav vienota satura pasūtījuma sistēma. Tas ierobežo efektivitāti un satura mērķtiecīgu virzību.

4. Tehnoloģijas un infrastruktūra. Digitālās platformas ir nevienmērīgi attīstītas, tehnoloģiskā infrastruktūra dažviet ir novecojusi un nav vienotas arhitektūras. Trūkst integrētu sistēmu (MAM, OTT, datu infrastruktūras, mākoņrisinājumu) un centralizētas drošības arhitektūras. Esošās ēkas un tehniskā vide neatbilst mūsdienu ilgtspējas un drošības prasībām.

5. Finanšu vide. LSM finansējums sasniedz ES vidējo līmeni, taču ir atkarīgs no valsts budžeta un ekonomiskās situācijas, trūkst skaidrības par finansējuma plānošanu ilgtermiņā. Nepieciešams mērķtiecīgi pārvaldīt izmaksas, efektīvi izmantot resursus un nodrošināt investīciju ilgtspējību, īpaši tehnoloģiju modernizācijā.

SVID ANALĪZE

Stiprās puses

- Augsta sabiedrības uzticība
- Spēcīgi mediju zīmoli un plašs satura portfelis
- Profesionāli un pieredzējuši žurnālisti
- Skaidrs publiskais mandāts un normatīvais ietvars
- Stabils lineārās auditorijas pamats

Vājās puses

- Fragmentētas tehnoloģijas un digitālā klātbūtne
- Atšķirīgas kultūras un procesi pēc reorganizācijas

- Nepietiekama koordinācija starp platformām
- Nepietiekama žurnālistu specializācija
- Vāji attīstīta lietotāja pieredze un personalizācija
- Ierobežota prasme strādāt ar datiem

Iespējas

- Vienota digitālā ekosistēma un platformu integrācija
- Jaunos formātos un sociālajos tīklos sasniedzamas auditorijas
- MI un tehnoloģiju attīstības sniegtie ieguvumi
- Reģionālās klātbūtnes stiprināšana
- Sadarbība ar producentiem un starptautiskiem partneriem

Draudi

- Globālo platformu dominējošā ietekme
- Auditorijas novecošana lineārajā vidē
- Polarizācijas un dezinformācijas riski
- Budžeta nestabilitāte
- Talantu konkurence ar komerciālo tirgu

SITUĀCIJAS KOPSAVILKUMS

LSM šobrīd atrodas straujās mediju transformācijas apstākļos – ar augstu sasniedzamības un uzticības līmeni sabiedrībā, vienlaikus ar būtiskiem izaicinājumiem digitālajā klātbūtnē, tehnoloģiju un procesu fragmentācijā, kā arī organizācijas kultūras un infrastruktūras vienotībā. Lai nodrošinātu sabiedriskā medija ilgtspēju un konkurētspēju, nepieciešama LSM transformācija: mērķtiecīga pāreja uz vienotu satura vadību, datu vadību un digitāli orientētu darbu, modernu tehnoloģisko vidi un vienotu organizāciju, kas spēj elastīgi reaģēt uz pārmaiņām un sasniegt visas sabiedrības grupas.

STRATĒGISKĀS ATTĪSTĪBAS ALTERNATĪVAS – SCENĀRIJI

Stratēģiskajā plānošanā būtiski ir izvērtēt vairākus attīstības scenārijus, lai spētu pieņemt pamatotus lēmumus un sagatavoties dažādām nākotnes situācijām. Scenāriju analīze ļauj LSM novērtēt iespējamās attīstības virzienus, identificēt riskus un ieguvumus un izvēlēties ilgtspējīgāko risinājumu mainīgos ārējās vides apstākļos. Šāda pieeja stiprina kapitālsabiedrības noturību, nodrošina pārdomātu resursu izmantošanu un veicina stratēģisko mērķu sasniegšanu.

3. tabula

Stratēģijas izstrādes gaitā tika izvērtēti vairāki iespējamie LSM attīstības scenāriji. Papildus digitāli orientētam attīstības modelim salīdzinošai analīzei tika izvērtēts arī vienotas LSM ēkas attīstības scenārijs, jo vienotas infrastruktūras attīstības alternatīvas jau iepriekš tika analizētas SEPLP izstrādātajā Konceptijā par apvienota sabiedriskā elektroniskā plašsaziņas līdzekļa izveidošanu un darbību. Scenāriju analīzes mērķis ir pamatot izvēlēto attīstības virzienu, salīdzinot alternatīvu ieguvumus, riskus un atbilstību LSM attīstības prioritātēm, kas noteiktas SEPLPL un kapitāla daļu turētāja gaidu vēstulē.

Iespējamie darbības attīstības scenāriji

Alternatīva	Raksturojums	Priekšrocības un riski
1. Izvēlētais scenārijs: Digitāli orientēts, vienots sabiedriskais medijs	Šis scenārijs paredz pakāpenisku pāreju uz vienotu, digitāli domājošu organizāciju ar kopīgu satura vadību, integrētām platformām un modernu tehnoloģisko vidi. LSM fokusējas uz auditorijas vajadzībām, datu izmantošanu un efektīviem, integrētiem procesiem. Raksturojums - Mērķtiecīgi veidota vienota digitālā ekosistēma – vienots LSM.lv kā galvenais satura centrs, integrētas platformas, kopēja pieeja sociālajiem tīkliem, vienots straumēšanas risinājums un MAM. - Satura plānošana pāriet no kanālu loģikas uz auditorijas vajadzībās balstītu pasūtījumu, kas ļauj efektīvāk sasniegt dažādas sabiedrības grupas. - Notiek procesu un tehnoloģiju konsolidācija – vienoti arhīvi, vienota kiberdrošības arhitektūra, kopēji datu standarti, pakāpeniska infrastruktūras atjaunošana un integrācija. - Organizācijā tiek ieviesta vienota kultūra, vienots vadības modelis, karjeras un prasmju attīstības sistēmas, kā arī mūsdienīga darba snieguma vadība. - Līdzsvarota pieeja satura veidošanā – iekšējā kapacitāte + neatkarīgie producenti, atbilstoši gaidu vēstulei.	Priekšrocības: - Atbilst SEPLP stratēģiskajiem mērķiem, pārveides vadlīnijām un sabiedriskā labuma uzdevumiem. - Nodrošina elastību tehnoloģiju pārmaiņās, jaudu sasniegt jaunus satura formātus un auditorijas - Stiprina sabiedrības uzticēšanos, auditorijas sasniedzamību un redakcionālo neatkarību. - Iespēja mērķtiecīgi uzrunāt mazākumtautību auditorijas, veidojot saturu vienotā digitālā vidē. - Nodrošina izmaksu efektivitāti ilgtermiņā, pakāpeniski modernizējot infrastruktūru. Riski: - Prasa būtiskas investīcijas tehnoloģijās un pārmaiņu vadībā. - Īstermiņā palielinās slodze darbiniekiem un vadībai. - Nepieciešama disciplinēta pārvaldība un projektu plānošana, lai nodrošinātu konsekveni un ātrumu.
Kopējais vērtējums: Šis scenārijs atbilst sabiedriskā medija mandātam 2025–2029, SEPLPL likuma prasībām un reālajai mediju patēriņa dinamikai Latvijā. Tas ir stratēģiski pamatots un realizējams bez augsta kapitālieguldījumu riska.		
2. Alternatīvais scenārijs: Vienotas LSM ēkas būvniecība	Šis scenārijs izvērtēts kā alternatīva infrastruktūras attīstības pieeja, nevis kā LSM izvēlētais attīstības virziens un tas paredz pilnīgu organizācijas konsolidāciju vienā fiziskā, no jauna celtā LSM ēkā,	Priekšrocības: Fiziska vienotība varētu sekmēt ātrāku sadarbību un kopības sajūtu.

	kurā atrastos visas funkcijas – radio, televīzijas, digitālais centrs, redakcijas, arhīvi, tehniskās telpas, studijas un ražošana. Raksturojums - Tiek projektēta un būvēta vienota LSM ēka, kas aizstātu Zaķusalas krastmalas un Doma laukuma telpas. - Visas funkcijas, tostarp biroja telpas, tehniskie mezgli, studijas, arhīvi un serveru telpas, tiek integrētas vienotā infrastruktūrā. - Būvniecība paredz ievērojamus projektēšanas, iekārtu, tehniskās integrācijas un ilgtspējas risinājumu ieguldījumus. - Jaunās telpas tiek veidotas atbilstoši mūsdienu mediju vajadzībām, augstiem drošības standartiem un energoefektivitātei.	- Modernas telpas atvieglotu satura ražošanu (studijas, tehnika, koncepcijas telpas). - Ēka varētu kalpot kā ilgtermiņa infrastruktūras risinājums nākamajām desmitgadēm. Riski: - Augstas kapitāla investīcijas (desmitiem miljonu eiro), kas nav saskaņotas ne SEPLP stratēģiskajos dokumentos, ne vidēja termiņa budžetā. - Projektēšanas un būvniecības process var ilgt 6–10 gadus, kas neatbilst mediju tehnoloģiju attīstības tempam. - Augsts būvniecības, iepirkumu, projektu vadības un ekspluatācijas risks. - Paaugstināts drošības un pakalpojumu nepārtrauktības risks, ņemot vērā, ka esošā infrastruktūra jau ir klasificēta kā kritiska (piem., radio nepārtrauktība), un tās pārvietošana prasa sarežģītus DR risinājumus. Augsta tehnoloģiskā novecošana – pastāv risks uzbūvēt ēku, kas jau neatbilst brīdim, kad tā tiks nodota ekspluatācijā. - Jaunā ēka pati par sevi nenodrošina digitālo transformāciju, ja netiek paralēli realizēta arī procesos un kultūrā.
--	--	--

Kopējais vērtējums:

Finanšu un laika ziņā augsta riska scenārijs, kura izmaksas un ietekme uz darbības nepārtrauktību ir būtiski lielākas nekā digitālās transformācijas scenārijam. Šis scenārijs neatbilst stratēģijas periodā noteiktajām prioritātēm, kas definētas SEPLP un kapitāla daļu turētāja gaidu vēstulē, kur uzsvars likts uz digitālo transformāciju, satura kvalitātes stiprināšanu, sasniedzamību, drošību un darbības efektivitāti.

Pamatojoties uz SEPLP gaidu vēstuli un LSM stratēģiskajām prioritātēm, ir izvēlēts scenārijs "No platformu/kanālu pieejas uz sabiedrības vajadzībās balstītu pieeju", kas paredz pāreju uz vienotu, digitāli orientētu sabiedrisko mediju. Tas ietver:

- Vienotas digitālās ekosistēmas izveidi, kur LSM.lv kļūst par galveno platformu ziņām un aktuālajai informācijai, savukārt Replay.lv – par vienotu straumēšanas risinājumu audio un video saturam.
- Datu un auditorijas paradumu analīzi kā pamatu satura plānošanai, īpaši fokusējoties uz bērnu un jauniešu sasniegšanu, un mazākumtautību auditoriju sasniegšanu. Satura daudzveidības un kvalitātes stiprināšanu, attīstot analītisko un pētniecisko žurnālistiku, kā arī veidojot mūsdienīgus digitālos formātus (mobilais saturs, raidieraksti, vizuālas un

multimediālas žanru formas) un nodrošinot redakcionāli konsekventu pieeju visās platformās.

- Vienotas organizācijas kultūras un darba procesu ieviešanu, vienojot radio, televīzijas un digitālās komandas kopīgā satura plānošanā un nodrošinot integrētus, caurskatāmus darba procesus.
- Investīcijas modernā tehnoloģiskā un drošības vidē, atjaunojot infrastruktūru, ieviešot integrētus ražošanas procesus, vienotu satura pārvaldības sistēmu un kibernetikas risinājumus, kas uzlabo satura pieejamību, resursu efektīvu izlietošanu un lietotāju pieredzi.
- Reģionālās klātbūtnes un lokālā satura stiprināšanu, īpaši Latgalē, lai mazinātu dezinformāciju, palielinātu uzticamību un veicinātu sabiedrības saliedētību, policentrisku satura veidošanu.
- Sabiedrības noturības stiprināšanu, nodrošinot uzticamu, neatkarīgu un daudzveidīgu informāciju, kas ļauj sabiedrībai orientēties augstas polarizācijas un dezinformācijas apstākļos, veicina medijpratību visplašākajā nozīmē: gan kritisku mediju satura izvērtēšanu, gan arī zināšanas un izpratni par algoritmu un mākslīgā intelekta rīku ietekmi uz informācijas saturu.

Kopumā izvēlētais stratēģiskais virziens ataino kapitāla daļu turētāja gaidas un valsts mediju politikas ilgtermiņa mērķus, vienlaikus nosakot skaidru un īstenojamu ceļu LSM biznesa modeļa pilnveidei, institucionālajai attīstībai un sabiedriskā labuma radīšanai.

BIZNESA MODELIS

Atbilstoši izvēlētajam attīstības scenārijam, sagatavots LSM biznesa modelis un noteikti galvenie biznesa modeļa elementi. LSM biznesa modelis ir veidots, lai atbildētu uz mūsdienu sabiedrības mainīgajām vajadzībām un stiprinātu sabiedrisko mediju lomu digitālajā laikmetā.

Biznesa modeļa elementi

Galvenie partneri

- SEPLP kā kapitāla daļu turētājs un sabiedriskā pasūtījuma pasūtītājs.
- Valsts institūcijas (NEPLP, Kultūras ministrija, Izglītības un zinātnes ministrija u. c.).
- Starptautiskie sabiedriskie mediji un organizācijas: EBU, Nordvision, kā arī Baltijas un citu Eiropas valstu sabiedriskie mediji (ERR, LRT,YLE, SVT, DR, NRK u. c.).
- Sabiedrības pārstāvji, nevalstiskās organizācijas, kas pārstāv mazākumtautību un citu grupu intereses.
- Neatkarīgie producenti, kultūras un izglītības organizācijas.
- Tehnoloģiju un infrastruktūras piegādātāji.

Galvenās darbības

- Sabiedriskā pasūtījuma satura izstrāde un izplatīšana visās platformās.
- Digitālās transformācijas īstenošana, izveidojot vienotu digitālo ekosistēmu (LSM.lv, Replay.lv, sociālie mediji).
- Žurnālistikas kvalitātes un redakcionālās neatkarības nodrošināšana.
- Auditorijas izpēte, datu analītika un medijpratības stiprināšana.
- Organizācijas efektivitātes celšana un resursu pārvaldības optimizācija.

Resursi

- Profesionāli cilvēkresursi – žurnālisti, satura veidotāji, tehniskais un atbalsta personāls.
- Spēcīgi zīmoli vienotas LSM zīmolu arhitektūras ietvaros.
- Digitālās un tehnoloģiskās platformas.
- Infrastruktūra (studijas, arhīvi, signāla tīkls). Sabiedrības uzticība un reputācija.

Vērtības piedāvājums

- Uzticama un pārbaudīta informācija, kas nav pakļauta politiskai vai komerciālai ietekmei un kurai var pajautes gan ikdienā, gan sabiedrībai izšķirošos brīžos.
- Daudzveidīgs un iedvesmojošs saturs, kas rosina domāt, izziņāt, sarunāties un radīt – no ziņām un pētnieciskās žurnālistikas līdz kultūrai, izglītībai, bērnu un jauniešu saturam, sportam, izklaidei, filmām, seriāliem un mūzikai.
- Pieejamība bez robežām laikā un telpā, nodrošinot vienkāršu un ērtu piekļuvi saturam dažādās platformās – televīzijā, radio un digitālajā vidē – bez reklāmām un komerciāliem ierobežojumiem.
- Saturs, kas vairo piederību Latvijai, stiprinot latviešu valodu, kultūru un kopīgās vērtības, vienlaikus uzrunājot dažādas sabiedrības grupas un pieredzes.

Auditorija

- Latvijas iedzīvotāji visās vecuma un sociālajās grupās.
- Bērni un jaunieši kā stratēģiska prioritāte.
- Mazākumtautības un reģionu auditorijas.
- Latvijas diaspora ārzemēs.

Kanāli

- Lineārā televīzija (LTV1, LTV7).
- Lineārais radio (LR1, LR2, LR3, LR5, LR6).
- Vienota digitālā platforma LSM.lv un Replay.lv kā straumēšanas risinājums.
- Sociālie mediji un trešo pušu satura straumēšanas platformas.
- Starptautiskā satura apmaiņa ar citiem sabiedriskajiem medijiem.

Attiecības ar auditoriju

- Uzticības un caurskatāmības nodrošināšana (Ombuds, sabiedriskā pasūtījuma izvērtējumi, regulāras aptaujas).
- Aktīva iesaiste digitālajās platformās un sociālajos tīklos.
- Atgriezeniskās saites mehānismi – klientu serviss, auditorijas dati, pētījumi, sabiedrības konsultācijas.
- Medijpratības un izglītojoši projekti.

Biznesa modeļa ilgtspēja

- Finansiālā – stabils valsts finansējums un starptautisku resursu piesaiste.
- Sociālā – uzticība, auditorijas daudzveidības sasniegšana, medijpratības un sabiedrības iesaistes projekti.
- Vides – pāreja uz ilgtspējīgu infrastruktūru, energoefektīvu ēku un zaļo risinājumu ieviešana.

Ieņēmumu struktūra

- Valsts budžeta dotācija sabiedriskā pasūtījuma īstenošanai (pamatavots).
- Papildu finansējums no ES fondiem un starptautiskajiem projektiem (digitalizācija, inovācijas).
- Ierobežota pašu ieņēmumu gūšana (maksas pakalpojumi, autoratlīdzību pārvaldība), ievērojot SEPLP vadlīnijas un konkurences neitralitātes principu.

Izmaksu struktūra

- Darbinieku atalgojums un sociālās izmaksas.
- Satura veidošanas un izplatīšanas izmaksas.
- Tehnoloģiju uzturēšana un modernizācija. Infrastruktūras uzturēšana un attīstība.
- Investīcijas digitalizācijā, datu analītikā un jaunu platformu risinājumos.
- Autortiesību maksājumi.
- Apraides pakalpojumu izmaksas (lineārais radio).

BIZNESA MODEĻA APRAKSTS

Balstoties uz pāreju no platformu un kanālu pieejas uz sabiedrības vajadzībās balstītu pieeju, LSM stratēģiski attīsta vienotu digitālo ekosistēmu, nodrošina kvalitatīvu, daudzveidīgu un uzticamu satura radīšanu un izplatīšanu visām Latvijas sabiedrības grupām, īpašu uzmanību veltot bērniem, jauniešiem un mazākumtautībām, kā arī reģionālās un starptautiskās auditorijas sasniegšanai. Galvenās darbības ietver sabiedriskā pasūtījuma satura izstrādi, digitālo transformāciju, žurnālistikas kvalitātes nodrošināšanu un auditorijas izpēti. Modelis paredz ilgtspējīgu finansējumu no valsts budžeta, atbildīgu resursu pārvaldību, investīciju piesaisti un inovācijas. LSM mērķis ir būt auditorijas pirmajai izvēlei, stiprinot demokrātiju, kultūru un sabiedrības saliedētību caur neatkarīgu, profesionālu un sabiedrības interesēs radītu saturu.

Galvenie partneri

- SEPLP kā valsts kapitāla daļu turētājs un sabiedriskā pasūtījuma pasūtītājs.
- Valsts institūcijas (NEPLP, Kultūras ministrija, Izglītības un zinātnes ministrija u. c.).
- Starptautiskie sabiedriskie mediji un organizācijas: EBU, Nordvision, kā arī Baltijas un citu Eiropas valstu sabiedriskie mediji (ERR, LRT, YLE, SVT, DR, NRK, RTE u. c.).
- Sabiedrības pārstāvji, nevalstiskās organizācijas, kas pārstāv mazākumtautību un citu grupu intereses.
- Neatkarīgie producenti, kultūras un izglītības organizācijas.
- Tehnoloģiju un infrastruktūras piegādātāji.

LSM sadarbojas ar Latvijas neatkarīgajiem producentiem, ārvalstu sabiedriskajiem medijiem, citiem Latvijas medijiem un sabiedriskajām organizācijām, lai paplašinātu satura daudzveidību un stiprinātu sabiedrisko mediju lomu.

Galvenās darbības

- Sabiedriskā pasūtījuma satura izstrāde un izplatīšana visās platformās.
- Digitālās transformācijas īstenošana, izveidojot vienotu digitālo ekosistēmu (LSM.lv, Replay.lv, sociālie mediji).
- Žurnālistikas kvalitātes un redakcionālās neatkarības nodrošināšana.
- Auditorijas izpēte, datu analītika un medijpratības stiprināšana.
- Organizācijas efektivitātes celšana un resursu pārvaldības optimizācija.

LSM galvenās darbības ir kvalitatīva un daudzveidīga satura radīšana, plānošana, izplatīšana un analīze, balstoties uz sabiedrības vajadzībām un auditorijas datiem. Īpaša uzmanība tiek veltīta pētnieciskās un analītiskās žurnālistikas attīstībai, jaunu digitālo formātu izstrādei un reģionālā satura stiprināšanai.

Tehnoloģiju attīstība, datu analīze un inovāciju ieviešana ir neatņemama LSM darbības sastāvdaļa, kas ļauj efektīvi reaģēt uz mediju vides pārmaiņām un auditorijas paradumu maiņu. Organizācijas kultūras un darba procesu pilnveide nodrošina vienotu, elastīgu un uz sadarbību vērstu komandu.

Vērtības piedāvājums

Latvijas Sabiedriskais medijs ir drošs, uzticams un neatkarīgs informācijas avots, kas stiprina demokrātiju, kultūru un sabiedrības piederības sajūtu Latvijai.

- **Uzticama un pārbaudīta informācija**, kas nav pakļauta politiskai vai komerciālai ietekmei un kurai var paļauties gan ikdienā, gan sabiedrībai izšķirošos brīžos ar domu par nākotni: kā pieņemtie un iespējamie lēmumi gan valsts, gan katra indivīda līmenī var ietekmēt Latvijas attīstību.
- **Daudzveidīgs un iedvesmojošs saturs**, kas rosina domāt, izzināt, sarunāties un radīt – no ziņām un pētnieciskās žurnālistikas līdz uzņēmējdarbībai, kultūrai, izglītībai un zinātnei, bērnu un jauniešu saturam, sportam, izklaidei, filmām, seriāliem un mūzikai.
- **Pieejamība bez robežām laikā un telpā**, nodrošinot vienkāršu un ērtu piekļuvi saturam dažādās platformās – televīzijā, radio un digitālajā vidē – bez reklāmām un komerciāliem ierobežojumiem.
- **Saturs, kas vairo piederību Latvijai**, stiprinot latviešu valodu, kultūru un kopīgās vērtības, līdzdalību demokrātiskajos procesos, vienlaikus uzrunājot dažādas sabiedrības grupas un piederdes.

LSM vērtības piedāvājums balstās auditorijas vajadzību, paradumu un uzticēšanās izpētē, īpašu uzmanību veltot bērnu, jauniešu un mazākumtautību sasniegšanai. Saturs tiek attīstīts, stiprinot pētniecisko un analītisko žurnālistiku un ieviešot mūsdienīgas digitālās formas. LSM darbojas kā sabiedrības interesēm veltīta alternatīva globālo algoritmu un komerciālo platformu spiedienam, nodrošinot kvalitatīvu, pieejamu un uzticamu saturu.

Attiecības ar auditoriju

- Uzticības un caurskatāmības nodrošināšana (Ombuds, sabiedriskā pasūtījuma izvērtējumi, regulāras aptaujas).
- Aktīva iesaiste digitālajās platformās un sociālajos tīklos.
- Atgriezeniskās saites mehānismi – klientu serviss, auditorijas dati, pētījumi, sabiedrības konsultācijas.
- Medijpratības un izglītojoši projekti.

LSM veido ciešas, uzticībā balstītas attiecības ar auditoriju, regulāri analizējot tās vajadzības un paradumus, kā arī nodrošinot atgriezenisko saiti. Sabiedrības iesaiste tiek veicināta ar aptaujām, interaktīviem formātiem, diskusijām un līdzdalības iespējām, kas ļauj auditorijai ne tikai patērēt, bet arī ietekmēt saturu.

Uzticība un reputācija ir LSM galvenās vērtības – saturs tiek radīts neatkarīgi, profesionāli un sabalansēti, atspoguļojot sabiedrības daudzveidību un stiprinot demokrātiju. LSM ir atvērts sabiedrības viedokļiem un gatavs pielāgoties mainīgajām vajadzībām, tādējādi kļūstot par auditorijas pirmo izvēli.

Auditorija

- Latvijas iedzīvotāji visās vecuma un sociālajās grupās.
- Bērni un jaunieši kā stratēģiska prioritāte.
- Mazākumtautības un reģionu auditorijas
- Latvijas diaspora ārzemēs.

LSM klientu segments ir visa Latvijas sabiedrība – dažādu vecumu, interešu, reģionu un nacionalitāšu pārstāvji, kā arī diaspora un starptautiskā auditorija, kas interesējas par notikumiem Latvijā. Īpašs fokuss tiek veltīts bērniem un jauniešiem, kuriem saturs tiek radīts viņiem saprotamā valodā un formā, kā arī mazākumtautību auditorijas sasniegšanai.

LSM mērķtiecīgi uzrunā arī līdz šim nepietiekami sasniegtās auditorijas, veidojot saturu, kas atspoguļo sabiedrības daudzveidību un veicina iekļaušanu. Reģionālās studijas un lokālā satura stiprināšana ļauj sasniegt auditoriju ārpus galvaspilsētas, kā arī veidot saturu policentriski, savukārt starptautisko korespondentu tīkls nodrošina klātbūtni globāli nozīmīgu notikumu norises vietās un iespēju sabiedrībai sniegt tiešu, profesionālu informāciju no starptautisko procesu epicentriem.

Platformas

- Lineārā televīzija (LTV1, LTV7).
- Lineārais radio (LR1, LR2, LR3, LR5, LR6).
- Vienota digitālā platforma LSM.lv un Replay.lv kā straumēšanas risinājums.
- Mobilās lietotnes.
- Sociālie mediji un trešo pušu satura straumēšanas platformas.
- Starptautiskā satura apmaiņa ar citiem sabiedriskajiem medijiem.

Auditorijas sasniegšanai LSM vēsturiski izmantoti galvenokārt tradicionālos kanālus – radio un televīziju –, taču to loma ir jāpārdefinē un jāveido vienota satura ekosistēma. Arvien nozīmīgāks satura piegādes kanāls kļūst vienotā digitālā platforma LSM.lv, kas nodrošina ērtu un personalizētu piekļuvi saturam jebkurā laikā, vietā un ierīcē.

Satura izplatīšana notiek arī sadarbojoties ar neatkarīgajiem producentiem, ārvalstu sabiedriskajiem medijiem un citām organizācijām, tādējādi paplašinot LSM klātbūtni un ietekmi. Replay.lv kā straumēšanas risinājums apvieno audiovizuālo saturu, padarot to pieejamu pēc pieprasījuma, savukārt sociālie tīkli un plašāka pieeja ļauj sasniegt dažādas auditorijas grupas, īpaši jauniešus un bērnus.

Resursi

- Profesionāli cilvēkresursi – žurnālisti, satura veidotāji, tehniskais un atbalsta personāls.
- Spēcīgi zīmoli vienotas LSM zīmolu arhitektūras ietvaros
- Digitālās un tehnoloģiskās platformas.
- Infrastruktūra (studijas, arhīvi, signāla tīkls).
- Sabiedrības uzticība un reputācija.

LSM galvenie resursi ir profesionāla, daudzveidīga un motivēta komanda, kas apvieno radio, televīzijas un digitālā satura ekspertus vienotā organizācijā. Modernā tehnoloģiskā vide, ilgtspējīga infrastruktūra un droša IT platforma nodrošina satura radīšanas un izplatīšanas efektivitāti.

Reģionālās studijas, starptautisko korespondentu tīkls un sadarbība ar neatkarīgajiem producentiem paplašina LSM iespējas sasniegt dažādas auditorijas. Datu analīzes rīki ļauj precīzi plānot un pielāgot saturu sabiedrības vajadzībām.

Ieņēmumu struktūra

- Valsts budžeta dotācija sabiedriskā pasūtījuma īstenošanai (pamatavots).
- Papildu finansējums no ES fondiem un starptautiskajiem projektiem (digitalizācija, inovācijas).
- Ierobežota pašu ieņēmumu gūšana (maksas pakalpojumi, autoratlīdzību pārvaldība), ievērojot SEPLP vadlīnijas un konkurences neitralitātes principu.

LSM kā sabiedriskais medijs tiek finansēts no valsts budžeta, kas nodrošina neatkarību no komerciālām interesēm un ļauj koncentrēties uz sabiedrības labuma radīšanu. Budžeta plānošana notiek ilgtermiņā, balstoties uz stratēģiskajām prioritātēm, auditorijas datiem un sabiedriskā labuma rādītājiem.

Finanšu pārvaldība ir atbildīga – lēmumi tiek pieņemti, ievērojot līdzsvaru starp finanšu un nefinanšu ieguvumiem, ar mērķi nodrošināt satura kvalitāti, pieejamību un ilgtspējību. LSM saturs ir pieejams ikvienam bez maksas.

Izmaksu struktūra

- Darbinieku atalgojums un sociālās izmaksas.
- Satura veidošanas un izplatīšanas izmaksas.
- Tehnoloģiju uzturēšana un modernizācija.
- Infrastruktūras uzturēšana un attīstība.
- Investīcijas digitalizācijā, datu analītikā un jaunu platformu risinājumos.
- Autortiesību maksājumi.
- Apraides pakalpojumu izmaksas (lineārais radio).

LSM izmaksu struktūru veido ieguldījumi satura radīšanā, tehnoloģiju attīstībā, infrastruktūras uzturēšanā un darbinieku profesionālajā izaugsmē. Budžeta plānošana notiek vairākus gadus uz priekšu, lai nodrošinātu ilgtspējību un uzņēmuma attīstību, kā arī efektīvu resursu izmantošanu.

Investīcijas tiek mērķtiecīgi novirzītas stratēģisko prioritāšu īstenošanai – modernu digitālo platformu izveidei, reģionālās klātbūtnes stiprināšanai, tehnoloģiskās drošības un darbības nepārtrauktības nodrošināšanai. LSM rūpējas par caurspīdīgu un atbildīgu finanšu pārvaldību, kas balstīta sabiedriskā labuma principos.

Biznesa modeļa ilgtspēja

- **Finansiālā** – stabils valsts finansējums un starptautisku resursu piesaiste.
- **Sociālā** – uzticība, auditorijas daudzveidības sasniegšana, medijpratības un sabiedrības iesaistes projekti.
- **Vides** – pāreja uz ilgtspējīgu infrastruktūru, energoefektīvu ēku un zaļo risinājumu ieviešana.

LSM biznesa modelis būtiski atšķiras no komerciālo mediju modeļiem – tas ir balstīts sabiedriskā labuma radīšanā un sabiedriskā mandāta izpildē, un tā pamatā ir stabils publiskais finansējums, redakcionālā neatkarība un skaidri noteikti sabiedriskie uzdevumi. Vienlaikus LSM darbojas ļoti augstas konkurences apstākļos, kur auditorijas uzmanība tiek dalīta ar globālām digitālajām platformām, komerciāliem medijiem un algoritmos balstītiem satura piedāvājumiem. Šī situācija prasa no sabiedriskā medija ne tikai satura kvalitāti un

uzticamību, bet arī spēju attīstīt mūsdienīgu, efektīvu un elastīgu biznesa modeli, kas nodrošina ilgtermiņa ilgtspēju, sasniedzamību un sabiedrisko ietekmi mainīgā mediju vidē.

STRATĒGIJAS IETVARŠ

LSM VISPĀRĒJAIS STRATĒGISKAIS MĒRĶIS¹ ir **stiprināt Latvijas demokrātisko iekārtu, vārda brīvību un Latvijas iedzīvotāju sajūtu, ka viņi ir piederīgi Latvijai, kopt latviešu valodu un nacionālo kultūru saskaņā ar Satversmi, SEPLPL un citiem likumiem.**

MISIJA

Savienot, iedrošināt un iedvesmot Latvijas cilvēkus ar saturu, kam var uzticēties.

VĪZIJA

LSM ir laikmetīgs sabiedriskais medijs, kas strādā vienoti, domā digitāli un veido saturu, balstoties sabiedrības vajadzībās, ieradumos un izvēlēs.

VĒRTĪBAS

NEATKARĪBA. Stiprinām demokrātiju. Ar neatkarīgu skatījumu, nelokāmu stāju un drosmi sargājam un stiprinām Latvijas demokrātiju. Mēs stāvam un krītam par patiesību, bet nebaidāmies norādīt uz vēl nezināmo vai apšaubāmo jo sabiedrības uzticēšanās ir mūsu pamats,.

AUDITORIJA. Uzmanījam ikvienu. Esam visas Latvijas sabiedrības medijs – klātesoši tur, kur ir cilvēki, viņu stāsti, viedokļi un pieredzes. Mēs atspoguļojam daudzveidību un rūpējamies, lai ikviens varētu sevi saskatīt un sadzirdēt mūsu saturā.

LAIKMETĪGUMS. Esam laikmetīgi – esam atvērti pārmaiņām un digitāli spēcīgi. Mēs augam kopā ar savu auditoriju, nepārtraukti meklējot labākos veidus, kā laikā piegādāt aktuālu, uzticamu un radošu saturu.

PIEDERĪBA LATVIJAI. Vairojam piederību Latvijai. Mēs strādājam ar patiesu misijas apziņu un atbildību par mūsu cilvēkiem, kultūru un valodu. Esam klātesoši Latvijai nozīmīgākajos brīžos, stiprinot tautas pašapziņu un kopības izjūtu.

¹ Ir noteikts SEPLPL 2. pantā

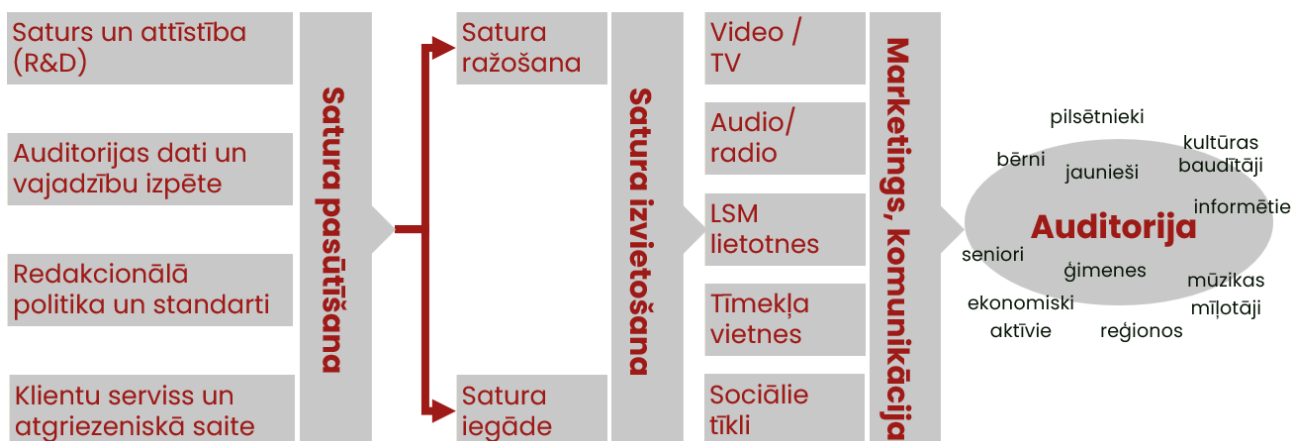
VIDĒJA TERMIŅA ATTĪSTĪBAS VIRZIENI JEB STRATĒGISKĀS PRIORITĀTES

Balstoties sabiedriskā labuma mandātā, auditorijas vajadzībās un strauji mainīgajā mediju vidē, LSM stratēģija koncentrējas uz trim savstarpēji saistītām prioritātēm. Pirmās divas prioritātes vērstas uz SEPLP gaidu vēstulē noteikto ar satura veidošanu saistīto nefinanšu mērķu īstenošanu, savukārt trešā prioritāte aptver pārējos gaidu vēstulē noteiktos mērķus, kas saistīti ar organizācijas attīstību, pārvaldību, kultūru un infrastruktūru.

JAUNA PIEEJA KVALITATĪVA UN DAUDZPUSĪGA SATURA VADĪBAI

LSM stiprina vienotu skatījumu uz satura plānošanu, veidošanu un izplatīšanu, nodrošinot augstus profesionālos, redakcionālos un ētikas standartus visās platformās. Saturs tiek attīstīts kā vienots piedāvājums, kura centrā ir sabiedriskais labums, uzticamība un nozīmīgums auditorijai, kā arī efektīva sabiedrības piešķirto līdzekļu izlietošana.

No platformu / kanālu pieejas uz sabiedrības vajadzībās balstītu pieeju



8. attēls no platformu/kanālu pieejas uz sabiedrības vajadzībās balstītu pieeju

Šī pieeja nozīmē pāreju no atsevišķu kanālu un formātu domāšanas uz vienotu satura piedāvājumu, kur saturs tiek plānots, veidots un izplatīts kā vienots veselums atbilstošākajai platformai vai platformām. Satura vadība balstās skaidrās prioritātēs, profesionālos un ētikas standartos, kā arī izpratnē par auditorijas vajadzībām, nodrošinot sabiedrisko labumu, uzticamību un nozīmīgumu.

JAUNA PIEEJA VALODU LIETOJUMAM SATURĀ

LSM stiprina latviešu valodu un Latvijas kultūras telpu kā sabiedriskā medija pamatu. Valodu lietojums saturā tiek īstenots vienotā redakcionālā ietvarā, atbilstoši spēkā esošajam normatīvajam regulējumam un sabiedriskajam pasūtījumam, ievērojot vienotus profesionālos, ētikas un kvalitātes standartus.

Vienota
informatīvā telpa

Latviešu valoda
kā pamats

Citas valodas –
regulējuma ietvaros

LSM valodu pieeja balstās latviešu valodas stiprināšanā un vienotas informatīvās telpas veidošanā. Valodu lietojums saturā tiek īstenots atbilstoši spēkā esošajam normatīvajam regulējumam un sabiedriskajam pasūtījumam, ņemot vērā auditorijas vajadzības un mediju lietošanas paradumus.

VIENOTS LSM – VIENOTA ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA UN INFRASTRUKTŪRA

LSM attīstās kā viena organizācija ar kopīgiem darbības principiem, skaidru atbildību, mūsdienīgu pārvaldību un ilgtspējīgu infrastruktūru. Vienota pieeja procesiem, tehnoloģijām un cilvēkresursiem ir priekšnoteikums efektīvai stratēģijas īstenošanai.

Vienota organizācijas kultūra nozīmē arī vienotu redakcionālo telpu. LSM attīsta tematiskās redakcijas, kurās saturs tiek veidots vienotā profesionālā vidē un pēc vienotiem redakcionālajiem standartiem. Satura veidošana latviešu valodā ir pamata kompetence, savukārt svešvalodu zināšanas ir papildu kompetence.

Mūsdienīga un ilgtspējīga
organizācija un infrastruktūra

Priekšnoteikums mūsdienīga,
kvalitatīva un uzticama
satura veidošanai

Šī stratēģiskā prioritāte fokusējas uz LSM attīstību kā vienotu, mūsdienīgu organizāciju, kuras pārvaldība, kultūra un infrastruktūra ir saskaņotas ar sabiedriskā medija kodolu – saturu. Skaidri darbības principi, pārskatāmi procesi, mūsdienīgas tehnoloģijas un ilgtspējīga infrastruktūra veido pamatu kvalitatīva, uzticama un auditorijai nozīmīga satura veidošanai un izplatīšanai.

LSM stratēģiskās prioritātes nosaka būtiskas pārmaiņas LSM ikdienas darbā un attīstības virzienos.

Saturs un pieejamība: Digitālā vide nosaka jaunas prasības satura plānošanai, formātiem un izplatīšanai, tāpēc LSM stiprina spēju sasniegt auditoriju tur, kur tā patērē saturu, vienlaikus saglabājot sabiedriskā labuma un redakcionālās neatkarības principus.

Stabila un moderna digitālā infrastruktūra: LSM attīsta vienotu digitālo ekosistēmu ar uzlabotu lietotāju pieredzi, drošiem un ilgtspējīgiem tehnoloģiskajiem risinājumiem, kas ļauj efektīvi pārvaldīt saturu un nodrošināt tā pieejamību dažādās platformās.

Jauna organizācijas struktūra: Tiek veidota vienkāršāka un pārskatāmāka organizācijas struktūra bez procesu dublēšanās, ar skaidriem lēmumu pieņemšanas mehānismiem un ciešu sadarbību starp satura, tehnoloģiju un atbalsta funkcijām.

Vienota organizācijas kultūra: LSM stiprina kultūru, kas balstīta taisnīgumā, iekļaušanā un profesionālajā izaugsmē. Darbinieku kompetences, sadarbība un spēja pielāgoties pārmaiņām ir būtisks pamats inovācijām un sabiedriskā medija ilgtspējai.

NEFINANŠU MĒRĶI

SEPLP apstiprinātajā gaidu vēstulē² Kapitālsabiedrībai noteiktie nefinanšu mērķi izriet no politikas plānošanas dokumentiem, kuru saraksts pieejams pielikumā Nr. 3:

Ievērojot gaidu vēstulē noteiktos vidēja termiņa attīstības virzienus, politikas plānošanas dokumentos un citos tiesību aktos LSM noteiktos uzdevumus un veicot LTV un LR Stratēģiju padziļinātu izvērtējumu, SEPLP LSM plānošanas periodam no 2026. līdz 2029. gadam nosaka šādus sasniedzamos nefinanšu mērķus, to rezultātīvos rādītājus un no šiem mērķiem izrietošos prioritāros darbības virzienus. Katram no stratēģiskajiem nefinanšu mērķiem ir sagatavots stratēģijas perioda rīcības plāns, Pielikums Nr.5

² Gaidu vēstule <https://www.seplp.lv/lv/media/2949/download?attachment>

1. NEFINANŠU MĒRĶIS³

Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs ir auditorijas pirmā izvēle. Radīt oriģinālsaturu un nodrošināt satura izplatīšanu un pieejamību dažādās platformās, sasniedzot auditoriju, kura šobrīd netiek sasniegta pietiekami.

LSM stratēģijā šī mērķa īstenošana ir cieši saistīta ar pirmo un otro stratēģisko prioritāti, kas paredz jaunu pieeju kvalitatīva un daudzpusīga satura vadībai un jaunu pieeju valodu lietojumam saturā. Šīs prioritātes veido vienotu ietvaru oriģinālsatura attīstībai, tā izplatīšanai dažādās platformās un satura pieejamības paplašināšanai, ļaujot mērķtiecīgi sasniegt auditorijas grupas, kuras līdz šim ir sasniegtas nepietiekami, un stiprināt LSM pozīciju kā auditorijas pirmo izvēli.

PRIORITĀRĀS AKTIVITĀTES STRATĒGIJAS PERIODĀ:

1. Reģionālā satura attīstība. Attīstīt un nostiprināt LSM reģionālo klātbūtni, veidojot un pilnveidojot reģionālās studijas Latgalē, Kurzemē un Vidzemē, kā arī nodrošinot regulāru, profesionālu un uzticamu saturu par reģioniem būtiskiem notikumiem un procesiem. Reģionālais saturs tiek integrēts kopējā LSM satura piedāvājumā visās platformās, stiprinot sabiedrības informētību, saliedētību un mazinot informatīvās atšķirības starp reģioniem un galvaspilsētu.

2. Saturs bērniem, pusaudžiem un jauniešiem. Attīstīt mērķtiecīgu un ilgtspējīgu satura piedāvājumu bērnu, pusaudžu un jauniešu auditorijai, veidojot oriģinālsaturu televīzijā, radio un digitālajās platformās. Saturs tiek veidots auditorijai saprotamos formātos, veicinot līdzdalību, kritisko domāšanu, pilsonisko līdzatbildību un piederības sajūtu Latvijas informatīvajai telpai.

3. Sadarbība ar neatkarīgajiem producentiem un partneriem. Paplašināt sadarbību ar Latvijas neatkarīgajiem producentiem, ārštata autoriem un radošajām komandām, palielinot kopražojumu un iepirkta oriģinālsatura īpatsvaru. Veicināt sadarbību ar citiem Latvijas un ārvalstu sabiedriskajiem medijiem, kultūras un sabiedriskajām organizācijām, lai attīstītu kvalitatīvus, daudzveidīgus un auditorijai nozīmīgus formātus.

4. Satura pieejamība un piekļūstamība. Mērķtiecīgi palielināt satura pieejamību cilvēkiem ar invaliditāti, attīstot subtitrēšanu, surdotulkojumu un citus pielāgotus risinājumus televīzijas, radio un digitālajās platformās. Vienlaikus uzlabot digitālo produktu piekļūstamību, ievērojot universālā dizaina principus un auditorijas dažādās vajadzības.

5. Nacionālās kultūras procesa stiprināšana. Nodrošināt regulāru un daudzveidīgu nacionālās kultūras procesu atspoguļojumu, investējot oriģinālsaturā – dokumentālajās filmās, seriālos, kultūras raidījumos un tiešraidēs. Attīstīt kultūras mantojuma saglabāšanu un digitalizāciju, nodrošinot arhīvu materiālu pieejamību un izmantošanu dažādās platformās.

³ Nefinanšu mērķu rīcības plāns periodam 2026 – 2029 ir pieejams pielikumā.

2. NEFINANŠU MĒRĶIS⁴

Mērķis: Pieaugusi Latvijas Sabiedriskā medija klātbūtne digitālajā vidē un “LSM.lv” ir nostiprināta kā galvenā digitālā platforma. Ņemot vērā auditorijas paradumu maiņu, turpināt īstenot digitālo transformāciju, attīstot pakalpojumus pēc pieprasījuma, inovatīvus satura formātus un stiprinot “LSM.lv” kā galveno sabiedriskā medija digitālo platformu.

LSM stratēģijā šī mērķa īstenošana ir cieši sasaistīta ar pirmo stratēģisko prioritāti – jaunu pieeju kvalitatīva un daudzpusīga satura vadībai, kā arī ar otro stratēģisko prioritāti – jaunu pieeju valodu lietojumam saturā. Šīs prioritātes tiek īstenotas, attīstot vienotu digitālo ekosistēmu, kurā līdzās LSM.lv tiek ieviesta un attīstīta jaunā LSM straumēšanas platforma, nodrošinot satura pieejamību daudzplatformu vidē un dažādās ierīcēs. Jaunu digitālo platformu ieviešana, esošo platformu modernizācija un to savstarpēja integrācija nodrošina satura pieejamību, lietošanas ērtumu un pamatu personalizētai auditorijas pieredzei.

PRIORITĀRĀS AKTIVITĀTES STRATĒGIJAS PERIODĀ:

1. Vienotas digitālās ekosistēmas attīstība. Attīstīt LSM vienotu digitālo ekosistēmu, kurā LSM.lv un straumēšanas platforma Replay veido savstarpēji integrētu satura piedāvājumu. Nodrošināt satura apriti starp platformām, vienotu lietotāja pieredzi un tehnoloģiskos risinājumus, kas atbalsta daudzplatformu satura patēriņu dažādās ierīcēs.

2. Jaunas straumēšanas platformas ieviešana un attīstība. Ieviest jauno LSM straumēšanas platformu (Replay 2.0), nodrošinot tiešraides, arhīva satura un oriģinālformātu pieejamību, kā arī attīstot mobilo ierīču un viedtelevīziju lietotnes. Straumēšanas platforma tiek veidota kā būtiska satura piegādes vide televīzijas un video saturam digitālajā vidē.

3. Portāla LSM.lv pārbūve un funkcionalitātes attīstība. Veikt portāla LSM.lv mērķtiecīgu pārbūvi, uzlabojot satura sagatavošanas vidi, drošību, veiktspēju un piekļūstamību, tostarp cilvēkiem ar invaliditāti. Attīstīt LSM.lv kā galveno ziņu un skaidrojošā satura platformu, stiprinot tā lomu sabiedriskā medija digitālajā piedāvājumā.

4. Digitālajai videi piemērotu formātu attīstība. Attīstīt digitālajai videi piemērotus satura formātus, tostarp skaidrojošos video, īsformāta video, interaktīvus un datu žurnālistikas risinājumus. Saturs tiek veidots, ņemot vērā auditorijas mediju lietošanas paradumus un dažādu platformu specifiku.

5. Datu izmantošana satura un platformu attīstībā. Stiprināt datu analīzes izmantošanu satura plānošanā, izplatīšanā, automatizētā kontentanalīzē un digitālo produktu attīstībā, balstot lēmumus satura kvalitātes izvērtējumā, auditorijas uzvedības, lietojamības un sasniedzamības datus. Datu izmantošana kalpo kā pamats satura prioritāšu noteikšanai un digitālās pieredzes uzlabošanai.

⁴ Nefinanšu mērķu rīcības plāns periodam 2026 – 2029 ir pieejams pielikumā.

3. NEFINANŠU MĒRĶIS⁵

Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs ir uzticamākais medijs Latvijā. Nodrošinot izcilu satura kvalitāti un daudzveidību, tiek vairots kopējais sabiedriskais labums, un, veicinot sabiedrības uzticēšanos Latvijas Sabiedriskajam medijam kā uzticamākajam un ietekmīgākajam informācijas avotam Latvijā, tiek stiprināta Latvijas demokrātiskā iekārta un vārda brīvība

LSM stratēģijā šī mērķa sasniegšana ir cieši sasaistīta ar pirmo stratēģisko prioritāti – jaunu pieeju kvalitatīva un daudzpusīga satura vadībai. Stratēģiskā prioritāte nosaka vienotus profesionālos, redakcionālos un ētikas standartus visās platformās, kā arī sistemātisku pieeju satura kvalitātes vērtēšanai un pilnveidei. Šādā ietvarā tiek stiprināta sabiedrības uzticēšanās LSM kā neatkarīgam, profesionālam un ietekmīgam informācijas avotam.

PRIORITĀRĀS AKTIVITĀTES STRATĒGIJAS PERIODĀ:

1. Redakcionālās kvalitātes un profesionālo standartu stiprināšana. Sistemātiski stiprināt redakcionālo kvalitāti visās platformās, attīstot žurnālistu profesionālās prasmes, specializāciju un padziļinātu kompetenci nozaru tematikā, kas mazina nepieciešamību interpretāciju balstīt uz ārējo ekspertīzi. Nodrošināt regulāras mācības, profesionālās pilnveides iespējas un redakcionālu atbalstu, īpašu uzmanību pievēršot kvalitatīvai analīzei, faktu pārbaudei un profesionālai ētikai.

2. Analītiskā un pētnieciskā satura attīstība. Attīstīt analītisko un pētniecisko žurnālistiku televīzijā, radio un digitālajās platformās, veidojot padziļinātu saturu par sabiedrībai būtiskiem procesiem Latvijā un pasaulē. Analīze un pētniecība tiek nostiprināta kā viena no LSM satura prioritātēm, tostarp nacionāla mēroga notikumos, piemēram, Saeimas vēlēšanu satura veidošanā.

3. Skaidrojošo formātu un medijpratības stiprināšana. Attīstīt skaidrojošos formātus, kas palīdz auditorijai izprast sarežģītus politiskus, ekonomiskus un sabiedriskus procesus, kā arī stiprina medijpratību. Veidot jaunus formātus žurnālistu darba, redakcionālo lēmumu un profesionālo principu skaidrošanai, veicinot caurskatāmību un uzticēšanos.

4. Ombuda ieteikumu un auditorijas vērtējuma integrēšana. Nodrošināt sabiedriskā medija ombuda atzinumu un ieteikumu sistemātisku izvērtēšanu un integrēšanu redakciju ikdienas darbā. Satura plānošanā un izvērtēšanā izmantot arī auditorijas vērtējuma datus, pētījumus un ekspertu izvērtējumus, veidojot konsekventu pieeju kvalitātes uzlabošanai.

5. Auditorijas iesaiste un atgriezeniskā saite. Stiprināt dialogu ar auditoriju, ieviešot vienotus saziņas risinājumus LSM platformās un attīstot sistemātisku komunikāciju ar auditorijas pārstāvjiem. Veicināt auditorijas līdzdalību sabiedriski nozīmīgu tematu atspoguļojumā, tostarp vēlēšanu satura veidošanā, un izmantot atgriezenisko saiti satura kvalitātes pilnveidē.

6. Mazākumtautību auditorijas uzrunāšana. Uzsākta konceptuāli jauna pieeja mazākumtautību auditorijas uzrunāšanai, stiprinot latviešu valodas satura lietojumu šajā auditorijā un veicinot tās piederību Latvijas informatīvajai telpai.

⁵ Nefinanšu mērķu rīcības plāns periodam 2026 – 2029 ir pieejams pielikumā.

4. NEFINANŠU MĒRĶIS⁶

Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs ir līderis savā nozarē, izmantojot inovatīvus risinājumus un tehnoloģijas. Vienotas tehnoloģiju un IT sistēmas ietvarā tiek realizēti inovatīvi projekti, kas ir svarīgi kvalitatīva satura sagatavošanai un efektīvai valsts budžeta līdzekļu izmantošanai.

LSM stratēģijā šī mērķa īstenošana ir cieši sasaistīta ar trešo stratēģisko prioritāti – vienots LSM ar vienotu organizācijas kultūru un infrastruktūru. Stratēģiskā prioritāte paredz vienotas tehnoloģiskās un IT vides izveidi, procesu integrāciju un mērķtiecīgu inovāciju ieviešanu, nodrošinot kvalitatīva satura veidošanu, efektīvu resursu izmantošanu un sabiedriskā pasūtījuma izpildi ilgtermiņā.

PRIORITĀRĀS AKTIVITĀTES STRATĒGIJAS PERIODĀ:

1. Mākslīgā intelekta risinājumu ieviešana un izmantošana. Mērķtiecīgi ieviest un attīstīt mākslīgā intelekta risinājumus darba procesu efektivizācijai, satura meklēšanai, pārvaldībai un lietotāju atbalstam. MI rīki tiek izmantoti redakcionālā darba atbalstam, biroja procesu automatizācijai un iekšējo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai, ievērojot apstiprinātās mākslīgā intelekta izmantošanas un ētikas vadlīnijas.

2. Vienotas satura plānošanas, ražošanas un publicēšanas vides izveide. Attīstīt vienotu satura plānošanas, ražošanas un publicēšanas vidi visām LSM platformām, integrējot satura pārvaldības (MAM) risinājumus un nodrošinot raitu satura apriti starp televīziju, radio un digitālajām platformām. Vienotā vide veicina satura efektīvāku izmantošanu, sadarbību starp redakcijām un vienota medija pieejas nostiprināšanu.

3. Studiju un ražošanas vides modernizācija. Pakāpeniski modernizēt televīzijas, radio un specializētās studijas, nodrošinot tehnoloģiski aktuālu, elastīgu un digitālajām ražošanas prasībām atbilstošu studiju un ražošanas vidi. Attīstīt mobilās ražošanas iespējas, automatizēt ražošanas procesus un uzlabot vizuālo un tehnisko kvalitāti visās platformās.

4. IT infrastruktūras attīstība un kiberdrošības stiprināšana. Attīstīt vienotu un drošu IT infrastruktūru visā LSM, samazinot tehnoloģiju dublēšanos un uzlabojot sistēmu savietojamību. Stiprināt kiberdrošību, datu aizsardzību un darbības nepārtrauktību, nodrošinot stabilu un drošu tehnoloģisko vidi satura ražošanai un izplatīšanai.

5. Resursu plānošanas un tehnoloģiskās pārvaldības pilnveide. Attīstīt tehnoloģisko resursu plānošanu un pārvaldību, veidojot pamatu vienotai resursu plānošanas sistēmai, kas nodrošina efektīvāku tehnisko un cilvēkresursu izmantošanu, labāku caurskatāmību un ilgtermiņa attīstības plānošanu.

⁶ Nefinanšu mērķu rīcības plāns periodam 2026 – 2029 ir pieejams pielikumā.

5. NEFINANŠU MĒRĶIS⁷

Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs nodrošina kritiskās infrastruktūras attīstību ilgtermiņā. Stiprināt Latvijas Sabiedriskā medija infrastruktūras pārvaldību un attīstību, nodrošinot darbības nepārtrauktību.

LSM stratēģijā šis mērķis ir cieši sasaistīts ar trešo stratēģisko prioritāti – vienots LSM ar vienotu organizācijas kultūru un infrastruktūru. Tas fokusējas uz kritiskās infrastruktūras uzturēšanu, drošību un attīstību, nodrošinot LSM darbības nepārtrauktību, risku mazināšanu un sabiedriskā pasūtījuma izpildi arī ārkārtas un paaugstinātas slodzes apstākļos.

PRIORITĀRĀS AKTIVITĀTES STRATĒGIJAS PERIODĀ:

1. Esošo ēku un telpu uzturēšana un attīstība. Nodrošināt LSM rīcībā esošo ēku un telpu drošu, nepārtrauktu un ilgtspējīgu ekspluatāciju, koncentrējoties uz esošās infrastruktūras uzturēšanu, plānveida remontiem un tehniskā stāvokļa uzlabošanu. Stratēģijas periodā jaunu ēku būvniecība netiek plānota; attīstība balstās uz esošo telpu pielāgošanu organizācijas vajadzībām.

2. Telpu pielāgošana strukturālajām pārmaiņām. Atbalstīt organizācijas strukturālās pārmaiņas, pielāgojot esošās telpas jaunajai organizācijas struktūrai un darba vajadzībām. Telpu risinājumi tiek veidoti funkcionāli, efektīvi un elastīgi, līdz tiek noteikts vienots ilgtermiņa telpu risinājums.

3. Kritiskās infrastruktūras drošība un darbības nepārtrauktība. Stiprināt kritiskās infrastruktūras drošību un noturību, regulāri aktualizējot darbības nepārtrauktības plānu, pilnveidojot drošības infrastruktūru un nodrošinot organizācijas gatavību krīzes situācijām. Darbinieku apmācības un praktiskās gatavības pārbaudes ir neatņemama šīs pieejas sastāvdaļa.

4. Risku vadība un iekšējās kontroles stiprināšana. Ieviest un attīstīt vienotu risku vadības un iekšējās kontroles sistēmu, nodrošinot regulāru risku novērtēšanu, skaidru atbildību sadalījumu un metodisku atbalstu struktūrvienībām. Risku vadība tiek integrēta ikdienas pārvaldības procesos un lēmumu pieņemšanā.

5. Energoefektivitāte un infrastruktūras noturība. Uzlabot energoapgādes risinājumus un infrastruktūras noturību, veicot energoapgādes sistēmu izvērtēšanu un īstenojot mērķtiecīgus uzlabojumus energoefektivitātes, drošības un ilgtspējas paaugstināšanai.

6. Ilgtermiņa infrastruktūras attīstības ietvars. Balstoties uz ēku, telpu un infrastruktūras izvērtējumu, veidot pamatu ilgtermiņa infrastruktūras uzturēšanas un attīstības finansēšanas modelim, nodrošinot pamatotu, caurskatāmu un ilgtspējīgu lēmumu pieņemšanu par LSM kritisko infrastruktūru.

⁷ Nefinanšu mērķu rīcības plāns periodam 2026 – 2029 ir pieejams pielikumā.

6. NEFINANŠU MĒRĶIS⁸

Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs nodrošina efektīvu cilvēkresursu pārvaldību. Nodrošināt darba vides uzlabošanu un darbinieku labbūtību, konkurētspējīgu un caurskatāmu atalgojuma politiku, kas ļauj piesaistīt labākos jomas profesionāļus.

LSM stratēģijā šī mērķa īstenošana ir cieši sasaistīta ar trešo stratēģisko prioritāti – vienots LSM ar vienotu organizācijas kultūru un infrastruktūru. Mērķis fokusējas uz caurskatāmu, taisnīgu un ilgtspējīgu cilvēkresursu pārvaldību, kas nodrošina kvalitatīva sabiedriskā pasūtījuma izpildi, stiprina organizācijas kapacitāti pārmaiņu apstākļos un veicina LSM attīstību kā konkurētspējīgu, atvērtu un atbildīgu darba devēju.

PRIORITĀRĀS AKTIVITĀTES STRATĒGIJAS PERIODĀ:

1. Stratēģiska darbaspēka plānošana. Ieviest stratēģisku darbaspēka plānošanas pieeju, kas ļauj noteikt LSM nepieciešamās kompetences un amata vietu skaitu, sasaistot cilvēkresursu lēmumus ar sabiedriskā pasūtījuma izpildi, organizācijas attīstības vajadzībām un budžeta plānošanas ciklu. Darbaspēka plānošana tiek izmantota kā pamats pamatotiem lēmumiem par struktūru, kapacitāti un kompetenču attīstību.

2. Vienotas atalgojuma politikas ieviešana. Izstrādāt un ieviest vienotu atalgojuma politiku un sistēmu ar caurskatāmiem principiem un skaidru struktūru, nodrošinot taisnīgu un konkurētspējīgu atalgojumu. Atalgojuma sistēma tiek integrēta snieguma vadībā un citos personālvadības procesos, veicinot uzticēšanos, paredzamību un motivāciju organizācijā.

3. Vienotas organizācijas kultūras stiprināšana. Veidot un nostiprināt vienotu LSM organizācijas kultūru, balstītu kopīgās vērtībās, atbildībā un profesionālismā, tai skaitā respektējot sabiedrības daudzveidību arī latviešu valodas lietošanā, tostarp LSM satura veidotāju lokā. Stiprināt iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaisti, regulāri apzinot darbinieku viedokli un izmantojot atgriezenisko saiti kā pamatu kultūras un darba vides uzlabojumiem.

4. Darbinieku profesionālā izaugsme un pēctecība. Ieviest darbinieku profesionālās izaugsmes programmu, nosakot stratēģiski prioritārās kompetences un nodrošinot mērķtiecīgas apmācības digitālo prasmju, žurnālistikas kvalitātes un vadības jomās. Stiprināt pēctecību un jauno profesionāļu piesaisti, attīstot sadarbību ar izglītības institūcijām un veidojot ilgtspējīgu darbinieku attīstības sistēmu.

5. Personālvadības procesu digitalizācija un pilnveide. Attīstīt personālvadības procesus, ieviešot vienotus un digitalizētus risinājumus mācību, snieguma vadības un atgriezeniskās saites jomās. Digitalizācija kalpo kā pamats efektīvākai cilvēkresursu pārvaldībai, datu izmantošanai lēmumu pieņemšanā un darbinieku pieredzes uzlabošanai.

⁸ Nefinanšu mērķu rīcības plāns periodam 2026 – 2029 ir pieejams pielikumā.

7. NEFINANŠU MĒRĶIS⁹

Mērķis. Augstākajiem standartiem atbilstoša uzņēmuma korporatīvā pārvaldība. Latvijas Sabiedriskajā medijā tiek ieviesti augstākajiem standartiem atbilstoši uzņēmuma pārvaldības mehānismi, kas vērsti uz efektīvu piešķirto valsts budžeta līdzekļu izmantošanu.

LSM stratēģijā šī mērķa īstenošana ir cieši sasaistīta ar trešo stratēģisko prioritāti – vienots LSM ar vienotu organizācijas kultūru un infrastruktūru. Mērķis fokusējas uz caurskatāmas, atbildīgas un efektīvas pārvaldības sistēmas nostiprināšanu, nodrošinot skaidrus lēmumu pieņemšanas mehānismus, risku vadību, iekšējās kontroles un kvalitātes vadības sistēmu darbību, kā arī ilgtspējīgu piešķirto resursu izmantošanu atbilstoši labas korporatīvās pārvaldības principiem.

PRIORITĀRĀS AKTIVITĀTES STRATĒGIJAS PERIODĀ:

1. Vienota normatīvā un politiku ietvara nostiprināšana. Nodrošināt vienotu un aktuālu LSM politiku un iekšējo normatīvo aktu sistēmu, pārskatot un aktualizējot būtiskās politikas un no tām izrietošos iekšējos normatīvos aktus. Izvērtēt pirms LR un LTV apvienošanas izdotos normatīvos aktus, pieņemot lēmumus par to atcelšanu vai aizstāšanu ar vienotu regulējumu.

2. Risku vadības un iekšējās kontroles sistēmas attīstība. Ieviest un nostiprināt vienotu risku vadības un iekšējās kontroles sistēmu, nodrošinot regulāru risku identificēšanu, novērtēšanu un uzraudzību, skaidru atbildību sadalījumu un metodisku atbalstu struktūrvienībām. Risku vadība tiek integrēta stratēģisko mērķu, procesu un projektu īstenošanā.

3. Organizatoriskās struktūras un procesu pilnveide. Turpināt LSM organizatoriskās struktūras pilnveidi, nodrošinot skaidru atbildību sadalījumu, pārskatāmus lēmumu pieņemšanas mehānismus un vienotu administratīvo pārvaldību. Definēt, dokumentēt un ieviest galvenos organizācijas procesus, stiprinot to efektivitāti, savstarpējo sasaisti un izpratni organizācijā.

4. Administratīvo pakalpojumu kvalitāte un iekšējā komunikācija. Uzlabot administratīvo pakalpojumu kvalitāti un pieejamību, balstoties darbinieku atgriezeniskajā saitē un regulārā procesu izvērtēšanā. Stiprināt iekšējo komunikāciju par procesiem, atbildībām un pakalpojumiem, veicinot vienotas organizācijas darbības principu izpratni.

5. Ilgtspējas pārvaldības attīstība. Attīstīt LSM ilgtspējas pārvaldības pieeju, balstoties uz analīzē identificētajiem ilgtspējas virzieniem un starptautisko labās prakses piemēriem. Ilgtspējas jautājumi tiek integrēti pārvaldības procesos, lēmumu pieņemšanā un ilgtermiņa attīstības plānošanā.

⁹ Nefinanšu mērķu rīcības plāns periodam 2026 – 2029 ir pieejams pielikumā.

FINANŠU MĒRĶI

LSM primārais finansējuma avots ir ikgadējā valsts budžeta dotācija sabiedriskā pasūtījuma un saimnieciskās darbības nodrošināšanai, kas vidēji sastāda aptuveni 98% no kopējiem ieņēmumiem, atlikušo daļu veidojot pašu ieņēmumiem no uzņēmējdarbības vai līdzfinansējumiem.

LSM galvenais finanšu mērķis ir nodrošināt saimnieciskās darbības finansiālo līdzsvaru un stabilitāti, racionālu un ekonomiski pamatotu resursu izmantošanu un izmaksas. Saskaņā ar SEPLPL 10. panta otrajā daļā minēto, sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu mērķis nav peļņas gūšana.

Efektivitāte – pieejamo resursu racionāla un efektīva izmantošana.

Investīciju programma – tehniskās bāzes regulāra nomaiņa un atjaunošana, kas sekmē aprīkojuma un tehnoloģiju sistemātisku modernizēšanu, kritiskās infrastruktūras uzturēšanu.

Maksātspēja – spēja izpildīt saistības un nodrošināt pašu kapitāla pietiekamības līmeni.

4. tabula

LSM finanšu mērķi

1. mērķis: Kapitālsabiedrības finansiālās darbības stabilitātes nodrošināšana					
Rezultatīvais rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība			
	2025	2026	2027	2028	2029
Kopējās likviditātes koeficients (apgrozāmie aktīvi) / (īstermiņa saistības – īstermiņa nākamo periodu ieņēmumi), ne mazāk kā	1,1	1	1	1	1
2. mērķis: Saistību un atbilstoša pašu kapitāla līmeņa nodrošināšana					
Rezultatīvais rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība			
	2025	2026	2027	2028	2029
Saistības pret pašu kapitālu* (kopējās saistības – nākamo periodu īstermiņa un ilgtermiņa ieņēmumi) / pašu kapitāls), ne vairāk kā	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8

*Izpildes vērtība var neatbilst mērķim, ja tiktu paredzēti papildu ārēja finansējuma piesaistīšanas gadījumi, kas veicinātu ekonomiski pamatotu risinājumu ieviešanu, kas mērķēts uz uzņēmuma attīstību.

3. mērķis: Kapitālsabiedrības plānveidīga investīciju apjoma nodrošināšana					
Rezultatīvais rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība			
	2025	2026	2027	2028	2029
Ieguldījumu īpatsvars pret kopējo finansējuma apjomu gadā (valsts budžeta dotācija un pašu ieņēmumi)(%), ne mazāk kā	29	11	11	11	11
4. mērķis: Kapitālsabiedrības efektīvas finanšu plānošanas nodrošināšana					
Rezultatīvais rādītājs	Bāzes vērtība	Mērķa vērtība			
	2025	2026	2027	2028	2029
Administrācijas izmaksu īpatsvars pret neto apgrozījumu (%), ne vairāk kā	7	6	6	6	6

5. tabula

LSM finanšu rādītāji 2026. – 2029. gadam

Finanšu rādītāji					
Rādītājs/ koeficients	Bāzes vērtība 2025	2026	2027	2028	2029
Neto apgrozījums (euro)	52 770 755	58 981 798	59 622 936	60 271 030	60 755 452
Pašu ieņēmumi no uzņēmējdarbības (euro pēc ekonomiskās būtības)*	2 032 531	1 464 440	1 504 940	1 484 690	1 494 815
Neto peļņa (euro), ne mazāk kā	-298 690	-921 991	-499 435	-419 545	-208 099
EBITDA rentabilitāte (%)	6%	7%	8%	9%	9%
Pašu kapitāls (euro), ne mazāk kā	10 763 782	9 618 951	8 896 677	8 254 291	7 823 352
Investīciju apjoms (milj. euro), ne mazāk kā	20,36	6,8	6,8	6,8	6,8

*Pašu ieņēmumi (pēc ekonomiskās būtības) = neto apgrozījums + pārējie komercdarbības ieņēmumi – valsts dotācija – ieņēmumi no pamatlīdzekļu ieguldījumiem – dāvinājumi – ieņēmumi no valūtas kursu svārstībām – ieņēmumi no ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanas rezerves. Kapitālsabiedrība pamata ieņēmumus, vismaz 98% apmērā, gūst no valsts budžeta dotācijas, bet papildu ieņēmumus no saimnieciskās darbības, iznomājot telpas un TV un radio tehniku, sniedzot producēšanas pakalpojumus, izvietojot informatīvus paziņojumus, pieņemot dāvinājumus un ziedojumus utt. Pašu ieņēmumi šajā tabulā uzrādīti pēc uzkrāšanas principa (PZA).

FINANŠU PROGNOZES

Atbilstoši gaidu vēstulē LSM noteiktajiem attīstības virzieniem SEPLP plānošanas periodā no 2026. gada līdz 2029. gadam no LSM sagaida tās radītā sabiedriskā labuma vērtības palielināšanu un izvirzīto ikgadējo mērķu sasniegšanu, kā arī sabiedriskā pasūtījuma izpildes kvalitātes pieaugumu, ko SEPLP vērtēs, veicot visaptverošu sabiedriskā labuma un finansiālās situācijas izvērtējumu.

Tāpat ir jānodrošina, ka netiek pieļauta sabiedriskā pasūtījuma pārkompensācija, kas nozīmē, ka valsts atbalsts nepārsniedz sabiedriskā elektroniskā plašsaziņas līdzekļa veicamā uzdevuma neto izmaksas, ņemot vērā arī citus tiešos vai netiešos ieņēmumus, kas radušies sabiedriskā elektroniskā plašsaziņas līdzekļa uzdevumu izpildes rezultātā. To sekmē komercdarbības un deleģēto uzdevumu darbības uzskaites nodalīšana atbilstoši SEPLP 7. panta vienpadsmitajai daļai un ievērojot EK paziņojuma (Nr. 2009/C 257/01) par valsts atbalsta noteikumu piemērošanu sabiedriskajai apraidei regulējumu.

LSM ilgtermiņa vērtības palielināšanai visus LSM ienākumus ir nepieciešams novirzīt uzņēmuma attīstībai, nefinanšu mērķu sasniegšanai, kā arī satura veidošanas un izplatīšanas kapacitātes stiprināšanai.

LSM prognozētie zaudējumi periodā no 2026.-2029.gadam veidojas vēsturiski iegādāto pamatlīdzekļu amortizācijas dēļ, jo ieņēmumi ir bijuši atzīti agrākos periodos. Šobrīd investīciju uzskaitē paredz ieņēmumu atzīšanu atbilstoši nolietojumam, nodrošinot ieņēmumu un izdevumu uzskaiti vienā pārskata periodā.

Turklāt ir paredzamas arī būtiskas papildus izmaksas, izmantojot vēsturiski uzkrātos naudas līdzekļus komerckontos, kas peļņas/zaudējumu pārskatā veidos lielākas izmaksas kā ieņēmumus.

6. tabula

LSM plānotais finansējums 2026. – 2029. gadam

<i>Finansējumi (prognoze)</i>	<i>2025.gads</i>	<i>2026.gads</i>	<i>2027.gads</i>	<i>2028.gads</i>	<i>2029.gads</i>
46. resora budžeta programmas finansējums 04.00.00.	49 526 597	61 000 741	61 000 741	61 000 741	61 000 741
74. resora budžeta programmā 09 00.00 "Valsts nozīmes reformu īstenošanai" rezervētais finansējums 2025. gadam	8 521 544	-	-	-	-

74. resora budžeta programmā 18.00.00 "Finansējums valsts drošības stiprināšanas pasākumiem"	10 439 846	-	-	-	-
Pašu ieņēmumi, euro*	1 842 969	1 687 207	1 727 707	1 707 457	1 717 582
Kopā	70 330 956	62 687 948	62 728 448	62 708 198	62 718 323

*pašu ieņēmumi šajā tabulā uzrādīti pēc naudas plūsmas principa atbilstoši tam, kā plānots valsts budžets.

7. tabula

Investīciju plāns 2026.-2029.gadam

Nr.p.k.	Pasākumi	2026.	2027.	2028.	2029.	Projekta/aktivitātes apraksts (oriģinālais apraksts)
Kopā:	LSM, LTV, LR kopā	6 879 144	6 879 144	6 879 144	6 879 144	
1.1.	Studiju modernizācija un attīstība	1 801 416	1 675 000	606 000	1 367 472	STUDIJU ATTĪSTĪBA UN MODERNIZĀCIJA. Vienotais LSM koncentrējas uz mūsdienīgu tehnoloģiju ieviešanu un procesu optimizāciju, lai radītu kvalitatīvu un pieejamu saturu sabiedrībai. Plānotie uzlabojumi ietver studiju tehniskā aprīkojuma modernizāciju un infrastruktūras atjaunošanu, veicinot efektivitāti un ilgtspējību. Tiks izmantoti inovatīvi risinājumi, piemēram, automatizētas sistēmas, moderni apgaismojumi, robotizētas kameras un jaunākās multimediju tehnoloģijas, lai optimizētu studiju darbību un samazinātu resursu patēriņu. Studiju infrastruktūra tiks apvienota vienotā vadības sistēmā, nodrošinot attālinātu pārvaldību un elastību satura veidošanā. Lielāka uzmanība tiek pievērsta arī energoefektīviem risinājumiem un tehnoloģiju nomaiņai, lai aizstātu novecojušas sistēmas un atbilstu mūsdienu vajadzībām. Tas ietver arī studiju tehnoloģisko pielāgošanu, lai nodrošinātu satura daudzveidību un atbilstību digitālās transformācijas prasībām. Plānotie uzlabojumi palīdzēs radīt modernu, tehnoloģiski attīstītu vidi, kas sekmēs kvalitatīva satura radīšanu un izplatīšanu, vienlaikus padarot darbības procesus efektīvākus un vieglāk pārvaldāmus. LSM plāno stiprināt iekšējo un ārējo attīstības projektu vadītāju un piesaistīto speciālistu kapacitāti, plānots uz attīstības projektiem attiecināt papildus projektu vadības personālatlīdzības izmaksas.

Nr.p.k.	Pasākumi	2026.	2027.	2028.	2029.	Projekta/aktivitātes apraksts (oriģinālais apraksts)
1.2.	LSM Tehnoloģiju darbības nepārtrauktības nodrošinājums	541 975	632 993	1 040 993	735 320	TEHNOLOĢIJU DARBĪBAS NEPĀRTRAUKTĪBAS NODROŠINĀJUMS Lai garantētu kvalitatīvu un drošu darbību jebkuros apstākļos, LSM mērķtiecīgi investē tehnoloģiju modernizācijā un sistēmu pielāgošanā. Plānotās aktivitātes ietver esošo tehnoloģisko risinājumu atjaunošanu, procesu automatizāciju un jaunu infrastruktūru ieviešanu, kas stiprinās darbības nepārtrauktību. Tiks izveidota vienota IT un ražošanas sistēmu arhitektūra, apvienojot dažādas platformas un nodrošinot elastīgu piekļuvi digitālajiem risinājumiem. Sistēmu virtualizācija un mākoņpakalpojumu ieviešana ļaus uzturēt kritiskas funkcijas pat ārkārtas situācijās, vienlaikus samazinot atkarību no fiziskās infrastruktūras. Papildu uzmanība tiek pievērsta datu drošībai un saglabāšanai, izmantojot rezerves pieslēgumus un vairākas datu kopijas dažādās lokācijās. Tiek modernizētas arī audio un video iekārtas, nodrošinot tehnoloģiju saderību ar mūsdienu prasībām un ilgtspēju. Izmantojot centralizētu monitoringa un vadības sistēmu, tiks pastiprināta tīkla darbības un drošības uzraudzība. Tas ietver arī mobilo risinājumu attīstību ārkārtas situācijām, kas nodrošinās ātru un uzticamu informācijas apmaiņu. Plānoto uzlabojumu rezultātā LSM kļūs tehnoloģiski elastīgāks, drošāks un gatavs pielāgoties mainīgajiem apstākļiem, garantējot kvalitatīvu saturu un nepārtrauktu darbību sabiedrības interesēs. LSM plāno stiprināt iekšējo un ārējo attīstības projektu vadītāju un piesaistīto speciālistu kapacitāti, plānots uz attīstības projektiem attiecināt papildus projektu vadības personālatlīdzības izmaksas.
1.3.	Digitālās apraides risinājumi	709 700	300 000	200 000	403 233	DIGITĀLĀS APRAIDES RISINĀJUMI. LSM mērķtiecīgi attīsta un modernizē digitālās apraides platformas, lai uzlabotu satura pieejamību un kvalitāti dažādās digitālajās vidēs. Tiek veikti pasākumi esošo infrastruktūru atjaunošanai un jaunu tehnoloģisko risinājumu ieviešanai, kas stiprinās vienotā medija pozīcijas digitālajā telpā. Tiks modernizētas straumēšanas un transkodēšanas sistēmas, nodrošinot augstāku video un audio kvalitāti, kā arī uzlabotu darbības nepārtrauktību un kiberdrošību. Vienlaikus tiks integrētas esošās arhīvu sistēmas, nodrošinot pilnvērtīgu satura pārvaldību un datu pieejamību. Tiks veidota vienota digitālā platforma, apvienojot tīmekļa vietnes, mobilās lietotnes un Smart TV aplikācijas, lai lietotāji varētu ērti piekļūt sabiedriskā medija tiešraidēm, ierakstiem un arhīvu materiāliem. Platformas attīstībā tiks izmantoti mākslīgā intelekta risinājumi, kas ļaus automatizēt satura veidošanu, apstrādi un publicēšanu sociālo tīklu platformās. Šie rīki arī sniegs iespēju efektīvāk pārvaldīt digitālos kanālus un uzlabot lietotāju iesaisti. Papildus tiks veikti esošo digitālo lietotņu funkcionālie un saturiskie uzlabojumi, kā arī izpētītas iespējas izmantot ārpakalpojumus, lai nodrošinātu efektīvāku tehnisko risinājumu ieviešanu. Plānotie uzlabojumi padarīs LSM par konkurētspējīgu un mūsdienīgu spēlētāju digitālajā apraidē, veicinot kvalitatīva satura pieejamību plašai sabiedrībai. LSM plāno stiprināt iekšējo un ārējo attīstības projektu vadītāju un piesaistīto speciālistu kapacitāti, plānots uz attīstības projektiem attiecināt papildus projektu vadības personālatlīdzības izmaksas.

Nr.p.k.	Pasākumi	2026.	2027.	2028.	2029.	Projekta/aktivitātes apraksts (oriģinālais apraksts)
1.4.	IKT sistēmu modernizācija un efektivitāte	1 744 259	1 283 000	603 000	1 210 086	IKT SISTĒMU MODERNIZĀCIJA UN EFEKTIVITĀTE. LSM plāno nozīmīgus ieguldījumus informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) attīstībā, lai nodrošinātu mūsdienīgu un efektīvu darbību visās jomās. Šie pasākumi uzlabos gan sistēmu veiktspēju, gan kiberdrošību, vienlaikus nodrošinot vienkāršāku un elastīgāku darbības modeli. Galvenā uzmanība tiek pievērsta biroja IT infrastruktūras modernizācijai, ieskaitot datortehnikas, serveru un tīkla iekārtu nomaiņu, kā arī programmatūras atjaunināšanu. Tiek ieviesti risinājumi, kas uzlabo datu apmaiņas ātrumu un drošību, tostarp jauni ugunsdzēsības, VPN un virtualizācijas serveri. Lai vienkāršotu komunikāciju un sadarbību, tiek veidota vienota IKT sistēma, kas apvienos e-pasta, kalendāru un failu apmaiņas risinājumus, izmantojot mākoņpakalpojumus. Šī pieeja nodrošinās lielāku piekļuves elastību un lietotāju atbalstu. Papildus tam tiek stiprināta TV un digitālā satura ražošanas infrastruktūra, ieviešot automatizētas satura tulkošanas un transkodēšanas sistēmas, kā arī pilnveidojot arhīvu pārvaldību. Datu centra kapacitāte tiek paplašināta, lai nodrošinātu lielāku darbības nepārtrauktību un pielāgošanās spēju nākotnes vajadzībām. Tiks ieviesti arī centralizēti risinājumi budžeta plānošanai un personālvadībai, kas ļaus labāk kontrolēt resursu izmantošanu un uzlabot plānošanas procesu. Šie uzlabojumi palielinās darbības efektivitāti un nodrošinās IKT sistēmu ilgtspēju, kas ir būtiski sabiedriskā medija stratēģiskajai attīstībai. LSM plāno stiprināt iekšējo un ārējo attīstības projektu vadītāju un piesaistīto speciālistu kapacitāti, plānots uz attīstības projektiem attiecināt papildus projektu vadības personālatlīdzības izmaksas.
1.5.	LSM Infrastruktūras attīstība Doma laukums (DL) / Zaķusalā (ZS)	1 926 894	2 706 151	4 247 151	2 973 399	INFRASTRUKTŪRAS ATTĪSTĪBA (ĒKAS ZAĶUSALĀ UN DOMA LAUKUMĀ) LSM plāno mērķtiecīgus ieguldījumus infrastruktūras attīstībā, ar fokusu uz esošo ēku Zaķusalā un Doma laukumā drošu, ilgtspējīgu un efektīvu uzturēšanu. Stratēģijas periodā jaunu ēku būvniecība netiek paredzēta; investīcijas vērstas uz esošās infrastruktūras uzlabošanu, lai nodrošinātu darbības nepārtrauktību un atbilstošu darba vidi darbiniekiem. Galvenā uzmanība tiek pievērsta ēku tehniskā stāvokļa uzlabošanai, plānveida remontdarbiem un inženiertehnisko sistēmu atjaunošanai, tai skaitā elektroapgādes, drošības un vides risinājumiem. Paralēli tiek veikta telpu funkcionālā pielāgošana, lai atbalstītu vienotas organizācijas struktūras ieviešanu un mūsdienīgas darba formas. Infrastruktūras attīstība balstās uz veikto ēku un telpu inventarizāciju, vajadzību izvērtējumu un identificētajiem riskiem, kas ļauj noteikt prioritātes un secību kapitālieguldījumiem vidējā un ilgtermiņā. Šī pieeja nodrošina pamatotus lēmumus par ieguldījumiem, ņemot vērā gan finansiālās iespējas, gan sabiedriskā medija funkciju nepārtrauktu izpildi. Lai nodrošinātu profesionālu plānošanu un īstenošanu, LSM paredz piesaistīt ārējos projektu vadītājus un nozares ekspertus, kā arī mērķtiecīgi iesaistīt iekšējos speciālistus infrastruktūras attīstības projektos. Papildus tiek izvērtēti piemērotākie ēku pārvaldības risinājumi, tostarp sadarbībā ar VNĪ, un analizētas budžeta un papildu finansējuma piesaistes iespējas. Šāda investīciju pieeja nodrošina, ka infrastruktūras attīstība notiek secīgi, pārskatāmi un atbilstoši LSM stratēģiskajiem mērķiem, veidojot stabilu pamatu sabiedriskā medija darbībai un attīstībai ilgtermiņā.
1.6.	Citas vienreizējās investīcijas un vienreizējo tehnoloģiju un	154 900	282 000	182 000	257 967	CITAS VIENREIZĒJAS INVESTĪCIJAS Citas vienreizējās investīcijas paredzētas, lai nodrošinātu LSM spēju elastīgi reaģēt uz vidēja termiņa periodā identificētām, stratēģiski pamatotām vajadzībām, kuras plāna apstiprināšanas brīdī nav iespējams precīzi definēt pa atsevišķiem projektiem. Šīs investīcijas kalpo kā

Nr.p.k.	Pasākumi	2026.	2027.	2028.	2029.	Projekta/aktivitātes apraksts (oriģinālais apraksts)
	infrastruktūras projektu vadība					instrumentu risku vadībai un stratēģisko prioritāšu īstenošanai mainīgā tehnoloģiskā, drošības un normatīvā vidē. Plānotie līdzekļi var tikt novirzīti vienreizējiem tehnoloģiju, infrastruktūras vai organizatoriskās attīstības pasākumiem, kas izriet no ārējiem faktoriem (piemēram, kibernetikas prasību izmaiņām, regulatoru lēmumiem, ārkārtas tehniskām vajadzībām) vai iekšējiem attīstības procesiem (strukturālās pārmaiņas, jaunu sistēmu ieviešana, neatliekami infrastruktūras uzlabojumi). Šo investīciju izmantošana notiek saskaņā ar LSM iekšējiem pārvaldības un finanšu kontroles principiem, katru konkrēto ieguldījumu pamatojot ar izvērtējumu, valdes lēmumu un, ja nepieciešams, saskaņojumu ar Padomi. Tādējādi tiek nodrošināta gan finanšu disciplīna, gan iespēja savlaicīgi un mērķtiecīgi rīkoties situācijās, kuras nav iespējams pilnībā paredzēt vairāku gadu plānošanas periodā. Šāda pieeja ļauj LSM saglabāt stratēģisko elastību, nepārslogojot investīciju plānu ar hipotētiskiem projektiem, vienlaikus nodrošinot atbildīgu un caurskatāmu resursu izmantošanu sabiedriskā medija attīstības interesēs.

RISKU VADĪBA UN ANALĪZE

Būtiskākie LSM riski stratēģijas īstenošanas periodā grupēti šādās jomās:

- Stratēģiskie riski – sabiedrības uzticības un reputācijas riski, ārējās vides (politikas, tehnoloģiju un sabiedrības paradumu) ietekme uz sabiedriskā medija darbību un ilgtspēju;
- Finanšu riski – nepietiekama vai svārstīga finansējuma pieejamība, budžeta plānošanas izaicinājumi un ārējo faktoru ietekme uz resursu stabilitāti;
- Atbilstības riski – iepirkumu un līgumu izpildes riski, datu drošības un fizisko personu datu aizsardzības riski, kā arī tiesiskā regulējuma izmaiņu ietekme;
- Operacionālie riski – darbības nepārtrauktības, tehnoloģiskās infrastruktūras un IT drošības riski, cilvēkresursu pieejamība un kompetenču saglabāšana.

Risku vadības process ietver risku identificēšanu, novērtēšanu, reģistrēšanu, mazināšanas pasākumu noteikšanu un uzraudzību. Risku īpašnieki ir atbildīgi par risku vadību savās jomās, savukārt risku speciālists nodrošina sistēmas koordinēšanu un vienotas pieejas uzturēšanu.

Neatkarīgu novērtējumu par risku vadības efektivitāti sniedz iekšējais audits un ārējās uzraudzības institūcijas, tostarp SEPLP, kas saskaņā ar PPKDKSPL īsteno sabiedriskā medija pārvaldības, darbības un atbilstības uzraudzību. Papildu neatkarīgu vērtējumu nodrošina arī Valsts kontrole.

VIDES PĀRVALDĪBAS UN ILGTSPĒJAS PASĀKUMI

Stratēģija paredz mērķtiecīgus vides pārvaldības pasākumus, kas atbilst ES un Latvijas klimata un enerģētikas politikas ietvariem, vienlaikus stiprinot sabiedriskā medija reputāciju un sabiedrības uzticību; LSM īsteno energopārvaldības sistēmu atbilstoši ISO 50001 standartam un nodrošina pielāgošanos klimata pārmaiņām.

1. **Energoefektivitātes uzlabošana** – pakāpeniska energoefektivitātes pilnveide ēkās, tehnoloģijās un darba procesos, samazinot kopējo enerģijas patēriņu un stiprinot tā uzraudzību.
2. **Atjaunojamās enerģijas izmantošana** – iespēju izvērtēšana un atbilstošu atjaunojamās enerģijas risinājumu ieviešana LSM infrastruktūrā.
3. **Transporta un pārvietošanās pārvaldība** – transporta radītās ietekmes uz vidi mazināšana, pilnveidojot autoparka struktūru un pārvietošanās organizāciju.
4. **Atkritumu un resursu apsaimniekošana** – atbildīgas resursu izmantošanas stiprināšana, samazinot atkritumu apjomu, veicinot šķirošanu un atkārtotu materiālu izmantošanu.
5. **Klimata risku vadība** – vides un klimata risku integrēšana LSM risku vadības un darbības nepārtrauktības sistēmā.
6. **Sabiedriskā pasūtījuma satura dimensija** – ilgtspējas, klimata un vides jautājumu regulāra atspoguļošana sabiedriskā pasūtījuma saturā, veicinot sabiedrības informētību.
7. **Iekšējā kultūra un darbinieku iesaiste** – darbinieku iesaistes un izpratnes stiprināšana ilgtspējas jautājumos un progresa uzraudzība stratēģijas īstenošanā.

Lai nodrošinātu stratēģiskā mērķa izpildes un pamatprincipu ievērošanas uzraudzību, katru gadu atbilstoši SEPLP izstrādātajai LSM sabiedriskā labuma izvērtēšanas metodoloģijai (turpmāk – Metodoloģija) SEPLP vērtē sabiedriskā labuma mērķu izpildi, ko LSM veic, realizējot tā Stratēģiju un sabiedriskā pasūtījuma gada plānu. Šāda kārtība nodrošina regulāru LSM atskaitīšanos par paveikto un sabiedrības iesaistīšanos sabiedriskā pasūtījuma veidošanā, jo, balstoties uz iegūtajiem sabiedriskā labuma datiem un rezultātiem, tā sabiedriskajam elektroniskajam plašsaziņas līdzeklim palīdz stratēģiski plānot satura un tā kopējo attīstību.

Saskaņā ar SEPLP 2025.gada 30.septembra lēmumu Nr. 43/1-1, kas grozīts ar 2026. gada 28. maija SEPLP lēmumu Nr. 26/1-1, LSM vidēja termiņa darbības stratēģijas 2026.-2029. gadam īstenošanas periodā jāsasniedz sekojošas sabiedriskā labuma mērķu vērtības:

8. tabula

Prognozētie LSM darbību raksturojošie rādītāji 2026. – 2029.gadam

	Bāzes vērtība (2025)	Mērķa vērtība 2026	Mērķa vērtība 2027	Mērķa vērtība 2028	Mērķa vērtība 2029
Sasniedzamība (LSM kopējā nedēļā)	74%	75%	76%	78%	79%
Kvalitāte (LSM piedāvā kvalitatīvu saturu)	51%	54%	55%	56%	57%
Uzticēšanās LSM (Cik lielā mērā jūs uzticiaties LSM)	47%	52%	55%	56%	57%
LSM stiprina manu piederības sajūtu Latvijai	47%	51%	53%	55%	57%
LSM ziņu un aktuālās informācijas raidījumos ataino dažādus viedokļus, arī tos, kuri atšķiras no mana	50%	56%	58%	60%	62%
LSM piedāvā man vērtīgu un saistošu saturu par kultūru	54%	58%	59%	60%	61%
LSM motivē kritiski domāt un spriest par man apkārt notiekošo	45%	49%	51%	53%	54%
LSM sniedz jaunas un noderīgas zināšanas par uzņēmējdarbību	43%	49%	50%	51%	52%

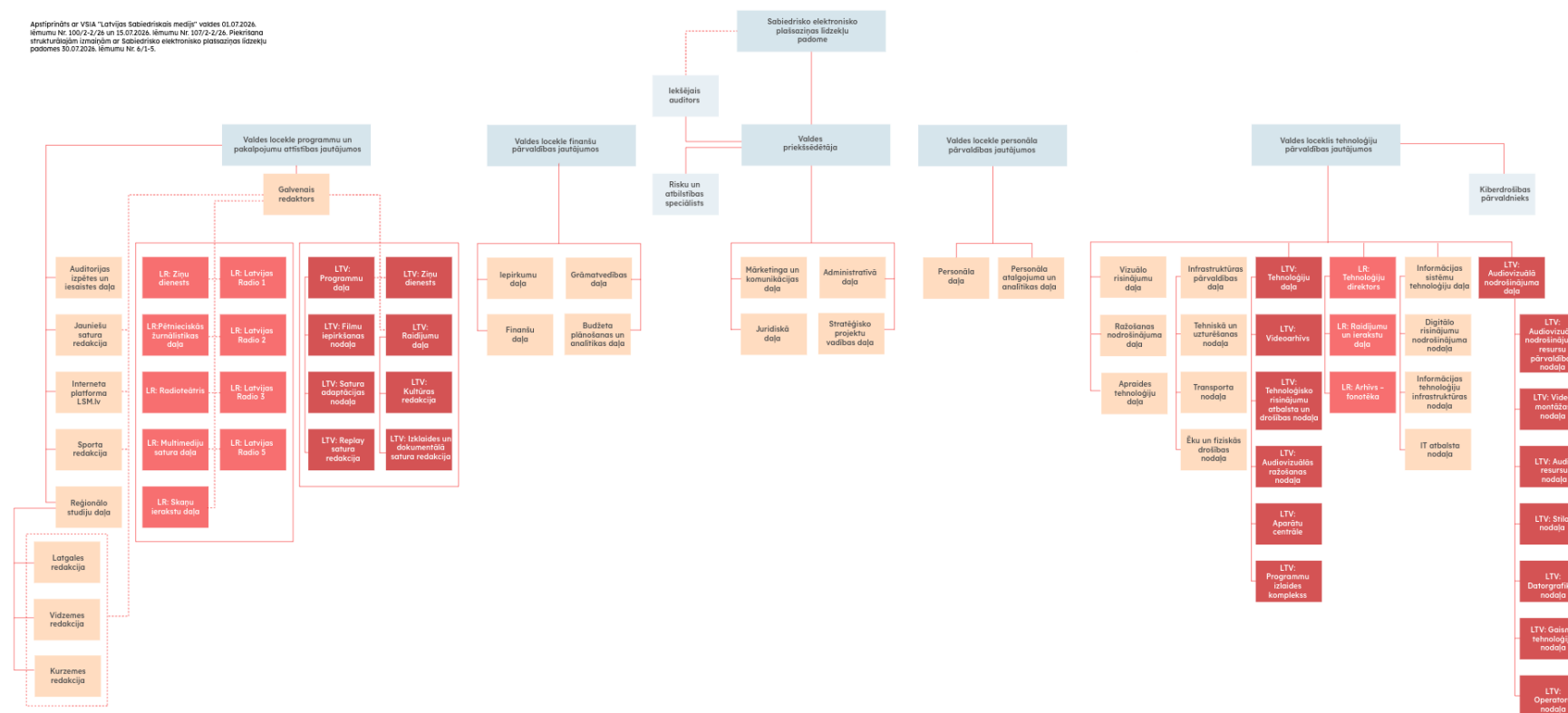
Saskaņā ar Metodoloģiju Stratēģijas darbības periodā vismaz vienu reizi tiek veikts visaptverošs sabiedriskā labuma izvērtējums, kā arī Stratēģijas plānošanas perioda beigās tiek veikts padziļināts Stratēģijas izpildes un finansiālās situācijas izvērtējums. Tā secinājumi tiek ņemti vērā, izstrādājot nākamo Stratēģiju.

Spēkā esošās preču zīmes

Preču zīme	Reģ.Nr.	Reģistrācijas datums	Spēkā esības paredzamais termiņš
MUZIĶĀLĀ BANKA (figurāla)	M 79 021	20.10.2023	28.07.2033
DOD PIECI	M 78 893	20.08.2023	06.06.2033
Latvijas Radio (figurāla)	M 78 894	20.08.2023	06.06.2033
Muzikālā banka (vārdiska)	M 78 895	20.08.2023	06.06.2033
Kas notiek Latvijā? (vārdiska)	M 77 934	20.07.2022	15.11.2031
Kas notiek Latvijā? (figurāla)	M 77 508	20.04.2022	15.11.2031
Latvijas Šlāgeraptauja	M 71 861	20.10.2017	29.06.2027
LSM.LV	M 71 055	20.05.2017	08.01.2036
RE!	M 70 300	20.10.2016	08.01.2036
Dod pieci!	M 70 178	20.08.2016	11.12.2035
Supernova	M 68 739	20.06.2015	18.03.2035

Struktūrshēma

Aptiprindis ar VSA "Latvijas Sabiedriskie mediji" vārds 01.07.2026.
lēmumu Nr. 100/2-2/26 un 15.07.2026. lēmumu Nr. 107/2-2/26. Pieņemšana
strukturālajām izmaiņām ar Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu
pastāves 30.07.2026. lēmumu Nr. 6/1-5.



----- Ar pārtrauktu līniju - funkcionālā rakstura pakļautības saites
 ————— Ar nepārtrauktu līniju - administratīvā rakstura pakļautības saites

Struktūrshēma ir spēkā no 30.07.2026

Politikas plānošanas dokumenti

SEPLP apstiprinātajā gaidu vēstulē Kapitālsabiedrībai noteiktie nefinanšu mērķi izriet no sekojošiem politikas plānošanas dokumentiem:

1. Nacionālā attīstības plāna 2021.–2027. gadam (apstiprināts Saeimā 2020. gada 2. jūlijā);
2. Latvijas mediju politikas pamatnostādņēm 2024.–2027. gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta rīkojumu Nr. 798, 2024. gada 1. oktobrī);
3. Elektronisko plašsaziņas līdzekļu nozares attīstības nacionālās stratēģijas 2023.–2027. gadam (apstiprināta ar Nacionālās elektronisko plašsaziņas līdzekļu padomes 2022. gada 29. decembra lēmumu Nr.458/1-2 "Par Elektronisko plašsaziņas līdzekļu nozares attīstības nacionālās stratēģijas 2023.–2027. gadam apstiprināšanu");
4. Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu padomes darbības stratēģijas 2022.–2025. gadam (apstiprināta ar Padomes 2022. gada 21. aprīļa lēmumu Nr. 20/1-1 "Par Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu padomes darbības stratēģijas 2022.–2025. gadam apstiprināšanu");
5. koncepcijas par apvienota sabiedriskā elektroniskā plašsaziņas līdzekļa izveidošanu un darbību (apstiprināta ar Padomes 2022. gada 7. februāra lēmumu Nr. 5/1-1 "Par "Koncepcijas par apvienota sabiedriskā elektroniskā plašsaziņas līdzekļa izveidošanu un darbību" apstiprināšanu");
6. koncepcijas par sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu finansēšanas modeļa maiņu (apstiprināta ar Padomes 2022. gada 7. februāra lēmumu Nr. 6/1-1 "Par "Koncepcijas par sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu finansēšanas modeļa maiņu" apstiprināšanu").

TV, radio un LSM.lv programmu un pakalpojumu satura apraksts

RADIO PROGRAMMAS

Radio programmas	Latvijas Radio 1	Latvijas Radio 2	Latvijas Radio 3 - Klasika	Latvijas Radio 5
Satura pozicionējums	Latvijas Radio 1 – vienmēr pirmais!	Dziesmas dzimtajā valodā	Mode mainās, klasika paliek!	Klausies jauno!
Mērķauditorija	3 – 75+	16 – 75+	6 – 75+	20 – 45
Programmas apraksts	Informējoša, pētnieciski analītiska, kompetenta programma visplašākajai sabiedrībai, akcentējot demokrātiskas, nacionālās identitātes un sabiedrības saliedētības vērtības.	Latviešu populārās mūzikas programma ar tajā ietvertiem satura raidījumiem. Saturs – praktisks, dzīves kvalitāti veicinošs un izklaidējošs, veicinot atbildību par līdzilvēkiem, sabiedrības veselību, pašizaugsmi, piederību latviskajai kultūras telpai, līdzdalību un sadarbību kopējo vērtību uzturēšanā.	Kvalitatīva un daudzveidīga kultūras programma, kas atspoguļo nozīmīgākos kultūras notikumus, sasniegumus un kultūrvēsturisko mantojumu. Latviešu un pasaules klasiskās, džeza un tautas, kā arī citu žanru augstvērtīgas mūzikas aptvērums.	Programma jaunu talantu attīstībai mūzikas un mediju nozarē Latvijā, dodot iespēju augt jauniem radošo industriju pārstāvjiem, mediju profesionāļiem un ētera personībām. LR5 piedalās Latvijas radošās industrijas attīstībā un piedāvā konkurētspējīgu izklaides saturu latviešu valodā, uzrunājot to gados jaunāko sabiedrības daļu, kas klausās <i>hip hop</i> , elektronisko, deju, EDM, <i>drum and bass</i> , <i>indie</i> , populāro, roka un citu žanru mūziku. Programmas fokuss ir uz Latvijā radītu mūziku, taču tas iepazīstina arī ar jaunās mūzikas piedāvājumu pasaulē, ko papildina dinamiskas satura rubrikas ziņas un autorraidījumi.

Programmas saturiskā / tematiskā ievirze	Analītisks, atpūta / dzīvesveids, bērniem / jauniešiem, business/ekonomika, dokumentāla, izglītība, kultūra / māksla, izklaide, mūzika, politika, reliģija, sports, ziņas	Auto, izglītība, kultūra / māksla, izklaide, mūzika, sports, ziņas	Bērniem / jauniešiem, kultūra / māksla, izklaide, mūzika, ziņas	Atpūta / dzīvesveids, bērniem / jauniešiem, business / ekonomika, izglītība, kultūra / māksla, izklaide, mūzika, sports, ziņas
Valodas	Latviešu	Latviešu	Latviešu	Latviešu
Apraides tvērums un platformas	Nacionāla apraide. Digitālā klātbūtne sociālo tīklu un straumēšanas platformās (<i>Facebook, X, YouTube, Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts</i>). Programma pieejama Latvijas Radio mobilā lietotnē.	Nacionāla apraide. Digitālā klātbūtne sociālo tīklu un straumēšanas platformās (<i>Facebook, YouTube, Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts</i>). Programma pieejama Latvijas Radio mobilā lietotnē..	Nacionāla apraide. Digitālā klātbūtne sociālo tīklu un straumēšanas platformās (<i>Facebook, YouTube, Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts</i>). Programma pieejama Latvijas Radio mobilā lietotnē.	Nacionāla apraide. Digitālā klātbūtne sociālo tīklu un straumēšanas platformās (<i>TikTok, Instagram, YouTube, Facebook, Spotify, Apple Podcasts, Google Podcasts</i>). Programma pieejama Latvijas Radio mobilā lietotnē.

TELEVĪZIJAS PROGRAMMAS

Televīzijas programmas	LTV1	LTV7	VisiemLTV.lv (TV programma internetā)
Satura pozicionējums	Dzīvot līdzī Latvijai un pasaulei!	Redzēt plašāk, domāt plašāk, dzīvot plašāk!	Atbilstošs LTV1 un LTV7 oriģinālsatura pozicionējumam
Mērķauditorija	4+ Primārā mērķauditorija 35-64	35-65+	Latvijas valstspiederīgie vecumā no 20+

Programmas apraksts	Plaša, daudzveidīga satura programma visai ģimenei, paredzēta auditorijai vecumā no 4 gadiem. Programmā sabiedriskā pasūtījuma ietvaros tiek izvietoti pašu vai sadarbībā ar neatkarīgiem producentiem veidoti oriģinālraidījumi, tajā skaitā ziņas, informatīvi analītiski, pētnieciski, izmeklējoši, izglītojoši un izklaidējoši raidījumi. Tāpat tiek nodrošināts pašu veidots vai iepirkts izklaides saturs, tajā skaitā raidījumi, filmas, seriāli, animācijas. Programmā tiek nodrošināts arī iepirkts saturs, galvenokārt no Eiropas valstu sabiedriskajiem medijiem, vai Eiropas neatkarīgo producentu veidoti tematiski, populārzinātniskas, analītiskas, pētnieciskas tematikas dokumentāli raidījumi.	Dzīvesstila un sporta tematikas programma. Programmā sabiedriskā pasūtījuma ietvaros tiek izvietoti pašu vai sadarbībā ar neatkarīgiem producentiem veidoti oriģinālraidījumi, tajā skaitā par sporta un ar sporta analītikas tematiku saistīti raidījumi, nodrošināts sporta sacensību tiešraides, kā arī tiek nodrošināts LTV veidots vai iepirkts izklaides saturs, tajā skaitā filmas un seriāli. Programmā iekļauti LTV1 ziņu raidījumi, kas nodrošināti ar tulkojumu zīmju valodā. Programmā nodrošināts arī iepirkts saturs, galvenokārt no Eiropas valstu sabiedriskajiem medijiem vai Eiropas neatkarīgajiem producentiem, vai arī Eiropas EPL veidotie raidījumi, kas ir populārzinātniskas, analītiskas, pētnieciskas tematikas dokumentāli raidījumi.	Programmā tiek izvietots tikai programmu LTV1 un LTV7 daudzveidīgs, galvenokārt pašu veidots, oriģinālsaturs, arhīva materiāli, ziņu un informatīvi analītiskie raidījumi, īpašas pārraides tiešraidē sabiedriskā medija veidotā satura pieejamības nodrošināšanai Latvijas dažāda vecuma valsts piederīgajiem pasaulē.
Programmas saturiskā / tematiskā ievirze	Analītisks, atpūta/dzīvesveids, auto, bērniem/jauniešiem, business/ekonomika, dokumentāla, filmas/seriāli, izglītība, izklaide, multfilmas bērniem, kultūra/māksla, mūzika, politika, populārzinātniska, reliģija, sports, ziņas	Redzesloku paplašinoši raidījumi – daba, ceļojumi, ekspedīcijas u.c. Sporta pārraides un analītika. Izklaidējoši raidījumi, kas atbilstoši dažādām interesēm un hobijiem, populāra mūzika. Kvalitatīvas ārvalstu filmas un seriāli	Analītisks, atpūta/dzīvesveids, auto, bērniem/jauniešiem, business/ekonomika, dokumentāla, filmas/seriāli, izglītība, izklaide, multfilmas bērniem, kultūra/māksla, mūzika, politika, populārzinātniska, reliģija, sports, ziņas
Apraides tvērums un platformas	Nacionāla apraide Visas platformas: virszemes TV, IPTV, kabeļi, WEB TV Daļēja satura izplatīšana sociālo tīklu platformās un trešo pušu straumēšanas servisos	Nacionālā apraide Visas platformas: virszemes TV, IPTV, kabeļi, WEB TV Daļēja satura izplatīšana sociālo tīklu platformās un trešo	Pārrobežu apraide Platformas: WEB TV

		pušu straumēšanas servisos	
Valoda	Latviešu	Latviešu, saturs citās valodās atbilstoši normatīvajam regulējumam un sabiedriskajam pasūtījumam	Latviešu

INTERNETA PORTĀLI

Interneta portāli	LSM.lv	Replay.lv
Satura pozicionējums	Uzticamas ziņas! Ziņu un aktuālās informācijas saturs.	Viss ēters ir te! TV un radio tiešraides, raidījumu arhīvs.
Mērķauditorija	25+	4+
Pakalpojuma saturiskā / tematiskā ievirze	Ziņas, aktuālā informācija, analītika, kultūra, sports, dzīvesstils, kvalitatīva izklaide. Kopien un lietotāju radīts saturs.	Filmas, seriāli, atpūta/dzīvesstils, dokumentāls, izklaidējošs, bērniem/jauniešiem, kultūra/māksla, mūzika, populārzinātniska, politika, reliģija, sports, ziņas, analītika.
Apraides platformas	WEB, WEB TV, sociālo tīklu platformas, tiešās saziņas vietnes (<i>mobile</i>)	WEB, sociālo tīklu platformas
Valoda	Latviešu valoda; saturs citās valodās atbilstoši normatīvajam regulējumam un sabiedriskajam pasūtījumam	Latviešu valoda; satura pieejamība citās valodās atbilstoši normatīvajam regulējumam un sabiedriskajam pasūtījumam

DIGITĀLĀS VIDES PAKALPOJUMI BĒRNIEM UN JAUNIEŠIEM*

Interneta / digitālais saturs bērniem un jauniešiem	LSM Bērnistaba	Plussaudzis	16 +	Pieci.lv
Satura pozicionējums	Droša, radoša un uzticama satura avots.	Izglītojoša, izziņoša, izklaidējoša, droša un uzticama satura avots, kas veicina jaunradi un izpratni par sevi un pasauli.	Platforma, kurā ir jauniešiem aktuāls saturs: auditorijai svarīgas tēmas, speciāli veidoti oriģinālseriāli, kā arī iespēja iesaistīties	Spēcīgākais jauniešu satura zīmols digitālajā vidē.

			jauniešu veidotajās tiešraidēs.	
Mērķauditorija	līdz 6	9–14	14–25	15–25
Pakalpojuma apraksts	Droša vietne, kas informatīvi izklaidējoša un attīstoša veidā rada piesaisti sabiedriskajiem medijiem un to vērtībām.	Saturs pusaudžiem dažādās formās un žanros, ņemot vērā pusaudžu aktuālās intereses. Iespēja atrast sev būtisko, kas veicina pilnvērtīgu izaugsmi.	Platforma, kurā ir jauniešiem aktuāls saturs: auditorijai svarīgas tēmas, speciāli veidoti oriģinālseriāli, kā arī iespēja iesaistīties jauniešu veidotajās tiešraidēs.	Auditorijas vajadzībām un mediju patēriņa paradumiem atbilstošs uzticams, informatīvs, izglītojošs, iesaistošs digitālais saturs latviešu valodā, kas raisa jauniešu piederību Latvijai un veicina demokrātiskas, atvērtas, iekļaujošas, cilvēcīgas un drosmīgas sabiedrības veidošanos. Daudzveidīgs satura piedāvājums, iekļaujot multimedialus raidījumus, podkāstus un publikācijas sociālajos medijos par tematiem, kas interesē un ir svarīgi jauniešu auditorijai
Programmas saturiskā / tematiskā ievirze	Izglītojošs un izklaidējošs audio, video saturs, spēles, zīmēšanas lapas un interaktīvi izziņas materiāli saturīgai bērnu brīvā laika pavadīšanai.	Izklaide, kultūra, izglītojošs, vērtību orientējošs, praktiski lietojams un dzīvesstila saturs, sports.	Izklaide, kultūra, izglītojošs, vērtību orientējošs, praktiski lietojams un dzīvesstila saturs, sports, analītika, diskusijas.	Izklaide, kultūra, izglītojošs, vērtību orientējošs, praktiski lietojams un dzīvesstila saturs, sports, analītika, diskusijas.
Valodas	Latviešu	Latviešu	Latviešu	Latviešu
Izplatīšanas kanāli	WEB, sociālie mediji	Sociālie mediji (VOD, live), LTV lineārā apraide, LSM.lv, YouTube, TikTok	Sociālie mediji (VOD, live), REplay.lv, YouTube, TikTok, Instagram.	Sociālie mediji (TikTok, Instagram, YouTube, Facebook), audio un video satura straumēšanas platformas

STRATĒGIJAS RĪCĪBAS PLĀNS

Katram no stratēģiskajiem nefinanšu mērķiem ir sagatavots stratēģijas perioda rīcības plāns.

1. Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs ir auditorijas pirmā izvēle						
Radīt oriģinālsaturu un nodrošināt satura izplatīšanu un pieejamību dažādās platformās, sasniedzot auditoriju, kura šobrīd netiek sasniegta pietiekami.						
REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS	bāze	2026	2027	2028	2029	
LSM kopējā sasniedzamība nedēļā sabiedriskā labuma ikgadējā aptaujā	74%	75%	76%	78%	79%	
DARBĪBAS VIRZIENI		rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	SASNIEDZAMĀIS REZULTĀTS
Reģionālā satura attīstība, stiprinot sabiedrisko mediju klātbūtni reģionos		Latgales studija uzsākusi darbību	Kurzemes studija uzsākusi darbību	Vidzemes studija uzsākusi darbību	Pilnībā funkcionē visas trīs reģionālās studijas.	Tiek attīstīta sabiedriskā medija reģionāla klātbūtne, palielinās kopējā auditorijas sasniedzamība.
Attīstīt saturu un tā pieejamību platformās, kas piesaista bērnu, pusaudžu un jauniešu auditoriju		Izstrādāta satura stratēģija bērnu, pusaudžu un jauniešu auditorijai, kā arī izstrādāta zīmolu struktūra bērnu un jauniešu saturam.	Izstrādāts talantu attīstības un piesaistes plāns jauniešu satura radītājiem (jaunie žurnālisti, digitālā satura veidotāji, producenti u.tml.).	Ieviesta sadarbības programma ar izglītības iestādēm medijpratības veicināšanai un talantu piesaistei. Palielināta jauniešu auditorijas līdzdalība satura veidošanā.	Regulāri veidots oriģināls saturs jauniešiem (seriāli, raidījumi, digitālās pakotnes). Palielinājusies bērnu, pusaudžu un jauniešu veidotā satura patēriņš.	Palielinās kopējā auditorijas sasniedzamība.

Sadarbības stiprināšana ar Latvijas neatkarīgajiem producentiem, ārvalstu sabiedriskajiem medijiem, citiem Latvijas medijiem un sabiedriskajām organizācijām		Analizēta un izvērtēta proporcija starp iekšēji un ārēji ražoto saturu. Izstrādāti principi/ kritēriji sadarbībai ar neatkarīgajiem producentiem un ārštata autoriem	Ieviesta jauna sistēma, kā budžetā tiek uzskaitīts arī nelineārais saturs, kas veidots sadarbībā ar neatkarīgajiem producentiem. Neatkarīgo producentu satura īpatsvars televīzijas oriģinālajā saturā pieaug	Ieviesti regulāri konkursi un atklātie uzsaukumi neatkarīgajiem producentiem un autoriem. Neatkarīgo producentu satura īpatsvars televīzijas oriģinālajā saturā pieaug	Ieviesta skaidra un caurspīdīga sistēma neatkarīgo producentu un autoru iesaistei visās sabiedriskā medija platformās. Neatkarīgo producentu satura īpatsvars televīzijas oriģinālajā saturā pieaug	Palielinās televīzijas oriģinālsatura, kas tiek iepirkts no vai kopīgi veidots ar Latvijas neatkarīgajiem producentiem, budžeta īpatsvars. Tiek stiprināta sadarbība ar Latvijas neatkarīgajiem producentiem, citiem ārvalstu un pašmāju medijiem un sabiedriskajām organizācijām visās LSM platformās.
Attīstīt satura pieejamību un piekļūstamību dažādām mērķauditorijām		Pakāpeniski tiek ieviesta vienota, tehnoloģiskajās iespējās balstīta satura pieejamības sistēma, paplašinot subtitrētā, zīmju valodā tulkotā un vieglajā valodā pielāgotā satura apjomu gan lineārajās, gan digitālajās platformās. Pieejamības risinājumu attīstībā tiek izmantotas arī MI tehnoloģijas, lai nodrošinātu konsekventu, kvalitatīvu un auditoriju vajadzībām atbilstošu satura piekļūstamību.	Definēta un ieviesta sabiedriskā medija politika obligāto pieejamības un piekļūstamības prasību ievērošanai jebkurā pakalpojumā.	Paplašināts subtitrētā un pielāgotā satura apjoms lineārajās un digitālajās platformās.	Nostiprināta sistēma, kas nodrošina, ka sabiedriskā medija saturs ir piekļūstams cilvēkiem ar invaliditāti visās platformās	Palielinās lineārā un digitālā satura pieejamība cilvēkiem ar invaliditāti, tajā skaitā satura apjoms ar surdotulkotumu, subtitriem, kā arī cita veida pielāgots saturs.

Nacionālās kultūras procesa veicināšana, kultūras mantojuma saglabāšana un popularizēšana		Stiprināta oriģinālsatura attīstība seriālu, dokumentālā kino, audiodrāmas un kultūras notikumu jomā, paplašinot sadarbību ar neatkarīgajiem producentiem un nodrošinot regulāru, daudzveidīgu un mūsdienīgu kultūras satura piedāvājumu dažādās platformās.	Realizēti konkursa rezultātā tapušie seriāli. Attīstīta audio formāta seriālu ražošana kā jauna niša.	Attīstīti dažādi žanri kultūras satura digitālajos kanālos (gan audio, gan audiovizuāls). Palielinās arhīva materiālu atkalizmantošana jaunu kultūras projektu veidošanā	Izstrādāta un ieviesta ilgtermiņa stratēģija kultūras satura pieejamībai digitālajā vidē. Nostiprināta kultūras mantojuma saglabāšana un arhivēšana kā sabiedriskā medija pamatfunkcija.	Pieaug audiovizuālu un audiālu jaundarbu radīšana, tajā skaitā filmu un seriālu veidošana. Palielinās satura par kultūru pieejamība, kas veicināta, nodrošinot tiešraides, kā arī tiek nodrošināta kultūras mantojuma saglabāšana un arhivēšana.
--	--	--	---	--	--	---

2. Mērķis: Pieaugusi Latvijas Sabiedriskā medija klātbūtne digitālajā vidē un "LSM.lv" ir nostiprināta kā galvenā digitālā platforma						
Ņemot vērā auditorijas paradumu maiņu, turpināt īstenot digitālo transformāciju, attīstot pakalpojumus pēc pieprasījuma, inovatīvus satura formātus un stiprinot "LSM.lv" kā galveno sabiedriskā medija digitālo platformu.						
REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS	bāze	2026	2027	2028	2029	
LSM.lv vidēji nedēļā pavadītais laiks (Gemius) % (share of time, TOP 10 ziņu platformās*, 7-74)	15%	16%	17%	18%	19%	
DARBĪBAS VIRZIENI		rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	SASNIEDZAMĀIS REZULTĀTS
Pakalpojumu pēc pieprasījuma attīstība		Uzsākta vienotas LSM straumēšanas platformas (Replay 2.0) ieviešana, modernizējot digitālo infrastruktūru, uzsākot mobilo un viedtelevīzijas lietotņu izstrādi un ieliekot pamatus vienotai digitālajai ekosistēmai. Uzsākta LSM.lv ziņu portāla pārbūve, ieviešot mūsdienīgu satura	ieviestas nozīmīgākās jaunās straumēšanas platformas funkcionalitātes. LSM ziņu portāla pārbūve realizēta	Platformu turpmāka attīstība atbilstoši auditorijas mediju lietošanas paradumiem	Platformu turpmāka attīstība atbilstoši auditorijas mediju lietošanas paradumiem	Latvijas Sabiedriskais medijs nodrošina pakalpojumus pēc pieprasījuma daudzplatformu vidē, tajā skaitā mobilajās aplikācijās un viedtelevīzijā, paplašinot pieejamā satura apjomu un audzējot caur video pēc pieprasījuma

		pārvaldību, piekļūstamības uzlabojumus un lietotājiem draudzīgu dizainu.				(VOD) aplikācijās sasniegto auditoriju. *
Uz saturu un auditoriju orientēta organizācija ar "digitāli vispirms" pieeju		Izstrādāts un ieviests LSM digitālās attīstības ietvars ar vienotiem standartiem satura radīšanai daudzplatformu vidē. Izveidotas divas vienotas satura redakcijas	Izveidotas vēl divas vienotas satura redakcijas	Pabeigta satura struktūrvienību reorganizācija un vienoto (tematisko) redakciju izveide, nodrošinot satura ražošanu visām platformām no vienota redakcionālā plāna.	LSM nostiprinājies kā uz saturu un auditoriju orientēta organizācija ar daudzplatformu darbības modeli.	Tiek stiprinātas satura veidotāju digitālās kompetences un starpplatformu sadarbība, nodrošinot, ka saturs tiek radīts daudzplatformu videi, pieaugot digitālā satura budžeta īpatsvaram.
Sociālo mediju lomas definēšana sabiedriskā pasūtījuma izpildē		Izstrādātas vienotas vadlīnijas satura virzīšanai digitālajā vidē, veikts sociālo mediju ekosistēmas audits un uzsākta kontu konsolidācija, nostiprinot vienotu LSM klātbūtnes loģiku un sociālo platformu lomu kā papildinošu LSM digitālajai ekosistēmai.	Izstrādātas un ieviestas vienotas sociālo mediju satura publicēšanas un virzīšanas vadlīnijas. Definēti principi, kā sabiedriskā pasūtījuma saturs tiek veidots vai adaptēts katrā platformā.	Ieviesta regulāra vadlīniju izvērtēšanas un pielāgošanas prakse, analizējot auditorijas uzvedību un platformu dinamiku.	LSM sociālo mediju ekosistēma darbojas kā integrēta un uz datiem balstīta satura virzīšanas sistēma, kas efektīvi papildina "LSM.lv" kā centrālo platformu.	Ņemot vērā "LSM.lv" kā galvenās digitālās platformas lomu, definēt un realizēt atbilstošu sociālo platformu izmantošanu, paplašinot "LSM.lv" sasniegto auditoriju
Satura inovāciju attīstība		Izveidota satura izpētes un attīstības (R&D) komanda, kas definē prioritātes un eksperimentu virzienus.	Ieviests horizontālās sadarbības modelis, kur tehnoloģijas un satura veidotāji strādā kopā jaunu produktu attīstībā. Palielināts investīciju apjoms inovatīvos satura formātos.	Ieviesti pirmie mākslīgā intelekta risinājumi satura pielāgošanai dažādām auditorijām. Uzsākta valodu adaptācijas attīstība (piem., latgaliešu valodai).	Nostiprināta sabiedriskā medija R&D sistēma kā pastāvīga inovāciju laboratorija.	R&D (izpēte un attīstība) sistēmas darbības rezultātā palielinās ieguldījumi inovatīvos satura formātos.

3. Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs ir uzticamākais medijs Latvijā

Nodrošinot izcilu satura kvalitāti un daudzveidību, tiek vairots kopējais sabiedriskais labums, un, veicinot sabiedrības uzticēšanos Latvijas Sabiedriskajam medijam kā uzticamākajam un ietekmīgākajam informācijas avotam Latvijā, tiek stiprināta Latvijas demokrātiskā iekārta un vārda brīvība

REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS	bāze	2026	2027	2028	2029	
-------------------------------	------	------	------	------	------	--

Kopējais uzticēšanās rādītājs sabiedriskajiem medijiem sabiedriskā labuma ikgadējā aptaujā	47%	52%	55%	56%	57%	
DARBĪBAS VIRZIENI		rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	SASNIEDZAMĀIS REZULTĀTS
Pieaug kopējais sabiedrības un ekspertu vērtējums par medija darba kvalitāti		Stiprināta redakcionālā kvalitāte, mērķtiecīgi attīstot žurnālistu profesionālās prasmes un specializāciju, nostiprinot konstruktīvas žurnālistikas pieeju praksē, kā arī integrējot sabiedriskā medija ombuda ieteikumus, sabiedrības vērtējuma datus un ekspertu izvērtējumus satura plānošanā, redakcionālajos lēmumos un to skaidrošanā sabiedrībai.	Sistēmas un procesu integrācija visā satura ražošanas procesā un adaptācija.	Regulāri veikti neatkarīgi satura auditi un padziļināti ekspertu izvērtējumi, kuru secinājumi tiek izmantoti redakcionālajā plānošanā.	LSM sasniedzis stabilu kvalitātes līmeni, tiek sasniegti vismaz 80% no SEPLP noteiktajām sabiedriskā labuma mērķu vērtībām	Tiek sasniegti vismaz 80% no SEPLP noteiktajām sabiedriskā labuma mērķu vērtībām, kā arī uzlabojas visaptverošā sabiedriskā labuma izvērtējuma ekspertu vērtējums par sabiedriskā pasūtījuma izpildes kvalitāti.
Stiprināt pētnieciskā un analītiskā satura attīstību dažādos žanros un tematikās		Stiprināts analītiskais un pētnieciskais saturs visās platformās, attīstot skaidrojošus formātus digitālajai videi un nostiprinot analīzi un pētniecību kā vienu no LSM prioritātēm Saeimas vēlēšanu un reģionu tematikā.	Definēta pētnieciskās žurnālistikas koncepcija reģionālajām studijām. Ieviesti jauni formāti ar fokusu uz ekonomikas procesu analīzi, pētījumu rezultātu skaidrošanu un virzīšanu daudzplatformu vidē.	Pētnieciskās žurnālistikas koncepcija realizēta visās trīs reģionālajās studijās.	Nostiprināta LSM loma kā uzticamākajam pētnieciskās un analītiskās žurnālistikas avotam Latvijā. Pētnieciskais saturs regulāri integrēts visās platformās un žanros	Pieaug pētnieciskā un analītiskā satura īpatsvars dažādos žanros un tematikās, kā arī sabiedrības vērtējums sabiedriskā labuma ikgadējās aptaujas atbilstošos rādītājos.

Iekšējās satura kvalitātes novērtēšanas sistēmas pilnveide		leviska vienota satura kvalitātes vērtēšanas un attīstības sistēma, kas balstīta gada plānā un apstiprinātajā satura vērtēšanas nolikumā, nodrošinot regulāru satura izvērtēšanu un mērķtiecīgu uzlabojumu ieviešanu atbilstoši izvērtējuma rekomendācijām	Pārskatīti iekšējie procesi un atbildības shēmas. Ieviesti satura kontroles rīki (redakcionālie standarti, kvalitātes kritēriji dažādiem žanriem). Izvērtēta automatizētu MI rīku pielietošana datu analītikā.	leviska vienota satura vērtēšana sistēma visās redakcijās. Paplašināta neatkarīgu ekspertu iesaiste, attīstīta datu balstīta monitoringa pieeja (auditorijas uzticēšanās, skatījumi, kvalitātes vērtējumi).	Nostiprināta caurskatāma, pastāvīga satura kvalitātes novērtēšanas sistēma. Satura attīstības centrs darbojas kā inovāciju un kvalitātes vadības platforma, nodrošinot regulāru satura uzlabošanu atbilstoši auditorijas gaidām un sabiedriskā medija standartiem.	Vienotas programmu un pakalpojumu novērtēšanas sistēmas ietvaros tiek regulāri izvērtēts saturs, notiek satura pārskatīšana un tā kvalitātes pilnveide.
Latvijas Sabiedriskais medijs nodrošina regulāru un kvalitatīvu atgriezenisko saiti ar auditoriju		Stiprināta auditorijas iesaiste un atgriezeniskā saite, pilnvērtīgi uzsākot Auditorijas izpēti un iesaistes daļas darbu, ieviešot vienotus un standartizētus saziņas risinājumus ar redakcijām, kā arī attīstot auditorijas līdzdalības, redakcionālo lēmumu skaidrošanas un medijpratības formātus.	Izveidots konsultatīvais mehānisms – formāts, kur sabiedrības pārstāvji diskutē ar sabiedriskā medija vadību par satura attīstību.	leviska atgriezeniskās saites integrēšana redakcionālajā plānošanā. Klientu serviss darbojas pilnā apjomā ar skaidri saprotamu atgriezeniskās saites sniegšanas praksi.	Nostiprināta auditorijas izpēti stratēģija kā LSM ikdienas darba pamats. Auditorijas iesaiste un uzticēšanās kļuvusi par būtisku sabiedriskā labuma apliecinājumu.	Nodrošinot caurskatāmu un regulāru komunikāciju ar sabiedriskā medija satura lietotājiem un sabiedrību kopumā, tiek stiprināta atgriezeniskā saite ar auditoriju.
Mazākumtautību auditorijas uzrunāšana		Uzsākta konceptuāli jaunā pieeja mazākumtautību uzrunāšanā, stiprinot latviešu valodas satura lietojumu un mērķtiecīgi sasniedzot šo auditoriju atbilstoši LSM valodu pieejai.	Attīstība: izvērtējums un izmaiņu plāns (ja nepieciešams), balstoties auditorijas datus un pētījumos.	Attīstība: izvērtējums un izmaiņu plāns (ja nepieciešams), balstoties auditorijas datus un pētījumos.	Nostiprināta vienota pieeja mazākumtautību auditorijas visās LSM platformās.	Atbilstoši SEPLP definētajai konceptuāli jaunajai pieejai mazākumtautību uzrunāšanā** tiek veiktas pārmaiņas, kas palielina satura latviešu valodā lietojumu mazākumtautību mērķauditorijā.

Latvijas Sabiedriskajā medijā ir vienota zīmolu stratēģija		Apstiprināts jaunās LSM zīmola stratēģijas ietvars un pabeigta zīmola arhitektūras izstrāde, definējot galvenā zīmola un apakšzīmolu attiecības; izstrādāti vizuālās identitātes materiāli un komunikācijas vadlīnijas, kā arī uzsākta pakāpeniska zīmola ieviešana.	Turpināta zīmola stratēģijas ieviešana satura un komunikācijas līmenī, nodrošinot vienotu zīmola pieredzi visās platformās.	Zīmola stratēģija ieviesta visās satura vienībās un redakcijās.	Zīmola stratēģija pilnībā ieviesta visās platformās, darbībā un komunikācijā. Latvijas Sabiedriskais medijs nostiprinājies kā vienots, konsekvents un atpazīstams zīmols sabiedrībā.	Tiek realizēta Latvijas Sabiedriskā medija zīmolu stratēģija, pieaugot zīmolu atpazīstamībai sabiedrībā.
--	--	---	--	--	---	--

4. Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs ir līderis savā nozarē, izmantojot inovatīvus risinājumus un tehnoloģijas						
Vienotas tehnoloģiju un IT sistēmas ietvarā tiek realizēti inovatīvi projekti, kas ir svarīgi kvalitatīva satura sagatavošanai un efektīvai valsts budžeta līdzekļu izmantošanai.						
REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS	bāze	2026	2027	2028	2029	
Procenti (%) no realizētajiem investīciju projektiem inovatīvos risinājumos un tehnoloģijās, kas noteikti tehnoloģiju uzturēšanās attīstības plānā 2026. – 2029. gadam*	n/a	60%	80%	90%	100%	
DARBĪBAS VIRZIENI		rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	SASNIEDZAMĀIS REZULTĀTS
Mākslīgā intelekta izmantošanas iespēju paplašināšana		Definētas MI izmantošanas vadlīnijas un ētiskie principi, apzinot līdzšinējo MI rīku lietojumu LSM (šobrīd – fragmentētu un nevienmērīgu). Izveidots MI koordinācijas un kompetences centrs, kas nodrošina vienotu pieeju MI izmantošanai redakcijās un atbalsta struktūrās.	MI mērķtiecīgi izmantots kā atbalsts satura kvalitātei un darba efektivitātei, paplašinot tā pielietojumu redakcionālajos procesos (datu analīze, satura strukturēšana, faktu pārbaudes atbalsts), kā arī satura pieejamības uzlabošanā (subtitri, tulkojumi, pielāgošana dažādām auditorijām). Vienlaikus tiek stiprināta iekšējā kompetence un testēti auditorijas izpratnes rīki, ievērojot sabiedriskā medija principus. Apzināti potenciālie partneri kopīgu datu korpusu veidošanai MI rīku attīstīšanā	MI risinājumi integrēti LSM digitālajās platformās, uzlabojot satura atrodamību (<i>discoverability</i>), strukturēšanu un lietotāju pieredzi, kā arī veicinot efektīvāku LSM arhīvu un datu izmantošanu.	MI vadlīnijas iekļautas LSM ilgtermiņa attīstības politikā. MI izmantošana LSM ir stabila, pārskatāma un regulāri izvērtēta, nodrošinot pienesumu satura kvalitātei, uzticamībai un sabiedriskajam labumam.	Atbilstoši tehnoloģiskās attīstības plānam nodrošināt plānveidīgu mākslīgā intelekta tehnoloģiju un rīku izmantošanu sabiedriskā pasūtījuma veidošanā, vienlaikus nodrošinot ētisku un pārdomātu tā lietošanu.

LTV un LR esošo tehnoloģisko sistēmu integrācija		Uzsākta vienotas satura plānošanas, ražošanas un publicēšanas vides izveide, integrējot satura pārvaldības (MAM) risinājumus un nodrošinot raitu satura apriti starp platformām, vienlaikus stiprinot apraides kvalitāti, kiberdrošību un vienotu IT infrastruktūru LSM ietvarā.	Notiek pakāpeniska pāreja uz vienotām sistēmām (MAM, e-pasta/failu vide, tīkls un drošība), novēršot dublēšanos un stiprinot rezerves risinājumus.	Vienotās sistēmas paplašinātas uz visiem satura veidiem un platformām, nodrošinot drošību, rezerves kopijas un integrāciju ar ražošanas un publicēšanas plūsmām.	Pabeigta vienotās infrastruktūras ieviešana, vecās sistēmas izslēgtas, nodrošinot augstu pieejamību un efektivitāti.	Atbilstoši tehnoloģiskās attīstības plānam nodrošināt televīzijas un radio mediju tehnoloģiju un IT sistēmu vienotu arhitektūru un satura vadības un citu sistēmu integrāciju
LSM tehnoloģisko procesu efektivizācija		Uzsākta studiju, tehniskās un IT infrastruktūras pakāpeniska modernizācija, pilnveidojot satura ražošanas un ētera procesus, stiprinot tehnisko resursu pārvaldību un drošību, kā arī uzsākot sagatavošanās darbus vienotas resursu plānošanas sistēmas izveidei efektīvākai tehnisko un cilvēkresursu izmantošanai.	Turpināta studiju un ražošanas vides attīstība, īstenojot nākamo studiju modernizācijas posmu atbilstoši stratēģijā noteiktajam pakāpeniskajam principam, paplašinot mobilā darba un ražošanas iespējas, kā arī palielinot arhīvu ietilpību un nodrošinot satura un failu drošu glabāšanu vairākās lokācijās.	Ieviesta centralizēta studiju vadības sistēma un uzsākta arhīva pārvaldības digitalizācija. Resursu plānošanas sistēma optimizē procesus visā uzņēmumā.	Pabeigta studiju un tehnisko procesu standartizācija, ieviesti pilni rezerves risinājumi un neatkarīgs drošības audits. Resursu plānošanas sistēma integrēta stratēģiskajā vadībā.	Īstenojot LSM studiju modernizāciju un citus attīstības projektus, uzlabot kopējo darbības efektivitāti, tostarp procesu automatizāciju.

5. Mērķis: Latvijas Sabiedriskais medijs nodrošina kritiskās infrastruktūras attīstību ilgtermiņā						
Stiprināt Latvijas Sabiedriskā medija infrastruktūras pārvaldību un attīstību, nodrošinot darbības nepārtrauktību.						
REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS	bāze	2026	2027	2028	2029	
Infrastruktūras uzturēšanas un attīstības plāna realizācija (% no plānā realizēto projektu skaita)	n/a	25%	50%	75%	100%	
DARBĪBAS VIRZIENI		rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	SASNIEDZAMĀIS REZULTĀTS
Infrastruktūras plānveidīga attīstība		Veikta LSM esošo ēku un telpu pilna inventarizācija, izvērtējot to tehnisko stāvokli, drošību un uzturēšanas izmaksas. Sagatavots telpu un infrastruktūras vajadzību ziņojums kā pamats turpmākajiem attīstības lēmumiem. Strukturālo pārmaiņu atbalstam īstenota telpu pielāgošana esošo ēku ietvaros, veikti plānveida remontdarbi drošai un nepārtrauktai ekspluatācijai. Stiprināta tehnoloģiskā infrastruktūra, tostarp īstenota LTV datu centra būvniecības otrā kārtā, veikta jumta seguma nomaiņa LR ēkā un uzsākti kritiski nepieciešamie drošības, elektrotīklu un datortīkla modernizācijas projekti.	Turpināta esošo ēku uzturēšana un mērķtiecīga tehniskā stāvokļa uzlabošana, īstenojot energoefektivitātes, drošības un uzticamības paaugstināšanas pasākumus. Veikta telpu funkcionalitātes turpmāka pielāgošana jaunajai organizācijas struktūrai un darba vajadzībām. Precizēts infrastruktūras attīstības tehniskais un finanšu ietvars, balstoties uz iepriekšējā periodā veiktajiem izvērtējumiem.	Precizēts un aktualizēts ilgtermiņa infrastruktūras uzturēšanas un attīstības finansēšanas modelis, nosakot prioritātes, termiņus un investīciju apjomu esošo ēku drošai, efektīvai un ilgtspējīgai ekspluatācijai.	Pieņemti stratēģiski lēmumi par LSM telpu un infrastruktūras ilgtermiņa risinājumu, balstoties uz izvērtētajiem scenārijiem, uzsākta izvēlēta risinājuma pakāpeniska īstenošana.	Atbilstoši vidēja termiņa budžeta iespējām tiek realizēts Kapitālsabiedrības infrastruktūras attīstībai piemērotākais risinājums, ņemot vērā Konceptijā aprakstīto scenāriju detalizāciju.

Īstenots darbības nepārtrauktības plāns		Aktualizēts LSM darbības nepārtrauktības plāns, ņemot vērā aktuālos riskus, normatīvā regulējuma prasības, organizācijas struktūru un tehniskās iespējas, vienlaikus stiprinot drošības infrastruktūru un organizācijas gatavību krīzes situācijām, tostarp īstenojot darbinieku apmācības un praktiskās gatavības pārbaudes.	Stiprinātas ēku drošības sistēmas, nodrošināti individuālie aizsardzības līdzekļi un rezerves risinājumi redakcijām. Papildināti ģeneratoru un rezerves enerģijas nodrošinājumi.	leviestas regulāras krīzes simulācijas un praktiskie scenāriji. Apkopota pieredze no žurnālistiem krīzes zonās.	Visi darbības nepārtrauktības algoritmi apvienoti vienotā sistēmā. Izveidota centralizēta informācijas platforma, regulāri aktualizēti individuālie resursi. Pārbaudīta gatavība valsts mēroga krīzes scenārijos.	Tiek nodrošināta darbības nepārtrauktības rīcības plāna īstenošana un aktualizēšana, mazinot identificētos riskus
Kritiskās infrastruktūras pārvaldībā un uzturēšanā tiek ieviesti efektivitāti veicinoši risinājumi		Veikti funkcionālie un energoapgādes auditi kritiskās infrastruktūras pārvaldībā, uzsākta funkciju dublēšanās novēršana un drošības risinājumu stiprināšana, kā arī ieviesti monitoringa pasākumi un attīstīta starptautiskā sadarbība ar EBU labās prakses pārņemšanai.	ieviesti rezerves elektroapgādes risinājumi un fiziskās drošības sistēmas. Nodrošinātas mobilās brigādes darbam attālināti. Organizētas mācības, tostarp Baltijas mērogā.	Modernizēts datu centrs, ieviesti kiberdrošības un ugunsdrošības risinājumi. leviesta digitālā resursu uzskaites un pārvaldības sistēma. Notiek regulāras darbinieku apmācības.	Infrastruktūra integrēta vienotā digitālā platformā, ieviesta video novērošanas sistēma. Veikts starptautisks audits sadarbībā ar EBU un VDD. Organizētas nacionālās, Baltijas un starptautiskās mācības.	Izmantojot budžeta ieņēmumus un piesaistot līdzekļus no ES fondiem u.c. finansējuma avotiem, tiek nodrošināti infrastruktūras modernizācijas projekti, veicinot energoefektivitāti.

6. Latvijas Sabiedriskais medijs nodrošina efektīvu cilvēkresursu pārvaldību						
Nodrošināt darba vides uzlabošanu un darbinieku labbūtību, konkurētspējīgu un caurskatāmu atalgojuma politiku, kas ļauj piesaistīt labākos jomas profesionāļus.						
REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS* * Bāzes vērtība noteikta, izmantojot 2025. gada darba tirgus pētījuma datus.	bāze	2026	2027	2028	2029	
Darbinieku īpatsvars (%), kuru atalgojums būtiski*** atpaliek no tirgus mediānas *** Saskaņā ar ikgadējo pētījumu atpalcība no tirgus mediānas 10% un vairāk.	54%	43%	37%	29%	22%	
DARBĪBAS VIRZIENI		rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	SASNIEDZAMĀIS REZULTĀTS
Nodrošināt efektīvu cilvēkresursu pārvaldību		Izstrādāts un uzsākts darbaspēka plānošanas process, kas ļauj stratēģiski noteikt nepieciešamās kompetences un štata vietu skaitu, sasaistot tos ar sabiedriskā pasūtījuma izpildi un budžeta plānošanas ciklu, un nodrošinot vadītāju iesaisti procesa praktiskā ieviešanā.	Darbaspēka plānošana kļuvusi par regulāru ikgadēju procesu, kas sasaistīts ar stratēģiskajiem mērķiem un budžeta ciklu..	Ieviests dinamisks cilvēkresursu modelis – elastīgas štata vietas, projektos balstīti līgumi, iespēja piesaistīt speciālistus uz konkrētiem uzdevumiem. Darbaspēka plānošana sasaistīta ar prasmju attīstības stratēģiju.	Nostiprināta efektīva cilvēkresursu pārvaldība, kur LSM medija štata struktūra ir optimāla, elastīga un spēj pielāgoties mainīgajām vajadzībām. Atalgojuma sistēma nodrošina konkurētspējīgu un taisnīgu atalgojumu.	Atbilstoši vidēja termiņa budžeta iespējām sabiedriskā pasūtījuma kvalitatīvai izpildei un līdzekļiem atalgojuma konkurētspējas nodrošināšanai tiek noteikts optimālais štata vietu skaits.

Realizēt vienotu atalgojuma politiku		Izstrādāta un apstiprināta vienota atalgojuma politika un sistēma ar caurskatāmiem principiem un skaidru struktūru; uzsākta pakāpeniska ieviešana, prioritāri izlīdzinot kritisko pozīciju atalgojumu, sagatavojot vadītājus sistēmas praktiskai piemērošanai un integrējot atalgojuma politiku ikgadējā plānošanas ciklā un citos HR procesos.	Turpināta atalgojuma sistēmas ieviešana visās struktūrvienībās. Ieviesta uz darba sniegumu balstīta atalgojuma un motivācijas sistēma. Regulāri veikta atalgojuma konkurētspējas analīze attiecībā pret mediju nozari un publisko sektoru.	Atalgojuma politika pilnībā integrēta ar talantu piesaistes un noturēšanas stratēģiju. Ieviesti papildus motivācijas mehānismi (piem., mācību budžets, elastīgi labumi).	Nostiprināta vienota, caurskatāma un taisnīga atalgojuma sistēma, kas nodrošina nozares profesionāļu piesaisti un darbinieku motivāciju. Atalgojuma konkurētspēja saglabāta kā ilgtermiņa standarts.	Kapitālsabiedrībā ir caurskatāma, vienota un taisnīga atalgojuma politika un uz darba sniegumu balstīta atalgojuma un motivācijas sistēma. Atalgojuma politika veicina iekšējo un ārējo taisnīgumu un ļauj nodrošināt nozares profesionāļu piesaisti.
Veidojot vienotu uzņēmuma kultūru un atpazīstamu darba devēja tēlu, attīstīt uzņēmumu kā vienu no labākajiem darba devējiem mediju nozarē		Uzsākta vienotas organizācijas kultūras veidošana, izstrādājot kultūras un vērtību ieviešanas ietvaru, stiprinot iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaisti, kā arī balstot turpmākos uzlabojumus regulārā darbinieku apmierinātības un iesaistes mērīšanā un atgriezeniskajā saitē.	Ieviesti vienoti organizācijas kultūras principi un vērtību ietvars, integrēts ikdienas darbā un vadības procesos. Sākta darba devēja zīmola komunikācija ārējā vidē	Nostiprināta darba devēja reputācija ar iekšējiem un ārējiem pasākumiem	LSM nostiprinājies kā viens no labākajiem darba devējiem mediju nozarē, ar vienotu un atpazīstamu kultūru un spēcīgu darba devēja tēlu.	Ikgadējā aptaujā pieaug kopējā darbinieku apmierinātība.

Nodrošināt atbilstošu ieguldījumu darbinieku profesionālajā izaugsmē un darbaspēka pēctecību		Ieviesta darbinieku profesionālās izaugsmes programma, nosakot stratēģiski prioritārās kompetences un uzsākot mērķtiecīgas apmācības digitālo prasmju, žurnālistikas kvalitātes un vadības jomās, vienlaikus stiprinot pēctecību, sadarbību ar izglītības institūcijām un veidojot vienotu, digitalizētu pieeju darbinieku attīstības plānošanai, ieviešot individuālos attīstības plānus prioritārajām darbinieku mērķa grupām..	Profesionālās izaugsmes programma paplašināta – ieviesti personalizēti mācību ceļi un e- apmācību platforma. Stiprināta pēctecības plānošana vadības līmenī, attīstot iekšējo talantu rezervi..	Ieviesta integrēta talantu attīstības sistēma, kas sasaista mācības ar darba snieguma izvērtējumu un karjeras attīstības iespējām un organizācijas prioritārajām kompetencēm..	Profesionālās izaugsmes un pēctecības sistēma nostiprināta kā daļa no LSM darba kultūras, , nodrošinot regulāru individuālo attīstības plānu īstenošanu un pārskatīšanu. Regulāri tiek piesaistīti jauni speciālisti sadarbībā ar augstskolām un nozares partneriem.	Pieaug darbinieku īpatsvars prioritārajās mērķgrupās, kas mērķtiecīgi attīsta LSM stratēģiski nepieciešamās kompetences. Lielākajai daļai darbinieku ir definēti un praksē īstenoti individuālie attīstības plāni, kas sasaistīti ar darba sniegumu un organizācijas vajadzībām. Ir izveidota stabila sistēma jauno speciālistu piesaistei sadarbībā ar augstskolām un nozares partneriem.
--	--	--	--	---	---	--

7. Mērķis. Augstākajiem standartiem atbilstoša uzņēmuma korporatīvā pārvaldība						
Latvijas Sabiedriskajā medijā tiek ieviesti augstākajiem standartiem atbilstoši uzņēmuma pārvaldības mehānismi, kas vērsti uz efektīvu piešķirto valsts budžeta līdzekļu izmantošanu.						
REZULTATĪVAIS RĀDĪTĀJS	bāze	2026	2027	2028	2029	
Pilnveidoto/pārskatīto procesu un sistēmu skaits (% no Stratēģijā noteiktā*)	n/a	25%	50%	75%	100%	
DARBĪBAS VIRZIENI		rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	rīcības plāns	SASNIEDZAMĀIS REZULTĀTS
Izveidota vienota uzņēmuma korporatīvā pārvaldība		Pārskatītas un aktualizētas būtiskās politikas, izstrādāti no tām izrietošie iekšējie normatīvie akti, kā arī veikta pirms LR un LTV apvienošanas izdoto normatīvo aktu izvērtēšana, nodrošinot vienotu regulējumu un atbilstību labas korporatīvās pārvaldības principiem.	Pārskatītas un papildinātas politikas, ņemot vērā izmaiņas normatīvajā vidē un OECD labās prakses ieteikumus. Ieviesta regulāra atskaitīšanās sistēma par politiku ieviešanu un efektivitāti.	Pārskatītas un papildinātas politikas, ņemot vērā izmaiņas normatīvajā vidē un OECD labās prakses ieteikumus. Ieviesta regulāra atskaitīšanās sistēma par politiku ieviešanu un efektivitāti.	Pārskatītas un papildinātas politikas, ņemot vērā izmaiņas normatīvajā vidē un OECD labās prakses ieteikumus. Ieviesta regulāra atskaitīšanās sistēma par politiku ieviešanu un efektivitāti.	Ir ieviesti visi atbilstošie OECD labas uzņēmuma pārvaldības principi, tostarp būtiskās politikas un ar to saistītās iekšējās kārtības.

Tiek nodrošināta iekšējās kontroles, risku izvērtēšanas un kvalitātes vadības sistēmas darbība atbilstoši labajai praksei		Ieviesta vienota risku vadības un iekšējās kontroles sistēma, nodrošinot regulāru risku novērtēšanu, skaidru atbildību sadalījumu un metodisku atbalstu struktūrvienībām.	Īstenoti mērķtiecīgi pasākumi risku mazināšanai un kontroles mehānismu stiprināšanai, balstoties uz regulāru risku novērtēšanu, risku dinamikas analīzi un identificētajām prioritātēm.	Regulāri pārskatīti un aktualizēti iekšējās kontroles un risku vadības dokumenti atbilstoši normatīvajām prasībām.	Nostiprināta efektīva iekšējās kontroles, risku izvērtēšanas un kvalitātes vadības sistēma, kas apliecināta ar iekšējo un ārējo auditu atzinumiem.	Ikgadējie iekšējā auditora ziņojumi un veiktās ārējās pārbaudes apliecina iekšējās kontroles sistēmas, tostarp budžeta līdzekļu izlietojuma, uzraudzības efektivitāti. Risku uzraudzības sistēmas darbība ir efektīva, ļaujot laicīgi identificēt, vadīt un operatīvi novērst riskus, neietekmējot darbības nepārtrauktību u.c.
Tiek nodrošināta efektīva uzņēmuma organizācijas struktūras pārvaldība		Turpināta LSM organizatoriskās struktūras pilnveide, praktiski ieviešot jaunās administratīvās, IT un infrastruktūras struktūras, apstiprinot reorganizēto un jaunuzveidoto struktūrvienību nolikumus, kā arī definējot un ieviešot galvenos organizācijas procesus vienotas pārvaldības nostiprināšanai.	Uzlabota administratīvo procesu kvalitāte un efektivitāte, balstoties darbinieku atgriezeniskajā saitē par administratīvo pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, samazinot procesu izpildes laiku un stiprinot iekšējo komunikāciju par procesiem, atbildībām un pakalpojumiem organizācijas ietvaros.	Veikta darbinieku aptauja par administratīvo pakalpojumu kvalitāti un pieejamību; samazināts procesu nepieciešamais laiks	Nostiprināta efektīva centralizēta administratīvā sistēma, kas nodrošina LSM darbības caurskatāmību un procesu efektivitāti. Administratīvā struktūra regulāri tiek pielāgota organizācijas un ārējās vides vajadzībām.	Ar centralizētu administratīvo sistēmu ieviešanu palielinās procesu efektivitāte.

Tiek nodrošināta darbības ilgtspēja		Ar ārējā konsultanta iesaisti veikta LSM ilgtspējas jomas izpēte un definēti turpmākie rīcības virzieni ilgtspējas politikas izstrādei un ieviešanai.	Izstrādāta un apstiprināta ilgtspējas politika un pamatprincipi.	Ieviesti ilgtspējas mērījumu un datu apkopošanas procesi visās struktūrvienībās.	Sagatavots un publicēts pilns ilgtspējas ziņojums atbilstoši ES un OECD standartiem.	Atbilstoši tiesiskajam regulējumam tiek sagatavota ilgtspējas politika un stratēģija un sniegts ilgtspējas ziņojums.
--	--	---	--	--	--	---

Peļņas vai zaudējumu aprēķina plāns 2026.-2029.gadam

Budžeta pozīcija	2025	2026	2027	2028	2029
1. Neto apgrozījums (dotācija un saimnieciskās darbības ieņēmumi)	52 770 755	58 981 798	59 622 936	60 271 030	60 755 452
Valsts budžeta dotācija	49 787 290	54 121 597	54 121 597	54 121 597	54 121 597
Investīciju finansēšana*	1 634 671	3 687 962	4 329 100	4 977 194	5 461 616
Saimnieciskās darbības ieņēmumi	1 348 794	1 172 239	1 172 239	1 172 239	1 172 239
2. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	49 997 876	56 680 008	56 970 321	57 588 624	57 882 604
Personāla izmaksas	28 371 675	30 301 359	30 070 944	29 469 525	28 880 134
Pamatlīdzekļu nolietojums	3 250 605	5 139 243	5 304 556	5 797 859	5 966 840
Preces un pakalpojumi	18 375 596	21 239 406	21 594 821	22 321 240	23 035 630
3. Bruto peļņa vai zaudējumi	2 772 879	2 301 791	2 652 616	2 682 407	2 872 848
4. Administrācijas izmaksas	3 786 331	3 553 802	3 523 802	3 460 788	3 449 741
Personāla izmaksas	2 494 685	2 653 802	2 653 802	2 620 788	2 639 741
Citas izmaksas	1 291 646	900 000	870 000	840 000	810 000
5. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	1 015 274	514 968	555 468	535 219	545 343
Telpu nomas ieņēmumi	295 371	137 455	140 204	138 830	139 517
Pārējie ieņēmumi	719 903	377 513	415 264	396 389	405 826
6. Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	264 879	173 448	176 917	175 182	176 050
Citas izmaksas	264 879	173 448	176 917	175 182	176 050
7. Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi					
8. Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	35 408	11 000	6 300	700	-
9. Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmuma ienākuma nodokļa	-298 465	-921 491	-498 935	-419 044	-207 600
10. Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu	225	500	500	500	500
12. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	-298 690	-921 991	-499 435	-419 545	-208 099

*Ieņēmumu atzīšana atbilstoši pamatlīdzekļu nolietojumam

Balances plāns 2026.-2029.gadam

AKTĪVS	2025	2026	2027	2028	2029
ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI					
I. Nemateriālie ieguldījumi					
1. Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un citas tiesības	99 925	90 043	80 161	70 279	60 397
2. Citi nemateriālie ieguldījumi	485 796	258 097	30 397		
3. Nemateriālā vērtība					
4. Avansa maksājumi par nemateriālajiem ieguldījumiem	540				
Nemateriālie ieguldījumi kopā	586 261	348 140	110 558	70 279	60 397
II. Pamatlīdzekļi, ieguldījuma īpašumi un bioloģiskie aktīvi					
1. Zemes gabali, ēkas un inženierbūves	13971679	14 705 912	15 586 495	15 985 188	16 571 573
2. Tehnoloģiskās iekārtas un ierīces	21 419 413	22 544 205	23 434 241	24 445 437	24 761 118
3. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	2 152 034	2 265 043	2 354 466	2 415 874	2 467 685
4. Ieguldījumi nomātos pamatlīdzekļos	22 808	24 005	24 954	25 605	26 153
5. Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	562 951	344 430	358 027	367 365	375 244
Pamatlīdzekļi, ieguldījuma īpašumi un bioloģiskie aktīvi kopā	38 128 885	39 883 595	41 758 183	43 239 469	44 201 773
III Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi					
1. Nākamo periodu izmaksas	147 499				
Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā	147 499				
ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI kopā	38 862 645	40 231 735	41 868 741	43 309 748	44 262 170
APGROZĀMIE LĪDZEKĻI					
I. Krājumi					
1. Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	177 942	37 356	41 634	39 495	40 565
2. Nepabeigtie ražojumi un pasūtījumi					
3. Gatavie ražojumi un preces pārdošanai	2 170 278	2 604 334	2 786 637	3 065 301	3 095 954
4. Avansa maksājumi par krājumiem	78 125	224 332	240 808	264 889	291 378
Krājumi kopā	2 426 345	2 866 022	3 069 079	3 369 685	3 427 897
II. Debitori					
1. Pircēju un pasūtītāju parādi	110 598	102 905	106 752	104 828	105 790
2. Citi debitori	30 426	22 497	26 462	24 479	25 470
3. Nākamo periodu izmaksas	1 555 720	937 976	1 857 178	1 868 214	1 862 696
4. Uzkrātie ieņēmumi	23 066				
Debitori kopā	1 719 810	1 063 378	1 990 392	1 997 521	1 993 956
IV. Nauda	2 127 997	1 243 210	962 784	1 350 308	2 095 881
APGROZĀMIE LĪDZEKĻI kopā	6 274 152	5 172 610	6 022 255	6 717 514	7 517 734
AKTĪVS (kopā)	45 136 797	45 404 345	47 890 996	50 027 262	51 779 904

Balances plāns 2026.-2029.gadam

PASĪVS	2025	2026	2027	2028	2029
PAŠU KAPITĀLS					
1. Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	6 692 134	6 692 134	6 692 134	6 692 134	6 692 134
2. Ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanas rezerve	6 116 624	5 893 784	5 670 944	5 448 104	5 225 264
3. Rezerves:					
a) pārējās rezerves	-1 746 286	-1 746 286	-1 746 286	-1 746 286	-1 746 286
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa		-298 690	-1 220 681	-1 720 115	-2139661
5. Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	-298 690	-921 991	-499 435	-419 545	-208 099
PAŠU KAPITĀLS kopā	10 763 782	9 618 951	8 896 677	8 254 291	7 823 352
UZKRĀJUMI					
1. Uzkrājumi paredzamajiem nodokļiem					
2. Citi uzkrājumi	1 191 412	214 000	35 000	35 000	35 000
UZKRĀJUMI kopā	1 191 412	214 000	35 000	35 000	35 000
KREDITORI					
Ilgtermiņa kreditori					
1. Aizņēmumi no kredītiestādēm	270 301	115 106			
2. Citi aizņēmumi					
3. No pircējiem saņemtie avansi					
4. Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem					
5. Pārējie kreditori					
6. Nākamo periodu ieņēmumi	23 048 671	26 239 853	28 789 897	30 691 847	32109375
Ilgtermiņa kreditori kopā	23 318 972	26 354 959	28 789 897	30 691 847	32 109 375
Īstermiņa kreditori					
1. Aizņēmumi no kredītiestādēm	158 665	150 105	79 351		
2. Citi aizņēmumi	0				
3. No pircējiem saņemtie avansi	132 631	75 420	104 026	89 723	96 874
4. Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	984 904	1 133 791	1 209 477	1 278 377	1 337 062
5. Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	1 549 000	1 521 022	1 622 558	1 714 991	1 793 719
6. Pārējie kreditori	903 415	727 477	776 040	820 249	857 903
7. Nākamo periodu ieņēmumi	4 169 973	3 687 962	4 329 100	4 977 194	5 461 616
8. Uzkrātās saistības	1 964 043	1 920 658	2 048 871	2 165 589	2 265 003
Īstermiņa kreditori kopā	9 862 631	9 216 435	10 169 423	11 046 123	11 812 177
KREDITORI kopā	33 181 603	35 571 394	38 959 320	41 737 970	43 921 552
PASĪVS (kopā)	45 136 797	45 404 345	47 890 996	50 027 262	51 779 904

Naudas plūsmas plāns 2026.-2029.gadam

	2025	2026	2027	2028	2029
I Pamatdarbības naudas plūsma					
1. Peļņa (zaudējumi) pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	-298 465	-921 491	-498 935	-419 044	-207 600
Korekcijas:					
pamatlīdzekļu nolietojums un vērtības samazinājuma korekcijas;	3 135 421	4 901 121	5 066 974	5 757 580	5 956 958
nemateriālo ieguldījumu amortizācija un vērtības samazinājuma korekcijas;	238 851	238 122	237 582	40 279	9 882
uzkrājumu veidošana	-51 853	-977 412	-179 000	0	0
ieņēmumi no ilgtermiņa pārvērtēšanas rezerves		-222 840	-222 840	-222 840	-222 840
procentu maksājumi	33 674	11 000	6 300	700	
citas	0	0	0	0	0
2. Peļņa pirms apgrozāmo līdzekļu un īstermiņa saistību atlikumu izmaiņu ietekmes korekcijām	3 057 628	3 028 500	4 410 081	5 156 675	5 536 400
Korekcijas:					
debitoru parādu atlikumu izmaiņas	-1 246 673	803 931	-927 014	-7 129	3 565
krājumu atlikumu izmaiņas	461 014	-439 677	-203 057	-300 606	-58 212
piegādātājiem, darbuzņēmējiem un pārējiem kreditoriem maksājamo parādu atlikumu izmaiņas	17 912 002	2 776 858	3 511 368	2 498 279	2 143 464
procentu maksājumi	-33 674	-11 000	-6 300	-700	
3. Bruto pamatdarbības naudas plūsma	20 150 297	6 158 612	6 785 078	7 346 519	7 625 217
4. Izdevumi uzņēmumu ienākuma nodokļa samaksai	-338	-500	-500	-500	-500
5. Pamatdarbības neto naudas plūsma	20 149 959	6 158 112	6 784 578	7 346 019	7 624 717
II Ieguldīšanas darbības naudas plūsma					
1. Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde	-18 364 308	-6 879 144	-6 879 144	-6 879 144	-6 879 144
2. Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma	-18 364 308	-6 879 144	-6 879 144	-6 879 144	-6 879 144
III Finansēšanas darbības naudas plūsma					
1. Saņemts aizdevums	187 265				
2. Izdevumi aizdevuma atmaksai	-425 929	-163 755	-185 860	-79 351	0
Finansēšanas darbības neto naudas plūsma	-238 664	-163 755	-185 860	-79 351	
IV Pārskata perioda neto naudas plūsma	1 546 987	-884 787	-280 426	387 524	745 573
V Nauda un tās ekvivalenti perioda sākumā	803 777	2 127 997	1 243 210	962 784	1 350 308
VI Nauda un tās ekvivalenti perioda beigās	2 127 997	1 243 210	962 784	1 350 308	2 095 881