

**BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS KINO CENTRO „GARSAS“ REORGANIZAVIMO PRIJUNGIMO
BŪDU PRIE BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS STASIO EIDRIGEVIČIAUS MENŲ CENTRO
PAGRISTUMO ANALIZĖ**

Turinys

1. Įvadas / kontekstas	2
2. Teisinis pagrindas.....	2
3. Esamos situacijos analizė. Kino rinka Panevėžio mieste:	3
3.1. Komercinis kinas	3
3.2. Kino centras „Garsas“.....	3
3.3. Biudžetinė įstaiga Stasio Eidrigėvičiaus menų centras.....	6
4. Alternatyvos	8
4.1. Niekas nekeičiama.	9
4.2. Organizacijų dalinis sujungimas.	9
4.3. Organizacijų pilnas sujungimas.	10
5. Pilnas prijungimas. Struktūriniai sprendimai, kaštų ir naudos analizė	10
6. Rizikų vertinimas	13
7. Įgyvendinimo planas.....	17
8. Viešinimas ir bendruomenės įsitraukimas.....	17
9. Išvados ir rekomendacijos.....	17

1. Įvadas / kontekstas

Panevėžio miesto savivaldybė, vadovaudamasi **Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu bei įgyvendindama vietos kultūros politiką**, valdo 9 kultūros įstaigas.

Viena iš šių įstaigų – Kino centras „Garsas“ (toliau – KC Garsas), įkurtas 1928 m. liepos 14 d. ir iki šiol veikiantis biudžetinės įstaigos statusu ir teikiantis kino filmų rodymo, renginių organizavimo, kultūrinio švietimo paslaugas Panevėžio mieste ir už jo ribų. KC Garsas veiklos **tikslai**: 1) pristatyti autorinį kino meną; 2) sudaryti sąlygas Panevėžio talentingiems jauniems ir pripažintiems Lietuvos kino meno kūrėjams pristatyti savo kūrybą ir dalyvauti KC Garsas kūrybinėje veikloje; 3) skatinti domėtis kino menu.

KC Garsas veikla organizuojama vadovaujantis Panevėžio miesto strateginiu plėtros planu, Panevėžio miesto savivaldybės veiklos planu, KC Garsas metiniu veiklos planu ir jo užduotimis, parengtais pagal strateginį veiklos valdymą reglamentuojančius teisės aktus.

Atsižvelgiant į KC Garsas ilgametę tradiciją rodyti autorinį kiną ir vykdyti kino edukaciją, ir užaugintą stiprų įstaigos vardą ir prekinį ženklą, vertintina, kad KC Garsas turi labai stiprią reikšmę teikiant nekomercinio kino ir kitas kultūrinio švietimo paslaugas Panevėžio mieste ir už jo ribų.

Remiantis Panevėžio miesto savivaldybės kultūros politiką formuojančiais strateginiais sprendimais, 2018 m. rugsėjo 27 d. Nr. 1-288 buvo įsteigta Biudžetinė įstaiga Stasio Eidrigėvičiaus menų centras (toliau – SEMC), ir KC Garsas valdomas pastatas (Respublikos g. 40, Panevėžys) buvo nurodytas kaip SEMC buveinės adresas ir perduotas jai valdyti. Atitinkamai, iki rekonstrukcijos darbų pradžios, KC Garsas naudojosi Respublikos g. 40 patalpomis (kino salėmis ir kitomis pastato erdvėmis) savo veikloms vykdyti.

2024 metais buvo rekonstruotas Respublikos g. 40 pastatas ir jame, kartu su parodų ekspozicinėmis salėmis bei meno darbų saugykla, įkurta atskira ir specialiai rodyti kinui įrengta salė.

Šiuo metu kyla poreikis įvertinti ir pagrįsti geriausią sprendimą, kuriuo KC Garsas (su kino filmų rodymu, renginių organizavimu, kultūrinio švietimo paslaugomis Panevėžio mieste ir už jo ribų) būtų tinkamiausiai integruotas į organizacinę miesto kultūros įstaigų struktūrą ir, tinkamai išnaudojant viešąją infrastruktūrą, galėtų efektyviausiai vykdyti savo veiklas.

2. Teisinis pagrindas

- **LR civilinis kodeksas** (II knyga, III dalis) – reglamentuoja juridinių asmenų reorganizavimo formas.
 - **LR Kultūros politikos pagrindų įstatymas** (2024 m. birželio 18 d. Nr. XIV-2762) – nustato kultūros politikos tikslą ir uždavinius, kultūros politikos principus, savivaldybių institucijų ir įstaigų vaidmenį formuojant ir (ar) įgyvendinant kultūros politiką.
 - **LR biudžetinių įstaigų įstatymas** (2017 m. Nr. XIII-43) – reglamentuoja biudžetinių įstaigų steigimą, reorganizavimą ir likvidavimą.
 - **LR vietos savivaldos įstatymas** (2022 m. Nr. XIV-1101) – numato savivaldybės tarybos kompetenciją reorganizuoti pavaldžias biudžetines įstaigas.
 - **LR muziejų įstatymas** (1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930) – reglamentuoja muziejų sistemą, klasifikaciją ir rūšis, steigimą, veiklą, pabaigą ir pertvarkymą
 - **Panevėžio m. savivaldybės 2024–2027 m. strateginis veiklos planas**: numato kultūros paslaugų prieinamumo gerinimą ir efektyvų kultūros infrastruktūros naudojimą.
 - **Įstaigų nuostatai** – steigėjo nustatytos veiklos, funkcijos, veikimo tvarka ir sąlygos, vidinė struktūra, kompetencijų paskirstymas ir pan.
-

3. Esamos situacijos analizė. Kino rinka Panevėžio mieste:

3.1. Komercinis kinas

Šiuo metu mieste veikia vienas kino centras Apollo Kinas, UAB (toliau – Apollo kinas), teikiantis komercinio (epizodiškai organizuojantis ir nekomercinio kino festivalius) kino rodymo paslaugas. Apollo kinas Panevėžyje yra įrengtos 3 salės: 314 vnt., 137 vnt., 78 vnt. Dėl šio kino centro komercinės veiklos pagrindų, nėra viešai prieinamos informacijos apie šio kino centro salių užimtumą, žiūrovų skaičių, pajamas, sąnaudas ir kitos susijusios informacijos.

Vertintina tai, kad viešojo sektoriaus nekomercinio kino filmų rodymo, renginių organizavimo, kultūrinio švietimo paslaugos tiesiogiai nekonkuruoja su komerciniu kinu, todėl detalesnės komercinio kino veiklos neanalizuojamos.

3.2. Kino centras „Garsas“

- Kino centro „Garsas“ istorija prasidėjo 1928 m. liepos 14 d., kai N. Fridmanienė savo namuose (Respublikos gatvėje) atidarė kino teatrą „Sirena“. Kino teatras, 1939 m. pirmasis pradėjo rodyti įgarsintus kino filmus ir nuo tada buvo pavadintas „Garso“ vardu. Tuo metu tai buvo vienintelis ir prestižinis kino teatras Panevėžyje. Nepriklausomybės metais keliskart keitėsi kino teatro savininkai ir jo pavadinimas - „Sirena“, „Spindulys“, „Forum“.

- Nuo 2009 m. sausio 1 d. KC Garsas yra Europos kino teatrų tinklo „Europa Cinemas“ nariu. Šis tinklas jungia 41 šalį, 392 miestus, 687 kino teatrų ir 1719 ekranų. Toks pripažinimas „Garsui“ suteiktas ne tik už nekomercinio kino rodymą, bet ir už jaunimo edukacinių programų organizavimą.

- Remiantis Panevėžio miesto savivaldybės kultūros politiką formuojančiais strateginiais sprendimais, 2018 m. rugsėjo 27 d. Nr. 1-288 buvo įsteigta biudžetinė įstaiga Stasio Eidrigevičiaus menų centras (toliau – SEMC), ir KC Garsas valdomas pastatas (Respublikos g. 40, Panevėžys) buvo nurodytas kaip SEMC buveinės adresas ir perduotas jai valdyti. Atitinkamai, iki rekonstrukcijos darbų pradžios, KC Garsui buvo suteiktos teisės naudotis Respublikos g. 40 patalpomis.

- Pradėjus Respublikos g. 40 pastato rekonstrukcijos darbus, KC Garsas išsinuomojo ir persikraustė į nuomojamas patalpas Klaipėdos g. 146, Panevėžyje. Naudojamos patalpos sudaro 2 kino sales (didžioji (121 vnt.) ir mažoji (30 vnt.)) bei administracines patalpas su darbuotojų darbo vietomis.

- Šiuo metu KC Garsas veikia biudžetinės įstaigos statusu ir teikia kino filmų rodymo, renginių organizavimo, kultūrinio švietimo paslaugas Panevėžio mieste ir už jo ribų.

- KC Garsas veiklos **tikslai**: 1) pristatyti autorinį kino meną; 2) sudaryti sąlygas Panevėžio talentingiems jauniems ir pripažintiems Lietuvos kino meno kūrėjams pristatyti savo kūrybą ir dalyvauti Kino centro kūrybinėje veikloje; 3) skatinti domėtis kino menu.

- KC Garsas **funkcijos**: nekomercinio kino seansai, autorinio kino festivaliai („Europos kinas ir dieną, ir naktį“, filmų festivalis „AŠ+MIESTAS+KINAS“, ir kt.), kino edukacija, užsakomieji seansai (kino salėse ir lauke su mobiliu lauko LED ekranu), bendruomeninės iniciatyvos.

- Formuojant repertuarą **prioritetas** skiriamas nacionaliniams ir europiniams, taip pat edukaciniams ir animaciniams filmams. Taip pat atsižvelgiama į pasaulines kino tendencijas, aukštos meninės vertės filmus, gavusius įvertinimus tarptautiniuose filmų festivaliuose, taip pat į įvairias žiūrovų amžiaus grupes ir pageidavimus. Siekiama, kad filmai būtų rodomi skirtingais laikais, taip padidinama galimybė žiūrovui pasirinkti tinkamiausią laiką filmo peržiūrai. Formuojamas įvairių žanrų, ilgo, trumpo metro, retrospektyvų, teminių, festivalinių filmų kokybiško kino repertuaras leidžia pasiūlyti žiūrovams platų filmų pasirinkimą.

- **Infrastruktūra**: šiuo metu KC Garsas įsikūręs nuomojamos patalpose (Klaipėdos g. 146, Panevėžys). Naudojamos patalpos sudaro 2 kino sales (didžioji (121 vnt.) ir mažoji 30 vnt.) bei administracines patalpas su darbuotojų (tame tarpe ir kultūros ir meno darbuotojais) darbo vietomis. Metinis visų patalpų nuomos mokestis sudaro 34,0 tūkst. Eur per metus, bei su patalpų aptarnavimu

susijusios komunalinės išlaidos sudaro 24,3 tūkst. Eur per metus. Šiuo metu sudaryta nuomos sutartis galioja iki 2026 m. sausio 11 d. ir remiantis patalpų savininko VšĮ Panevėžio mokymo centras strateginiais tikslais, yra siekiama optimizuoti valdomą turtą, ketinama užbaigti sutartinius įsipareigojimus, atlaisvinti patalpas ir jas perduoti VĮ Turto bankui.

- **Apsilankiusių žiūrovų skaičiai (2021 – 2025 m.), lentelėje:**

Metai	Seansų sk.	Žiūrovų sk.	Vidutinis vieno seanso žiūrovų sk.
2025 (8 mėn.)	1577	25 893	16,42
2024*	2303	35451	15,39
2023*	2278	31 191	13,69
2022	2103	29 510	14,03
2021**	851	8 827	10,37
2020***	1667	29 870	17,92

* KC Garsas naudojamos dvi kino salės: didžioji (121 vnt.) ir mažoji 30 vnt.).

** KC Garsas dėl Covid19 pandemijos ir persikėlimo darbų dirbo tik 5,5 mėn.

*** KC Garsas yra dvi kino salės: didžioji (665 vnt.) ir mažoji (78 vnt.).

- **Žmogiškieji ištekliai:** ~14,25 etato darbuotojų:

Pareigybės pavadinimas	Pareigybės lygis	Pareigybių sk.
Kultūros ir meno darbuotojai		
Direktorius	A2	1 (laisva)
Kultūros projektų vadovas	A2	1
Garso ir šviesos inžinierius	A2	1
Kino veiklos koordinatorius	A2	1
Edukacinių programų koordinatorius	A2	1
Rinkodaros specialistas	A2	1
Administracinės veiklos koordinatorius	A2	1
Renginių aptarnavimo administratorius	B	1
Transliavimo įrangos, garso ir vaizdo operatorius	B	1
Transliavimo įrangos, garso ir vaizdo operatorius	C	1
Transliavimo įrangos, garso ir vaizdo operatorius	C	0,5
Kiti darbuotojai		
Prekių ir paslaugų pirkimų specialistas	A2	1
Duomenų įvesties specialistas	B	0,25
Pardavimų vadybininkas	B	2
Stalius	C	0,5
Iš viso:		14,25

- Vertintina, kad organizacijos kolektyvo darbuotojų **stiprybės** – patirtis, kino tradicijų išmanymas, vietos ir tarptautinės bendruomenės ryšiai.

- Atitinkamai kylančios **rizikos** - artėjantis (arba jau suėjęs) pensinis amžius, mažiau jaunų specialistų, lėtesnis įsisavinimas technologijų ir inovacijų, didesnis atotrūkis tarp šiuolaikinio jaunimo ir kino tradicijų.

- **KC Garsas pajamos (finansavimas):**

Metai	Savivaldybės biudž. (tūkst.Eur)	Valstybės biudž. (tūkst.Eur)	Komercinės pajamos (tūkst.Eur)	Kiti šaltiniai (tūkst.Eur)	Pajamos iš viso (tūkst.Eur)
2024	362,0	0	83,7	57,6	503,3
2023	336,6	0	42,4	52,9	431,9
2022	313,9	2,2	69,2	45,2	430,5
2021	291,7	2,7	11,0	30,8	336,2
2020	194,3	171,9	109,9	48,4	524,5

Atsižvelgiant į išdėstytą KC Garsas pajamų (finansavimo) lentelę, darytinos išvados, kad:

- Panevėžio miesto savivaldybės biudžeto lėšos yra pagrindinis įstaigos finansavimo šaltinis. 2020 m. savivaldybės dalis sudarė 37 % visų pajamų (kitos lėšos buvo skirtos iš valstybės, kaip dotacija dėl pandemijos), o 2024 m. – apie 72 %.

- **Komercinių pajamų augimas po pandemijos:** nors 2021 m. pandemijos metais komercinės pajamos krito iki 11 tūkst. Eur, 2024 m. jos vėl išaugo iki 83,7 tūkst. Eur, ir tai rodo komercinių paslaugų atsigavimą ir potencialą toliau didinti šią pajamų dalį.

- Pajamų iš kitų šaltinių (**projektai, partnerystės, nuoma**) stabilumas. Šis segmentas svyruoja tarp 30–58 tūkst. Eur per metus, t. y. ~10–15 % visų pajamų. Vertintina, kad tai dotacijos iš fondų ar paramos srautai – potencialas augimui ribotas, bet išlaikomas stabilus pajamų srautas.

- Bendra pajamų dinamika – **atsigavimas po 2021 m.** laikotarpio. Bendros pajamos 2024 m. (503,3 tūkst. Eur) beveik pasiekė 2020 m. lygį (524,5 tūkst. Eur), tačiau nutrūko valstybės dotacija dėl pandemijos.

Atsižvelgiant į išdėstytą KC Garsas pajamų (finansavimo) lentelę, darytinos rekomendacijos:

- Reikalinga **diversifikuoti finansavimo šaltinius**. Tikslas – sumažinti savivaldybės finansavimo dalį iki <60 %. Turi būti siūloma plėsti partnerystes (pvz. su kino platintojais, kūrybinėmis industrijomis, universitetais), pritraukti projektinį finansavimą (Kūrybiškos Europos, LTKT, Nordic ir kt. programų finansavimo lėšas).

- **Plėsti komercinę veiklą.** Didinti salės ir renginių panaudojimą, įtraukti edukacinius, bendradarbiavimo paslaugas bei produktus. Tikslas – komercines pajamas pakelti iki bent 120 tūkst. Eur per metus (24 % nuo visų pajamų).

- **Siekti ilgalaikio finansinio stabilumo** organizacinius resursus integruojant į SEMC. Tokiu būdu dalintis administraciniais kaštais ir infrastruktūra, užtikrinti stabilų finansavimą, bei taip sumažinti bendras sąnaudas.

- **KC Garsas pagrindinės veiklos sąnaudos:**

PAGRINDINĖS VEIKLOS SĄNAUDOS (Eur)	2024 m.	2023 m.	2022 m.	2021 m.	2020 m.
Darbo užmokesčio ir soc. draudimo	360 859	313 690	259 885	227 561	222 966
Nusidėvėjimo ir amortizacijos	31 219	36 487	35 996	22 451	15 017
Komunalinių paslaugų ir ryšių	25 387	20 069	21 580	15 411	24 522
Komandiruočių	10 924	7 914	2 077	883	33
Transporto	3 638	5 721	4 620	1 848	1 180
Kvalifikacijos kėlimo	1 206	1 342	863	795	1 916

Paprastojo remonto ir eksploataavimo	2 306	717	1 143	24 981	1 679
Nuvertėjimo ir nurašytų sumų		8 116	231	215	403
Sunaudotų ir parduotų atsargų savikaina	31 705	17 800	17 649	8 732	19 653
Socialinių išmokų		2 333	1 866	856	1 189
Nuomos	34 040	34 040	35 540	33 491	
Finansavimo					
Kitų paslaugų	99 638	77 251	73 267	76 239	90 441
Kitos			51	31	
Pagrindinės veiklos sąnaudos (viso)	600 926	525 534	454 773	413 499	379 004

- Atsižvelgiant į tai, kad vykdant Kino centro „Garsas“ veiklas esminę pagrindinės veiklos sąnaudų dalį sudaro darbo užmokestis ir socialinio draudimo mokesčiai (per 2020–2024 m. laikotarpį jie sudarė 55–60 % visų pagrindinės veiklos sąnaudų), todėl siekis ieškoti efektyvesnių būdų vykdyti veiklas ir optimizuoti žmoniškųjų **išteklį** bei administracinių procesų valdymą yra būtinas.

- Pažymėtina, kad toks sprendimas leistų **racionaliau** panaudoti miesto skiriamas biudžeto lėšas, mažinti dubliuojamų funkcijų kiekį, efektyvinti techninių ir administracinių išteklių naudojimą bei sudaryti prielaidas platesniam (kiekybine ir kokybine verte) veiklų vykdymui ir organizacijos finansiniam stabilumui.

- Kitos paslaugos, sudarančios taip pat reikšmingą dalį sąnaudų struktūroje, apima: filmų nuoma (kasmet apie 45 tūkst. Eur) ir licencijos (kasmet apie 9,3 tūkst. Eur), vertimų paslaugos (kasmet apie 4,5 tūkst. Eur), patalpų valymo paslaugos (kasmet apie 13 tūkst. Eur.) banko mokesčiai, inkasacijos paslaugos, atsargų ir ūkinio inventoriaus įsigijimo išlaidos, kanceliarinės prekės, prekės kasos pardavimams, renginių, diskusijų moderavimo paslaugos, autoriniai mokesčiai (LATGA), spaudos prenumerata.

- Integravus kino centro veiklas į kultūros institucijų tinklą (pvz., sujungiant su SEMC ar kita kultūros organizacija), būtų galima priimti sprendimus dėl kai kurių **funkcijų centralizavimo** ir optimizavimo, pvz. viešinimo, komunikacijos, techninės priežiūros ir kt. Tuo pačiu, sutaupytos lėšos galėtų būti nukreiptos į pagrindinės veiklos plėtrą (kiekybine ir kokybine verte) – kino edukacijos plėtrą, repertuaro įvairovės didinimą ir auditorijos pritraukimo iniciatyvas.

3.3. Biudžetinė įstaiga Stasio Eidrigėvičiaus menų centras

- SEMC yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, rekonstruotose patalpose (Respublikos g. 40, Panevėžys) veiklą pradėjo 2024 m. gegužės 31 d., užsiimanti modernaus ir šiuolaikinio meno kūrinių kaupimu, saugojimu, tyrimu, eksponavimu ir sklaida, atliekanti vietos ir pasaulio meninių, kultūrinių, kūrybinių procesų analizę, inicijavimą, skatinimą ir plėtojimą, vykdanči visuomenės kultūrinę ir meninę edukaciją.

- SEMC **veiklos tikslai**: 1) Stasio Eidrigėvičiaus kūrybos darbų saugojimas, tyrinėjimas ir sklaida; 2) profesionaliojo meno kūrinių kaupimas, saugojimas, tyrinėjimas ir sklaida; 3) visuomenės sampratos apie vietos ir pasaulio modernaus ir šiuolaikinio meno raidą, tendencijas ir kryptis, savitumą ir kultūrinę vertę ugdymas; 4) vietos ir pasaulio meninių, kultūrinių ir kūrybinių procesų analizė, inicijavimas, skatinimas ir plėtojimas.

- SEMC **funkcijos**: 1) teikia muziejų lankymo ir muziejinės edukacijos viešąsias paslaugas; 2. kaupia, saugo, tiria, eksponuoja meno kūrinių ir muziejinių vertybių rinkinius ir nematerialųjį paveldą; 3. užtikrina sukauptų vertybių apskaitą ir apsaugą, muziejinių vertybių prieinamumą visuomenei, vykdo sukauptų muziejinių vertybių skaitmeninimą; 4. rengia nuolatinės ir laikinos ekspozicijas, planuoja, organizuoja, komplektuoja ir eksponuoja modernaus ir šiuolaikinio meno parodas; 5. kaupia

ir skleidžia informaciją apie modernųjį ir šiuolaikinį meną; 6. rengia, leidžia ir platina su SEMC veikla susijusius tiriamojo, edukacinio, informacinio ir reklaminio pobūdžio leidinius, publikacijas, vyko muziejinės komunikacijos veiklas; 7. inicijuoja ir įgyvendina šiuolaikinio meno projektus; 8. specialiai vykdomiems projektams užsako sukurti meno kūrinius; 9. organizuoja seminarus, paskaitų ciklus, konferencijas, minėjimus ir kitus muziejinio, istorinio, menotyrinio profilio renginius, kuriuose analizuojamas modernus ir šiuolaikinis menas; 10. rengia simpoziumus, susitikimus, kūrybines dirbtuves, meistriškumo pamokas, seminarus, kursus su Lietuvos ir užsienio meno kūrėjais, vykdo menininkų rezidencijų programas; 11. plėtoja kūrybines industrijas; 12. rengia ir vykdo šviečiamąsias (edukacines) programas profesionalams ir plačiajai visuomenei; 13. įgyvendina muziejinės edukacijos veiklas, sudarančias sąlygas formaliajam ir neformaliajam švietimui; 14. rengia ir įgyvendina meno edukacijos projektus, sudaro sąlygas švietimo įstaigoms rengti mokinių ir studentų praktinius meno edukacijos užsiėmimus; 15. bendradarbiauja su Lietuvos ir užsienio valstybių meno įstaigomis ir organizacijomis, pristato modernųjį ir šiuolaikinį meną užsienyje; 16. vykdo menotyrinius, meninius tyrimus; 17. priima ir saugo depozitus; 18. dalyvauja bendrose Lietuvos ir užsienio šalių muziejinėse programose; 19. dalyvauja kuriant ir palaikant Lietuvos integralią muziejų informacijos sistemą (LIMIS); 20. kaupia nematerialiojo meno kultūros paveldo dokumentus ir informaciją, susijusią su savo veiklos tikslais; 21. atlieka videomeno ir kino meno sklaidą; 22. nuomoja patalpas komercinėms ir nekomercinėms veikloms; 23. platina reklaminę medžiagą, vykdo aukcionus, prekybinę veiklą, susijusią su SEMC tikslais; 24. rengia SEMC metinius veiklos planus ir teikia juos tvirtinti savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai; 25. rengia SEMC metines veiklos ataskaitas ir teikia jas savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai; 26. kultūros ministro nustatyta tvarka teikia statistinius duomenis apie SEMC veiklą Kultūros ministerijai; 27. įgyvendina asmenims su negalia skirtas veiklas ir prie visuomenės psichosocialinės ir dvasinės gerovės kūrimo prisidedančias veiklas; 28. įgyvendina nacionalinius, tarptautinius, Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir kitų bendradarbiavimo programų finansavimo projektus muziejų plėtros, kultūros, turizmo, visuomenės psichosocialinės ir dvasinės gerovės srityse; 29. dalyvauja Europos ir pasaulio muziejų tarptautinių tinklų veikloje, vykdo bendras veiklas su kitomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, veikiančiomis muziejų srityje; 30. atlieka kitas teisės aktuose ir Nuostatuose numatytas funkcijas.

- SEMC struktūrinis padalinys „Pragiedruliai“ įgyvendina audio-video studijos projektą „Pragiedrulių kino akademiją“ – naują kino mokyklą 15-18 metų moksleiviams. Kūrybiškumo centre jau yra įkurta audio-video studija, skatinanti kino bendruomenės kūrybines veiklas, jungianti žinomus kino profesionalus, jaunosios kartos kūrėjus ir moksleivius, žengiančius pirmuosius žingsnius kino karjeros link.

- Pragiedrulių kino akademijoje profesionalūs kino kūrėjai supažindina jaunimą su visais kino kūrybos aspektais: nuo scenarijaus rašymo ir režisūros iki tinkamos įrangos parinkimo, operatoriaus darbo ir garso, montažo režisūros.

- **Infrastruktūra:** SEMC vidaus erdvės suplanuotos sekant pasaulines daugiafunkčių menų centrų tendencijas, kurioms svarbu ne tik patalpų įvairovė, bet ir galimybė jas transformuoti. Daugiau nei 3700 kv. m ploto pastate suprojektuotos daugiafunkcės erdvės gali būti modifikuojamos ir lengvai pritaikomos skirtingiems veiklų bei renginių scenarijams.

- **Specialiai kino kūrybai rodyti numatyta ir įrengta kino salė.** Apie 120 m² ploto salėje įrengta 80 sėdimų vietų, iš jų 4 – pritaikytos žiūrovams su judėjimo negalia. Sėdimos vietos išdėstytos amfiteatrinio principu, užtikrinant gerą matomumą iš bet kurios salės vietos. Kino salė skirta naudoti ir kino seansams, ir taip pat edukacinėms veikloms, diskusijoms, bendruomenės susitikimams ir įvairiems teminiams renginiams.

- Kino salės erdvėje sumontuota profesionali vaizdo ir garso įranga, atitinkanti tarptautinius kinui rodyti keliamus techninius standartus. Įdiegta 2D/3D vaizdo projekcijos sistema su 7 metrų

pločio ekranu ir *Dolby* standartą atitinkančia erdvinio garso sistema. Visa įranga valdoma centralizuotai, numatyti keli darbo režimai, pritaikyti skirtingų formatų turiniui.

- Kino salė įrengta greta muziejaus esančiame tūrinio pavidalo priestate („kubė“), lankytojai į ją patenka per požeminį įėjimą iš muziejaus rūbinės (t. y. per pagrindinį įėjimą į muziejų).

- Pažymėtina, kad SEMC kino salė baigta įrengti ir pirmą sykį viešame kino seanse išbandyta 2025 m. rugpjūčio 27 d. Šiuo metu dar nėra priskirtų pareigybių bei darbuotojų vykdyti su kino menu susijusias veiklas bei įveiklinti kino salę, tad bendradarbiaujama su KC Garsas darbuotojais ir dalinamasi kompetencijomis valdyti kino salėje esančias kino rodymo sistemas.

- **Taip pat, šalia SEMC, yra sutvarkyta lauko erdvė lengvai pritaikoma lauko kinui** (pvz. šiltojo sezono vakarais), kurioje 2024 m. ir 2025 m. jau buvo rodomi kino festivalių filmai su KC Garsas lauko ekranu.

- **Žmogiškieji ištekliai:** ~25 darbuotojai (kuratoriai, edukatoriai, administracija, techninis personalas ir pan.; struktūra pateikta 1 pav. *Principinė naujos SEMC struktūros schema*).

- Vertintina, kad organizacijos kolektyvo darbuotojų **stiprybės** – profesionalumas, inovatyvūs metodai, vietinės kino bendruomenės pažinimas, tarptautinė patirtis.

- Vertintina, kad tokio kolektyvo darbuotojų **rizikos** – tikėtina sukaupta mažiau tradicinės kino srities patirties, reikalinga rasti balansą su vyresne karta.

- **SEMC pajamos (finansavimas):**

Metai	Savivaldybės biudž. (tūkst. Eur)	Valstybės biudž. (tūkst. Eur)	Komercinės pajamos (tūkst. Eur)	Kiti šaltiniai (tūkst. Eur)	Pajamos iš viso (tūkst. Eur)
2025*	1 838,1	0	388,8	0	2226,9
2024**	1 414,5	0	142,4	154,5	1711,4

*Planas

** SEMC muziejus atsidarė ir veiklą pradėjo 2024 m. gegužės 31 d.

- Atsižvelgiant į tai, kad SEMC veiklą pilnai vykdo tik nuo 2024 m. gegužės 31 d., tad įstaigos pagrindinės veiklos sąnaudos už 2024 m. ir už 2025 m. dar negali suteikti išsamaus paveikslą ir nėra galimybės atlikti detalios jų analizės. Tačiau, žvelgiant į esminius SEMC veiklos aspektus, pažymėtina, kad SEMC turi santykinai dideles patalpas (tame tarpe ir specialiai įkurtą kino salę), tad papildomų kino veiklų integravimas į jau veikiančią infrastruktūrą gali būti pigesnis (tame tarpe jau įskaičiuojant ir salės nusidėvėjimo sąnaudas) nei atskirų kino salės patalpų išlaikymas.

- SEMC patiria valdomo pastato veiklai užtikrinti reikalingų paslaugų (apsauga, valymas, techninė priežiūra) sąnaudas, tad būtų galima bendrais (t. y. vienos įstaigos) pirkimais sudaryti sutartis su geresnėmis sąlygomis.

- SEMC įgyvendinamų kultūrinių programų sąnaudos taip pat galėtų būti tinkama vieta organizacijų sinergijai: jungtiniai projektai, bendras repertuaras ir edukacijos. Taip pat būtų galima naudoti bendrą komunikacijos komandą ir informacijos sklaidos kanalus bei priemones.

4. Alternatyvos

Įvertinus organizacijų steigimo tikslus, struktūrą bei veiklas, aiškiai identifikuojamas ir numatomas panašių su nekomercinio kino menu susijusių funkcijų persidengimas (edukacija, tarptautiniai projektai, menų festivaliai, vizualinės kultūros sklaida), todėl, siekiant efektyviau panaudoti savivaldybės biudžeto finansinius, žmogiškuosius ir viešosios infrastruktūros išteklius, ir įvertinus bendrą veiklų bei resursų sinergiją, tai sudaro prielaidas svarstyti organizacijų konsolidaciją.

Todėl įvertinami 3 alternatyvų privalumai ir trūkumai: 1) niekas nekeičiama; 2) organizacijų dalinis sujungimas; 3) organizacijų pilnas sujungimas.

Pasirinkus geriausią iš jų, atliekamas ekonominis ir socialinis pagrindimas.

4.1. Niekas nekeičiama.

Abi organizacijos veikia atskirai: KC Garsas veiktas vykdo nuomojamose patalpose (šiuo metu tai Klaipėdos g. 146, Panevėžys), SEMC veikia jai perduotame ir rekonstruotame pastate (Respublikos g. 40). Kiekviena organizacija vykdo strateginiuose veiklos planuose numatytas veiklas ir funkcijas.

Privalumai: išlaikomi individualių organizacijų vardai ir identitetai, įstaigų suformuotų unikalų tradicijų tęstinumas, savita ir tuo pačiu iš dalies atskira auditorija, išlaikomas platus nekomercinio kino ir kino kūrybos veiklų spektras.

Trūkumai: didžiausia rizika kyla dėl KC Garsas veiklai tinkamų patalpų pasiūlos trūkumo Panevėžio mieste, nes dabartinių patalpų nuomos terminas yra iki 2026 m. sausio 11 d., ir remiantis patalpų savininko VšĮ Panevėžio mokymo centras strateginiais tikslais, yra siekiama optimizuoti valdomą turtą, ketinama užbaigti sutartinius įsipareigojimus, atlaisvinti patalpas ir perduoti jas VĮ Turto bankui. Tuo tarpu alternatyvių patalpų, tinkamų specifinėms KC Garsas veiklos, nėra rasta. Taip pat numatomas panašių su kino menu susijusių funkcijų persidengimas ir dubliavimas (edukacija, tarptautiniai projektai, menų festivaliai, vizualinės kultūros sklaida); reikšminga dalis veiklų auditorijos dubliuojasi; tikėtina panašių veiklų konkurencija dėl nacionalinių ar pasaulinių renginių bei menininkų pritraukimo; platus veiklų ir resursų išsklaidymas daro prielaidą koncentruotų resursų trūkumui ir kokybinių rodiklių mažėjimui; mieste (ir regione) vertintina per maža nekomercinio kino rinka dviejų organizacijų pilnos apimtys veikloms; tikėtinas savivaldybės finansuojamų veiklų ir biudžeto lėšų neefektyvus naudojimas.

4.2. Organizacijų dalinis sujungimas.

Abi organizacijos išlaiko savo juridinio asmens statusą, tačiau jų veiklos vykdomos viename pastate (Respublikos g. 40). Pastatas (kaip turtas) perduotas vienai įstaigai (SEMC), o kita įstaiga (KC Garsas) patalpomis naudojasi komerciniais pagrindais. Besidubliuojančios administracinės funkcijos galėtų būti centralizuojamos (buhalterija, dalis personalo (pvz. kasininkas, reklamos specialistas ir pan.)).

Patalpų naudojimo sprendimai (A ir B variantai), ir jų esminiai **privalumai bei trūkumai:**

A) KC Garsas savo veikloms naudojasi SEMC kino salės patalpomis nemokamai (Savivaldybės taryba neatlygintinai suteikia patalpas, sąnaudas padengiant iš SEMC skiriamo biudžeto). Abiem organizacijoms skiriami atskiri biudžetai, tačiau lieka neatskirtos ir neaiškios patalpų nusidėvėjimo sąnaudos, veiklos vykdymo kaštai ir jų paskirstymas (komunalinių paslaugų, elektra / šildymas / valymas / ir kiti eksploatavimo kaštai). Naudojantis bendromis patalpomis (įėjimo zona, rūbinės, ir pan.) ir žmonių srautai taip pat kelia neapibrėžtumų dėl pastato patalpų naudojimo, rizikų ir atsakomybių.

B) KC Garsas savo veikloms nuomojasi SEMC kino salės patalpas (Savivaldybės tarybos patvirtintais įkainiais), bei proporcingai paskaičiuotais (pagal patalpų plotus) ir priskirtais veiklos vykdymo kaštais. Atitinkamai, būtų abiem organizacijoms skiriami biudžetai, tačiau lieka klausimai dėl bendrų patalpų naudojimo (įėjimo zona, rūbinės, ir pan.), žmonių srautų valdymo, taip pat kelia neapibrėžtumų dėl pastato patalpų naudojimo, rizikų ir atsakomybių.

Privalumai: dalinė ekonomija (patalpų (papildomoms kino salėms) nuomai sutaupoma 40-50 tūkst. Eur/metus).

Trūkumai: abi organizacijos veikia „po vienu stogu“ ir matomas tik ryškesnis vardas, dubliuojamos administracinės išlaidos (~80 tūkst. Eur/metus) ir neaiškus bendrųjų patalpų ir persidengiančių funkcijų pasidalinimas, iš dalies persidengianti auditorija, fragmentuota kultūros

politika, neaiški atskaitomybė, išlieka dvigubas juridinis statusas, dviguba administracija, infrastruktūros naudojimo persidengimas.

4.3. Organizacijų pilnas sujungimas.

Prie SEMC prijungiamas KC Garsas kaip kino padalinys, išlaikant KC Garsas identitetą ir visas vykdomas veiklas.

Privalumai: vienas juridinis asmuo, integruota vizualinių menų ir kino programa, sustiprinama nekomercinio kino kokybinė vertė ir pateikimas, didesnis tarptautinis matomumas ir bendradarbiavimo formų reprezentatyvumas, įgyvendinamas siekis gražinti nekomercinį kiną į istorinę miesto vietą, šiuolaikiškos kino salės dedikavimas kino menui, efektyvus infrastruktūros įveiklinimas, efektyvesnis lėšų panaudojimas;

Trūkumai: rizika ir kaštai dėl dalies darbuotojų (kurių funkcijos persidengia) atleidimų, galimos auditorijos išankstinės nuostatos ir nepasitenkinimas.

Siekiant Panevėžio miesto strateginių tikslų ir atsižvelgiant į pateiktus argumentus, kiekvienos iš alternatyvų esminius privalumus ir trūkumus, vertintina, kad organizacijų pilnas sujungimas turi reikšmingiausias privalumus, mažiausius trūkumus ir būtų geriausias pasirinkimas ilgalaikėje perspektyvoje.

Todėl šiai alternatyvai toliau atliekama ekonominė kaštų ir naudos analizė.

5. Pilnas prijungimas. Struktūriniai sprendimai, kaštų ir naudos analizė

Prie SEMC prijungiamas KC Garsas kaip kino padalinys, išlaikant KC Garsas identitetą ir visas vykdomas veiklas.

- **Programinė veikla:** galimybė perkelti KC Garsas vykdomas nekomercinio kino veiklas į SEMC patalpas (moderni salė).

- **Veiklų sinergija:** bendros edukacinės programos (tame tarpe ir su kūrybiškumo centru Pragiedruliai), tarptautiniai projektai, stipresnis kultūros bei menų centro įvaizdis.

- **Pilniau išnaudojama infrastruktūra:** įrengta specialiai kinui rodyti salė ir kiemo erdvės rodyti kinui lauke. Sutaupoma 40-50 tūkst. Eur patalpų nuomai bei mažesnės apimties patalpų priežiūrai.

- Naudojamos **bendros patalpos** (nuo įėjimo, pasitikimo, rūbinės, bilietų tikrinimo ir pan.)

- Dalis KC Garsas turto persikels į SEMC (tai darbo įrankiai, dalis baldų. Atliekanti kino rodymo įranga galės būti parduodama, nes naujoje salėje jau įrengta šiuolaikinė garso ir vaizdo technika.

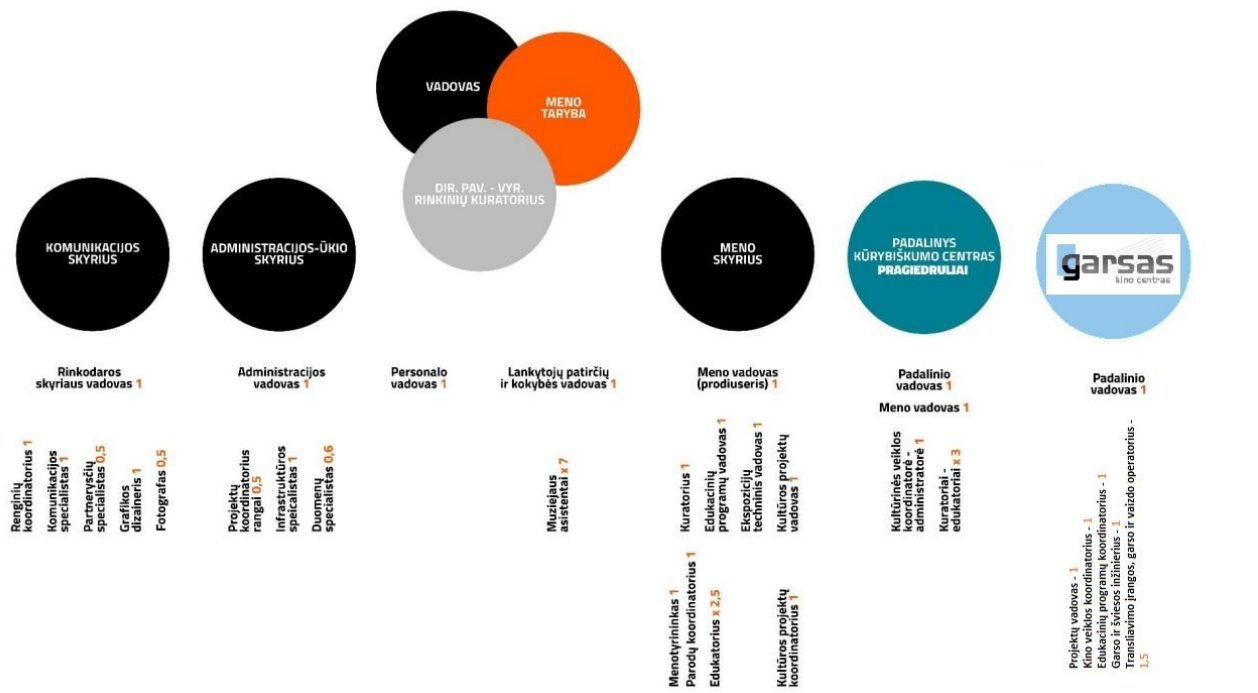
- Atsižvelgiant į nekomercinio kino veiklas vykdysiančių darbuotojų veiklos specifiką – dauguma jų pareigybių priskiriamos prie kultūros ir meno darbuotojų, kurių darbas glaudžiai susijęs su kūrybine veikla, viešais renginiais bei edukacinėmis iniciatyvomis – būtina užtikrinti, kad jų darbo aplinka būtų funkcionali, ergonomiška ir suderinta su kūrybine darbo specifika. Šiuo metu SEMC pastate administracinėms funkcijoms skirtas plotas yra santykinai mažas, todėl vertintina, kad jo nepakanka tiek administracijos, tiek ir kūrybinių darbuotojų veiklai organizuoti.

- Atsižvelgiant į tai, tikslinga peržiūrėti Panevėžio miesto savivaldybės valdomų ir netoliese esančių patalpų panaudojimo galimybes, siekiant racionaliai paskirstyti funkcijas tarp administracinių ir kultūros bei meno darbuotojų. Preliminariai vertinamos šalia SEMC esančios patalpos Topolių g. 10 (pvz. 5 kabinetai / 8 darbo vietos, iš viso 62,33 kv. metrai ploto) galėtų būti pritaikytos kultūros ir meno darbuotojų funkcijas atliekantiems darbuotojams. Tokiu būdu būtų išspręstas ne tik fizinio ploto trūkumo klausimas, bet ir sudarytos sąlygos užtikrinti efektyvesnę funkcijų pasiskirstymą.

• Toks sprendimas taip pat atitiktų Savivaldybės strateginį siekį efektyviau naudoti turimus nekilnojamojo turto išteklius, optimizuoti veiklos procesus bei gerinti darbo sąlygas kultūros sektoriaus darbuotojams. Centralizuotas, bet funkcionaliai paskirstytas veiklų organizavimas leistų mažinti administracinius kaštus, išvengti darbo vietų dubliavimosi ir padidintų tarpinstitucinį bendradarbiavimą tarp SEMC ir kitų kultūros įstaigų.

Principinė schema, KC Garsas padaliniiui integruoti į SEMC organizacinę struktūrą:

1 pav. Principinė naujos SEMC struktūros schema



Remiantis tokiu struktūros sprendiniu, būtų įkuriamas atskiras SEMC padalinys „KC Garsas“, ir KC Garsas veiklos tęstinumui užtikrinti padalinyje būtų reikalingos 6,5 pareigybės:

- Padalinio vadovas – 1 pareigybė (nauja)
- Projektų vadovas - 1 pareigybė
- Kino veiklos koordinatorių – 1 pareigybė
- Garso ir šviesos inžinierius – 1 pareigybė
- Edukacinių programų koordinatorių – 1 pareigybė
- Transliavimo įrangos, garso ir vaizdo operatorius – 1,5 pareigybė

Taip pat, padalinio veiklai ir funkcijoms svarbios pareigybės, kurios, siekiant efektyvesnio funkcijų pasidalinimo, galėtų būti integruotos į kitus SEMC padalinius (tačiau pateiktoje principinėje naujos SEMC struktūros schemoje jie nėra pažymėti):

- Administracinės veiklos koordinatorių -1 pareigybė
- Reklamos specialistas – 1 pareigybė
- Pardavimų vadybininkas (/kasininkas) – 1 pareigybė

Atitinkamai, reikalinga įvertinti atliekamas funkcijas, ir rekomenduotina atsisakyti besidubliuojančių (optimizuojant ir skaitmenizuojant veiklos procesus) arba nebeaktualių šių KC Garsas pareigybių:

1. Direktoriaus – 1 pareigybė (šiuo metu laisva)
 2. Renginių aptarnavimo administratoriaus – 1 pareigybė
 3. Transliavimo įrangos, garso ir vaizdo operatorių – 1 pareigybės
 4. Prekių ir paslaugų pirkimų specialistas – 1 pareigybė
 5. Duomenų įvesties administratorius – 0,25 pareigybė
 6. Pardavimų vadybininko (kasininkas) – 1 pareigybė
 7. Staliaus – 0,5 pareigybės
- Viso: 5,75 pareigybės

Atsisakant šių pareigybių ir atleidžiant darbuotojus (5,75 etatai), vertintina, išėtinėms kompensacijoms prireiks apie: 43-53 tūkst. Eur.

Veiklų apimtys

Atsižvelgiant į tai, kad reguliariems seansams būtų naudojama tik viena salė (kino festivalių metu būtų galima įveikinti kitų teatrų sales ar kitas nestandartines erdves), turėtų būti sudėliotas žiūrovams patrauklus kino seansų tinklelis ir siekiama reikšmingai didesnio seanso vidutinio užpildymo (20 – 25 % salės, arba 16-20 žiūrovų / per seansą).

Siekiant išlaikyti dabartinio dydžio auditoriją, galėtų būti keliamas siekis išlaikyti apie 30 000 žiūrovų (lankytojų) / metus apimtis skaičiuojant per visas nekomercinio kino veiklas.

KC Garsas reorganizavimo socialinės naudos ir konkretaus rezultato įvertinimas:

Socialinės naudos aspektas	Konkretus rezultatas
Kultūros paslaugų prieinamumas	Vienoje vietoje – muziejus, parodos, kinas, edukacijos
Jaunimo įtrauktis	Stiprinamas Pragiedrulių kino edukacijos projektas, daugiau nemokamų užsiėmimų
Bendruomenės telkimas	Bendra SEMC ir KC Garsas platforma – vieta susitikimams, diskusijoms
Miesto įvaizdis	Panevėžys – šiuolaikinio kino ir vizualinių menų centras regione

Reorganizavimo kaštai

- Reorganizacijos procesas (persikraustymas, teisinės paslaugos, viešinimas): apie 15 tūkst. Eur.
- Planuotinos išėtinės kompensacijos daliai darbuotojų (5–6 etatai): apie 43 – 53 tūkst. Eur.
- Pereinamojo laikotarpio integracijos kaštai (IT, apskaitos bei kitų sistemų integravimas): apie 5 tūkst. Eur.

Bendra: iki 73 tūkst. Eur vienkartinių kaštų.

Reorganizavimo nauda

- **Administracinės išlaidos:** sutaupoma apie 128 tūkst. Eur/metus (atsisakius besidubliuojančių pareigybių).
- **Papildomai** sutaupoma apie 40 tūkst. Eur patalpų nuomai bei mažesnės apimties patalpų priežiūrai.
- **Atsipirkimas:** reorganizacijos išlaidos padengiamos per 1 metus.
- **SEMC** įpareigojamas perimti (jeigu nėra galimybės perimti – tuomet įgyti) tarptautinę „Europa Cinemas“ narystę.
- **Socialinė nauda:** geresnis kultūros paslaugų prieinamumas vienoje vietoje, platesnis menų ir kino integracijos pasiūlymas.

- Atsiranda išskirtinė galimybė KC Garsui aiškiai save pozicionuoti – kaip kino meno ašį regione, kuriame jau yra nuosekliai pristatomos ryškiausios šiuolaikinio bei nekomercinio kino tendencijos, ugdomas kino raštingumas ir naujai aktualizuojama kino klasika.

- KC Garsas profesionalių pristatymų dėka gali būti mažinamas atstumas tarp autorinio kino ir žiūrovo, praplečiamas auditorijai priimtinių pasirinkimų laukas ir kino pozicionavimas kaip šiuolaikinio meno išraiška keltų vis mažiau asociacijų su neįpareigojančia pramoga.

- SEMC kino salė leistų nekomercinio kino kultūrą pakelti į naują kokybės lygmenį, sugrąžintų istorinės kino centro vietos statusą ir augintų žiūrovų pasitikėjimą nekomercinio kino kokybe.

- KC Garsas įgyvendintų sintezę tarp kūrybiškumo centro „Pragiedruliai“ vykdomo kino meno pradmenų projekto jaunimui ir profesionalaus nekomercinio kino pateikimo žiūrovams.

6. Rizikų vertinimas

Reorganizacijos procesas, prijungiant KC Garsas prie SEMC, apima tiek struktūrinius ir finansinius, tiek socialinius bei komunikacinius pokyčius. Todėl būtina įvertinti galimas rizikas, galinčias turėti įtakos reorganizacijos sėkmei, veiklų tęstinumui ir visuomenės pasitikėjimui. Pagrindinės identifikuotos rizikos susijusios su kino tradicijų išsaugojimu ir KC Garsas vardo tapatybės išlaikymu, darbuotojų bei auditorijos reakcijomis į pokyčius, finansavimo tęstinumu ir techninės integracijos procesais. Laiku planuojamos valdymo priemonės ir nuosekli komunikacija leis sumažinti galimų neigiamų pasekmių tikimybę ir užtikrinti sklandų reorganizacijos įgyvendinimą. Toliau pateikiama lentelė įvertintų esminių rizikų, su jų aprašymu, poveikiu, pasireiškimo tikimybe bei valdymo (mažinimo) priemonėmis:

Nr.	Rizikos aprašymas	Rizikos reikšmė (poveikis)	Tikimybė	Valdymo / mažinimo priemonės
1.	Neigiama visuomenės reakcija dėl KC Garsas pavadinimo praradimo arba kino tradicijų išnykimo	Aukšta – gali sukelti pasipriešinimą, mažinti reorganizacijos viešąją paramą, kelti reputacijos riziką	Vidutinė	Išlaikyti pavadinimą „ <i>Kino centras Garsas</i> “ kaip SEMC padalinio pavadinimą;- Pabrėžti tradicijų tęstinumą viešojoje komunikacijoje („Garsas grįžta į savo istorinę vietą“ kampanija);- Organizuoti atvirų durų dienas ir nemokamus renginius visuomenei.
2.	Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, nepasitenkinimas atleidimais	Vidutinė – gali lėtinti reorganizacijos procesą, mažinti darbo motyvaciją ir įtakoti paslaugų kokybę	Vidutinė– aukšta	Parengti aiškų informavimo ir konsultavimo planą;- Užtikrinti socialines garantijas ir išeitines išmokas; Siūlyti perkvalifikavimo / perėjimo į kitas pareigas galimybes SEMC struktūroje;- Organizuoti komandinius susitikimus ir pasidalinimą patirtimi su SEMC darbuotojais.
3.	Auditorijos sumažėjimas dėl vietos pasikeitimo ar naujos	Vidutinė – laikinas lankytojų skaičiaus kritimas galėtų	Žema– vidutinė	Komunikacijos kampanija apie kino grįžimą į istorinę vietą; Išsaugoti esamų festivalių, repertuaro ir edukacijų tęstinumą;

	struktūros neapibrēztums	paveikti veiklos rodikļus pirmuosius metus		Pritaikyti repertuārą platesnei auditorijai (šeimos, jaunimas, edukācijas).
4.	SEMC patalpu ir kino salēs tehninās integrācijas problēmas	Vidutinā – gali sukelti laiskus trikdžius veiklos pradžiojē	Žema	Atlikti tehninā ģrangos testavimā pries perkēlimā; Uztikrinti, kad KC Garsas tehninās personālas dalyvautā integrācijas etapē; Sudaryti atsarginā ģrangos naudojimo grafikā pirmam pusmečiui.
5.	Padidējē administrāciniai krūviai SEMC darbuotojams reorganizācijas laikotarpi	Vidutinā – gali trumpam sulētinti pagrindinā funkcijā vykdymā	Vidutinā	Laiskas papildomā pareigybiā finansavimas pereinamuoju laikotarpi; Išankstinis procesā planavimas ir etapā išdēstymas; Aiškus funkcijā pasidalijimas tarp buvusā KC Garsas ir SEMC darbuotojā.
6.	Kultūrinās tapatybēs praradimo rizika (kino identitetas paskēsta muziejaus struktūrojē)	Aukšta – gali paveikti nekomercinio kino ģvaizdā ir auditorijas lojalumā	Vidutinā	KC Garsas veikia kaip atskiras padalinys su savarankišku programos formavimu; Išsaugoma atskira vizualinā tapatybē (logotipas, svetainēs skiltis, reklamos priemonēs); Numatyti kultūrinio identiteto stiprinimo priemonēs (pvz., KC Garso festivalis SEMC).
7.	Finansavimo neuztikrinimo rizika reorganizācijas laikotarpi (pereinamasis finansavimas)	Vidutinā – nepakankamas finansavimas gali stabdyti veiklā tēstinumā arba sukelti vėlavimus	Žema–vidutinā	Parengti 2 metų pereinamojo laikotarpio finansinā planā; Uztikrinti, kad SEMC biudžetē būtā rezervuota integrācijas eilutē; Ieškoti papildomā finansavimo šaltinā (Kultūros taryba, ES fondai).
8.	Neaiškus funkcijā ir atskaitomybēs paskirstymas po sujungimo	Aukšta – gali sukelti vidaus valdymo nesklandumā, atsakomybēs neapibrēztumā	Vidutinā	Aiškiai apibrēžti padalinio statusā SEMC struktūrojē; Parengti atnaujintā pareigybiā aprašā rinkinā; Patvirtinti vidinius procesā ir komunikācijas protokolus.
9.	Teisinās procedūros ir terminā vėlavimas	Žema – procedūriniai uždelsimai gali paveikti planuotā reorganizācijas datā	Žema	Parengti išsamā veiksmā grafikā su atsakingais asmenimis; Įtraukti savivaldybēs teisininkus ir Kultūros skyriā ankstyvame etapē; Stebėti terminā laikymāsi Tarybos sprendimā kalendoriuje.
10.	Viešojo ģvaizdžio rizika (neigiamos žiniasklaidos interpretācijas, politizavimas)	Vidutinā – gali paveikti pasitikėjimā sprendimū ir	Vidutinā	Aiški ir nuosekli viešūjā ryšiā strategija; Oficialūs komentarai, pabrėžiantys ekonominē ir kultūrinē naudā; Įtraukti kino bendruomenēs lyderius ir

		institucijų reputaciją		menininkus kaip reformos ambasadorius.
--	--	------------------------	--	----------------------------------------

• Pažymėtina, kad **rizika** „Neigiama visuomenės reakcija dėl KC Garsas pavadinimo praradimo arba kino tradicijų išnykimo“ vertintina kaip viena iš reorganizacijos esminių rizikų, nes KC Garsas Panevėžyje yra ne tik kultūros **įstaigos** pavadinimas, bet ir emociškai įkrautas miesto kultūros simbolis, siejamas su beveik šimtmetį besitęsiančiomis kino tradicijomis, autorinio kino istorija ir miesto tapatybe. Reorganizacijos metu, prijungiant KC Garsas prie SEMC, kyla rizika, kad dalis visuomenės šį procesą suvoks kaip tradicijos panaikinimą ar kultūrinės vertybės „praradimą“, o ne kaip atnaujinimą.

• Nevaldomas šių rizikų pasireiškimas gali lemti **pasitikėjimo sumažėjimą** savivaldybės kultūros įstaigų valdymu ir ilgesnį reorganizacijos socialinį „pereinamąjį laikotarpį“.

Galimi neigiamos reakcijos pasireiškimo variantai

1. Emocinis pasipriešinimas

- Ilgamečiai žiūrovai, kino bendruomenė ar miesto gyventojai gali interpretuoti reorganizaciją kaip „Garso uždarymą“ ar pabaigą.
- Viešojoje erdvėje gali atsirasti komentarų apie „dar vieną sunaikintą Panevėžio kultūros simbolį“.
- Rizika didėja, jei reorganizacijos komunikacijoje nebus aiškiai pabrėžta, kad „Garsas“ veiks toliau kaip padalinys, tik modernioje vietoje.

2. Kino bendruomenės ir kūrėjų pasipriešinimas

- Kino kūrėjai ar festivaliai, ilgą laiką bendradarbiaavę su KC Garsas, gali išreikšti nepasitenkinimą dėl formalaus savarankiškumo praradimo.
- Gali būti išreiškiamos abejonės, ar muziejinė struktūra (SEMC) supras kino meno specifiką.
- Rizika, kad dalis kūrėjų ar partnerių (pvz., „Europa Cinemas“, „Kino pavasaris“, Lietuvos kino centras) praras pasitikėjimą nauja struktūra, jei nebus užtikrinta veiklos tęstinumo garantija.

3. Žiniasklaidos interpretacijos

- Vietos ar nacionalinė žiniasklaida gali pateikti informaciją fragmentuotai („Savivaldybė uždaro Garso kiną“).
- Gali atsirasti politizuotų komentarų, kad „uždaromas senasis kultūros židinys“ dėl administracinių sumetimų.
- Tai gali išauginti reputacinę riziką tiek Savivaldybei, tiek SEMC vadovybei.

4. Miesto identiteto aspektas

- KC Garsas siejamas su Panevėžio išskirtinumu – tai vienas iš nedaugelio Lietuvos miestų, ilgus metus turėjusių stiprų nekomercinio kino centrą.
- Reorganizacijos metu, jei pavadinimas ar funkcijos praranda viešą atpažįstamumą, gali susilpnėti miesto identiteto ryšys su nekomerciniu kinu.

Rizikų valdymo ir mažinimo priemonės:

Nr.	Kryptis	Konkretūs veiksmai
1.	Pavadinimo ir tapatybės išsaugojimas	<ul style="list-style-type: none"> - Išsaugoti pavadinimą „Kino centras Garsas“ kaip SEMC padalinio pavadinimą (pvz., „SEMC padalinys – Kino centras Garsas“). - Išlaikyti savarankišką vizualinę tapatybę: logotipą, komunikacijos toną, socialinius kanalus. - Eksponuoti „Garso“ istoriją SEMC erdvėse – įrengti mini ekspoziciją ar laikiną parodą apie Panevėžio kino istoriją.
2.	Komunikacijos ir viešinimo strategija	<ul style="list-style-type: none"> - Parengti aiškią komunikacijos kampaniją: „Garsas grįžta į savo istorinę vietą – SEMC“. - Naudoti teigiamus naratyvus: „ne uždaroma, o sugrįžta“, „ne praradimas, o evoliucija“. - Iš anksto informuoti kino bendruomenę, partnerius ir žiniasklaidą apie reorganizacijos tikslus.
3.	Tradicijų tęstinumo demonstravimas	<ul style="list-style-type: none"> - Užtikrinti, kad tęstųsi ilgamečiai festivaliai ir edukacinės programos („Europos kinas ir diena, ir naktį“, „Aš + Miestas + Kinas“). - Organizuoti simbolinį renginį – „Garso sugrįžimo seansą“ pirmoje naujoje salėje. - Sukurti naują metinį festivalį „Garso savaitė“ SEMC erdvėse.
4.	Kino bendruomenės įtraukimas	<ul style="list-style-type: none"> - Įtraukti vietos kino profesionalus ir buvusius KC „Garsas“ darbuotojus į padalinio veiklos planavimą. - Sukurti „Garso tarybą“ ar neformalų patariamąjį ratą iš kino kūrėjų, edukatorių, savivaldybės atstovų.
5.	Politinės ir reputacinės rizikos mažinimas	<ul style="list-style-type: none"> - Savivaldybės vadovybė ir SEMC viešai komunikuoja reorganizacijos priežastis ir naudą (ekonominę, socialinę, kultūrinę). - Užtikrinamas atviras informacijos teikimas visuomenei (Q&A, diskusijos, susitikimai).

Stebėseną ir vertinimas

- Viešosios nuomonės monitoringas (žiniasklaidos, socialinių tinklų, renginių dalyvių atsiliepimai).
- Kino žiūrovų skaičiaus pokyčių analizė per pirmus 12 reorganizacijos mėnesių.
- Periodinis ataskaitų teikimas Savivaldybei dėl kultūrinio identiteto ir auditorijos išlaikymo.

Apibendrinimas

- Šios rizikos suvaldymas būtų pagrįstas – ne finansine grąža pagrįstais sprendimais, o emocine komunikacija.
- Siekiant, kad reorganizacija būtų pristatoma kaip „Garso ilgametės istorijos tęsinys naujame formate“, visuomenės reakciją galėtų nukreipti į pozityviai mobilizuojančią ir buriančią miesto kultūros bendruomenę.

Apibendrinant visas įvardintas rizikas, galima teigti, kad identifikuotos rizikos yra valdomos ir neturi esminės grėsmės reorganizacijai įgyvendinti. Didžiausio dėmesio reikalauja visuomenės emocinė reakcija bei kino tradicijų tęstinumo užtikrinimas, nes šios rizikos gali turėti didžiausią reputacinį poveikį. Laiku įgyvendintos komunikacijos, organizacijos KC Garsas tapatybės išsaugojimo ir darbuotojų įtraukimo priemonės leidžia šias grėsmes reikšmingai sumažinti. Nuosekli rizikų stebėseną, koordinuotą tarp SEMC vadovų ir Savivaldybės administracijos, užtikrins sklandų reorganizacijos procesą ir leis pasiekti tikslą – išsaugoti kino meno tradiciją, kartu ją išplėtojant šiuolaikiniame Stasio Eidrievičiaus menų centro kontekste.

7. Įgyvendinimo planas

- **2025 m. IV ketv.** – Savivaldybės tarybos sprendimas, reorganizavimo sąlygų aprašas, komunikacijos ir pokyčių viešinimo pradžia.
 - **2026 m. I ketv.** – Inventorizacija, turto ir įsipareigojimų perdavimas.
 - **2026 m. I ketv.** – Darbuotojų perkėlimas / naujų pareigybių struktūros patvirtinimas.
 - **2026 m. II ketv.** – SEMC veiklą pradeda su integruotu Kino padaliniu „Garsas“.
-

8. Viešinimas ir bendruomenės įsitraukimas

- Speciali informacinė kampanija „KC Garsas grįžta į istorinę vietą“, „KC Garsas vienijasi su SEMC“, ir pan.
 - Nemokami kino seansai ar net festivalis – sukurti traukos akcentą išbandyti grįžusio KC Garsas kino salę.
 - Organizuojamos diskusijos su kino bendruomene integruojant kūrybiškumo centro Pragiedruliai organizuojamas veiklas.
 - Vieši pristatymai miesto gyventojams pristatant šiuolaikinę KC Garsas salę, veiklą tinklėlyje, numatytus organizuoti festivalius ir bendradarbiavimo galimybes.
-

9. Išvados ir rekomendacijos

- Įvertinus Panevėžio miesto savivaldybės strateginius siekius, KC Garsas ir SEMC organizacijų steigimo tikslus, struktūrą bei veiklas, aiškiai identifikuota ir pagrįsta **galimybė apjungti** panašias su nekomercinio kino menu susijusias funkcijas vykdančių įstaigų resursus ir galimybes, sudarant geresnę kultūros paslaugų prieinamumą vienoje vietoje, platesnį ir kokybiškesnį integruotą vizualinių menų ir kino pasiūlymą.
- Reorganizacija prijungiant Kino centrą „Garsas“ prie SEMC yra **ekonomiškai ir socialiai pagrįsta**. Ekonominiu vertinimu, sutaupymai viršija reorganizavimo kaštus jau per pirmus metus.
- **Socialiniu aspektu** organizacinių resursų sujungimas ir tinkama komunikacija bei nekomercinio kino edukacinės veiklos gali sustiprinti Panevėžio nekomercinio kino kultūrinį identitetą.
- Pažymėtina, kad **rizika** dėl neigiamos visuomenės reakcijos dėl KC Garsas pavadinimo praradimo arba kino tradicijų išnykimo vertintina kaip viena iš reorganizacijos esminių emocinių rizikų, todėl šios rizikos suvaldymas turėtų būti pagrįstas **ne finansine grąža** pagrįstais sprendimais, o emocišne komunikacija.
- Rekomenduojama įgyvendinti reorganizaciją nuo **2025 m. IV ketv.** užtikrinant kultūros bendruomenės įtraukimą ir tradicijų tęstinumą.