

**Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību
“Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris”
vidēja termiņa darbības stratēģija
no 2019. līdz 2022. gadam**

Izstrādāta saskaņā ar
Publiskas personas kapitāla daļu un
kapitālsabiedrību pārvaldības likuma
57.panta trešo daļu

Rīga, 2019

Saturs

IEVADS.....	3
VISPĀRĒJA INFORMĀCIJA PAR LNSO.....	3
VĒSTURE.....	4
PĀRSKATS PAR KAPITĀLSABIEDRĪBAS VISPĀRĒJIEM STRATĒGISKAJEM MĒRĶIEM.....	5
MISIJA.....	5
VĪZIJA.....	6
VĒRTĪBAS.....	6
VIDES FAKTORU ANALĪZE.....	7
IEKŠĒJIE FAKTORI.....	7
DARBINIEKU SLODŽU SKAITS.....	8
ĀRĒJIE FAKTORI.....	8
TIRGUS UN KONKURENCES ANALĪZE.....	8
SVID ANALĪZE.....	9
KAPITĀLSABIEDRĪBAS BIZNESA MODELIS.....	10
MĒRĶA KLIENTU SEGMENTI.....	11
IZPLATĪŠANAS KANĀLI.....	11
ATTIECĪBAS AR KLIENTIEM.....	11
KAPITĀLSABIEDRĪBAS PAMATKOMPETENCES.....	11
KAPITĀLSABIEDRĪBAS PARTNERU TĪKLS UN PARTNERU IETEKME UZ KAPITĀLSABIEDRĪBAS DARBĪBU.....	11
IEŅĒMUMU MODELIS.....	12
KAPITĀLSABIEDRĪBAS NEFINANŠU, FINANŠU UN DARBĪBAS MĒRĶI.....	13
VISPĀRĒJIE STRATĒGISKIE MĒRĶI.....	13
KAPITĀLSABIEDRĪBAS NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI UN TO RĀDĪTĀJI.....	13
RISKU ANALĪZE.....	15
OPERACIONĀLAIS RISKS.....	15
FINANŠU RISKS.....	15
REPUTĀCIJAS RISKS.....	15
STRATĒGISKAIS RISKS.....	16
STRATĒGIJAS ATTĪSTĪBAS UN ATBALSTA POLITIKA.....	17
STRATĒGISKĀS VADĪBAS ĪSTENOŠANA PRAKSĒ.....	17
STRATĒGIJAS IEVIEŠANAS NOVĒRTĒŠANA.....	18

IEVADS

Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris" (turpmāk arī LNSO vai Kapitālsabiedrība) vidēja termiņa darbības stratēģija (turpmāk tekstā Stratēģija) ir vidēja termiņa dokuments, kurā noteikti uzņēmuma stratēģiskie mērķi (t. sk. finanšu un nefinanšu mērķi), veikta SVID (stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu analīze), kā arī definētas rīcības un aktivitātes, kas būtu īstenojamas 2019.–2022.gadā. Stratēģija izstrādāta, pamatojoties uz Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 19.punktu, kas nosaka, ka vidēja termiņa darbības stratēģija ir "kapitālsabiedrības darbības plānošanas dokuments vismaz triju gadu periodam, uz kura pamata tiek plānota kapitālsabiedrības darbība, dividendēs izmaksājamā peļņas daļa un kapitālsabiedrības budžets". Stratēģija izstrādāta, ņemot vērā Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.–2020.gadam "Radošā Latvija" noteiktos stratēģiskos uzstādījumus. Stratēģija ir pamats LNSO turpmākās darbības virziena noteikšanai un ievērošanai, ņemot vērā izvirzītos mērķus un uzdevumus.

VISPĀRĒJA INFORMĀCIJA PAR LNSO

Kapitālsabiedrības firma: Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris".

Pamatkapitāla lielums: Kapitālsabiedrības pamatkapitāls ir 52 845 *euro*, Kapitālsabiedrības pamatkapitāls ir sadalīts 52 845 daļās, Kapitālsabiedrības dalībnieks ir Latvijas Republikas Kultūras ministrija, reģistrācijas Nr.90000042963, kurai pieder 100% daļas. Kapitālsabiedrība saņem Kultūras ministrijas pamata dotāciju, kuru aprēķina saskaņā ar 2016.gada 16.decembrī KM apstiprinātajiem Iekšējiem noteikumiem Nr.2.5-4-41 "Valsts budžeta dotācijas aprēķināšanas kārtība valsts dibinātajām koncertorganizācijā", kā arī pēc nepieciešamības saņem finansējumu pamatlīdzekļu atjaunošanai, telpu remontiem un citiem vitāli svarīgiem mērķiem, lai nodrošinātu Kapitālsabiedrības darbību.

Kapitālsabiedrības juridiskais statuss: Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību.

Reģistrācijas numurs: 40003373615.

Pievienotās vērtības nodokļa maksātāja reģistrācijas numurs: LV40003373615.

Adrese: Amatu iela 6, Rīga, LV-1050.

Kapitālsabiedrības galvenie darbības veidi, NACE klasifikators:

- Mākslinieku darbība (90.01);
- Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības (90.0);
- Kultūras iestāžu darbība (90.04);
- Izklaides un atpūtas darbība (93.2);
- Vēsturisku objektu un līdzīgu apmeklējuma vietu darbība (91.03);
- Grāmatu izdošana (58.11);
- Žurnālu un periodisko izdevumu izdošana (58.14);
- Citi izdevējdarbības veidi (58.19);
- Skaņu ierakstu producēšana (59.20);

- Kultūras preču un atpūtai paredzētu preču mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.6).

VĒSTURE

Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris (apzīmējot māksliniecisku vienību, turpmāk arī Orķestris) dibināts 1926. gadā kā Latvijas Radiofona simfoniskais orķestris. Orķestra tiešraides tolaik aptvēra praktiski jau visu jauno Latvijas valsti. Orķestra pirmais diriģents bija Arvīds Pārups, pēcāk pievienojās arī citi, neraugoties uz statusu formālajām atšķirībām: Teodors Reiters, Jānis Mediņš, Leonīds Vīgners (īsāku laiksprīdi arī Jānis Ivanovs, Bruno Skulte, Pēteris Barisons, Arvīds Jansons un citi).

Pēckara gados, neraugoties uz sākotnēji gluži kroplo, deformēto repertuāra politiku, Orķestris tomēr guva pat valstisku atbalstu, un diriģenti kopā ar daļu Radiofona vadības rada iespēju pakāpeniski atbrīvoties no konjunktūras uzslāņojumiem. Īpaši izcēlās Leonīda Vīgnera eksplozīvā un kolorītā personība (galvenā diriģenta postenī 1949–1963; 1966–1975). Īss, bet spilgts un radoši bagāts bija Edgara Tona darbības posms galvenā diriģenta statusā (1963–1966). Jaunu elpu, muzikālu svaru un lielumu atnesa Vasilija Sinaiska uzaicināšana (1975–1987). Harizmātiskais, labi izglītotais mūziķis (blakus diriģēšanai studējis arī klavierspēli un muzikoloģiju) gludi iekļāvās Orķestra labākajās tradīcijās, it bieži sagādājot visiem īstus mūzikas svētkus (tostarp ar izvērstajiem vokālsimfoniskajiem sacerējumiem, kā arī Johannesa Brāmsa un Gustava Mālera lieldarbiem). Turklāt Sinaiskis ievada koncertdzīvē daudzus jo daudzus būtiskus latviešu mūzikas darbus, vispirmām kārtām jau Jāņa Ivanova monumentālās simfonijas.

Vairākus gadus par galvenajiem diriģentiem strādāja importēti mūziķi. Ar inteligenci un prasīgumu iezīmējās Paula Megi darbība (1990–1994). Zināmā mērā to turpināja Olari Eltsa veikums (2001–2006), izceļoties ar programmu savdabību, muzicēšanas izsmalcinātību un atturīgu eleganci. Taču būtisks pavērsiens, iezīmējās tad, kad vadības grožus pārņēma Karels Marks Šišons (2009, taču vairākkārt jau agrāk sadarbojies ar kolektīvu; galvenā diriģenta posteni viņš atstāja 2012).

Kopš 2013.gada novembra Orķestra mākslinieciskais vadītājs un galvenais diriģents ir Eiropas un Japānas labāko orķestru pieprasītais latviešu maestro Andris Poga. Andra Pogas un Orķestra saspēlē sevišķi izdevušās koncertprogrammas ar Pētera Vaska, Artura Maskata, Jāņa Ivanova, Leonarda Bernsteina, Johannesa Brāmsa, Pētera Čaikovska, Riharda Štrausa darbu interpretācijām. Ļoti lielu uzmanību mākslinieciskais vadītājs pievērš Orķestra mākslinieciskā līmeņa – skaņas kvalitātes, ansambļa saspēles – slīpēšanai. Kopš 2013. gada Orķestris regulāri ar dažādām programmām uzstājas Latvijas reģionālajās koncertzālēs – Latgales vēstniecībā GORS, Liepājas “Lielajā dzintarā”, koncertzālē “Cēsis”. 2019.gada jūlijā Orķestris uzstāsies jaunās Ventspils koncertzāles atklāšanas koncertos.

Orķestra viesdiriģentu vidū – pasauleslavenie latvieši, Mariss Jansons un Andris Nelsons, arī Vladimirs Fedosejevs, Nēme Jervi, Pāvo Jervi, Kšištofs Pendereckis u. c.

Plašs ir Orķestra koncertbraucienu diapazons ar vieskoncertiem Japānā (tostarp Tokijas *Suntory Hall*), Krievijā (tostarp Maskavas konservatorijas Lielajā zālē) un daudzās Eiropas valstīs, kur nozīmīgākie koncerti notikuši Amsterdamas *Concertgebouw*, Berlīnes Valsts operā un Leipcigas *Gewandhaus*. 2013. gada rudenī Orķestris spēlēja koncertu Frankfurtes *Alte Oper*, atklājot Latvijai veltītās Eiropas Centrālās bankas kultūras dienas. 2015.gadā, iekļaujoties Latvijas kā Eiropas prezidējošās valsts starptautiskajā kultūras programmā, Orķestris kopā ar Valsts akadēmisko kori "Latvija" Parīzes Elizejas lauku teātrī Andra Pogas vadībā atskaņoja Verdi Rekviēmu.

2015. gadā LNSO sāka sadarbību ar Francijas aģentūru *Productions Internationales Albert Sarfati*, kas pārstāv tādus ievērojamus māksliniekus kā Boriss Berezovskis, Žans Klods Kazadesī, Jevgeņijs Kisins, Aleksandrs Kņazevs, Plamena Mangova, Seidzi Odzava, Vadims Repins. Pirmais kopīgi īstenotais projekts bija Verdi Rekviēma atskaņojums kopā ar valsts akadēmisko kori "Latvija" Parīzes Elizejas lauku teātrī 2015. gada maijā Turpmākajos gados šī sadarbība ir devusi iespēju Orķestrim iekļauties nopietnā starptautiskā simfoniskās mūzikas apritē. 2017.gada janvārī Orķestris devās koncertturnejā uz Eksanprovansu un Mecu, kā arī piedalījās prominentajā Nantes festivālā *La folle journée*; tā paša gada augustā LNSO piedalījās starptautiskajā Rokdanteronas klaviermūzikas festivālā. Latvijas simtgades starptautiskās kultūras programmas ietvaros Orķestris 2018.gada rudenī devās nozīmīgā koncertturnejā uz Slovākiju, Franciju, Vāciju un Šveici ar turnejas kulmināciju – koncertu Parīzes filharmonijā 23.oktobrī.

Orķestra darbība četrkārt novērtēta ar Latvijas augstāko apbalvojumu klasiskās mūzikas jomā – Lielo mūzikas balvu 1993., 2009., 2012. un 2013.gadā.

PĀRSKATS PAR SABIEDRĪBAS VISPĀRĒJIEM STRATĒĢISKAJIEM MĒRĶIEM

LNSO vispārējie stratēģiskie mērķi atbilstoši 2015.gada 22.decembra Latvijas Republikas Ministru kabineta protokollēmumā Nr.68 noteiktajam ir sagatavot un darīt pieejamus sabiedrībai kvalitatīvus profesionālās mūzikas koncertus, iestudēt latviešu komponistu darbus, veicināt jaunradi latviešu simfoniskas mūzikas jomā, kā arī popularizēt simfonisko mūziku Latvijā un ārvalstīs. Lai sasniegtu šos stratēģiskos mērķus, ļoti būtiska ir jaunas auditorijas piesaistīšana un izglītošana, kam LNSO velta lielu uzmanību, veidojot atsevišķus projektus dažādām mērķgrupām.

MISIJA

LNSO misija ir:

1. klasisko vērtību glabāšana un spodrināšana;
2. pilnvērtīgas un saturīgas atpūtas sniegšana;
3. simfoniskās mūzikas popularizēšana un pieejamības nodrošināšana plašā sabiedrības daļā;
4. Latvijas komponistu jaunrades veicināšana un jaundarbu iestudēšana;
5. Latvijas kultūras reprezentēšana pašu valstī un ārzemēs.

LNSO ir viena no valsts kultūras pamatvērtībām – augsti profesionālu mūziķu apvienība ar spēcīgām tradīcijām, dāsnu skanējumu un atdevīgu spēli.

VĪZIJA

LNSO tuvāko gadu darbības plānos ir:

1. auditorijas paplašināšana, lai plānotās jaunās koncertzāles Rīgā atvēršanas brīdī simfoniskās mūzikas interesentu loks būtu pieaudzis;
2. auditorijas mērķtiecīga un konsekventa izglītošana ar runātiem un rakstītiem tekstiem, tā ievērojami paplašinot publikas interešu un izpratnes apvārsni un sevišķu uzsvāru liekot uz tiešu sarunu ar klausītājiem;
3. darbības fokusēšana uz ģimenēm, veidojot atbilstošus projektus un ar bērnu un jauniešu koncertciklu palīdzību nodrošinātu pastāvīgu auditoriju turpmākajos gados;
4. Orķestra iesaistīšana starptautiskos sadarbības projektos Eiropas Savienības ietvaros.

VĒRTĪBAS

LNSO vērtības ir:

1. Valsts simfoniskās mūzikas kultūra;
2. Simfoniskās mūzikas augsts atskaņojuma standarts;
3. Latviešu komponistu klasiski un klasiski laikmetīgi darbi, kā arī jauntapusi oriģinālmūzika;
4. Izglītota un prasīga publika;
5. Bērnu un jauniešu auditorija.

VIDES FAKTORU ANALĪZE

IEKŠĒJIE FAKTORI

Kapitālsabiedrības darbību, pirmkārt un visbūtiskāk, ietekmē Orķestra mūziķu potenciāls, jo Orķestris (mūziķi) ir tas instruments, ar kura starpniecību tiek realizēta Kapitālsabiedrības misija, stratēģiskie mērķi un pamatdarbība. Uzņēmumā tiek veidoti apstākļi, kas veicina mūziķu darba mākslinieciskās kvalitātes celšanu – tiek organizēti grupu darbi, ir nodibināta asistentdiriģenta vieta, kura pienākums vadīt šo darbu, tiek pieaicināti augsti profesionāli diriģenti darbam ar Orķestri.

Arī administratīvi-tehniskā personāla darbs rada būtisku ietekmi uz LNSO efektivitāti, tādēļ regulāri tiek veikta esošās struktūras analīze, pārvērtēšana, nepieciešamības gadījumā struktūras reorganizācija. Lai paaugstinātu administratīvi-tehniskā personāla darba kvalitāti un efektivitāti, tiek organizēti kursi, semināri un individuāla katra darbinieka darba rezultātu izvērtēšana.

Kapitālsabiedrības iekšējā vide ir mikrovide, kurā notiek uzņēmuma lēmumu pieņemšana. Iekšējo vidi veido tādi faktori, ko Kapitālsabiedrības vadītājs var ietekmēt vai mainīt:

1. LNSO mērķi un Stratēģija;
2. LNSO struktūra (darba dalīšana, struktūrvienības, funkciju sadale un izpilde);
3. Darbinieki (viņu zināšanas, prasmes, iemaņas);
4. Tehnoloģija (mūzikas instrumenti, iekārtu izmantošana, informācijas sistēmas);
5. Uzņēmuma kultūra, vadība.

LNSO organizatoriskā struktūra ietver:

1. LNSO vadība – valde, mākslinieciskais personāls, administrācija, tehniskā daļa un mārketinga un klientu daļa;
2. Mākslinieciskais personāls ietver:
 - a. I vijoļu grupas mūziķus,
 - b. II vijoļu grupas mūziķus,
 - c. altu grupas mūziķus,
 - d. čellu grupas mūziķus,
 - e. kontrabasu grupas mūziķus,
 - f. flautu grupas mūziķus,
 - g. obojas grupas mūziķus,
 - h. klarnetes grupas mūziķus,
 - i. fagotu grupas mūziķus,
 - j. mežragu grupas mūziķus,
 - k. trompetes grupas mūziķus,
 - l. trombona grupas mūziķus,
 - m. tubas grupas mūziķis,
 - n. sitaminstrumentu grupas mūziķus,
 - o. arfas grupas mūziķus.

LNSO organizatoriskās struktūras shēma Pielikumā Nr. 1.

DARBINIEKU SLODŽU SKAITS

Kopumā LNSO 2019.gadā ir reģistrētas 138,25 darbinieku slodzes. Lielāko daļu slodžu jeb 94 slodzes 2019.gadā veido mūziķi.

LNSO nodarbināti vidēji 142 darbinieki, tai skaitā:

1. 103 mūziķis, tai skaitā galvenais diriģents un mākslinieciskais vadītājs, diriģents, orķestra koncertmeistars, grupu koncertmeistari, grupu koncertmeistaru vietnieki un mūziķi;
2. 8 administrācijas un mākslinieciskās plānošanas daļas darbinieki (biroja administrators, finanšu direktors, galvenais grāmatvedis, personāla vadītājs, galvenais redaktors, mākslinieciskās plānošanas daļas vadītājs - producents, nošu arhivārs, sabiedrisko attiecību vadītājs, instrumentu pārzinis);
3. 8 tehniskās daļas darbinieki (tehniskais direktors, tehnisko projektu vadītājs, skatuves meistars – tehniskais vadītājs, elektroapgāismes tehniķis, apgāismes elektriķis sētnieks, dežuranti);
4. 23 mārketinga un klientu servisa daļas darbinieki (mārketinga un klientu servisa daļas vadītājs, izglītojošo projektu producents-reklāmas koordinators, pasākumu organizatori, biļešu kases kasiere, biļešu kontrolieri, garderobisti, apkopējas).

ARĒJIE FAKTORI

Ekonomiskie	Sociālie
<ul style="list-style-type: none">Iedzīvotāju pirktspēja;Nodokļi;Valsts finansējums.	<ul style="list-style-type: none">Sociālās grupas – tādas, kuras gribētu apmeklēt koncertus, bet nevar to atļauties un tādas, kuras var atļauties, bet to nedara.
Kultūras	Demogrāfiskie
<ul style="list-style-type: none">Kultūras izglītības trūkums skolās;Sabiedrības vērtības sistēmu maiņa.	Faktori, kuri ietekmē LNSO auditorijas apjomu: <ul style="list-style-type: none">Latvijas iedzīvotāju skaita samazināšanās ilgtermiņā;Darbspējīgo iedzīvotāju emigrācija.
Tehnoloģiskie	Tiesiskie
<ul style="list-style-type: none">Koncertzāles faktors – Lielā gilde ir koncertzāle ar ļoti novecojušām tehnoloģiskām iespējām;Koncertzāles novietojums (stāvvieta koncertzāles apmeklētājiem, lielu kravu piegādes ierobežojumi)	<ul style="list-style-type: none">Nodokļu likmes maiņa;Izmaiņas normatīvajos aktos (Pievienotās vērtības nodokļa likums, Par iedzīvotāju ienākuma nodokli; Par valsts sociālo apdrošināšanu, Darba likums u. c.).

TIRGUS UN KONKURENCES ANALĪZE

Orķestra konkurenti klasiskās mūzikas jomā kategorijā – koncertorganizācija VSIA "Latvijas Koncerti", kas rīko nozīmīgu skaitu koncertu Rīgā un citur Latvijā, visi orķestri: *Sinfonietta Rīga*, VSIA "Liepājas simfoniskais orķestris" (turpmāk LSO), kā arī privātas kompānijas, kas organizē klasiskās mūzikas koncertus ar ievērojamu viessolistu piedalīšanos (SIA "Hermaņa Brauna fonds", Ineses Galantes fonds u.c.) Par

konkurentiem uzskatāmi arī citu kultūras nozaru pasākumu rīkotāji – VSIA “Latvijas Nacionālā opera un balets”, dramatiskie teātri u.c.

Klienti – LNSO piedāvā koncertus visu vecumu apmeklētājiem, bet statistiski LNSO apmeklētāji pārsvarā ir cilvēki, kuri vai nu ir strādājuši, mācījušies ar kultūru saistītā jomā, vai arī viņu tuvinieki un draugi. Tā kā LNSO mājvieta ir Rīgā – Lielajā ģildē, tad arī pārsvarā lielākais vairākums klausītāji ir Rīgas iedzīvotāji. Klienti ārpus Rīgas ir akustiskās koncertzāles GORS Rēzeknē, koncertzāles “Cēsis”, “Lielais dzintars” Liepājā, kā arī Dzintaru koncertzāles Jūrmalā auditorija.

Attīstoties digitālo mediju videi, arvien pieejamāks kļūst klasiskās mūzikas koncertu piedāvājums ārpus koncertzālēm, kas veido konkurenci ar dzīvajiem koncertiem, īpaši tās auditorijas daļā, kura labprāt patērē digitālos medijus – gados jauni cilvēki. Lai, saskaņā ar stratēģiskiem mērķiem, padarītu LNSO koncertprogrammas pieejamākas un potenciāli radītu jaunus ieņēmumu avotus nākotnē, ir nepieciešams rast resursus koncertu produktu pieejamības nodrošināšanai digitālo mediju vidē.

SVID ANALĪZE

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> • Augsta produkta kvalitāte; • Starptautiska atpazīstamība; • Augstas klases mūziķi; • Koncertprogrammu daudzveidība • Lojāla patstāvīgā auditorija ar stabilu apmeklējumu; • Auditorija atzīst LNSO cenu politiku par atbilstošu saņemtajai kvalitātei. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absolūta atkarība no valsts finansējuma; • Nepietiekams administratīvi tehniskais resurss, koncertu pamatnorises vietas (Lielā ģilde) nekonkurētspēja; • Nekonkurētspējīgs darbinieku un mūziķu atalgojums; • Cittautiešu un reģionu auditorijas proporcionāli maz sasniegtas.
Draudi	Iespējas
<ul style="list-style-type: none"> • Nepietiekams jauno mūziķu skaits/kvalitāte; • Negatīvs vidējā atalgojuma pieaugums pēdējo 10 gadu periodā. • Gados jauno iedzīvotāju intereses kritums par klasisko mūziku, kā rezultātā ilgtermiņā samazinātos klasiskās mūzikas auditorija Latvijā; • Attīstības resursu trūkums.; • Klasiskās mūzikas tirgus 	<ul style="list-style-type: none"> • Nostiprināt savas pozīcijas starp Eiropas labākajiem orķestriem; • Potenciālais sadarbības projekts ar citiem Eiropas orķestriem/koncertzālēm, ko īstenotu nākamo 5 gadu gaitā; • Gūt papildus finanšu ieņēmumus no Lielās ģildes telpu īres uzlabojot pārdošanas darbu; • Veidot jaunus kanālus auditorijas sasniegšanai un ieņēmumu radīšanai, vadoties no pasaules prakses simfoniskās mūzikas

piedāvājuma pārsātinātība, regulāri ienākot līdzīgiem, privātiem, pakalpojumu sniedzējiem	produktu pieejamībai digitālajos medijos <ul style="list-style-type: none"> Izmantojot mūsdienu tehnoloģijas, attīstīt inetneta vidē rīkus, kas ļauj klientiem ērti dalīties ar informāciju par koncertiem.
---	--

TIRGUS UN KONKURENCES ANALĪZE

Uzņēmuma nosaukums	Likviditātes koeficients 2017	Absolūtās likviditātes koeficients 2017	Saistību īpatsvars bilancē 2017
Valsts SIA "Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris (LNSO)	0,64	0,59	0,85
Valsts SIA "Liepājas simfoniskais orķestris" (LSO)	0,90	0,82	0,82
Valsts SIA "Kremerata Baltica" (KB)	0,98	0,02	0,98
Valsts SIA "Latvijas Koncerti" (LK)	1,07	0,72	0,83

Kopējās likviditātes un absolūtās likviditātes rādītāji ir labāki LK, kas raksturo uzņēmuma spēju laikā dzēst savas īstermiņa saistības, savukārt saistību īpatsvars nedaudz labāks KB. Taču kopumā likviditātes rādītāji norāda uz to, ka visi uzņēmumi ir atkarīgi no Kultūras ministrijas piešķirtās dotācijas.

KAPITĀLSABIEDRĪBAS BIZNESA MODELIS

LNSO biznesa modelis balstās uz profesionālu mūziķu apvienošanu Orķestrī, augstas kvalitātes koncertu programmas sastādīšanu (katram koncertam visas sezonas garumā), izcilu diriģentu piesaisti un visu iepriekšminēto faktoru apvienošanu vienā produktā – augstākās klases simfoniskās mūzikas koncertā, kuri tiek pārdoti par sabiedrības vidējam slānim pieejamām cenām (skolēniem un pensionāriem piedāvājot 30% atlaidi uz visiem koncertiem). LNSO rūpējās par sabiedrības sociālo izaugsmi un inteliģenci, piedāvājot simfoniskās mūzikas koncertus visiem vecumiem:

- bērnu koncertizrādes un muzikālās izrādes ar aktieru iesaisti 3–10 gadu veciem bērniem;
- jauniešu koncertsarunas ar Goran Gora, galvenokārt, 10–18 gadus veciem jauniešiem, bet kopumā domāts kā viegli uztverams un izglītojošs materiāls

jebkuram interesantam, jo tajos ir pilns orķestra sastāvs ar diriģentu vadībā un viss koncerts ir vienā daļā;

- kamerģmūzikas koncerti;
- simfoniskā orķestra koncerti.

Tāpat arī LNSO kalpo kā pamatvērtība akadēmiskās un simfoniskās mūzikas eksistencei un attīstībai Latvijā. Tā ir platforma, kura dod iespēju mūziķiem sasniegt augstāko līmeni, kā arī platforma komponistiem atskaņot savu jaundarbus.

MĒRĶA KLIENTU SEGMENTI

Informācija par mērķa klientu segmentiem pievienoti Pielikumā Nr.2 "Latvijas Nacionālā simfoniskā orķestra auditorijas pētījuma secinājumi".

IZPLATĪŠANAS KANĀLI

LNSO sniedz savus koncertus savā mājvietā – Lielajā ģildē, visās ārpus Rīgas koncertzālēs, kurās ir iespējams uzņemt uz skatuves pilnu orķestra sastāvu, kā piemēram, Cēsīs, Rēzeknē, Liepājā, Alūksnē. Orķestra mūzika tiek arī ierakstīta un translēta tiešajā vai netiešajā translācijā gan Latvijā (Latvijas Radio), gan Eiropā (*European Broadcasting Union*), pateicoties sadarbībai ar Latvijas Radio, kuri nodrošina augstas kvalitātes ierakstu. Tāpat arī LNSO izdod CD diskus ar skaņdarbu ierakstiem.

ATTIECĪBAS AR KLIENTIEM

LNSO sasniedz savus klientus izmantojot visus pieejamos medijus – prese, radio, TV, sociālie mediji, katram koncertam individuāli sastādot vizuālo identitāti un rakstus.

KAPITĀLSABIEDRĪBAS PAMATKOMPETENCES

LNSO specifiskās kompetences ir augstas kvalitātes simfoniskais orķestris un ar tā darbību saistītie virzieni:

- simfonisko darbu sagatavošana un atskaņošana;
- simfonisko jaundarbu pasūtīšana komponistiem.

KAPITĀLSABIEDRĪBAS PARTNERU TĪKLS UN PARTNERU IETEKME UZ KAPITĀLSABIEDRĪBAS DARBĪBU

LNSO partneru tīkls ir plašs, taču kā nozīmīgākie būtu minami profesionālās ievirzes partneri, kuru ietekme uz Kapitālsabiedrību ir ļoti svarīga. Pirmkārt, tās ir citas koncertorganizācijas Latvijā – VSIA "Latvijas koncerti", reģionālās koncertzāles Rēzeknē, Cēsīs un Liepājā, Dzintaru koncertzāle Jūrmalā. Sadarbībā ar minētajām organizācijām tiek veidota daļa no LNSO koncertprogrammām, līdz ar to ietekme vērtējama kā ļoti būtiska – LNSO stratēģisko mērķu sasniegšana (simfoniskās mūzikas pieejamības nodrošināšana plašai auditorijai, tai skaitā Latvijas reģionos) nav iespējama bez šiem sadarbības partneriem. Kā sadarbības partneris jāmin arī Latvijas mūzikas augstskola – Jāzeps Vītola Latvijas mūzikas akadēmija (turpmāk LMA). LMA ietekme uz LNSO darbību ir tieši nepastarpināta, jo LNSO mākslinieciskais līmenis atkarīgs no katra Orķestra mūziķa profesionālās sagatavotības, kādu tas iegūst LMA. LNSO mūziķu arodbiedrība ir nozīmīgs partneris, kurš palīdz labāk izprast mūziķu intereses un

ilgtermiņā veidot uz izaugsmi un attīstību vērstu personālpolitiku, kura ir pieņemama un saprotama gan LNSO vadībai, gan mūziķu kolektīvam.

IEŅĒMUMU MODELIS

LNSO plāno gūt ieņēmumus no sekojošajiem ieņēmumu veidiem:

- Kultūras ministrijas dotācijas;
- Valsts kultūrkapitāla fonda (turpmāk VKKF) dotācijas;
- Individuālu koncertu biļešu un abonementu pārdošanas;
- Lielās ģildes telpu īres;
- Koncertu kā gatavu produktu pārdošanas;
- LNSO izdotu un sarakstītu disku un grāmatu pārdošanas;

IEŅĒMUMU VEIDI	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
KULTŪRAS MINISTRIJAS DOTĀCIJA	1 985 587	2 194 162	2 231 123	2 130 595*	2 234 315*	2 339 899*	2 403 467*
VKKF DOTĀCIJA	39 422	32 200	12 225	20 000	25 000	30 000	35 000
KONCERTU BIĻEŠU UN ABONEMENTI PĀRDOŠANA	329 081	252 374	289 600	240 000	245 000	250 000	255 000
LIELĀS ĢILDES TELPU ĪRE	102 919	124 551	133 000	96 000	97 000	97 000	98 000

* Valsts bāzes dotācijas finansējums 2018. gadā ir 2 013 288 *euro*, tajā skaitā dotācijas atlīdzības apmērs – 1 838 031 *euro*, kas katru gadu aug par 5% no 2019.–2022.gadam. Kā arī no 2019.–2021.gadam katru gadu papildus projektu dotācija 50 000 *euro* apmērā.

KAPITĀLSABIEDRĪBAS NEFINANŠU, FINANŠU UN DARBĪBAS MĒRĶI

VISPĀRĒJIE STRATĒGISKIE MĒRĶI

Kapitālsabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi ir sagatavot un darīt pieejamus sabiedrībai kvalitatīvus profesionālās mūzikas koncertus, iestudēt latviešu komponistu darbus, veicināt jaunradi latviešu simfoniskas mūzikas jomā, popularizēt simfonisko mūziku Latvijā un ārvalstīs, radīt interesi par klasisko mūziku jaunās, īpaši jauniešu, auditorijās.

KAPITĀLSABIEDRĪBAS NEFINANŠU UN FINANŠU MĒRĶI UN TO RĀDĪTĀJI

Nefinanšu mērķi	Rezultatīvie rādītāji	Mērķa vērtība (kvalitatīvā/kvantitatīvā)			
		2019	2020	2021	2022
Mākslinieciskās darbības daudzveidība un dinamika	Jauno programmu skaits gadā	40	40	40	40
	Bērnu un jauniešu auditorijai vecumā līdz 17 gadiem domāto koncertu skaits gadā	14	15	15	15
	Koncertu skaits gadā	57	58	58	58
Auditorijas piesaiste	Apmeklētāju skaits gadā	47 000	48 000	49 000	50 000
	Apmeklētība (zāles piepildījums %)	75%	76%	77%	78%

Ņemot vērā starp Kultūras ministriju un LNSO 2018.gada 12.janvārī noslēgtajā finansēšanas līgumā Nr.2.5.-11-13 definēto uzdevumu – piemērot atlaides koncertu biļešu cenām noteiktām sociāli jutīgām iedzīvotāju grupām – jāparedz šī nefinanšu mērķa sasniegšanas ietekme uz peļņas–zaudējumu aprēķinu, bet konkrēti negūto ieņēmumu daļa, kas 2017.gadā sastāda 19 200 euro.

<i>Finanšu virsmērķis</i>							
Kultūras institūcijas finanšu stabilitāte							
<i>Finanšu mērķi</i>	<i>Mērķa vērtība (kvalitatīvā/kvantitatīvā)</i>						
	2016	2017	2018*	2019	2020	2021	2022
Peļņa vai zaudējumi, <i>euro</i>	29 144	(12 054)	12 000	3 000	2 000	3 371	1 199
Pašu kapitāla atdeve, ROE (neto peļņa/pašu kapitāls %)	43,40	(9,26)	8,44	2,49	1,64	2,68	0,95
Plānoto pašu ieņēmumu īpatsvars kopējos ieņēmumos, %	25	24	26	22	21	21	20
Biļešu ieņēmumi	329 081	252 374	289 600	240 000	245 000	250 000	255 000
Pārējie pašu ieņēmumi:	296 878	438 260	354 400	270 850	265 250	261 950	256 420
t. sk. telpu nomas ieņēmumi	102 919	124 551	133 000	96 000	97 000	97 000	98 000
t.sk. koncertieņēmumi	141 863	262 834	175 000	150 000	150 000	155 000	160 000
Kopējā likviditāte	0,65	0,64	0,69	0,47	0,42	0,47	0,45
Kopējā (neto) naudas plūsma (<i>euro</i>)	180 470	272 728	276 213	187 402	157 654	189 498	196 525
Veiktās iemaksas valsts un pašvaldību budžetā	803 932	868 607	863 896	824 954	828 410	838 420	849 720

* *provizoriskie dati uz 15.02.2019.*

Ņemot vērā, ka Kapitālsabiedrības darbības primārais mērķis nav peļņas gūšana, bet gan delegētu valsts pārvaldes uzdevumu veikšana atbilstoši Kultūras institūciju likuma 23.panta otrajai daļai, paredzēt ikgadējo Kapitālsabiedrības peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs, novirzīt Kapitālsabiedrības tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanai. Pašreizējās tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanas prioritāte ir tiešā veidā saistīta ar primāro uzdevumu veikšanu – tā ir mūzikas instrumentu iegāde. LNSO mūzikas instrumentu bāze jau ilgstoši ir kritiskā stāvoklī – daļa mūzikas instrumentu vispār nav orķestra rīcībā, tie tiek īrēti, daļa ir pilnībā nolietoti un tādēļ jānomaina pret jauniem. Tā kā LNSO rīcībā nav finanšu līdzekļu, lai uzreiz iegādātos nepieciešamos mūzikas instrumentus, tad šis process jāveic pakāpeniski katru gadu ilgtermiņā. Tabulā ir atspoguļoti mūzikas instrumenti, to vērtības un finansēšanas avoti, kuri jāiegādājas orķestra darbības pilnveidošanai prioritārā secībā:

N.p.k.	Mūzikas instrumentu	Kopējās	Finansēšanas	Finansēšanas
--------	---------------------	---------	--------------	--------------

	nosaukums	izmaksas, euro	avots - Peļņa, euro	avots - Pašu ieņēmumi, euro
1.	A klarnete (no 2018.gada peļņas)	5 200	5 200	0
2.	A klarnete (no 2018.gada peļņas)	5 200	5 200	0
3.	Tai gongs (C3-B3) (no 2018.gada peļņas)	5 797	1 600	4 197
4.	Oboja (no 2019.gada peļņas)	3 800	3 000	800
5.	Tai gongs (C4-C5); Tai gongs (C5-C6) (no 2020.gada peļņas)	1 500	2 000*	0

*Par 2020.-2022.gada peļņām tiks precizēts mūzikas instrumentu iegādes saraksts prioritāšu secībā.

GADS	2018*	2019	2020	2021	2022	KOPĀ
Neizmaksātās dividendes	10 200	1 500	1 000	1 685,50	599,50	14 985,00

* provizoriskie dati uz 15.02.2019.

Kapitālsabiedrības finanšu rādītāji norādīti Pielikumā Nr.3, un bilance, peļņas un zaudējumu aprēķins, kā arī naudas plūsma – Pielikumā Nr.4.

RISKU ANALĪZE

OPERACIONĀLAIS RISKS

Veicot lielāko koncertu apdrošināšanu tiek samazināti potenciāli zaudējumi, kuri var rasties no operacionālā riska – pēkšņas izmaiņas koncerta dalībnieku spējā koncertēt, kuru dēļ nenotiktu koncerts.

FINANŠU RISKS

Galvenais un principā vienīgais finanšu risks, kuru Kapitālsabiedrība nespēj kontrolēt un kura dēļ Kapitālsabiedrība ciestu zaudējumus ir valsts finansējuma samazinājums.

REPUTĀCIJAS RISKS

LNSO reputācijas risks ir ārkārtīgi svarīgs faktors Kapitālsabiedrības darbībā, jo produkts, kas tiek piedāvāts publikai, vienmēr ir publiski apspriežams un līdz ar to rada publisku rezonansi. Ja piedāvātais produkts (koncertprogrammas) būs nekvalitatīvs,

cietīs LNSO reputācija, kā rezultātā var zaudēt esošos lojālos klientus. Tādēļ LNSO pievērš un arī turpmāk pievērsīs lielu nozīmi augstiem kvalitātes kritērijiem, kas gādā par labu reputāciju.

STRATĒGISKAIS RISKS

Kapitālsabiedrības risku vadības pamatprincipi:

1. Uz klientu orientēta organizācija: izzināt un novērtēt klientu vajadzības un apmierinātību, lai pilnveidotu Kapitālsabiedrības pakalpojumus.
2. Vadības loma: visu līmeņu vadītājiem veidot un uzturēt tādu Kapitālsabiedrības iekšējo darba vidi, kas rada skaidru uzņēmuma nākotnes attīstības vīziju un nodrošina mērķu sasniegšanu.
3. Darbinieku iesaistīšana: veicināt darbinieku iesaistīšanu Kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanā, lai nodrošinātu viņu zināšanu un prasmju izmantošanu uzņēmuma labā un paaugstinātu darbinieku atbildības līmeni.
4. Procesu pieeja sistēmas vadībā: vadīt Kapitālsabiedrības resursus un darbību kā vienotu procesu, lai nodrošinātu efektīvāku stratēgisko mērķu un uzdevumu sasniegšanu.
5. Uz faktiem balstīta lēmumu pieņemšana: nodrošināt efektīvu lēmumu pieņemšanu, balstoties uz datu un informācijas analīzi, tādējādi identificējot un novēršot iespējamās problēmas.
6. Pastāvīga pilnveidošanās: pilnveidot Kapitālsabiedrības procesus, nepārtraukti meklējot uzlabojumu iespējas un ieviešot tās praksē, lai paaugstinātu uzņēmuma darbības efektivitāti un kvalitāti, kā arī piemērotu resursu vadības labāko praksi.
7. Risku vadības integrācija visos procesos: nodrošināt savlaicīgu risku identifikāciju, analīzi un nepieciešamo pasākumu noteikšanu, lai samazinātu iespējamos risku radītos zaudējumus līdz pieņemamam līmenim.
8. Ikdienas uzraudzība un analīze: nodrošināt ikdienas risku identifikāciju un uzraudzību ikvienā darba vietā, centralizēti uzkrājot un apkopojot datus par identificētajiem riskiem. Veikt aktīvu risku vadību, balstoties gan uz operatīvās, gan uzkrātās informācijas analīzi.

LNSO šobrīd prognozējamie stratēģiskie riski:

1. Nepietiekama atalgojuma finansējuma dēļ Orķestra mūziķa profesijas prestižs ir ārkārtīgi zems, ko atspoguļo zemā konkurence, iestājoties vidējās un augstākās profesionālās mācību iestādēs. Tas tiešā veidā atsaucas uz jauno mūziķu kvalifikāciju, līdz ar to ir apdraudēts Orķestra mākslinieciskais līmenis turpmākajos gados, kad vecākās paaudzes mūziķus pakāpeniski nomainīs jaunāki.
2. Nepietiekama finansējuma dēļ koncertdarbībai LNSO nākas kāpināt biļešu ieņēmumus, kas nozīmē biļešu cenu paaugstināšanu. Tomēr cilvēku ieņēmumi un pirkspēja valstī vidēji nepieaug tik strauji, lai proporcionāli izlīdzinātu cenu kāpumu. Līdz ar to rodas risks par pieejamības nodrošināšanu plašam klientu lokam.

STRATĒGIJAS ATTĪSTĪBAS UN ATBALSTA POLITIKA

Saskaņā ar Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām par Stratēģijas ieviešanu un izpildi Kapitālsabiedrībā atbildīga ir Kapitālsabiedrības valde. Kapitālsabiedrības valde nodrošina, ka Stratēģijas plānošanas process ir nepārtraukts process, kas sastāv no četriem galvenajiem posmiem:

1. plānošana;
2. īstenošana;
3. rezultātu izvērtējums;
4. pilnveidošana.

Kapitālsabiedrības valde izdod iekšējo normatīvo dokumentu - kārtību, kā tiek Kapitālsabiedrībā nodrošināti Stratēģijas plānošanas posmi, termiņi, metodes, atbildīgie darbinieki.

Stratēģijas īstenošanas posmā: atbilstoši stratēģijas ietvaram, veic ikgadējā darbības plāna sagatavošanu, nosakot konkrētus, izmērāmus nefinanšu mērķus. Mākslinieciskajam vadītājam un producentam pārskata gada uzdevumi tiek noteikti atbilstoši finansēšanas līgumam tā darbības periodā. Valde apzina rezultātu sasniegšanai nepieciešamo resursu nodrošinājumu, rada Kapitālsabiedrības iekšējās vides apstākļus stratēģisko mērķu sasniegšanai.

Rezultātu izvērtējuma posmā: LNSO darbības novērtēšanu atbilstoši tām uzdotajam uzdevumam, veic vienu reizi ceturksnī. Valde izvērtē noviržu cēloņus, to objektivitāti un pieņem lēmumu par turpmāko rīcību plāna izmaiņām, nepilnību novēršanai vai nepieciešamajām citām darbībām, ja objektīvi apstākļi nav cēlonis rādītāju neizpildei.

Pilnveidošanas posmā: operatīvi aktualizē uzdevumus, kopējās Stratēģijas ietvaros. Nodrošina iesniegto mākslinieciskā vadītāja priekšlikumu analīzi un lēmumu pieņemšanu par darbības pilnveidošanu. Kapitālsabiedrības valde reizi gadā nodrošina darbinieku informēšanu sapulcēs par Kapitālsabiedrības darbības Stratēģijas nefinanšu un finanšu mērķiem, to izpildi un atbilstību plānotajam pārskata periodā.

STRATĒGISKĀS VADĪBAS ĪSTENOŠANA PRAKSĒ

Pārlicināties par izmaiņu efektu, kā arī testēt - analizēt datus un būtiskākās problēmas. Klientu novērtēšana, kā arī iekšējie auditi.

Pamatojoties uz iegūtajiem rezultātiem, aktualizēt procesus, kā arī izvērtēt Stratēģiju un veikt tajā izmaiņas.

Izprast atšķirības starp ieinteresēto pušu gaidām un to, kas šobrīd tiek piedāvāts, un definēt mērķus. Noteikt prioritātes, kuras vērstas uz trūkumu novēršanu. Izstrādāt rīcības plānu, lai novērstu trūkumus.

Ieviest izmaiņas un uzkrāt informāciju, lai noteiktu, vai trūkumi tiek novērsti. Attīstīt un sniegt pakalpojumus, kā arī pilnveidot un piedāvāt produktus.

STRATĒGIJAS IEVIEŠANAS NOVĒRTĒŠANA

1. Informāciju par Stratēģijā plānotajiem rezultātiem un to īstenošanas progresu iesniedz Kultūras ministrijai lēmumu pieņemšanai.
2. Stratēģijā plānoto rezultātu izpildi un Stratēģijas ieviešanu kopumā var novērtēt ne retāk kā reizi četros gados pēc kārtējā Stratēģijas plānošanas cikla pēdējā gada.
3. Stratēģijas novērtējumu izmanto par pamatu nākamā plānošanas cikla Stratēģijas izstrādei.
4. Pamatojoties uz novērtējuma rezultātiem, iespēju robežās nodrošina plānoto mērķu, rezultātu pēctecību.

Novērtējumu sagatavo pēc kārtējā Stratēģijas plānošanas cikla beigām, un tajā var iekļaut šādu informāciju:

- rezultātu izpildes analīzi, kas raksturo katrā no darbības virzieniem noteikto mērķu sasniegšanas pakāpi;
- mērķu sasniegšanu kavējošos un veicinošos faktorus, kā arī secinājumus, kas pamato jaunā plānošanas cikla Stratēģijā nosakāmo darbības virzienu mērķus, rezultātus, prioritātes un svarīgākos uzdevumus;
- piešķirto finanšu līdzekļu izmantošanas optimizēšanas pasākumus un to rezultātus;
- cita informācija, kuru Kapitālsabiedrība uzskata par svarīgu, lai atspoguļotu Stratēģijas īstenošanas laikā sasniegto.

ZIEDOŠANAS PAMATINFORMĀCIJA

Kapitālsabiedrības ziedojumu piesaiste krīzes un pēc krīzes (kopš 2009.gada) periodā ir bijusi ar ārkārtīgi apgrūtināta un ar niecīgiem rezultātiem. Lai veicinātu ziedojumu piesaisti, 2015.gadā ir izveidots nodibinājums "Latvijas Nacionālā simfoniskā orķestra fonds". Fonds veic aktīvu darbību LNSO mākslinieciskās darbības popularizēšanā, tādējādi veicinot LNSO nefinanšu mērķu sasniegšanu.

Valdes locekle

Indra Lūkina