**VALSTS SABIEDRĪBAS AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU „KREMERATA BALTICA" VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒĢIJA
2020. - 2022.gadam**

Izstrādāta saskaņā ar

Publiskas personas kapitāla daļu un

Kapitālsabiedrību pārvaldības likuma

57.panta trešo daļu

Rīga, 2020

**SATURS**

Ievads

1. Kapitālsabiedrības juridiskais statuss. 3
2. Darbības pilnvarojums. 3
3. Kapitālsabiedrības darbības modelis. 4
4. VSIA „KREMERATA BALTICA” dibināšana un vēsture. 4
5. Informācija par saņemto valsts finansējumu. 7
6. Informācija par veiktajiem nodokļu maksājumiem valsts budžetā. 7
7. VSIA „KREMERATA BALTICA” vispārējie stratēģiskie mērķi un uzdevumi. 8
8. Stratēģiskie (finanšu) un nefinanšu mērķi. 9
9. Priekšlikums par dividendēs izmaksājamo peļņas daļu. 11
10. VSIA „KREMERATA BALTICA” misija, vīzija un vērtības. 12
11. Orķestra repertuāra veidošana un mākslinieciskā darbība. 13
12. VSIA „KREMERATA BALTICA” festivāls. 14
13. Vides faktors - kapitālsabiedrības darbību ietekmējošo iekšējo un ārējo

faktoru analīze. 14

1. SVID analīze. 16
2. Risku analīze. 17
3. Attiecības ar klientiem. 19
4. Mērķauditorija. 20
5. Izplatīšanas kanāli. 20
6. VSIA „KREMERATA BALTICA” partneru tīkls un sadarbības modelis. 21
7. Kapitālsabiedrības finanšu plānošanas pārskati. 21

**Ievads**

Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību „KREMERATA BALTICA” turpmāk tekstā “VSIA KREMERATA BALTICA” vai “kapitālsabiedrība” izstrādājusi darbības stratēģiju 2020.-2022.gadam, nosakot stratēģiskās attīstības modeli laika posmam no 2020.gada 1. janvāra līdz 2022.gada 31.decembrim, kuras mērķis ir nodrošināt kapitālsabiedrības ilgtspējīgu mākslinieciski augstvērtīgu un finansiāli stabilu darbību. Šī mērķa sasniegšanai tiek izvirzīti kritiskie rādītāji, kas ļauj šo mērķi sasniegt.

**1. Sabiedrības juridiskais statuss.**

- Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību KREMERATA BALTICA.

- Kapitālsabiedrības pamatkapitāls ir 2845*euro*, kurā 100 % kapitāldaļu pieder valstij. Valsts kapitāldaļu turētājs ir Kultūras ministrija. Ideja par orķestra dibināšanu radās Latvijas Republikas Kultūras ministrijai, Lietuvas Republikas Kultūras ministrijai un Igaunijas Republikas Kultūras ministrijai vienojoties par orķestra izveidošanu un tā finansēšanas modeli. Saskaņā ar triju Baltijas valstu kopīgi parakstītu līgumu, katras valsts ministrija ar savu finansējuma daļu piedalās orķestra mākslinieciskā personāla un administrācijas darbības nodrošināšanā.

* Kapitālsabiedrības darbības finansējumu, saskaņā ar noslēgto līgumu, veido Latvijas Republikas, Lietuvas Republikas un Igaunijas Republikas Kultūras ministriju dotācijas, pašu ieņēmumi un projektu konkursu kārtībā piesaistītie līdzekļi no Valsts Kultūrkapitāla fonda (turpmāk tekstā VKKF).

- Kapitālsabiedrības pamatdarbības veids ir atskaņotājmāksla.

**2. Darbības pilnvarojums.**

 VSIA „KREMERATA BALTICA” darbību nosaka un regulē:

* VSIA „KREMERATA BALTICA” statūti;
* Deleģēšanas līgums starp kapitālsabiedrību un Latvijas Republikas Kultūras ministriju.
* VSIA „KREMERATA BALTICA” iekšējie normatīvie akti.

**3. Kapitālsabiedrības modelis.**

- Augstākā lēmējinstitūcija kapitālsabiedrībai ir dalībnieku sapulce, kuru pārstāv valsts kapitāldaļu turētājs - Kultūras ministrija. VSIA „KREMERATA BALTICA” pārvaldes institūcijas ir dalībnieku sapulce un valde, kuru pārstāv viens valdes loceklis. Valdes locekli amatā ievēl uz pieciem gadiem.

Valdes loceklis – 1

Mākslinieciskais vadītājs-1

Orķestra administrācija- 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.vijoļu grupa | 2.vijoļu grupa | Altu grupa | Čellu grupa | Kontrabasu grupa | Sitaminstrumentālists |
| 7 | 7 | 4 | 4 | 2 | 1 |

**4. VSIA „KREMERATA BALTICA” dibināšana un vēsture.**

1997.gada 9.februārī izcilais vijolnieks Gidons Krēmers pasauli iepazīstināja ar jaunu kamerorķestri Kremerata Baltica, kura sastāvā muzicēja liela konkursa kārtībā atlasīti mūziķi no trim Baltijas valstīm: Latvijas, Lietuvas un Igaunijas. Tas bija pilnīgi nebijis projekts triju valstu kultūras sadarbībā, un 1998.gadā visu triju valstu Kultūras ministri nodomu protokolā vienojās par pastāvīga orķestra izveidi, deleģējot Latvijai kapitāldaļu turēšanas tiesības. Triju gadu darbības laikā ar savu bagātīgo skanējumu, enerģisko un prieka pilno muzicēšanu orķestris iekaroja izsmalcinātās publikas sirdis Eiropā un ienesa koncertzālēs pavisam cita veida "dzīvību", par ko intensīvi rakstīja preses izdevumi gan Baltijā, gan Vācijā un Francijā. Pēc triju gadu darbības formas meklējumiem un saskaņojumiem 1999.gadā orķestris tika nodibināts ar Ministru kabineta 24.12.1999. rīkojumu Nr.603 „Par bezpeļņas organizāciju valsts sabiedrību ar ierobežotu atbildību „KREMERata BALTICA””, kurā 100% valsts kapitāldaļu turētāja ir Kultūras Ministrija.

2004.gadā 11.oktobrī ar Ministru kabineta rīkojumu Nr.747 „**Par bezpeļņas organizācijas valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "KREMERata BALTICA" pārveidošanu par valsts sabiedrību ar ierobežotu atbildību**” bezpeļņas organizācija tika pārveidota par Valsts sabiedrību ar ierobežotu atbildību.

Orķestris Kremerata Baltica (apzīmējot māksliniecisku vienību, turpmāk arī Orķestris, Kremerata Baltica vai orķestris Kremerata Baltica) vispirms tika radīts kā izglītojošs projekts. Tas ir veids, kā pieredzējis vijolnieks nodod savu gudrību un pieredzi jaunajiem mūziķiem un iedvesmo veicināt muzikālo izaugsmi. Dažu gadu laikā šī talantīgo mūziķu grupa attīstījās par vienu no labākajiem starptautiskajiem kamerorķestriem pasaulē, un sākot aktīvi koncertēt, nodrošinājusi sev izcilu reputāciju uzstājoties pasaules nozīmīgākajās koncertzālēs, tostarp Musikverein (Vīne), Bozar (Brisele), Carnegie Hall (Ņujorka), Concertgebouw (Amsterdama) un starptautiski slavenos festivālos, kā Zalcburgas festivāls, Lokenhauzas festivāls, Sionas festivāls, Kronbergas kamermūzikas festivāls u.c.

Šo 19 gadu pastāvēšanas laikā Kremerata Baltica sniegusi vairāk kā 1500 koncertu, orķestris koncertējis vairāk kā 50 dažādās valstīs, 600 pilsētās un koncertējis gandrīz visā pasaulē, uzstājoties Āzijā, Austrālijā, Ziemeļamerikā, Dienvidamerikā, kā arī Eiropā, nesot Latvijas vārdu pasaulē un veicinot valsts atpazīstamību.

Orķestris izdevis 26 CD ierakstus, ieguvis Grammy balvu un ECHO balvu, bet 2009.gadā — Praemium Imperiale balvu "Jaunajiem māksliniekiem, 2016.gada oktobrī arī Orķestra mākslinieciskais vadītājs saņēma balvu Praemium Imperiale. Orķestris vairākkārtēji uzaicināts uzstāties arī Lielbritānijas BBC Proms.

Katru gadu Latvijā (līdz 2015.gadam Siguldā un Cēsīs, kopš 2016.gada Dzintaru koncertzālē, Jūrmalā) norisinās Kremerata Baltica kamermūzikas festivāls, pulcējot jaunos un daudzsološos izpildītājmāksliniekus no Latvijas un ārvalstīm, izdzīvojot īpašu savstarpēju muzicēšanas prieku. 2019.gadā notika jau 16. „Kremerata Baltica" festivāls Par festivālu „Šostakovičs un Šnitke” Gidons Krēmers un orķestris Kremerata Baltica 2004.gadā nominēts un saņēmis Lielo Mūzikas balvu. Kremerata Baltica ir bijis gods un iespēja uzstāties kopā ar tādiem pasaulē slaveniem solistiem kā soprānu Džesiju Normenu, pianistiem Martu Argerihu, Jevgēniju Kisinu, Mihailu Pletņovu, Danilu Trifonovu, vijolniekiem Tomasu Cētmairu, Patrīciju Kopačinskaju un Vadimu Repinu, un čellistiem Mišu Maiski, Mario Brunello un Yo- Yo Ma. Starp diriģentiem iekļaujami Sers Saimons Ratls, Esa-Pekka Salonens, Kristofs Ešenbahs, Kents Nagano, Heincs Holligers un Vladimirs Aškanazi, Mirga Gražinīte-Tila. Kopā ar šiem mūziķiem ir veidojies arī Kremerata Baltica kamerorķestris un tā neatkārtojamais skanējums.

Svarīgu daļu no Kremerata Baltica personības veido arī īpašās programmas un repertuārs, slavenas ar savu dramaturģiju un emocionālo piesātinātību. Tās bieži vien ir kas īpaši pirmreizīgs un aizved līdz pasaules pirmatskaņojumiem. Kremerata Baltica ir bijis gods pasaulei pirmo reizi atskaņot gan Arvo Pērta, gan Gijas Kančelli, gan Pētera Vaska, Leonīda Desjatņikova, Aleksandra Raskatova un citu komponistu darbus. Īpaši lielu pasaules uzmanību orķestris un Gidons Krēmers piesaistīja, piedaloties koncertā-akcijā par cilvēktiesībām Krievijā "To Russia With Love", kas 2013.gadā oktobrī norisinājās Berlīnē un tika translēts vairāku Eiropas valstu televīzijās. Šajā koncertā kopā uz vienas skatuves, Gidona Krēmera aicināti, uzstājās tādi pasaulē slaveni interpreti kā Marta Argeriha, Daniels Barenboims, Elizabete Mosere, Nokolas Altštets, Katja Buniatišvilli, Emanuēls Pahuds un Sergejs Nakarjakovs. Orķestris Kremerata Baltica sadarbojies arī ar pasaulē atzītiem māksliniekiem. To skaitā Slava Poluņins, ar ko kopā izveidota "Sniega Simfoniju", gleznotājs Maksims Kantors, ar ko kopā izveidots vizuālais projekts "Krievija - sejas un maskas", kas balstīts uz Musorgska "Izstādes Gleznas" motīviem un ticis atskaņots vairākās valstīs Latvijas Prezidentūras Eiropas Savienības Padomē ietvaros.

**Informācija par saņemto valsts finansējumu un Baltijas valstu dalību (*euro*)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2017.gads | 2018.gads | 2019.gads |
| Latvijas Republikas Kultūras ministrijas dotācija | 425058 | 435388 | 460 966 |
| VKKF projektu finansējums | 2 000 | 3 000 | 0 |
| Igaunijas Republikas Kultūras ministrijas finansējums | 25 000 | 25 000 | 25 000 |
| Lietuvas Republikas Kultūras ministrijas finansējums | 1. 00
 |  50 000 |  50 000 |

**6**.**Informācija par veiktajiem nodokļu maksājumiem valsts budžetā *(euro)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2017.gads | 2018.gads | 2019.gads |
| Iedzīvotāju ienākuma nodoklis | 77 803 | 107 139 | 112 678 |
| Sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas | 109 855 | 127 929 | 142 460 |
| Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva | 112 | 113 | 118 |
| Uzņēmuma ienākuma nodoklis | 975 | 1798 | 0 |
| Kopā | 188 745 | 236 979 | 255 256 |

**7. Orķestra Kremerata Baltica vispārējie stratēģiskie mērķi un uzdevumi.**

Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "KREMERATA BALTICA" stratēģiskie mērķi, atbilstoši Ministru kabineta 2015. gada 22.decembra protokollēmumam Nr.68 un 2012.gada 13.februārī noslēgtajam Latvijas Republikas Kultūras ministrijas, Igaunijas Republikas Kultūras ministrijas un Lietuvas Republikas Kultūras ministrijas līgumam par orķestri „KREMERATA BALTICA”, ir nacionālā kultūras mantojuma saglabāšana profesionālās simfoniskās mūzikas jomā, Latvijas, Lietuvas un Igaunijas simfoniskās mūzikas kultūras nostiprināšana, attīstīšana, aktualizēšana un popularizēšana Baltijā un ārvalstīs, kā arī pasaules mūzikas kultūras sasniegumu pieejamības nodrošināšana Latvijā, Lietuvā un Igaunijā.

No stratēģiskajiem mērķiem izrietošie kapitālsabiedrības stratēģiskie uzdevumi ir:

- radīt muzikāli augstvērtīgas koncertprogrammas, dodot iespēju tās novērtēt pēc iespējas plašākam klausītāju lokam. Saskaņā ar deleģēšanas līgumu starp Kultūras ministriju un orķestri, paredzēts ik gadu radīt vismaz 7 jaunas koncertprogrammas.

- veicināt jaunradi, sadarbojoties ar jaunajiem komponistiem un atskaņojot to jaundarbus gan Latvijā, gan pasaulē.

- būt par Baltijas kultūras vēstniekiem ārvalstīs, sniedzot mākslinieciski augstvērtīgu izpildījumu pasaules atzītākajās koncertzālēs.

- veicināt izglītojošo procesu, dodot jaunajiem, augstskolu beigušajiem mūziķiem iekļauties orķestra sastāvā un koncertēt kopā ar pasaulē augstu novērtētiem mūziķiem un diriģentiem.

- saglabāt koncertu un festivālu ierakstus CD formātā, sadarbojoties ar Latvijas Radio, *Baltic Mobile Recordings* Lietuvā, kā arī ierakstu kompānijām .Nonesuch, Deutsche Gramophon, Burleske, ECM, Alpha un EMI.

Pamatojoties uz ikgadēju Deleģēšanas līgumu starp kapitālsabiedrību un Kultūras ministriju, orķestris veic šādas funkcijas:

* Organizē koncertus Rīgā, Latvijas reģionos un ārvalstīs;
* Veicina jaunu un talantīgu atskaņotājmākslinieku izaugsmi;
* Pārstāv Baltiju starptautiskos festivālos.
* Izdod CD mūzikas albumus;
* Organizē orķestra ikgadējos festivālus sadarbojoties ar reģionālajām koncertzālēm Latvijā, Lietuvā un Igaunijā;
* Veido daudzveidīgu un klausītāju izglītojošu repertuāru, kas ietver gan klasisko, gan laikmetīgo skaņdarbu atskaņošanu;
* pasūta un veic skaņdarbu pirmatskaņojumus gan Latvijā, gan ārvalstīs;
* piesaista mērķauditoriju, nodrošinot koncertu pieejamību visu grupu auditorijai.

**8. Stratēģiskie (finanšu) mērķi un nefinanšu mērķi**

Noteicošais orķestra finanšu mērķis ir finansiālas stabilitātes nodrošināšana.

* Orķestra budžetu procentuāli veido 37 % Latvijas Republikas valsts dotācija, 4 % Lietuvas Republikas dalība, 2 % Igaunijas Republikas dalība un 57 % pašu ieņēmumi.
* Neto apgrozījuma īpatsvars pret kopīgiem ieņēmumiem ir 55 %, bet pieaugums ir ierobežots, jo ietekmē patērētāju pirktspēja.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nefinanšu virsmērķi** | **Nefinanšu mērķi** | 2017 fakts | 2018fakts | 2019 fakts | **2020** plāns | **2021** plāns | **2022** plāns |
| Mākslinie-ciskās darbības daudzvei-dība | Jauniestu-dējumu skaits | 13 | 9 | 8 | 7 | 7 | 7 |
|  | Koncertu skaits | 70 | 70 | 60 | 17 | 58 | 58 |
| Auditorijas piesaiste | Apmeklētāju skaits | 32000 | 33000 | 27000 | 7600 | 27000 | 27000 |
|  | Apmeklētība (zāles piepildījums %) | 95% | 98% | 98% | 98% | 95% | 95% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Finanšu mērķi*** | 2017 fakts | 2018 fakts | 2019 fakts | **2020** plāns | **2021** plāns | **2022** plāns |
| Peļņa vai zaudējumi, *euro* | 285 | 2138 | 1458 | 0 | 500 | 1000 |
| Pašu kapitāla atdeve, ROE (neto peļņa/pašu kapitāls %) | 23.7 | 82.2 | 65.1 | 0 | 18.2 | 26.7 |
| Plānoto pašu ieņēmumu īpatsvars pret apgrozījumu % | 30 | 45 | 62 | 28 | 54 | 54 |
| Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi (*euro*) | 503309 | 538383 | 536204 | 573806 | 498000 | 500000 |
| Kopējās likviditātes rādītājs | 0.98 | 0.97 | 0.87 | 0.20 | 0.76 | 0.81 |

Nefinanšu mērķu izpildes izmaksas tiek finansētas no valsts dotācijas 44 %, 56% nefinanšu mērķu sasniegšanas izmaksas tiek segtas no pašu ieņēmumiem. Līdz 2019.gadam rezultatīvo rādītāju faktiskā izpilde ir pārsniegusi plānotos un finansēšanas līgumos ar Kultūras ministriju ietvertos rezultatīvos rādītājus. Valsts dotācija 2019.gadā 460966 *euro*, Lietuvas Republikas Kultūras ministrijas finansējums 50000 *euro*, Igaunijas Republikas Kultūras ministrijas finansējums 25000 *euro* un tiek pieņemts, ka valsts dotācijas apmērs un Baltijas valstu finansējums saglabāsies 2019.gada apmērā.

Koncertu skaits samazinās, jo ārvalstu koncertu ietekme finanšu rādītājiem ir augsta, ārvalstu koncertdarbības finansēšana notiek tikai ar piesaistītajiem līdzekļiem.

VSIA „KREMERATA BALTICA” biļetes netirgo, nav savu mēģinājumu, koncertu telpu, tāpēc plānots samazināt nespecifisko darbību koncertu organizēšanā un uzticēt to profesionāliem producentiem koncertzālēs, kuri saņem biļešu ieņēmumus. Rezultātā kapitālsabiedrībai nav savu biļešu ieņēmumu. Nefinanšu mērķis „Apmeklētāju skaits” noteikts pēc Līgumos plānoto koncertzāļu vietu skaita, kas vidēji ir līdz 500 vietām uz vienu koncertu.

Nefinanšu mērķis „Apmeklētība” (zāles piepildījums %) noteikts, vadoties no Līgumu partneru – koncertu Producentu - sniegtās informācijas.

**9. Priekšlikums par dividendēs izmaksājamo peļņas daļu.**

Ņemot vērā, ka kapitālsabiedrības darbības primārais mērķis nav peļņas gūšana, bet gan deleģēto valsts pārvaldes uzdevumu veikšana atbilstoši Kultūras institūciju likuma 23.panta otrajai daļai, paredzam ilggadējo kapitālsabiedrības peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs, novirzīt orķestra ilgtermiņa attīstības un augstvērtīgas mākslinieciskās darbības attīstībai, kā arī kapitālsabiedrības tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanai.

Kapitālsabiedrības valdes loceklis kopā ar māksliniecisko vadītāju ik gadu katra ceturkšņa beigās veiks izvērtējumu par stratēģijā noteikto uzdevumu izpildi un stratēģijas īstenošanu, kā arī veiks atjauninājumu vai uzlabojumu iespējamas novirzes gadījumos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Gads | Valsts budžetā prognozējamāsdividendes, *euro* | Ieguldījums kapitālsabiedrības tehniskajā un tehnoloģiskajā attīstībā | Kopējās ieguldījumu izmaksas, *euro* | Finansējuma avoti |
| 2019 | 729 | Mūzikas instrumenta - čella iegāde | 12000 | Kapitālsabiedrības pašu ieņēmumi/ dividendes |
| 2020 | 0 | Mūzikas instrumenta – kontrabasu futlāru iegāde | 7000 | Kapitālsabiedrības pašu ieņēmumi  |
| 2021 | 250 | Likā Debarga jaundarba operas pēc A.Moruā noveles „Hotel Tanatoss” motīviem iestudējuma scenogrāfija , režija | 20000 | Kapitālsabiedrības pašu ieņēmumi/ dividendes |
| 2022 | 500 | 25 gadu jubilejas koncerta scenogrāfijas izgatavošana | 2000 | Kapitālsabiedrības pašu ieņēmumi/ dividendes |

**10. VSIA KREMERATA BALTICA misija, vīzija un vērtības**

Misija - nodrošināt mākslinieciski augstvērtīgu muzikālo sniegumu, ar to īpašo "orķestra skanējumu" un emocionālo piesātinājumu, kas piemīt tikai Kremerata Baltica orķestrim. Veicināt Latvijas atpazīstamību, darbojoties par kultūras vēstniekiem pasaulē.

Vīzija - iesaistot mākslinieciskajā procesā jaunos mūziķus, kas mijiedarbojoties ar Latvijā un pasaulē atzītiem mūziķiem un diriģentiem, spēj mācīties no viņu pieredzes un kopīgi radīt izcilu mūzikas un mākslas telpu, kurā ir aicināts ikviens klausītājs, neatkarīgi no vecuma un sociālā stāvokļa. Sasniegt visaugstāko mūzikas māksliniecisko kvalitāti, koncertējot uz Latvijas un pasaules profesionālās mūzikas skatuvēm.

Vērtības - izaugsme un tiekšanās uz izcilību ir noteicošās orķestra Kremerata Baltica vērtības. Jau sākotnēji radīts kā izglītojošs projekts, orķestris turpina šo tradīciju. Orķestra mākslinieciskais vadītājs īpašu uzmanību pievērš gan savas, gan savu domubiedru un kolēģu pieredzes nodošanu jaunajiem māksliniekiem, aicinot tos papildināt zināšanas meistarklasēs pie pasaulē atzītiem izpildītājmāksliniekiem. Izcilība, kas tādējādi tiek sasniegta rada augstvērtīgu mākslas rezultātu.

**11.Orķestra repertuāra veidošana un mākslinieciskā darbība**

Orķestra Kremerata Baltica repertuāra veidošanas principus nosaka kolektīva mākslinieciskais vadītājs, īpašu nozīmi piešķirot Latvijas komponistu, kā arī Baltijas komponistu darbu pirmatskaņošanai, izplatīšanai pasaulē un ierakstīšanai, sadarbībai ar mūsdienu pazīstamākajiem ārzemju komponistiem un jaunu talantu atklāšanai. Līdzās jaunākajai mūzikai orķestra repertuārā ir gandrīz visa stīgu orķestra repertuāra klasika, kā arī liela daļa īpašu instrumentāciju.

Skaņdarbu sarakstā, kas veltīti īpaši KREMERATA BALTICA orķestrim, ir vairāk nekā piecdesmit jaundarbu. Starp tiem ir pasaules atzinību guvušu komponistu Gijas Kančeli, Leonīda Desjatņikova, Arvo Pērta, Sofijas Gubaiduļinas, Pētera Vaska kā arī citu latviešu, lietuviešu un igauņu komponistu jaundarbi.

**12.VSIA KREMERATA BALTICA festivāls.**

Īpašs notikums orķestra darbībā ir ikgadējais festivāls, kurš, sadarbībā ar Latvijas reģionu koncertzālēm 2019. gadā notieka jau sešpadsmito reizi. Pirmos 10 gadus festivāls tika organizēts koncertzālē "Baltais flīģelis" (Sigulda) un Rīgā, pēc tam sadarbības areāls tika paplašināts ar centru Vidzemes koncertzālē "Cēsis", savukārt 2016.gadā tam pievienojās jaunatklātā restaurētā Dzintaru koncertzāle. Festivāla iniciators un māksliniecisko principu noteicējs ir orķestra mākslinieciskais vadītājs Gidons Krēmers. Viņa plašais domubiedru un kolēģu loks pasaulē nodrošina izcilu viesmākslinieku un diriģentu piedalīšanos, tādējādi panākot izcilu muzikālo sniegumu, formu daudzveidību un īpašu enerģiju, ko klausītājs piedzīvo, apmeklējot festivāla koncertus. Festivāls vienmēr aicina piedalīties tādus izcilus Latvijas un Baltijas izpildītājmākslinie­kus kā Baiba Skride, Lauma Skride, Reinis Zariņš, Iveta Apkalna, Kristīne Blaumane, Georgijs Osokins un Vestards Simkus, diriģentus - Aināru Rubiķi, Andri Pogu, Mirgu Gražinīti-Tilu, Martinas Staķionis, Anu Tali, Andres Mustonenu, Mario Brunello, Mario Venzago uz Latviju tiek atvestas jau zināmas vai tikai topošas pasaules zvaigznes - tieši Kremerata Baltica festivālā pasaules slavas ceļu uzsāka Khatia Buniatišvili un Daniils Trifonovs u.c. Šie festivāli guvuši augstu klausītāju novērtējumu, par ko liecina tā apmeklētāju skaita palielināšanās, neatkarīgi kurā reģionā festivāls tiktu rīkots.

**13.Vides faktors - kapitālsabiedrības darbību ietekmējošo iekšējo un ārējo faktoru analīze.**

***Iekšējie faktori***

Mēģinājumu telpu trūkums. Dibināšanas brīdī, orķestrim tika piešķirtas telpas R.Vāgnera ielā 4 - Vāgnera koncertzālē, kurā darbojās arī orķestra birojs un tika nodrošinātas telpas mēģinājumiem. Kopš ēka Vāgnera ielā 4 tika nodota valsts akciju sabiedrības „Valsts nekustamo īpašumu” (turpmāk tekstā –VNĪ)valdījumā un tā tika novērtēta kā avārijas stāvoklī esoša, orķestrim nav savu mēģinājumu telpu. Tās tiek īrētas, kas ļoti apgrūtina mēģinājumu procesu. Administrācija ir pakļauta nemitīgaitelpu maiņai, jo primāri tiek meklētas telpas VNĪ piedāvātajās mājās, kuras, savukārt VNĪ ar laiku pakļauj pārdošanai. Mainoties īpašniekam, orķestrim no jauna jāmeklē jaunas telpas.

**Izpildītājmākslinieku kadru mainība.**

Ņemot vērā atvērto Eiropas valstu darba tirgu un ievērojamās atlīdzības apmēra atšķirības, mūziķi, kas Latvijas Mūzikas akadēmijā iegūst labu izglītību, apmaiņas programmu ietvaros izvēlas turpināt mācības ārvalstu augstskolās, vai arī guvuši labu pieredzi orķestra sastāvā, konkursa kārtībā iegūst darbavietas Eiropas valstu orķestros.

***Ārējie faktori***

Valsts dotācijas apjoma izmaiņas negatīvā virzienā, kas būtiski var ietekmēt orķestra darbības apjomu.

Igaunijas Republikas Kultūras ministrijas un Lietuvas Republikas Kultūras ministrijas stratēģijas maiņa, kas varētu ietekmēt dotācijas apjomu negatīvā virzienā.

Koncerttūru plānošana un loģistika. Ņemot vērā, ka orķestra darbības specifika saistīta ar ārvalstu koncerttūru organizēšanu, to nodrošināšana saistīta ar transporta izdevumiem, aviobiļešu iegādi, viesnīcu apmaksu, viesmākslinieku honorāru segšanu un citiem izdevumiem, jebkura tirgus cenu svārstība šajās jomās, vai force majeure situācija, ietekmē koncerttūres norisi un līdz ar to arī kapitālsabiedrības kopējo budžeta situāciju.

Sabiedrības sociāli ekonomiskais stāvoklis, kas ir viens no faktoriem, nosakot pirktspēju un ar to saistīto biļešu cenu dinamiku.

**14.SVID analīze**

Iekšējā vide

|  |  |
| --- | --- |
| Pozitīvie faktori | Negatīvie faktori |
| 1.VSIA Kremerata Baltica ir maza kapitālsabiedrība, kas nodrošina ātru, elastīgu un efektīvu lēmumu pieņemšanas modeli, kas ļauj ātri reaģēt un pieņemt lēmumus nestandarta situācijās, līdz ar to nodrošinot efektīvu kapitālsabiedrības pārvaldi.2.Mākslinieciski augstvērtīgais sniegums, ko nodrošina atbilstoša izglītība, iespēja zināšanas papildināt meistarklasēs. Tas nodrošina labu rezultātu koncertējot ārpus valsts robežām, veidojot ne tikai kolektīva atpazīstamību, bet arī ieguldījumu valsts tēla veidošanā.3.Orķestra atpazīstamība.4.Jauno, talantīgo izpildītājmākslinieku piesaistīšana.5.Daudzpusīgs repertuārs. | 1.Zems atalgojuma līmenis, kas veicina mūziķu aizplūšanu un labi apmaksātiem Eiropas valstu orķestriem.Risinājums : piešķirt mūziķu algu palielināšanai papildus finansējumu ar mērķi pakāpeniskai vidējās algas palielināšanai līdz 1250 euro 2022.gadā.2.Mēģinājumu telpu trūkums, to īre vienmēr atkarīga no pieejamības.Risinājums : plānojot jaunas daudzfunkcionālas koncertzāles būvniecību, rasts telpas mēģinājumiem. |

Ārējā vide

|  |  |
| --- | --- |
| Pozitīvie faktori | Negatīvie faktori |
| Iespēja piedalīties pasaulē atzītos kultūras un mākslas festivālos, kas nodrošina darbības ilgtspējību, jo tiek rastas jaunas sadarbības formas un dibināti kontakti ar izpildītājmāksliniekiem, diriģentiem, kā arī pasaules koncertu dzīves dalībniekiem un administrētājiem. | Repertuāra veidošanas atkarība no koncertzāļu repertuāra stratēģijas, ko savukārt nosaka publikas pieprasījums. Tas nozīmē, ka ne vienmēr ir iespējams vienoties programmas vai atsevišķu skaņdarbu atskaņošanu. Īpaši tas attiecas uz Āzijas reģionu, kur koncertzāles reizēm akceptē tikai klasisko repertuāru un nelabprāt pieņem laikmetīgās mūzikas piedāvājumus. Tas apgrūtina latviešu un Baltijas komponistu skaņdarbu iekļaušanu programmās. |

**15.Risku analīze**

Saskaņā ar Valsts kapitālsabiedrību vidējā termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām par stratēģijas ieviešanu un izpildi kapitālsabiedrībā atbildīga ir Kapitālsabiedrības valde, kas nodrošina , ka stratēģijas plānošanas process ir nepārtraukts un sastāv no plānošanas, īstenošanas, rezultātu izvērtējuma un pilnveidošanas.

Lai nodrošinātu ilgtspējīgu orķestra Kremerata Baltica veiksmīgu māksliniecisko un finansiālo darbību, ir apzināti riski, kas var kavēt veikt noteiktās funkcijas. Būtiskas valsts kultūrpolitikas nostādņu izmaiņas, kuru rezultātā tiek samazināta valsts dotācija.

Valsts ekonomiskā attīstība, izmaiņas nodokļu politikā, PVN piemērošana koncertdarbībai.

Apgrūtināta koncertdarbības plānošana ilgtermiņā Rīgā un Latvijas reģionos, jo ar Kultūras ministriju noslēgtajos ikgadējos deleģēšanas līgumos noteikto uzdevumu izpildei līdzekļi valsts dotācijas ietvaros nepietiek, līdz ar to, līdzekļi šī uzdevuma izpildei papildus ir jāpieprasa VKKF vispārēja konkursa kārtībā, kas garantē tikai īstermiņa saistību izpildi.

Finanšu risks ir valsts finansējuma samazinājums.

**Tirgus un konkurences analīze**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| VSIA nosaukums | Likviditātes koeficients2017 | Absolūtās likviditātes koeficients2017 | Saistību īpatsvars bilancē2017 |
| VSIA „Liepājas simfoniskais orķestris” | 0.90 | 0.82 | 0.82 |
| VSIA „Latvijas Koncerti**”** | 1.07 | 0.72 | 0.83 |
| VSIA „Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris” | 0.64 | 0.59 | 0.85 |
|  VSIA „KREMERATA BALTICA” | 0.98 | 0.02 | 0.98 |

Likviditātes rādītāji norāda uz to, ka visi uzņēmumi ir atkarīgi no Kultūras ministrijas piešķirtās dotācijas.

VSIA „KREMERATA BALTICA” ar trīsreiz mazāku vai pat vairāk reižu mazāku nodarbināto skaitu un ievērojami mazāku skatītāju skaitu sasniedzis līdzvērtīgus un labākus starptautiskus ienesīguma un finansu stabilitātes rādītājus . Liela nozīme sava tēla veidošanā ir mākslinieciskam personālam un tā vadītājam Gidonam Krēmeram.

**16.Attiecības ar klientiem**

Kapitālsabiedrības darbības modelis paredz sadarbību ar koncertu apmeklētājiem netiešā veidā, t.i., slēdzot līgumus ar koncertzālēm un koncertu aģentūrām, nododot tām koncertus organizēšanas un biļešu izplatīšanas funkciju. Attiecības ar klausītāju tiek dibinātas, tos pastarpināti uzrunājot ar masu saziņas līdzekļu starpniecību - Latvijas Televīziju, LNT, Latvijas Radio, Radio Klasika 3, Radio SWH, raidījumiem "Kultūras rondo" un "100 grami kultūras". Tādējādi tiek sniegta informācija par gaidāmajiem koncertiem, programmām, kuras tiks atskaņotas, un viesmāksliniekiem, ja tādi tiek uzaicināti.

Sniedzot koncertus ārvalstīs, par koncertu reklāmu ir atbildīga attiecīgā koncertzāle, vai koncerta organizators attiecīgajā pilsētā. Tomēr arī šī auditorija tiek sasniegta, izmantojot sociālos tīklus Facebook un Twitter. Bieži, pateicoties šiem kanāliem, saņemam atsauksmes par apmeklētajiem koncertiem.

Informācija ir rodama orķestra oficiālajā mājas lapā [www.kremeratabaltica.com](http://www.kremeratabaltica.com), kā arī sociālajā tīklā Facebook, kur informāciju smeļas jaunās paaudzes klausītājs.

Lai iepazīstinātu ar orķestra jaunajām koncertprogrammām, informējam Latvijas Mūzikas akadēmijas audzēkņus, atsevišķos gadījumos dodot tiem iespēju apmeklēt koncertus par pazeminātām cenām , par ko atsevišķi vienojamies ar koncertu producentiem.

**17.Mērķauditorija.**

Orķestra Kremerata Baltica mērķauditoriju veido klasiskās un laikmetīgās mūzikas klausītāji. To procentuālā attiecība gadu gaitā ir mainījusies. Pēdējo gadu laikā koncertus arvien vairāk apmeklē gados jauni klausītāji, kas ir mainījis komunikācijas veidu un informēšanas formu.

Ārvalstu viesi, kuriem orķestra Kremerata Baltica "zīmols" ir jau zināms no apmeklētajiem koncertiem viņu mītnes zemēs. Ārvalstu viesu klausītāji iedalās divās daļās —t.s. nejaušie apmeklētāji un tie, kuri uz Kremerata Baltica un Gidona Krēmera koncertiem ierodas speciāli, īpaši tas attiecas uz ikgadējo festivālu apmeklējumu. Orķestra koncertu auditorijas vidū ir mūzikas dzīves kritiķi un žurnālisti.

**18.Izplatīšanas kanāli.**

VSIA „KREMERATA BALTICA” koncertu biļešu tirdzniecību nodrošina producenti uz savstarpējā līguma pamata, kas Latvijā notiek sadarbībā ar izplatītāju " Biļešu paradīze" vai arī sadarbībā ar "Biļešu serviss", ja koncerta rīkošanas funkcija tiek nodota kādai aģentūrai, kas sadarbojas ar to. Koncertu honorāri (pašu ieņēmumi) tiek noteikti pamatojoties uz tirgus tendencēm, kā arī pamatojoties uz attiecīgajam koncertam paredzēto sagatavošanas budžetu un prognozētajiem ieņēmumiem. VSIA „KREMERATA BALTICA” cenu politika ir ievērot plaša izglītotu klausītāju loka intereses un nesakāpināt cenas elitāru koncertu līmenī.

**19.VSIA „KREMERATA BALTICA” partneru tīkls un sadarbības modelis.**

Orķestris Kremerata Baltica sniedz vidēji 60 koncertus gadā. Tai skaitā Rīgā, Latvijas reģionos un Baltijas valstīs, sadarbojoties ar reģionālajām koncertzālēm un VSIA „Latvijas Koncerti””, Eesti koncert, Lietuvas Filharmoniju,. Procentuāli lielāko daļu koncertu orķestris sniedz ārvalstīs, kas nodrošina lielāko daļu no pašu ieņēmumiem. Lai nodrošinātu sekmīgu koncerttūru norisi, notiek sadarbība ar šādiem partneriem:

* June Artists Management GmbH (Austrija, Vācija, Šveice)
* Production Internationales Albert Sarfati (Francija)
* Lorenzo Baldrighi Artists Management (Itālija)
* The Music Plant Co. (Āzija)
* Duetto Management (Spānija)
* Opus 3 Artists (ASV)
* Centre Note Limited (Lielbritānija)
* ERP Music (Igaunija)
* ARCC –Andreas Richter Cultural Consulting
1. **Kapitālsabiedrības finanšu plānošanas pārskati.**

Saskaņā ar 2019.gada darbības rādītājiem kapitālsabiedrības pašu ieņēmumi no saimnieciskās darbības bija 887141 *euro*, kas veidoja 62 procentus no kopējiem kapitālsabiedrības izdevumiem kultūras pakalpojumu pieejamības nodrošināšanā. Savukārt dotācija no valsts pamatbudžeta bija 460966 jeb 38 procenti no kopējiem kapitālsabiedrības izdevumiem kultūras pakalpojumu pieejamības nodrošināšanā.

Ievērojamais 2019.gada saimnieciskās darbības pašu ieņēmumu pieaugums saistīts ar vairākiem ambicioziem projektiem, kuru realizēšanā piedalījās ievērojamākie klasiskās mūzikas festivāli- līdzproducenti: Holandes festivāls, Berlīnes Alte Oper, Sionas festivāls, Elbas filharmonija Hamburgā, Berlīnes Kozerthaus. Šie projekti – Mūsu Laika Hronikas un Gidonam Krēmeram veltītais 10 koncertu cikls Berlīnē bija sarežģīts finansiāli ietilpīgs multimediāls pasākums (ar daudziem pieaicinātiem solistiem, video filmēšanas grupu un skatuves režiju).

20.1.Ieņēmumu un izmaksu struktūra

VSIA „KREMERATA BALTICA” ieņēmumu struktūru veido valsts dotācija un pašu ieņēmumi. :

-Valsts dotācija veido 44 % no visiem ieņēmumiem,

-Igaunijas Republikas un Lietuvas Republikas sadarbības partneru dalība 7 %, --- 49 % pašu ieņēmumi, t.sk. 10 % Baltijas valstīs un 90% ārvalstīs ieņēmumi no koncertprogrammu pārdošanas .

Izdevumu struktūru veido:

- 55 % atalgojums,

- 42 % koncertdarbības nodrošināšana un komandējumu izdevumi (dienas naudas, transports, viesnīcas, apdrošināšana, nošu īre, autortiesības)

- 3 % pakalpojumi (sakaru, telpu noma, transports).

Ņemot vērā sabiedrības ekonomisko nodrošinājumu, nevar prognozēt ieņēmumu palielināšanos koncertprogrammu pārdošanas rezultātā un Kremerata Baltica īpašo struktūru, kas pēc būtības paredz nodarbināt mūziķus no dažādām Baltijas valstīm, liela daļa ienākumu tiek novirzīta orķestra darba uzturēšanai: mēģinājumu procesa un koncertu laikā jārēķinās ar aizvien pieaugošām telpu īres izmaksām un vairāk nekā pusei orķestra mākslinieku jānodrošina ceļa izdevumi un viesnīcas pakalpojumi. Tā kā ne dotācija, ne VKKF projektu konkursi nevar garantēt šādu izdevumu apmaksu ilgtermiņā, tad ieņēmumu un izmaksu struktūrā redzam ieņēmumus galvenokārt, sniedzot koncertus ārzemēs, un no šiem ieņēmumiem nākas apmaksāt izdevumus koncertprogrammu sagatavošanai un izpildīšanai Latvijā: Rīgā un reģionālajās koncertzāles.

No koncertdarbības ieņēmumiem tiek veidoti kapitālsabiedrības krājumi Kremerata Baltica prezentācijas materiāli – bukleti, grāmatas un CD ieraksti.

***20.2.Peļņas vai zaudējuma aprēķins, bilance***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rādītāji | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Neto apgrozījums, *euro* | 887141 | 255173 | 579000 | 595000 |
| Pārdošanas izmaksas (koncertdarbības izmaksas) | -1259917 | -710450 | -928500 | -942000 |
| Bruto peļņa vai zaudējumi | -372776 | -455277 | -349500 | -347000 |
| Administrācijas izmaksas | -161970 | -118529 | -148000 | -152000 |
| Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi | 536204 | 573806 | 498000 | 500000 |
| Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem | 1458 | 0 | 500 | 1000 |
| Uzņēmuma ienākuma nodoklis | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pārskata gada peļņa vai zaudējumi | 1458 | 0 | 500 | 1000 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| **AKTĪVS**  |  |  |  |  |
| **Ilgtermiņa ieguldījumi** |  |  |  |  |
|  Pamatlīdzekļi | 23725 | 21587 | 19800 | 16000 |
| Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs | 23725 |  21587 | 19800 |  16000 |
| **Ilgtermiņa ieguldījumi** **kopā** | **23725** | **21587** | **19800** | **16000** |
| **Apgrozāmie līdzekļi** |  |  |  |  |
|  **Krājumi** | 692 | 500 | 350 |  200 |
|  Izejvielas, pamatmateriāli | 692  |  500 | 350 |  200 |
|  **Debitori** |  |  |  |  |
|  Pircēju un pasūtītāju parādi | 19130 |  1730 |  22 900 |  22900 |
|  Citi debitori |  638 |  700 |  3000 |  5000 |
|  Nākamo periodu izmaksas | 1203 |   |   5000 |  15000 |
|  **Nauda** | 120393 |   2000 | 13750 |  9000 |
| **Apgrozāmie līdzekļi kopā** | **142056** | **4930** | **45000** | **52100** |
| **AKTĪVS KOPĀ**  | **165781** | **26517** | **64800** | **68100** |
| **PASĪVS** |  |  |  |  |
| **Pašu kapitāls** |  |  |  |  |
|  Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls) |  2845 |  2845 | 2845 |  2845 |
|  Rezerves | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  Nesadalītā peļņa |  |  |  |  |
|  a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa |  (2063) | (605) | (605) | (105) |
| b) pārskata gada nesadalītā peļņa | 1458 | 0 | 500 |  1 000 |
| **Pašu kapitāls kopā** | **2241** | **2241** | **2741** | **3741** |
| **Īstermiņa kreditori** |  |  |  |  |
|  Parādi piegādātājiem un darbuzņēmumiem | 52516  |  6000 | 7742 | 9383 |
|  Nodokļi un sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas | 34734 | 7000 | 19340 | 21476 |
|  Pārējie kreditori | 76290 | 11276 | 33477 | 32000 |
|  Nākamo periodu ieņēmumi | 0 | 0 | 1500 | 1500 |
| **Īstermiņa kreditori kopā** | **163540** | **24276** | **62059** | **64359** |
| **PASĪVS K** | **165781** | **26517** | **64800** | **68100** |

* 1. **Naudas plūsmas pārskats**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2019***euro* | **2020***euro* | **2021***euro* | **2022***euro* |
| PAMATDARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA |  |  |  |  |
| Peļņa (+) vai zaudējumi (-) pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem | 1458 | 0 | 500 | 1000 |
| KOREKCIJAS: |  |  |  |  |
|  Uzkrājumu veidošanaeidošana |  |  |  |  |
|  Pamatlīdzekļu nolietojums (+) | 4639 | 6840 | 8340 | 10840 |
| Peļņa (+) vai zaudējumi (-) pirms apgrozāmo līdzekļu un īstermiņa saistību atlikumu izmaiņu ietekmes korekcijām |  |  |  |  |
| KOREKCIJAS: |  |  |  |  |
|  Debitoru parādu atlikumu samazinājums (+);palielinājums (-) | 135469 | 137126 | -40070 | -7100 |
|  Krājumu atlikumu samazinājums (+);palielinājums (-) | 210 | 192 | 150 | 150 |
|  Piegādātājiem, darbuzņēmējiem un pārējiem kreditoriem maksājamo parādu atlikuma pieaugums (+); samazinājums (-) | -112485 | -141941 | 37783 | 2301 |
| Izdevumi uzņēmuma ienākuma nodokļa maksājumiem |  |  |  |  |
| ***PAMATDARBĪBAS NETO NAUDAS PLŪSMA*** | **29291** | **2217** | **6703** | **7191** |
| **IEGULDĪŠANAS DARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA** |  |  |  |  |
| Pamatlīdzekļu nemateriālo ieguldījumu iegāde | -17990 | -11702 | --6553 | -7040 |
| **PĀRSKATA GADA NETO NAUDAS PLŪSMA** | **11301** | **-9485** | **150** | **151** |
| **NAUDAS UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS PĀRSKATA GADA SĀKUMĀ** | **110909** | **120393** | **2000** | **13750** |
| **NAUDAS UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS PĀRSKATA GADA BEIGĀS** | **120393** | **2000** | **13750** | **9000** |

VSIA „KREMERATA BALTICA” valdes locekle \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ingrīda Zemzare