

**VALSTS SABIEDRĪBAS AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU
“VALSTS AKADEĒMISKAIS KORIS “LATVIJA””
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA
2018. – 2021.GADAM**

Rīga

2018

SATURS

1.	IEVADS.....	4
2.	VISPĀRĒJĀ INFORMĀCIJA PAR VALSTS SABIEDRĪBU AR IEROBEŽOTU ATBILDĪBU “Valsts Akadēmiskais koris “Latvija”” (turpmāk satura rādītājā VAK “Latvija”).....	5
2.1.	Juridiskais statuss	5
2.2.	Valsts un pašvaldības finansējums	5
2.3.	Iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā.....	5
2.4.	Īpašuma struktūra	5
2.5.	Darbības modelis.....	6
2.6.	Vadības modelis	7
3.	DARBĪBAS PILNVAROJUMS.....	9
4.	DARBĪBAS RAKSTUROJUMS.....	10
4.1.	Vīzija	10
4.2.	Misija	10
4.3.	Vērtības	10
4.4.	Stratēģiskie mērķi un virzieni	11
4.4.1.	Jaunas koncertprogrammas	11
4.4.2.	Pieejamības nodrošināšana.....	12
4.4.3.	Daudzveidīga repertuāra nodrošināšana	12
4.4.4.	VAK “Latvija” tehniskā nodrošinājuma pilnveidošana	12
4.4.5.	VAK “Latvija” finansiālās stabilitātes nodrošināšana	13
4.5.	VAK „Latvija” mērķi un uzdevumi	13
4.5.1.	Stratēģiskie rezultatīvie (nefinanšu) uzdevumi	13
4.5.2.	Stratēģiskie kvantitatīvie (finanšu) uzdevumi	14
5.	VAK “LATVIJA” LĪDZŠINĒJĀS DARBĪBAS IZVĒRTĒJUMS	16
5.1.	Vēsturiskā attīstība.....	16
5.2.	Galvenie darbības virzieni	17
5.3.	Tirgus analīze.....	19
5.3.1.	Tirgus situācija	19
5.3.2.	Tirgus segmenti un mērķauditorijas.....	20
5.4.	Mākslinieciskās darbības izvērtējums	21
5.4.1.	Repertuāra politika.....	21
5.4.2.	Mākslinieciskā plānošana un vadība	23
5.4.2.	VAK “Latvija” mākslinieciskās darbības plāni Latvijas valsts simtgades svinību ietvaros	23
5.5.	Administratīvi finansiālās darbības izvērtējums.....	24
5.5.1.	Ieņēmumu un izmaksu struktūra	24

5.6.	Mārketinga un komunikācijas izvērtējums.....	25
5.6.1.	Komunikācijas kanāli	25
5.6.2.	Cenu politika un pārdošanas izvērtējums	26
6.	SVID ANALĪZE.....	29
7.	RISKU ANALĪZE.....	30
7.1.	Stratēģiskie riski	30
7.2.	Finanšu vadības riski.....	30
7.3.	Reputācijas riski.....	30
7.4.	Operatīvās vadības riski.....	31
8.	STRATĒĢISKIE RISINĀJUMI	32
8.1.	VAK “Latvija” finanšu un nefinanšu mērķi 2018. – 2021. gadam un to īstenošana	32
8.2.	Stratēģiskais plāns. “Progresējošā” attīstības iespēja.....	35
8.3.	Stratēģijas attīstības un atbalsta politika	36
9.	FINANŠU PLĀNOŠANAS PĀRSKATI*	38
9.1.	Kapitālsabiedrības finanšu plānošanas tabula (peļņas / zaudējuma aprēķins).....	38
9.2.	Bilance	39
9.3.	Naudas plūsmas pārskats	40

1. IEVADS

Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Valsts Akadēmiskais koris “Latvija”” (turpmāk – VAK “Latvija”) ir izstrādājis darbības stratēģiju 2018. – 2021.gadam (turpmāk - Stratēģija). Šajā dokumentā noteikti stratēģiskās attīstības pamatvirzieni 2018. – 2021.gadam.

Stratēģija ir sagatavota atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam. Stratēģijas īstenošanas priekšnosacījumi ir stabila valsts ekonomiskā, izglītības un kultūras situācija, kā arī valsts kā kapitāla daļu īpašnieka prognozējama rīcība lēmumu īstenošanā.

Stratēģijas mērķis ir nodrošināt kapitālsabiedrības ilgtspējīgu mākslinieciski augstvērtīgu un finansiāli stabilu darbību. Šī mērķa sasniegšanai tiek izvirzīti kritiskie rādītāji, kas ļauj šo mērķi sasniegt un nodrošināt procesa vadību un kontroli.

Stratēģijā apskatīts VAK “Latvija” darbības modelis un galvenie darbības virzieni, darbības analīze, stipro un vājo pušu analīze, definēti finanšu un nefinanšu mērķi.

2. VISPĀRĒJĀ INFORMĀCIJA PAR VAK "LATVIJA"

2.1. Juridiskais statuss

Kapitālsabiedrība: valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību.

Pamatkapitāla lielums: 2 845 eiro, kas sadalīts 2 845 daļās.

Dalībnieku sastāvs un tiem piederošo daļu skaits: kapitāla daļu turētājs ir Latvijas Republikas Kultūras ministrija. Valstij pieder 100% no VAK "Latvija" pamatkapitāla.

2.2. Valsts un pašvaldības finansējums

Valsts finansējumu veido valsts budžeta dotācija nacionālā pasūtījuma īstenošanai. VAK "Latvija" paredz iespēju arī pašvaldībai dotēt VAK "Latvija".

2.3. Iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā.

VAK "Latvija" ir iemaksājis valsts budžetā sekojošas iemaksas (EUR):

Tabula Nr.1 „Iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā (EUR)”

	2013. gads	2014. gads	2015. gads	2016. gads	2017. gads
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	96 651	114 790	136 508	100 641	138 234
Sociālās apdrošināšanas iemaksas	194 965	193 512	211 087	207 761	253 322
Uzņēmējdarbības riska nodoklis	277	268	302	261	279
Dividendes	-	-	1 657	860	4 579

2.4. Īpašuma struktūra

VAK "Latvija" gadā sniedz koncertus un citus mākslinieciskus pakalpojumus atbilstoši starp Latvijas Republikas Kultūras ministriju un VAK "Latvija" ik gadus noslēgtajam līgumam par valsts budžeta finansējuma izlietošanu. Koncertu norisei nepieciešams gan ievērojams izpildītāju skaits, gan arī telpas, materiālā bāze un apkalpošanas iespējas darbiniekiem un apmeklētājiem.

VAK "Latvija" pamatlīdzekļu bilances vērtība uz 2017.gada 31.decembri ir EUR 34 688.

- Telpas

Darbībai nepieciešamās ēkas un telpas neatrodas VAK "Latvija" īpašumā: VAK "Latvija" mēģinājumu telpa, individuālā darba telpas, tērpu noliktava, administrācijas telpas, bibliotēkas telpas, arhīva telpas tiek īrētas no Valsts akciju sabiedrības "Valsts Nekustamie Īpašumi" (turpmāk – VNĪ).

Telpu īres, komunālo pakalpojumu un citas telpu uzturēšanas izmaksas 2017.gadā veidoja EUR 44 675, turklāt nomāto telpu kārtējiem remontiem nepieciešami aptuveni EUR 1 367 gadā.

- Koncertu līdzekļi, t.sk. instrumentu īre

2017.gadā VAK "Latvija" sniedza vairāk kā 45 koncertus un ieguldījumi nomātajos līdzekļos (instrumentu īre, telpu īre, skatuves tehnika) 2017.gadā sasniedza EUR 16 988, kas VAK "Latvija" bija jāsedz no nopelnītajiem līdzekļiem.

- Mūzikas instrumenti

VAK "Latvija" īpašumā ir 7 klavieres, kuru kopējā vērtība ir EUR 57 554. Lai kvalitatīvi iestudētu dažādās koncertprogrammas esošo instrumentu skaits ir nepietiekams, kā arī, ir nepieciešams papildināt instrumentu klāstu.

- Intelektuālais īpašums

VAK "Latvija" īpašumā ir 11 ierakstu (CD) autortiesības.

2.5. Darbības modelis

Pasaules profesionālos koros var iedalīt neatkarīgajos (*independent*) koros un valsts atbalstītajos (*state – supported*) koros.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" ir valsts atbalstīts profesionālais koris, kas nodrošina daudzveidīgu repertuāru, sabiedrības izglītošanu, latviešu komponistu jaunradi, jauno talantu attīstību, latviešu kormūzikas tradīcijas turpināšanu. Šāds modelis ir salīdzinoši dārgs, jo prasa pastāvīgu mākslinieciskā sastāva, tehniskā un saimnieciskā personāla algošanu. Personāla atalgojums ir fiksētās izmaksas, kuras nav vienkārši maināmas, un, lai personāla izmaksas atmaksātos, šādā modelī nepieciešams realizēt ļoti plašu un daudzveidīgu koncertdarbību, repertuāru.

Neatkarīgā kora profils nozīmētu šaurāku repertuāru. Mākslinieciskais sastāvs būtu nepastāvīgs, jo mākslinieki tiktu piesaistīti uz konkrētiem projektiem. Šāds modelis būtu lētāks, jo samazinātu fiksētās izmaksas. Taču tas nenodrošinātu tādus mērķus, kā sabiedrības izglītošana, tradīcijas turpināšana, jauno talantu izaugsme.

Valsts Akadēmiskajam korim “Latvija” ir jāturpina darboties kā valsts atbalstītam korim, jo, pārejot uz neatkarīgā kora modeli, zaudējumi Latvijas kultūrai būtu lielāki nekā ieguvumi. Tomēr nevar izslēgt neatkarīgā kora elementu izmantošanu dažādu projektu īstenošanā.

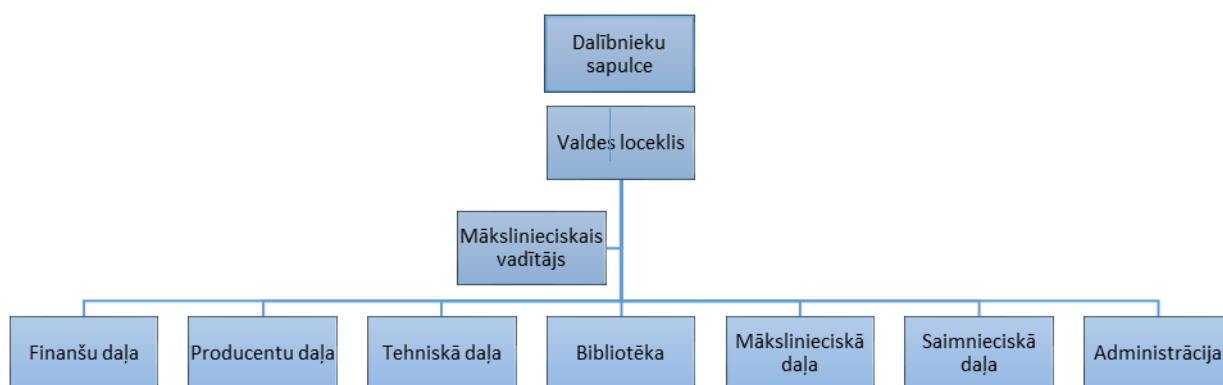
2.6. Vadības modelis

VAK “Latvija” ir kapitālsabiedrība, kuras kapitāldaļu turētājs ir valsts – Latvijas Republikas Kultūras ministrija. VAK “Latvija” pārvaldes institūcijas ir dalībnieku sapulce un valde. Augstākā lēmējinstiūcija ir dalībnieku sapulce, kuru pārstāv kapitāldaļu turētājs – Latvijas Republikas Kultūras ministrija.

VAK “Latvija” valdē darbojas viens valdes loceklis. Valdes loceklis uzrauga visus VAK “Latvija” darbības nodrošināšanai nepieciešamos pamatelementus:

- mākslinieciskā darbība;
- administratīvi finansiālā darbība;
- komunikācija un attīstības projekti.

Lēmumu pieņemšanas procesā valdes loceklis sniedz atbalstu un valdes pieņemtos lēmumus darbībā realizē profesionāls un pieredzējis māksliniecisko darbinieku kolektīvs, ko veido mākslinieciskais vadītājs, kormeistari, vokālie pedagogi, un administratīvo darbinieku kolektīvs, ko veido finanšu, lietvedības, bibliotēkzinātnes, menedžmenta u.c. jomu speciālisti.



VAK “Latvija” personāla politikas mērķis ir īstenot vienotu, mūsdienīgu un efektīvu personāla vadības politiku, lai nodrošinātu kvalificētus, profesionālus un motivētus darbiniekus augstu māksliniecisku mērķu sasniegšanai. Darbinieku atlasē un karjeras attīstībā pamatkritēriji ir profesionālā kompetence, atbildīga un godprātīga attieksme pret VAK “Latvija” vērtībām, konstruktīva iniciatīva un iekļaušanās komandā. Visos vadības līmeņos vadītāju un darbinieku, kā

arī darbinieku savstarpējās attiecības balstās uz lietišķumu, savstarpēju cieņu, sapratni, taisnīgumu un godīgumu.

Ņemot vērā, ka personāla izmaksas veido vislielāko izdevumu struktūras daļu un ka personāls neapšaubāmi ir VAK "Latvija" darbības stūrakmens un galvenais aktīvs, personāla dinamika un atalgojums ir būtisks rādītājs VAK "Latvija" operatīvai un mākslinieciskai darbībai.

- Mākslinieciskais personāls

Māksliniecisko vienību personāla resursi tiek plānoti, pamatojoties uz VAK "Latvija" statūtu 4. punktā definētajiem darbības mērķiem, kā arī starp Latvijas Republikas Kultūras ministriju un VAK "Latvija" 2018. gada 2. janvārī noslēgtā Līdzdarbības līguma Nr.2.5.-8-2 „Par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanu kultūras jomā” 1. punktā ietvertajiem uzdevumiem, kas VAK "Latvija" jānodrošina kultūras jomā. Cilvēkresursu plānošana tiek balstīta uz stipru māksliniecisko vienību veidošanu, lai īstenotu mākslinieciskās darbības stratēģiski noteiktos mērķus. Mākslinieciskā personāla resursu plānošanas pamatelementi ir:

- spēcīgs kora ansamblis;
- starptautiski konkurētspējīgi izpildītājmākslinieki;
- esošo resursu attīstīšana, plānojot jauno talantu izaugsmi, kā arī profesionālās meistarības pilnveidošana VAK "Latvija" štata izpildītājmāksliniekiem.

Mākslinieciskā personāla resursu politikas centrālais uzdevums ir nodrošināt ar mākslinieciskajiem mērķiem un saimnieciskajiem resursiem sabalansētu izpildītājmākslinieku sastāvu. VAK "Latvija" mākslinieciskā personāla resursu plānošanā jāņem vērā, ka Latvijā attiecīgā augstākā izglītības iestāde (Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija) sagatavo augstvērtīgus vietējos darba tirgus resursus. Tomēr brīvā tirgus konkurences apstākļos Baltijas, Eiropas un pat pasaules mērogā šie resursi faktiski ir visai ierobežoti.

Štatu saraksts no 2017. gada 12. aprīļa: kopā – 66 darbinieki, no tiem:

- Valdes loceklis – 1
- Mākslinieciski vadošais personāls – 4,5
- Kora mākslinieki – 52
- Pārējais personāls – 8,5

3. DARBĪBAS PILNVAROJUMS

VAK "Latvija" darbību nosaka un regulē šādi normatīvie akti:

- VAK "Latvija" statūti;
- Publiskās personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums;
- VAK "Latvija" iekšējie normatīvie akti.

Izstrādājot stratēģiju, ņemts vērā, ka kapitālsabiedrības sekmē valsts attīstību kopumā, tās vispārējo ekonomisko un sabiedrības izaugsmi. Tādējādi stratēģiskais dokuments saskan arī ar tādiem dokumentiem kā:

- ESAO vadlīnijas valsts kapitālsabiedrību pārvaldībai (2015);
- Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta vadlīnijas valsts uzņēmumu pārvaldībai (2010);
- Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģijai līdz 2030. gadam;
- Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. – 2020. gadam (NAP 2020);
- Valsts kapitāldaļu pārvaldības koncepcija (2012).

4. DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

4.1. Vīzija

Lai apmierinātu strauji augoša globālā mūzikas tirgus prasību pēc kvalitatīviem profesionālās mūzikas māksliniekiem, saglabājot vadošo Latvijas profesionālā kora statusu, nodrošināsim augstāko mūzikas māksliniecisko un tehnisko kvalitāti un to izpildījumu uz Latvijas un pasaules profesionālās mūzikas skatuvēm, izglītojot un veidojot dziļu muzikālo izpratni un emocionālo mijiedarbību ar visu veidu auditorijām.

4.2. Misija

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" ir uz kvalitāti vērsts profesionālais koris, kas nodrošina pasaules klases kormūzikas koncertu pieejamību dažādiem sabiedrības slāņiem, veicina jaunradi un sabiedrības izglītošanu, ir neatņemama Latvijas nacionālo vērtību atpazīstamības sastāvdaļa, Latvijas kormūzikas tradīciju un Latvijas vārda nesējs pasaulē.

4.3. Vērtības

- Kvalitāte

Valsts akadēmiskā kora "Latvija" augstvērtīgā muzikālā un tehniskā kvalitāte ir tā, kas to padara par vienu no pasaules vadošajiem profesionālajiem korim. Spēja izpildīt daudzveidīgas programmas (lielās formas, kamerformas, *a cappella* u.c.), kā arī piesaistot dažādus pasaules līmeņa viesmāksliniekus (diriģentus, solistus, režisorus u.c.) veicina nemītīgu Valsts akadēmiskā kora "Latvija" attīstību un kvalitātes celšanu.

- Tradīcijas

2017.gadā Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" svinēja 75. dzimšanas dienu, kas norāda uz tradīcijas un darbības ilglaicību.

Jau 20 gadus Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" turpina pulcēt izcilus profesionāļus no visas pasaules, organizējot Starptautisko Garīgās mūzikas festivālu, tādējādi iepazīstinot plašu auditoriju ar pasaules līmeņa mūziku un māksliniekiem. Katru gadu VAK "Latvija" veicina latviešu kora mūzikas tradīciju nostiprināšanu, aicinot Latvijas komponistus rakstīt speciāli Valsts Akadēmiskajam korim "Latvija" *a cappella* darbus un lielformas darbus korim ar orķestri un solistiem.

- Atbildība

VAK "Latvija" ir mākslinieciski un finansiāli atbildīga institūcija, kas nodrošina kora mūzikas žanra saglabāšanu, attīstību un pieejamību.

4.4. Stratēģiskie mērķi un virzieni

Ministru kabineta 2015.gada 22.decembra protokollēmumā Nr.68 noteiktie VAK "Latvija" stratēģiskie mērķi ir nacionālā kultūras mantojuma saglabāšana kora mūzikas žanrā, latviešu profesionālās kora mūzikas kultūras nostiprināšana, attīstīšana, aktualizēšana un popularizēšana Latvijā un ārvalstīs, kā arī pasaules kora mūzikas kultūras sasniegumu pieejamības nodrošināšana Latvijā, kuri arī ir VAK "Latvija" statūtos noteikti kā Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" mērķi.

Saskaņā ar statūtiem VAK "Latvija" veic sekojošas funkcijas:

- 1) Iestudē koncertus un citus uzvedumus;
- 2) Organizē koncertus un citus uzvedumus, tai skaitā operu iestudējumus Latvijā un ārvalstīs;
- 3) Veicina jaunu latviešu oriģināldarbu radīšanu kormūzikas un vokāli simfoniskās mūzikas žanrā un iestudē tos;
- 4) Veicina jaunu un talantīgu mākslinieku izaugsmi;
- 5) Pārstāv Latviju dažādos starptautiskos festivālos (Lucernas festivāls, Singapūras festivāls, Birģitas festivāls, Leigo mūzikas festivāls, Brēmenes mūzikas festivāls u.c.), kongresos un citos pasākumos, kā arī reprezentē Latvijas kultūru ārvalstīs un sekmē Latvijas integrāciju pasaules kultūras pasākumos;
- 6) Veic kultūrizglītojošo darbu;
- 7) Rosina sabiedrības interesi par kormūziku;
- 8) Vāc, uzkrāj un vērtē kultūras informāciju un nodrošina tās pieejamību sabiedrībai;
- 9) Veic cita veida darbību, kas nav pretrunā ar statūtos noteikto VAK "Latvija" darbības mērķi.

Tādējādi VAK "Latvija" galvenie stratēģiskie virzieni ir:

4.4.1. Jaunas koncertprogrammas

Plānveidīga jaunu, mākslinieciski augstvērtīgu koncertprogrammu iestudēšana, daudzveidīga repertuāra izvēle, ilgtspējīga un produktīva komunikācija ar starptautiskajiem sadarbības

partneriem un apmeklētāju skaita uzturēšana. No šiem komponentiem ir atkarīgs Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" prestižs, starptautiskā atpazīstamība un iespēja palielināt ieņēmumus. Bet, lai šos aspektus varētu veikt sabalansēti, tie ir atkarīgi no valsts dotācijas.

VAK "Latvija" stratēģijā tiek plānots sniegt 45 koncertus gadā, no kuriem 17 koncerti paredzēti ārzemēs, 13 koncerti paredzēti reģionos. Šobrīd valsts dotācija ļoti tuvu sasniedz 2008.gada valsts dotācijas apmēru, bet VAK "Latvija" rezultatīvie rādītāji pārsniedz 2008.gada nosacījumus (piemēram, 2008.gadā bija jāsniedz 40 koncerti, šobrīd – 45 koncerti). Ja tiks pieņemts progresējošās attīstības variants (8.2. punkts), 2021.gadā Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" varēs sniegt 48 koncertus gadā, tai skaitā 15 koncertus reģionos.

4.4.2. Pieejamības nodrošināšana

VAK "Latvija" pieejamību nosaka repertuāra daudzveidība, dažādu koncerta norišu vietu iespējamība un cenas pieejamība. Biļešu cenas tiek plānotas atbilstoši iedzīvotāju pirktspējai, tādējādi dodot iespēju apmeklēt valsts akadēmiskā kora "Latvija" koncertus iedzīvotājiem arī ar vidēju un zemu ieņēmumu līmeni. Tiek piemērotas atlaides skolēniem, studentiem un pensionāriem. Sadarbībā ar dažādiem partneriem reģionos un ārzemēs tiek nodrošināta koncertu pieejamība plašam klausītāju lokam. Latvijas reģionos tiek sniegti arī bezmaksas koncerti, ko nodrošina Valsts kultūrkapitāla fonda finansējuma pieejamība un sadarbība ar vietējām pašvaldībām.

4.4.3. Daudzveidīga repertuāra nodrošināšana

VAK "Latvija" strādā, lai nodrošinātu daudzveidīgu kormūzikas un vokāli simfoniskās mūzikas un operas repertuāru, kas piesaista plašu mērķauditoriju un līdz ar to garantē kormūzikas un vokāli simfoniskās mūzikas kā mākslas ilgtspēju. Lai veicinātu laikmetīgās kormūzikas un vokāli simfoniskās mūzikas mākslas attīstību, repertuāra sastāvdaļa ir arī latviešu komponistu jaundarbu pasūtīšana, iestudēšana un izpildīšana augstā mākslinieciskā kvalitātē. Svarīga komponente daudzveidīga repertuāra nodrošināšanā ir dažādu viesmākslinieku, it īpaši starptautiski atzītu diriģentu piesaiste koncertprojektiem.

4.4.4. VAK "Latvija" tehniskā nodrošinājuma pilnveidošana

Lai nodrošinātu uz augstu māksliniecisko kvalitāti vērstu darbību, ir nepieciešams atbilstošs tehniskais nodrošinājums, kas aptver, bet neaprobežojas ar mūzikas instrumentu iegādi un

nomaiņu, koncertu tehniskā aprīkojuma (gaismas, skaņas, podesti u.c.) pilnveidošanu un iegādi, darba un mēģinājuma telpu nodrošināšanu, koncerttērpu atbilstošu uzglabāšanu, jauna nošu materiāla iegādi, pārrakstīšanu, pavairošanu utt. Ja kāda no šīm komponentēm netiek pilnveidota vai nodrošināta, tad būtiski tiek apgrūtināta augstas mākslinieciskās kvalitātes darbība.

4.4.5. VAK “Latvija” finansiālās stabilitātes nodrošināšana

Valsts Akadēmiskais koris “Latvija” savā repertuārā veic dažādu mākslu sintēzi (mūzika, horeogrāfija, audiovizuālā māksla u.c.). Finansiālā stabilitāte ir atkarīga gan no efektīvas un uz rezultātu vērstas vadības procesu nodrošināšanas visos posmos (plānošana, izpilde, analīze un kontrole), gan no paredzamiem valsts dotācijas ieņēmumiem, veiksmīgiem sadarbības projektiem un veiksmīgas saimnieciskās darbības.

4.5. VAK „Latvija” mērķi un uzdevumi

Stratēģiskie virzieni izriet no stratēģiskajiem mērķiem un tālāk tiek iedalīti precīzākos uzdevumos.

4.5.1. Stratēģiskie rezultatīvie (nefinanšu) uzdevumi

- Repertuāra daudzveidība

Lai VAK “Latvija” turpinātu darboties un nodrošinātu VAK “Latvija” statūtos noteikto mērķu izpildi, tam savas darbības rezultātā ir jānodrošina koncertprogrammu daudzveidība: latviešu klasiskās kora mūzikas programmas, latviešu jaunās kora mūzikas programmas, ārzemju kora mūzikas programmas, vokāli instrumentālās programmas un operu atskaņojumus. Repertuāra daudzveidību mēra ar rādītājiem, kas ir izsekojami vairāku gadu griezumā: koncertu nosaukumu skaits gadā, jaundarbu pasūtījumu skaits gadā, sadarbības projektu skaits gadā.

- Koncertu dinamika

Valsts Akadēmiskais koris “Latvija” ik gadu sniedz vairāk kā 45 koncertus gan Rīgā, gan reģionos, gan ārzemēs. Tāpēc VAK “Latvija” mērķu izpildes un valsts ieguldījuma atdeves rezultatīvie rādītāji ir koncertu skaits Rīgā, reģionos un ārzemēs.

- Mērķauditorijas piesaiste

Viens no VAK “Latvija” galvenajiem uzdevumiem ir kora mūzikas žanra koncertu pieejamības nodrošināšana Latvijas iedzīvotājiem un arī sociāli neaizsargātām iedzīvotāju grupām. Kā arī VAK “Latvija” uzdevums ir veikt kora mūzikas žanra un kultūras izglītojošo un

popularizēšanas funkciju. Ņemot vērā augsto kultūras pasākumu piedāvājumu, reklāmu apjomu, mūzikas izglītības nepietiekamo līmeni vispārīzglītojošās skolās un sabiedrības vieglo uztveres veidu, kā arī popkultūras agresīvo klātbūtni, ir būtiski piesaistīt jauniešu auditoriju akadēmiskās kora mūzikas žanram. Lai šo uzdevumu veiktu, ir izvirzīti šādi rezultatīvie rādītāji: programmas, kuras iekļauj jauniešiem simpātiskus izpildītājus un autorus, atlaides sociāli neaizsargātām iedzīvotāju grupām.

- Mākslinieciskās darbības atdeve

Mākslinieciskās darbības atdevi varētu vērtēt pēc dažādiem faktoriem: stāvovācijas, emocionālais lādiņš, līdzpārdzīvojums, izglītojošais efekts, ko sniedz augstvērtīgs mākslinieciskais sniegums. Diemžēl, šos rādītājus nav iespējams pārvērst ciparos. Kā viennozīmīgu rādītāju mākslinieciskās darbības atdevei varētu izvirzīt koncertu apmeklētību (skatītāju skaits attiecībā pret vietu skaitu koncerta norises vietā (%)).

4.5.2. Stratēģiskie kvantitatīvie (finanšu) uzdevumi

- VAK “Latvija” finansiālās stabilitātes nodrošināšana

Ņemot vērā, ka 78 % no VAK “Latvija” budžeta veido valsts dotācija un 22 % no visām izmaksām veido fiksētās izmaksas, jebkāds valsts atbalsta dotācijas samazinājums var neatgriezeniski ietekmēt VAK “Latvija” darbību. Tomēr VAK “Latvija” finansiālo stabilitāti veido arī pašu ieņēmumi un izmaksu kontrole, kā arī vienīgais rādītājs, kuru iedzīvotāju maksātspējas robežās var mainīt – cena. Lai mērītu VAK “Latvija” finansiālo stabilitāti, tiek izvirzīti sekojoši rādītāji: ieņēmumu īpatsvars pret kopējo apgrozījumu un biļešu cenas dinamika.

- Tehniskā nodrošinājuma pilnveidošana un VAK “Latvija” telpu apsaimniekošana

Lai garantētu nemainīgi augstu māksliniecisko kvalitāti ir nepieciešams veikt ieguldījumus mūzikas instrumentu bāzes nodrošināšanā, kā arī VAK “Latvija” telpu sistemātiska apsaimniekošana, lai izvairītos no nonākšanas kritiskā situācijā. Tāpēc, lai izmērītu VAK “Latvija” tehniskā nodrošinājuma pilnveidi, tiek izvirzīti sekojoši investīciju apjoma rādītāji: mūzikas instrumentu iegāde, atjaunošana un uzturēšana, skatuves tehnikas pilnveidošana un ēkas apsaimniekošanas pilnveide. Sadarbība ar VNĪ ir neitrāla. Ideja par to, ka VNĪ no saimnieciskās darbības investēs līdzekļus Latvijas Republikas Kultūras ministrijas iestāžu īrētajās telpās netiek īstenota, periodiski tikai tiek palielināta īres maksa VAK „Latvija”. VAK „Latvija” pašai ir jāveic telpu kosmētiskie remontu, lai kora mākslinieki varētu mēģināt atbilstošos apstākļos (Tabula Nr.2).

Tabula Nr.2 „VAK „Latvija” izdevumi tehnisko līdzekļu iegādei un remontiem (EUR)”

	2018. gads	2019. gads	2020. gads	2021. gads
Nošu iegāde	3 000,00	3 600,00	5 000,00	4 000,00
Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde	4 000,00	2 000,00	-	2 000,00
Sieviešu koncerttērpu atjaunošana	2200,00	-	-	-
Vīriešu koncerttērpu atjaunošana	-	-	-	-
Nošu mapju iegāde	-	3 600,00	-	-
Koncertflīģeļa pacēlājs	-	-	-	5 200,00
Remontdarbi Kaļķu ielā 11a	2 000,00	2 000,00	5 000,00	-
Rokas zvanu iegāde	-	-	1200,00	-
Kopā:	11 200,00	11 200,00	11 200,00	11 200,00

5. VAK "LATVIJA" LĪDZŠINĒJĀS DARBĪBAS IZVĒRTĒJUMS

5.1. Vēsturiskā attīstība

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" ir vienīgais profesionālais koris Latvijā, kas ir ar tik lielu mākslinieku sastāvu, kas ļauj atskaņot daudzveidīgu repertuāru, it īpaši lielās formās.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" ir viens no pieprasītākajiem kora kolektīviem Eiropā, kas pastāv kopš 1942. gada. Koris attīstījās 1942.gadā dibinātā latviešu mākslas ansambļa ietvaros, kur, kopā ar citu mākslas žanru pārstāvjiem, tika nodibināts arī jauktais koris 39 dalībnieku sastāvā. 1944. gadā koris tika pārdēvēts par *Latvijas PSR Valsts filharmonijas kori* ar 60 dziedātājiem. 1956. gada februārī koris ieguva jaunu nosaukumu – *LPSR Valsts Akadēmiskais koris*. Tikai 1997.gadā, sakarā ar Latvijas Filharmonijas reorganizāciju ar 1997.gada 11.decembra Ministru kabineta rīkojumu Nr.621 „Par bezpeļņas organizāciju valsts sabiedrību ar ierobežotu atbildību "Valsts Akadēmiskais koris "Latvija"”, tiek reģistrēts Latvijas Republikas uzņēmumu reģistrā Bepeļņas organizācijas valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Valsts Akadēmiskais koris "Latvija"”. Sakarā ar Latvijas iekļaušanos Eiropas Savienībā, ar Latvijas Republikas Kultūras Ministrijas 2004.gada 26. oktobra lēmumu Nr.2.2.-8/2 Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" kļūst par kapitālsabiedrību - "Valsts sabiedrību ar ierobežotu atbildību "Valsts Akadēmiskais koris "Latvija"”.

Kora mākslinieciskie vadītāji bijuši tādi izcili diriģenti kā Jānis Ozoliņš, Jānis Dūmiņš, Daumants Gailis, Imants Cepītis, Ausma Derkēvica u.c.

Kopš 1997.gada par Valsts Akadēmiskā korī "Latvija" direktoru un valdes locekli ir apstiprināts Māris Ošlejs, kurš sadarbībā ar māksliniecisko vadītāju un galveno diriģentu Māri Sirmo ir pacēlis Valsts Akadēmisko kori "Latvija" pasaules līmenī.

2017.gadā Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" nosvinēja savu 75. gadu jubileju.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" sadarbojies ar pasaules klases simfoniskajiem orķestriem – Amsterdamas Karalisko *Concertgebouw* orķestri, Bavārijas Radio simfonisko orķestri, Londonas filharmonisko orķestri, Berlīnes filharmonisko orķestri, Gustava Mālera kamerorķestri, Izraēlas filharmonisko orķestri, kā arī ar Somijas, Singapūras, Izraēlas, Vācijas, ASV, Igaunijas, Maskavas, Sanktpēterburgas simfoniskajiem orķestriem.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" uzstājies tādās prestižās pasaules koncertzālēs kā Amsterdamas *Concertgebouw*, Hamburgas *Laeiszhalle*, Lucernas Kultūras un kongresu centrs,

Montrē Igora Stravinska koncertzāle, Minhenes *Gasteig*, Maskavas Pētera Čaikovska koncertzāle, Sanktpēterburgas filharmonijā, Linkolna centrā Ņujorkā u.c.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" uzstāties ar tādiem izciliem diriģentiem kā Mariss Jansons, Zubins Meta, Nēme Jervi, Pāvo Jervi, Vladimirs Aškenazi, Valērijs Gergijevs, Saimona Janga, Stīvens Leitons, Andris Nelsons, Vladimirs Fedosejevs u.c.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" piedalījies arī *WarnerBrothers*, *HarmoniaMundi*, *Wergo*, *Ondine* ierakstu kompāniju producētajos ierakstos, kā arī neskaitāmos latviešu, vācu u.c. ārvalstu izdevniecību mūzikas ierakstos.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" ir astoņkārtējs Latvijas Lielās Mūzikas balvas laureāts, Ministru kabineta 2003.gada balvas laureāts un Latvijas Kultūras ministrijas 2007.gada balvas laureāts. Par kolektīva augstāko sasniegumu jāatzīmē sadarbības koncerti ar Amsterdamas Karalisko *Concertgebouw* orķestri un diriģentu Marisu Jansonu pasaules turnejas ietvaros, atzīmējot Amsterdamas Karaliskā *Concertgebouw* orķestra 125 jubilejas gadu.

Īpaši izauklēts ir VAK "Latvija" 1998. gadā aizsāktais ikgadējais Garīgās mūzikas festivāls, kur īpašo viesu vidū bijuši tādi pasaulslaveni komponisti kā Arvo Perts, Gija Kančeli, Džons Taveners, Sofija Gubaiduļina, Valentīns Silvestrovs, Džons Raters, Kšištofs Pendereckis u.c.

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" ir starptautiski pieprasīta, stabila firmas zīme un akadēmiska vērtība, kas atvērta arī novatoriskiem projektiem, sākot no sadarbībām ar *SigurRós*, *Džo Zavinula* džeza kompozīciju atskaņojumiem, uzstāšanos ar Kristiana Jervi elektroakustisko grupu *Absolute Ensemble*, datorspēļu un filmu mūzikas ierakstiem līdz operu koncertuzvedumiem un vokāli instrumentālu lielformu atskaņojumiem.

5.2. Galvenie darbības virzieni

Galvenie mākslinieciskie virzieni:

- Veicināt jaunradi

Sezonā VAK "Latvija" plāno vidēji 12 jaunas koncertu programmas, kurās iekļauti latviešu komponistu jaundarbi. Šāds skaits jaundarbu koncertu ir optimāls, lai nodrošinātu VAK "Latvija" statūtos un valsts deleģējuma līgumā minētos mērķus un uzdevumus – latviešu kora mūzikas jaunrades veicināšana, radīt un darīt pieejamus plašai Latvijas sabiedrībai kvalitatīvus profesionālās kora mūzikas koncertus, veicinot daudzveidību un izcilību, veicināt jaunradi, radošus eksperimentus un starpnozaru sadarbību.

Pēdējos gados speciāli Valsts Akadēmiskajam korim „Latvija” radīti jaundarbi Starptautiskā Garīgās mūzikas festivāla atklāšanas koncertiem, jaunā projekta "Latvijas komponisti Latvijas

simtgadei” 5 koncerti ar vairāk kā 80 jaunām *a cappella* kora dziesmām jauktajam korim. Kā arī dažādi komponistu jaundarbi kā veltījumi tieši Valsts Akadēmiskajam korim „Latvija”.

- Nodrošināt daudzveidīgu programmu un tās pieejamību

Līdzās jaundarbu koncertprogrammām VAK “Latvija” pamatuzdevums ir dažādu, daudzveidīgu, kvalitatīvu profesionālās kora mūzikas koncertu sagatavošana un pieejamība plašai Latvijas sabiedrībai. Tajā ietilpst lielo formu iestudēšana kopā ar simfoniskajiem orķestriem, solistu piesaiste, tradicionālu un skatītāju atzītāko programmu atskaņošana (gan latviešu, gan ārzemju komponistu). Neatņemama šī punkta sastāvdaļa ir reģionālie koncerti, kas nodrošina pieejamību VAK “Latvija” koncertiem plašai Latvijas sabiedrības daļai. Pēdējo gadu laikā izveidojusies lieliska sadarbība ar Liepājas, Ventspils, Rēzeknes, Cēsu u.c. pilsētu koncertzālēm un kultūras namiem.

VAK “Latvija” veicis starpnozaru projektus, piemēram, Ērika Ešenvalda multimedialā simfonija “Ziemeļu gaisma”, Jozefa Haidna “Pasaules radīšana” un “Gadalaiki” Birgitas festivāla ietvaros ar režisora Ransa Artura Brauna piedalīšanos u.c.

- Popularizēt Latvijas kora mūzikas mākslu ārvalstīs un iegūt starptautisko pieredzi.

Valsts Akadēmiskais koris „Latvija” gada laikā sniedz vairāk kā 17 koncertus ārvalstīs. Lielākoties šie koncerti notiek Eiropā, bet koris sniedzis koncertus arī Ķīnā, Singapūrā, ASV, Izraēlā, Krievijā u.c. Valsts Akadēmiskais koris „Latvija” ar savu unikālo skanējumu un izcilo kvalitāti ir kļuvis par pasaulē pieprasītu un plaši atpazītu kori, līdz ar to sadarbības piedāvājumu no dažādu valstu koncertaģentūrām un citiem sadarbības partneriem ir salīdzinoši daudz.

- Vākt, uzkrāt un analizēt kultūras informāciju mūzikas mākslā un nodrošināt tās pieejamību sabiedrībai

VAK “Latvija” gadu gaitā ir iepircis un uzkrājis lielu kormūzikas nošu materiālu, kas ir apkopots VAK “Latvija” mūzikas bibliotēkā. Bibliotēka ik gadu tiek papildināta ar jauniem latviešu un ārzemju kormūzikas darbiem. Bibliotēka ir pieejama sabiedrībai un mūzikas nozares pārstāvjiem.

- Īstenot izglītojošas un sociālās programmas

Lai veiktu sabiedrības izglītošanu un integrācijas procesu veicināšanu, VAK “Latvija” piemēro biļešu atlaides studentiem, pensionāriem, ģimenēm ar bērniem u.c. maznodrošinātu sociālo grupu pārstāvjiem.

Tāpat, lai paaugstinātu darbinieku profesionalitāti un celtu to kvalifikāciju, VAK “Latvija” piesaista dažādus viesdiriģentus, vokālos pedagogus u.c. nozares profesionāļus. Arī producenti un pārējās administrācijas personāls regulāri apmeklē seminārus un citus nozares izglītojošos pasākumus.

Jauniešu auditorija tiek piesaistīta ar dažādu jauno, sabiedrībā populāro komponistu skaņdarbu iekļaušanu programmās, piemēram, Renāra Kaupera, Jāņa Šipkēvica, Jāņa Aišpura, Riharda Zaļupes, Kaspara Zemīša u.c. komponistu darbi.

Plašu izglītojošu informāciju un aizvien plašāku auditoriju piesaista VAK "Latvija" sociālie mediji, sniedzot daudzveidīgu informāciju par kultūras dzīves notikumiem un kora mūzikas žanra personībām.

Tā kā VAK "Latvija" potenciālā auditorija ir ne tikai Latvijas iedzīvotāji, bet visas pasaules iedzīvotāji, tad aktuālā informācija par programmu iestudēšanu, autoriem, kori, diriģentiem, solistiem un viesmāksliniekiem, kora dzīves notikumiem un vēsturi tiek publicēta arī angļu valodā, un nereti arī krievu valodā.

Sociālie mediji, caur kuriem tiek sasniegta potenciālā auditorija ir:

<http://koris.lv/>

<https://www.facebook.com/StateChoirLATVIJA/?fref=ts>

<https://twitter.com/ChoirLatvija?lang=en>

<https://www.youtube.com/user/StateChoirLATVIJA>

<https://www.instagram.com/statechoirlatvija/?hl=en>

5.3. Tirgus analīze

5.3.1. Tirgus situācija

Valsts Akadēmiskais koris "Latvija" paralēli tradicionālai kora mūzikas žanra izpildei dažādo programmu iestudēšanā izmanto dažādu mākslu sintēzi (mūzika, izpildītājmāksla, horeogrāfija, aktiermāksla). Latvijā ir tikai 2 tik liela sastāva profesionālie kori – Valsts Akadēmiskais koris „Latvija” un Latvijas Nacionālās operas un baleta koris, taču Latvijas Nacionālās operas un baleta korim ir cita deleģēto uzdevumu specifika, tāpēc par tiešu konkurenci ar kādu citu Latvijas profesionālo kori nevar runāt. Netiešu konkurenci veido Latvijas Radio koris un koris Ave Sol, taču šo koru programma, mērķi un uzdevumi krasi atšķiras no Valsts Akadēmiskā kora „Latvija” programmas, mērķiem un uzdevumiem. Ne Latvijas Radio koris, ne koris Ave Sol pēc sava skaita nevar būt līdzvērtīgs partneris vokāli instrumentālajos skaņdarbos simfoniskā orķestra skanējumam, kur orķestra mākslinieku skaits svārstās no 65 līdz 100 māksliniekiem. Vienīgais kolektīvs Latvijā, kas ir atbilstošs un, kas var būt partneris orķestriem

izpildot vokāli instrumentālos opusus (mesas, simfonijas, oratorijas, u.c.) ir vienīgi Valsts Akadēmiskais koris „Latvija” ar 52 štata darbiniekiem, kur, bieži vien, lai rastu adekvātu un līdzsvarotu skanējumu ar orķestri lielās reģionālās koncertzālēs nākas piesaistīt ārpusštata māksliniekus. Jau ilgstoši, 2/3 no kopējā koncertu apjoma Valsts Akadēmiskais koris „Latvija” sniedz sadarbībā ar Latvijas, Eiropas un pasaules simfoniskajiem orķestriem.

Rezultatīvie rādītāji varētu tikt salīdzināmi ar Bavārijas radio kori (Vācija), kas pēc sava sastāva ir ar nedaudz lielāku štatu skaitu – 70 dziedātāji, un ir labi atpazīstams Eiropā. Sezonas laikā Bavārijas Radio koris sagatavo 25 programmas (+/-2 programmas) un sniedz 35 koncertus (+/-3 koncerti) (dati ņemti no Bavārijas radio kora par 2017/2018. gada sezonu). Turpretī valsts Akadēmiskā kora “Latvija” 2017/2018. gada sezonas prognoze ir sagatavot 33 programmas (+/- 3 programmas) un sniegt 42 koncertus. Atrodoties vienotajā tirgus telpā Eiropas Savienībā VAK “Latvija”, diemžēl, nevar konkurēt ar Bavārijas Radio kori kā darba devējs, jo Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” mākslinieku atalgojums ir vairāk kā četras reizes zemāks.

Par netiešajiem konkurentiem var uzskatīt arī neskaitāmos amatierkorus, kuri nodrošina ārkārtīgi lielu un pieejamu kormūzikas programmu piedāvājumu Latvijas auditorijai.

Par konkurentiem plašākā nozīmē varētu uzskatīt jebkuru izklaides pasākumu. Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes datiem 2015.gadā atpūtai un izklaidei vidēji tika tērēti EUR 24,89 uz vienu māsaimniecības locekli mēnesī, un tas ir salīdzinoši lielākais postenis pēc pārtikas, komunālajiem un transporta izdevumiem. Taču šis rādītājs viennozīmīgi nenosaka, ka visi šie līdzekļi tiek iztērēti tieši VAK “Latvija” koncertprogrammu apmeklēšanai.

Par Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” netiešajiem konkurentiem var uzskatīt arī profesionālos orķestrus (Latvijas Nacionālo simfonisko orķestri, Liepājas Simfonisko orķestri u.c.), jo tie pārstāv akadēmiskās mūzikas žanru, tomēr to auditorija atšķiras ar savu mūzikas gaumi.

5.3.2. Tirgus segmenti un mērķauditorijas

VAK “Latvija” ir vairākas mērķa auditorijas, kurām ir nepieciešama atšķirīga komunikācija:

- Kora mūzikas koncertu apmeklētāji

Komunikācija ir atšķirīga regulāriem apmeklētājiem un neregulāriem apmeklētājiem. Regulāriem apmeklētājiem ir svarīga tiešā komunikācija (interneta mārketing), informācija par jaunumiem, īpašie piedāvājumi, iesaiste pasākumu tapšanā. Neregulāriem apmeklētājiem ir būtiski radīt interesi par piedāvāto produktu, izceļot īpašo un unikālo (augstas klases solisti, īpaša programma, unikāls iestudējums).

- Ārvalstu tūristi

Kultūras tūrisms ir viena no būtiskām kopējā Latvijas tūrisma sastāvdaļām. Lai piesaistītu šo auditoriju, ir nepieciešams uzrunāt tūrisma aģentūras un izplatīt informāciju attiecīgos izdevumos, kas domāti tūristiem.

- Ietekmju puses (mākslas kritiķi, industrijas pārstāvji, valsts organizācijas, darbinieki).

Pastāv vairākas ietekmju pušu kategorijas, kas ir būtiskas VAK "Latvija" attīstībai. Lai nodrošinātu Latvijas kultūras reprezentāciju ārvalstīs, ir nepieciešams dibināt un saglabāt labus, personiskus kontaktus ar dažādām koncertaģentūrām un citiem pasaules kultūras pārstāvjiem. Tāpat, viena no mārketinga izmaksām ir reprezentācijas līdzekļi, kas ieguldīti brīvbiļetēs saskaņā ar Latvijas Republikas Kultūras ministrijas noteikto apjomu, kas nepārsniedz 6% no visu biļešu skaita. Tas nodrošina industrijas pārstāvju piesaisti Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" jaunumiem (tai skaitā dažādu kultūras balvu žūriju pārstāvji).

5.4. Mākslinieciskās darbības izvērtējums

5.4.1. Repertuāra politika

Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" repertuāra politikas pamatā ir atbalsts latviešu oriģināldarbu radīšanai kormūzikas žanrā, jaunu un talantīgu mākslinieku profesionālās izaugsmes veicināšana, kultūrizglītojošais darbs ar dažādām mērķauditorijām, kā arī sabiedrības intereses rosināšana par kormūzikas žanra daudzveidību.

Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" repertuāra prioritātes un attīstības virzienus nosaka VAK "Latvija" valdes loceklis sadarbībā ar kora māksliniecisko vadītāju.

Repertuāra politikas veidošanas priekšnoteikums ir programmu daudzveidība, mākslinieciskie izaicinājumi radošajam personālam, kora mūzikas popularizēšana nacionālai un starptautiskai auditorijai, dažāda vecuma mērķauditorijām.

Laikā no 2013. gada līdz šim brīdim repertuāra politikas pamatā bijusi sabalansēta saturiskā daudzveidība, veidojot jaundarbu programmas, kā arī dažādo viesmākslinieku piesaiste un starpdisciplināro projektu īstenošana.

- Jaundarbi

Latviešu jaundarbi kormūzikas žanrā ir viena no svarīgākajām VAK "Latvija" repertuāra veidošanas prioritātēm. Tādējādi, piemēram, laikā no 2013. gada līdz 2018. gadam Valsts Akadēmiskais kora „Latvija” repertuārā iekļauti ap 100 latviešu komponistu jaundarbi korim. Viena no neatņemamām ikgadējā Starptautiskā garīgās mūzikas festivāla sastāvdaļām ir atklāšanas koncerts, kurā tiek pirmatskaņoti dažādu latviešu komponistu *a cappella* skaņdarbi korim. Kā arī no 2015.gada līdz 2018.gada pavasarim realizēts koncertu cikls “Latvijas komponisti Latvijas simtgadei”, kā rezultātā 77 komponistu 83 *a cappella* jaundarbi izskanējuši piecos koncertos Latvijas Nacionālās bibliotēkas Ziedoņa zālē.

- Dažādu viesmākslinieku piesaiste VAK “Latvija” programmu īstenošanā

Lai pilnveidotu un attīstītu VAK “Latvija” programmu daudzveidību un attīstītu kora mākslinieku profesionalitāti, tiek piesaistīti gan Latvijas profesionāļi, gan pasaulē atzīti mākslinieki. Piemēram, laikā no 2013. gada līdz 2018. gadam piesaistīti tādi diriģenti kā Atvars Lakstīgala, Andris Poga, Pavo Jaarvi, Jūdžins Rodžerss, Andress Mustonens, Olarti Eltss, Risto Josts, Džeims Gafigans, Pēters Deikstra, Aleksandrs Humala, Jalčins Adigezalovs u.c. Pasaules līmeņa solisti kā Kima Krisvela, Ieva Parša, Oliveris Kuusik, Aleksandrs Antoņenko, Korsts Smorigins, Elīna Šimkus, Egils Siliņš, Kaspars Zemītis, Natālija Krēšliņa, Ksenija Dudņikova, Boriss Stepanovs, Iveta Apkalna u.c. Uz īpašiem projektiem tiek pieaicināti arī darbu komponisti, lai pietuvinātu izpildījumu iecerētajam (Kšistofs Pendereckis, Aleksandrs Raskatovs, Svens Dāvids Sandstrēms u.c.).

- Starptautiskais Garīgās mūzikas festivāls

Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” gada centrālais notikums jau 20 gadus ir Starptautiskais Garīgās mūzikas festivāls. Festivāla laikā tiek īstenoti principā visi Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” uzstādītie mērķi. Atklāšanas koncertam tiek speciāli Valsts Akadēmiskajam korim “Latvija” pasūtīti darbi dažādiem Latvijas komponistiem. Tiek veikta sadarbība ar Liepājas Simfonisko orķestri, ar Latvijas Nacionālo Simfonisko orķestri un citiem kolektīviem. Tiek piesaistīti gan Latvijas, gan ārzemju profesionāļi (diriģenti, solisti, komponisti). Viens no koncertiem parasti notiek kādā no reģioniem, kas nodrošina profesionālās mūzikas piekļuvi reģionu iedzīvotājiem. Tiek uzvestas lielās formas skaņdarbi, kā arī Latvijas auditorija tiek iepazīstināta ar vēl neiepazītiem pasaules līmeņa komponistu darbiem.

Starptautiskais Garīgās mūzikas festivāls ir izcils valdes locekļa Māra Ošleja un mākslinieciskā direktora Māra Sirmā kopdarbs jau ilgu gadu griezumā.

- Starpdisciplinārie projekti

Lai arī Valsts Akadēmiskais koris „Latvija” ir tradicionāli akadēmisks koris, tomēr katru gadu repertuārā tiek iekļautas vismaz viens starpdisciplinārs projekts, kurš prasa ilgu un

koncentrētu sagatavošanos un jaunu iemaņu apgūšanu. Šādos projektos paralēli dziedāšanai, koristiem ir jāiestudē horeogrāfija un jāapgūst aktierspēle. Piemēram, 2015. gadā sadarbībā ar Birgitas festivālu (Igaunija), diriģenta Risto Josta un režisora Ransa Artura Brauna vadībā tika iestudēta Jozefa Haidna “Pasaules radīšana”, 2016. gadā šī paša festivāla ietvaros tika iestudēts V.A. Mocarta “Rekviēms” skatuves uzvedums, 2017. gadā – Jozefa Haidna “Gadalaiki”.

5.4.2. Mākslinieciskā plānošana un vadība

VAK “Latvija” mākslinieciskās vadības un repertuāra politikas galvenie pamatprincipi ir koncertprogrammu veidošana atbilstoši VAK “Latvija” mērķiem. VAK “Latvija” mākslinieciskā plānošana tiek organizēta:

- 1) Vidējā termiņa plānošana – koncertprogrammu un sadarbības projektu plānošana trīs gadu periodam, kuru veic VAK “Latvija” valdes loceklis un mākslinieciskais vadītājs.
- 2) Repertuāra plānošana – nākamajam kalendārajam gadam paredzēto programmu repertuāra plānošana, ko veic valdes loceklis un mākslinieciskais vadītājs.
- 3) Operatīvā plānošana – ikdienas darba izmaiņu menedžments, kas saistīts ar dažādiem apstākļiem darbības plānā. Šo darbību vada valdes loceklis, administratīvā daļa, producentu daļa, kā arī mākslinieciskais vadītājs.

Mākslinieciskās atdeves rādītājs ir Valsts Akadēmiskā kora „Latvija” koncertu apmeklētība. Tomēr, sakarā ar daudzajiem projektiem, kas realizēti ārvalstīs, ir sarežģīti precizēt šo rādītāju.

5.4.2. VAK “Latvija” mākslinieciskās darbības plāni Latvijas valsts simtgades svinību ietvaros

Latvijas valsts simtgades notikumu kontekstā VAK “Latvija” ir iesaistīts gan kā partneris, gan kā koncertu producents. 2018. gada Latvijas valsts simtgades svinību sagatavošanas programmā “LV 100 Es esmu Latvija” un no 2015. gada līdz 2018. gadam programmas ietvaros realizēs katru gadu 2 jaunrades koncertus – “Latvijas komponisti Latvijas simtgadei”, kur kopumā skanēs 77 Latviešu komponistu *a cappella* pasaules pirmatskaņojumi. Sadarbībā ar koncertaģentūrām, Somijā, Vācijā, Lietuvā, Krievijā un Igaunijā tiks veidoti sadarbības koncerti, kuru programmās dominēs latviešu komponistu skaņdarbi.

5.5. Administratīvi finansiālās darbības izvērtējums

5.5.1. Ieņēmumu un izmaksu struktūra

VAK "Latvija" ieņēmumu struktūru veido valsts dotācija un pašu ieņēmumi. Valsts dotācija veido 78 % no visiem ieņēmumiem, pašu ieņēmumi – 22 %. Pašu ieņēmumu nozīme kopējā ieņēmumu struktūrā pieaug, taču šim pieaugumam ir objektīvi ierobežots raksturs, jo pašu ieņēmumu lielākās pozīcijas veido biļešu ieņēmumi (to pieaugumu ierobežo patērētāju pirktspēja), sadarbības partneru finansējums (nosedz tikai konkrētā projekta izmaksas), Valsts kultūrkapitāla fonds un pašvaldību finansējums (neregulārs un nepietiekams). Tādējādi pašu ieņēmumi nevar nosegt operatīvo darbību un VAK "Latvija" var turpināt pastāvēt tikai ar valsts dotāciju.

VAK "Latvija" saņemtā dotācija veidojas no vispārējās valsts dotācijas, pašvaldības finansējuma, kas tiek piešķirts Starptautiskā Garīgās mūzikas festivāla rīkošanai, un mērķdotācijas, ko valsts piešķir konkrētu kultūras pasākumu īstenošanai. Tā, piemēram, 2013./2014. gadā mērķdotācija tika piešķirta "Rīga – Eiropas kultūras galvaspilsēta" programmas organizēšanai un 2015. gadā - "Latvijas prezidentūra Eiropas Savienības Padomē" kultūras programmas organizēšanai (Tabula Nr.3).

Tabula Nr.3 „VAK "Latvija" finansējums (EUR)”

	2013. gads	2014. gads	2015. gads	2016. gads	2017. gads
Vispārējā valsts budžeta dotācija darbības uzturēšanai	725 268	837 826	915 758	878 020	1 011 880
Mērķdotācijas	54 353	44 416	9 985	46 400	29 151
Pašvaldību finansējums	9 959	11 960	10 000	6 000	8 000
Valsts kultūrkapitāla fonda finansējums	14 371	11 000	18 996	17 450	11 550

Lielākos posteņus pašu ieņēmumos veido biļešu pārdošanas ieņēmumi. Turpmākos gados nav prognozējams straujš pieaugums ieņēmumos, jo biļešu ieņēmumi ir atkarīgi no patērētāju pirktspējas, kuras griesti, visticamāk, ir sasniegti, savukārt telpu noma ir pakārtota VAK "Latvija" pamatdarbībai – mēģinājumiem. Palielinot telpu nomas apjomus, var tikt apdraudēta VAK "Latvija" pamatdarbība.

Atalgojums darbiniekiem kopā ar darba devēja valsts sociālajām iemaksām veido 69 % no VAK "Latvija" izmaksām un ir vislielākais postenis izmaksu daļā. Vienlaikus personāls ir arī

VAK “Latvija” lielākais kapitāls, jo tikai talantīgi un kompetenti darbinieki var radīt vērtību, kas veido noturīgu kvalitāti un interesi skatītājiem (Tabula Nr.4).

Tabula Nr.4 „Atalgojums VAK “Latvija” un darba devēja sociālās iemaksas (EUR)”

	2013. gads	2014. gads	2015. gads	2016. gads	2017. gads
Atalgojums	566 074	582 446	634 342	613 297	741 543
Darba devēja sociālās iemaksas	135 435	136 968	147 399	148 803	175 063
Kopā:	701 509	719 414	781 741	762 100	916 606

5.6. Mārketinga un komunikācijas izvērtējums

5.6.1. Komunikācijas kanāli

Galvenie komunikācijas kanāli ir ārējā komunikācija, reklāma un tiešais mārketingš.

Interneta vidē no 2013.gada līdz 2017.gadam ir veikti būtiski uzlabojumi VAK “Latvija” tīmekļvietnē *www.koris.lv*. VAK “Latvija” tīmekļvietne atjaunināta gan vizuāli, gan saturiski. Šobrīd tīmekļvietne pieejama 2 valodās – latviešu un angļu. Caur tīmekļvietni ir ērti aplūkot Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” koncertu kalendāro plānu, kā arī arhīvu. Viegli apskatīt VAK “Latvija” struktūru un administratīvā sastāva struktūrvienības. Ērti apskatāma Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” diskogrāfija, kā arī aktualitātes un tuvākie koncerti.

Mārketingš interneta vidē pēdējos gados kļuvis īpaši aktīvs. VAK “Latvija” aktīvi komunicē sociālajos tīklos *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* un *Instagram*.

2018.gada sākumā sociālajā tīklā *Facebook* VAK “Latvija” sekotāju skaits ir 2 353. *Facebook* tiek izmantots arī kā saziņas platforma ar Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” koncertu apmeklētājiem (īpaši ārvalstu apmeklētājiem), atbildot uz viņu jautājumiem, sniedzot informāciju u.tml. Šī platforma kalpo arī kā reklāmas instruments. VAK “Latvija” *Twitter* sekotāju skaits šobrīd pārsniedz 2 450. *Twitter* lietotāji aktīvi vērtē Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” koncertus, izsaka savu viedokli, uzdod jautājumus un dalās ar saviem sekotājiem par VAK “Latvija” aktualitātēm. *Instagram* konts ir salīdzinoši jauns (kopš 2016. gada septembra) līdz ar to, vēl nav izveidojies liels sekotāju skaits. *Instagram* lapā fotogrāfijās vairāk tiek atspoguļoti Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” aizkadri – mēģinājumu process, ikdiena, aizskatuves darbs u.t.t. VAK “Latvija” *Youtube* kanāla saturu pamatā veido koncertu promo video, fragmenti no koncertiem un mēģinājumiem, intervijas ar tiem, kas strādā pie jauniestudējumiem: diriģentiem, režisoriem, komponistiem, scenogrāfiem un citiem. VAK “Latvija” *Youtube* kanālam ir 1 400 abonenti, 1 129 190 skatījumi.

Pateicoties veiksmīgām sabiedrisko attiecību un komunikatīvajām aktivitātēm, VAK "Latvija" mākslinieciskā darbība guvusi plašu publicitāti un profesionālās kritikas izvērtējumu gan Latvijas, gan ārvalstu medijos. Par īpaši nozīmīgiem koncertprojektiem, kā Starptautiskais Garīgās mūzikas festivāls, ciklu "Latvijas komponisti Latvijas simtgadei" u.c., tiek rīkotas preses konferences. Intervijas un raksti par Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" koncertiem, ierakstiem un māksliniekiem regulāri tiek publicētas Latvijas lielākajos drukātajos medijos („Diena”, „Kultūras Diena”, „Latvijas Avīze”, „Kultūrzīmes”, „NRA”, „Sestdiena”, „Mājas viesis”, „Ievas Stāsti”, „Pastaiga”, „Ieva”, „Vesti”, „Santa”, „Privātā Dzīve” u.c.).

VAK "Latvija" aktualitātes regulāri atspoguļo Latvijas televīzijas Kultūras ziņās un Panorāmā, Latvijas Neatkarīgas televīzijas rīta programmā "LNT Brokastis", televīzijas kanālā "RīgaTV 24", Latvijas Radio raidījumā „Kultūras Rondo” un ziņās, Latvijas Radio 3 „Klasika” raidījumi, radio Skonto u.c. Par māksliniekiem tiek veidoti portretraidījumi (Latvijas televīzijā – „100g kultūras. Personība”, „Nacionālie dārgumi”, Latvijas Radio – „Augstāk par zemi”, „Monopols”, „Mana mūzika”, „Benefice”, „Mākslinieka darbistabā” u.c.).

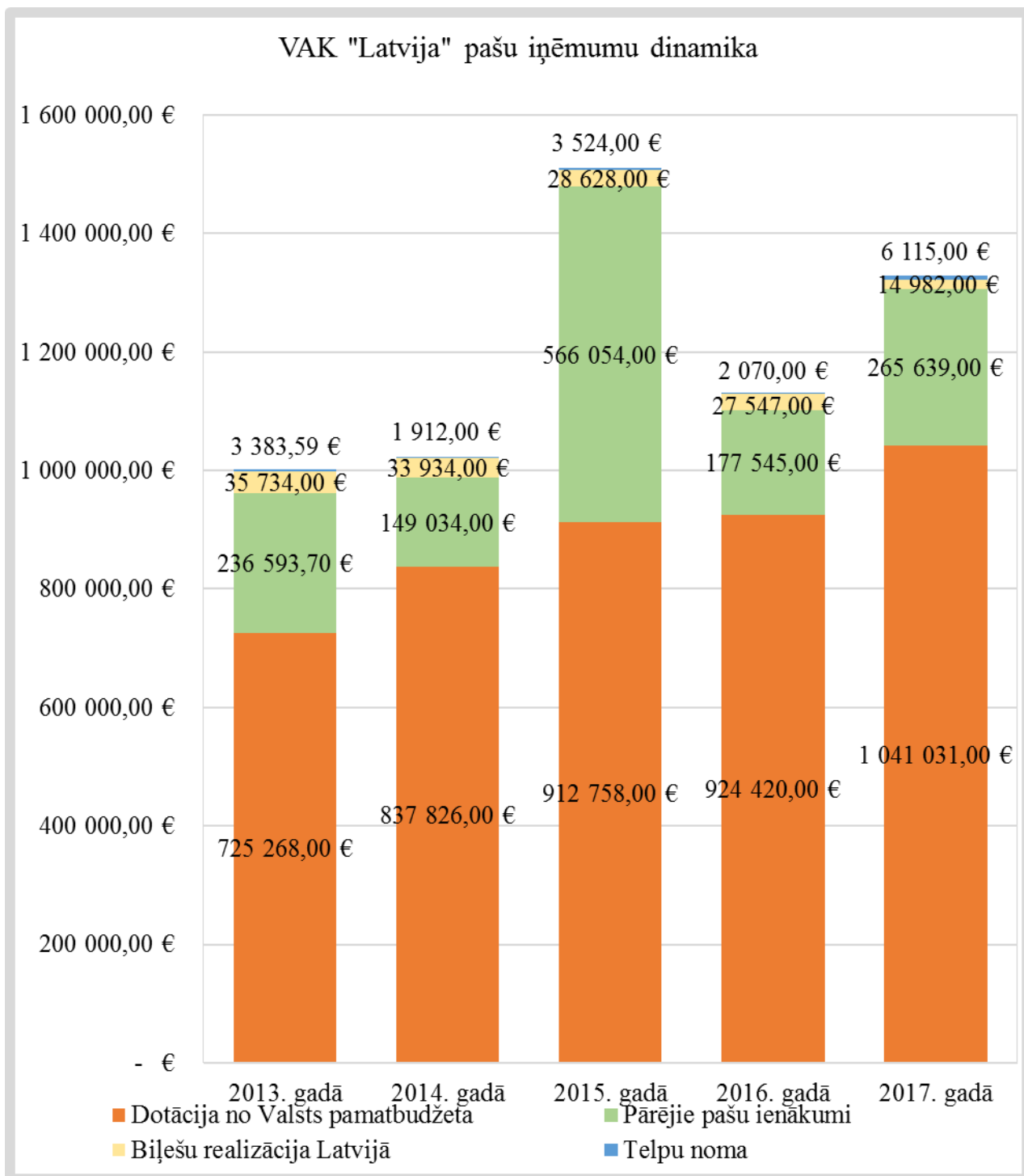
Koncerti tiešraidē tiek translēti Latvijas Radio 3 „Klasika”. Sadarbībā ar Latvijas televīziju notikušas koncertu tiešraides un ieraksti. VAK "Latvija" aktualitātes plaši atspoguļo interneta portāli "Diena.lv", "Delfi.lv", "Lsm.lv", "Tvnet.lv", "Apollo.lv", "Kasjauns.lv" u.c.

Recenzijas par Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" koncertiem regulāri tiek publicētas kultūras medijos „Kultūras Diena”, „Kultūrzīmes”, „NRA”, Satori.lv, Kroders.lv, vērtējumi izskan Latvijas Radio 3 „Klasika” raidījumā „Post Factum”. Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" koncerti izpelnījušies atzinīgas recenzijas arī Vācijas, Itālijas, Krievijas, Lietuvas, Igaunijas, Somijas, Austrijas u.c. valstu medijos.

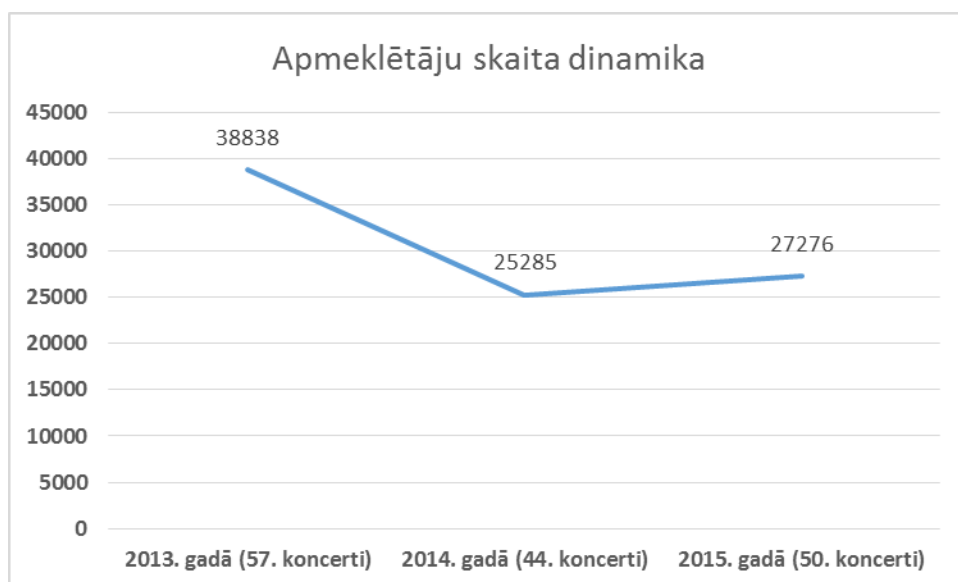
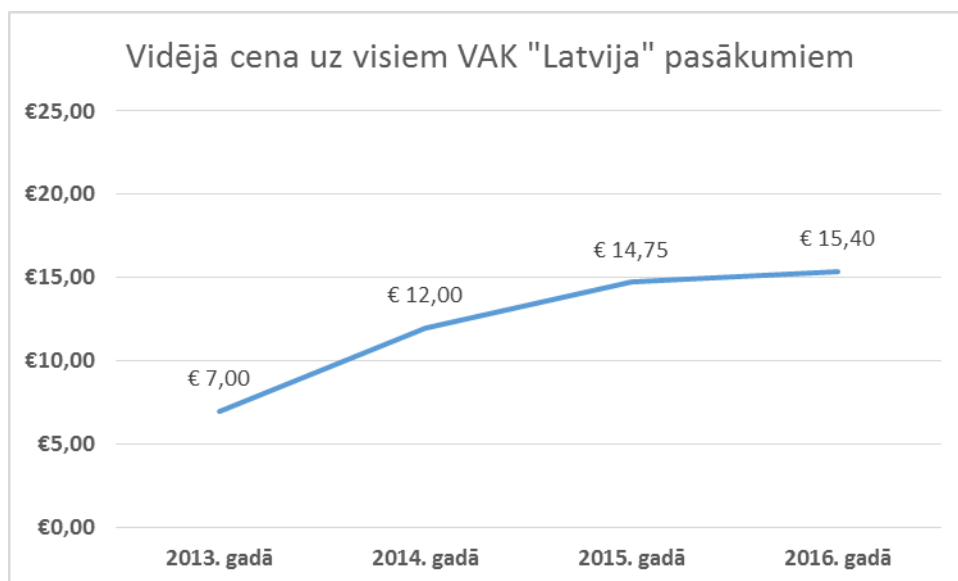
5.6.2. Cenu politika un pārdošanas izvērtējums

VAK "Latvija" pašu ieņēmumus veido biļešu ieņēmumi un ieņēmumi no saimnieciskās darbības (telpu īre un citi pakalpojumi). Starp pašu ieņēmumiem biļešu ieņēmumi veido būtiskāko daļu un ieņēmumiem no saimnieciskās darbības (telpu īre) ir ierobežots raksturs, jo VAK "Latvija" pamatā ir mākslinieciskā darbība, kurai ir pakārtota telpu īre. Apgriezts variants būtu pretrunā ar VAK "Latvija" veicamajām funkcijām, tāpēc biļešu cena ir praktiski vienīgais instruments, kas ļauj palielināt ieņēmumus pirkspējas un pieprasījuma robežās. 2013.-2017. gada periodā auguši gan pašu ieņēmumi, gan biļešu ieņēmumi. Tas liecina par piedāvātā kultūras pakalpojuma vērtību no skatītāja viedokļa.

VAK "Latvija" biļešu pārdošanu organizē biļešu pārdošanas uzņēmums SIA „Biļešu paradīze”, kas nodrošina gan interneta platformu biļešu tirdzniecībai, gan 43 biļešu pārdošanas vietas Rīgā un lielākajos Latvijas novadu centros.



Vidējā cena pēdējo 3 gadu laikā ir pieaugusi, tomēr vienlaikus pieaudzis ir arī apmeklētāju skaits. Tas ir ļoti pozitīvs rādītājs, jo liecina, ka ir pieaugusi Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" darbības un VAK "Latvija" zīmola vērtība kopumā, un, pieaugot biļešu cenai, skatītāju interese par šo žanru nesamazinās.



Tiek īstenoti pasākumi VAK "Latvija" koncertu pieejamības nodrošināšanai studentiem, pensionāriem, u.c.. Tādējādi ik gadu tiek nodrošinātas atlaides saskaņā ar izvirzītajiem rādītājiem (Tabula Nr.5).

Tabula Nr.5 „Biļetes ar atmaidēm un labdarības mērķiem izplatītās biļetes (EUR)”

	2013.g.	2014.g.	2015.g.	2016.g.	2017.g.
Studentiem, pensionāriem un ģimenēm ar bērniem u.c. maznodrošināto sociālo grupu pārstāvjiem piedāvātās atlaides – biļetes par pazeminātām cenām (10% no vidējās biļešu cenas)	1392	1510	1757	1783	1817
Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes vairāk kā 0,2% no kopējiem apmeklētājiem	>0,2%	>0,2%	>0,2%	>0,2%	>0,2%

6. SVID ANALĪZE

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
<ul style="list-style-type: none"> • VAK “Latvija” atpazīstamība plašai auditorijai; • Mākslinieki, kuri spēj konkurēt starptautiskajā darba tirgū; • Pieejamība Latvijas iedzīvotājiem; • Daudzpusīgs repertuārs; • Profesionāla vadības komanda; • Starptautiska atzinība; • Kapacitāte iestudēt vairākas programmas vienlaikus; • Mobilitāte, līdz ar ko paaugstinās pieejamība; 	<ul style="list-style-type: none"> • Īstermiņa valsts budžeta plānošana apgrūtina VAK “Latvija” ilgtermiņa plānošanu; • Zems atalgojums, īpaši starptautiskās konkurences apstākļos; • Telpu nolietojums (administrācijas, atpūtas, individuālā darba, bibliotēkas telpu kritiskais stāvoklis); • Nepietiekami tehniskie resursi (apgrūtina gan pamatdarbību, gan telpu īri) • Mūzikas instrumentu nolietojums un to nepietiekamība;
IESPĒJAS	DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> • Pilnveidot māksliniecisko kvalitāti sadarbībā ar režisoriem, diriģentiem, solomāksliniekiem, koriem, orķestriem Latvijā un ārvalstīs; • Paplašināt skatītāju loku, pilnveidojot programmas dažādām auditorijām; • Palielināt VAK “Latvija” nozīmi Latvijas tēla veidošanā; • Veicināt un turpināt sadarbību ar ārzemju sadarbības partneriem; • Izmantot ES struktūrfondus; • Veicināt VAK “Latvija” īres telpu kritiskā stāvokļa normalizēšanu; • Ilgtermiņa sadarbība ar pasaules mēroga festivāliem un zvaigznēm; • Paplašināt Baltijas valstu vokāli instrumentālās mūzikas pārstāvju sadarbību, organizējot sadarbības projektus; • Attīstīt žanru, programmu daudzveidību. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valsts budžeta dotācijas neparedzēta turpmāka nepalielināšana vai pat samazināšana; • Augsti kvalificētu mākslinieku un darbinieku aizbraukšana, izmantojot Eiropas Savienības brīvā darbaspēka kustības iespējas; • Mākslinieku profesijas prestiža samazināšanās un motivācijas trūkums izvēlēties mākslinieka profesiju; • Ierobežota tirgus apstākļi, kas liedz attīstīt vairākus darbības modeļus; • Popkultūras / patēriņa produktu agresīva ekspansija; • Akustiskās koncertzāles trūkums Rīgā.

7. RISKU ANALĪZE

Lai nodrošinātu ilgtspējīgu VAK "Latvija" māksliniecisko un saimniecisko darbību, ir apzinātas vairākas problēmjas, kas ir kritiskas kora attīstībai īstermiņā un ilgtermiņā:

7.1. Stratēģiskie riski

Lielākais stratēģiskais risks ir būtiskas valsts kultūrpolitikas nostādņu izmaiņas, kuru rezultātā tiktu pieņemts lēmums par valsts dotācijas apjomu samazināšanu VAK "Latvija". Tas būtiski ietekmētu VAK "Latvija" nosprausto mērķu sasniegšanu, kvalitāti un pasaules tirgū konkurēt spējīgu darbību.

7.2. Finanšu vadības riski

- Galvenais finanšu vadības risks ir pretrunā ar nepieciešamību plānot VAK "Latvija" budžetu 3 gadu periodam un valsts budžeta faktisko plānošanu viena gada ietvaros. Programmu, sadarbības projektu un mārketinga aktivitāšu plānošana notiek daudz ilgākā, vairāku gadu perspektīvā, tāpēc finansiālā nenoteiktība un neparedzētie apstākļi, kas iespaido katra konkrētā gada budžeta apstiprināšanu, var būtiski ietekmēt arī VAK "Latvija" finansiālos rezultātus un radošos plānus.

- Budžeta dotācijas samazinājums, kas var būtiski ietekmēt gan māksliniecisko, gan saimniecisko darbību. Ņemot vērā, ka VAK "Latvija" ir salīdzinoši maza mainīgo izmaksu daļa, straujš dotācijas samazinājums var radīt daļēju darbības apstāšanos.

- Izmaiņas valsts nodokļu politikā attiecībā uz PVN regulējumu biļešu ieņēmumiem var atstāt negatīvu ietekmi uz VAK "Latvija" pašu ieņēmumiem, ko nevarēs kompensēt ar biļešu cenu maiņu.

- Valsts kopējais ekonomiskais stāvoklis, kas atspoguļojas iedzīvotāju pirktspējā. Kultūra nav pirmās nepieciešamības prece, kas varētu nozīmēt, ka, samazinoties mājāsaimniecības iztikas līdzekļiem, tās primāri atteiksies no maksas kultūras pasākumu apmeklējuma.

7.3. Reputācijas riski

Šī riska rašanās dēļ VAK "Latvija" var zaudēt esošos klientus un spēju iegūt jaunus. To, galvenokārt, ietekmē sniegto pakalpojumu kvalitāte. Līdz šim VAK "Latvija" ir saglabājis

nevainojamu reputāciju gan Latvijas mērogā, gan visas pasaules mērogā. Sadarbības partneri, auditorija, mākslinieki un nozares pārstāvji sagaida no Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” augstu māksliniecisko un tehnisko kvalitāti, ko arī saņem. Vienīgais kritērijs, kas var mainīt VAK “Latvija” reputāciju ir – kvalitāte. Tā var mainīties, ja Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” profesionālais līmenis sāk mazināties gan mākslinieku, gan administratīvajā sektorā. Pašlaik šāda tendence nav vērojama, kas ļauj prognozēt, ka VAK “Latvija” mākslinieciskais un administratīvais kolektīvs ir augstā profesionālajā līmenī un nav sagaidāms reputācijas risks.

7.4. Operatīvās vadības riski

- Nepietiekams telpu nodrošinājums neļauj pilnībā nodrošināt VAK “Latvija” māksliniecisko pamatdarbību.

Akustiskās koncertzāles Rīgā trūkuma dēļ VAK “Latvija” nākas īrēt dažādas telpas Rīgas pilsētā koncertu realizēšanai. Tas apgrūtina gan Valsts Akadēmiskā kora “Latvija” māksliniecisko darbu, jo katrai koncertzālei ir jāpielāgo akustiskais skanējums, gan rada lielus papildus izdevumus par šo telpu īri.

- Ieguldījums VAK “Latvija” mēģinājumu telpu uzturēšanā prasa papildu līdzekļus līdzās esošajiem ekspluatācijas izdevumiem.

VAK “Latvija” telpas prasa ieguldījumus, lai novērstu apdraudējumus ēkas stāvoklim. Neatbilstoša energoefektivitāte telpās noved pie nelietderīgiem tēriņiem par apkuri. Nepieciešams kosmētiskais remonts vairākās administrācijas un individuālo nodarbību telpās.

- Nepietiekams tehniskais nodrošinājums neļauj sasniegt dažādus mākslinieciskos VAK “Latvija” mērķus.

Arvien biežāk jauno komponistu darbos parādās vajadzība izmantot dažādus instrumentus, kā, piemēram, rokas zvanus, kurus Valsts Akadēmiskajam korim “Latvija” nākas īrēt, taču ilgtermiņā izdevīgāk būtu ja Valsts Akadēmiskajam korim “Latvija” būtu šie instrumenti pieejami ikdienā. Tāpat būtu nepieciešams iegādāties rampu, ar kuras palīdzību varētu pārvietot flīģeli uz un no skatuves.

8. STRATĒĢISKIE RISINĀJUMI

8.1. VAK "Latvija finanšu un nefinanšu mērķi 2018. – 2021. gadam un to īstenošana

VAK "Latvija" stratēģijas mērķis ir nacionālā kultūras mantojuma saglabāšana kora mūzikas žanrā, latviešu profesionālās kora mūzikas kultūras nostiprināšana, attīstīšana, aktualizēšana un popularizēšana Latvijā un ārvalstīs, kā arī pasaules kora mūzikas kultūras sasniegumu pieejamības nodrošināšana Latvijā. Šo mērķu sasniegšanai tiek izvirzīti kritiskie rādītāji: kvantitatīvie – finanšu mērķi un rezultātīvie – nefinanšu mērķi (Tabula Nr.7). VAK "Latvija" īsteno tādu darbības modeli un pārvaldības metodes, kas nodrošina augšminēto mērķu sasniegšanu. Stratēģijas īstenošana saskaņā ar izvirzītajiem mērķiem samazina valsts kapitālsabiedrības turētāja risku, ka VAK "Latvija" vērtība var būtiski izmainīties uz negatīvo pusi, jo tiek nodrošināta augstvērtīga mākslinieciska darbība un samazina risku, ka būtiski var pasliktināties VAK "Latvija" finansiālā stabilitāte.

VAK "Latvija" mērķis nav peļņas maksimizēšana, bet gan noteikto valsts funkciju izpilde, kas izriet no valsts kultūrpolitikas nostādņēm un VAK "Latvija" statūtos noteiktajiem darbības mērķiem, proti, nacionālā kultūras mantojuma saglabāšana kora mūzikas žanrā, latviešu kora mūzikas kultūras nostiprināšanā un attīstīšanā, aktualizēšanā un popularizēšanā Latvijā un ārvalstīs, kā arī pasaules kora mūzikas kultūras sasniegumu pieejamības nodrošināšanā Latvijā.

VAK "Latvija" finansiālā pastāvēšana bez valsts finansējuma nav iespējama un darbības rezultāti bez tā ir negatīvi. Ikgadējais valsts finansējums kompensē pamatdarbības radītos zaudējumus, tomēr nesedzot pat uzņēmuma fiksētās izmaksas. Aktīva pašu ieņēmumu piesaiste daļēji sedz uzņēmuma fiksētās izmaksas un dod iespēju radīt jaunas programmas un pasūtīt jaundarbus komponistiem speciāli rakstītus Valsts Akadēmiskajam korim "Latvija", saglabājot latviešu kormūzikas tradīciju. Piesaistītie pašu ieņēmumi var radīt grāmatvedisku peļņu, jo valsts piešķirtais finansējums, lai gan nav kvalificējams kā "ieņēmumi no uzņēmuma darbības veida", saskaņā ar līdzšinējo praksi, sastādot uzņēmuma gada pārskatus, tiek uzrādīts Neto apgrozījuma sadaļā. VAK "Latvija" darbības primārais mērķis nav peļņas gūšana, bet gan deleģētu valsts pārvaldes uzdevumu veikšana atbilstoši Kultūras institūciju likuma 23.panta otrajai daļai. Saskaņā ar Ministru kabineta 2018.gada 23.marta rīkojumu Nr.117. „Par valstij dividendēs izmaksājamo valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību „Valsts Akadēmiskais koris "Latvija"” peļņas daļu”, valsts sabiedrībai ar ierobežotu atbildību VAK "Latvija" nav jāmaksā dividendes no prognozētās tīrās peļņas par 2017.-2020. pārskata gadu. 2017.-2020. pārskata gadā gūtā tīrā peļņa tiek novirzīta

VAK "Latvija" plānotajām investīcijām - materiāli tehniskās bāzes uzlabošanai – atbilstoši VAK "Latvija" vidēja termiņa darbības stratēģijai 2018.-2021.gadam, lai nodrošinātu ilgtermiņa attīstību un augstvērtīgu māksliniecisko darbību.

Plānotais biļešu ieņēmumu zemais apjoms skaidrojams ar to, ka VAK "Latvija" ir iespējams monitorēt tikai pašu organizēto koncertu biļešu ieņēmumus, kas arī ir norādīti zemāk tabulā, taču, ņemot vērā, ka liela daļa koncertu nav VAK "Latvija" organizēti, bet gan Latvijas un ārzemju sadarbības partneru organizēti, rodas biļešu ieņēmumu un apmeklētāju skaita neproporcionālā starpība. Apmeklētāju skaitu ir iespējams monitorēt visos koncertos, taču biļešu ieņēmumi monitorējami tikai VAK "Latvija" organizētajos koncertos.

Attiecībā uz koncertu biļešu vidējo cenu – ir augusi VAK "Latvija" koncertu pieejamā vidējā cena, taču, joprojām Latvijas Republikas Kultūras ministrijas noteiktā vidējā biļetes cena koncertam ir EUR 8,00, ko VAK "Latvija" realizē, koncertu apmeklētājiem piedāvājot iespējami vairāk sēdvietu zemo cenu kategorijās un proporcionāli maz sēdvietu augstāko cenu kategorijās. Taču, šis aspekts ir ļoti atkarīgs no katra koncerta lokācijas (baznīca, koncertzāle, kultūras nams, u.t.t.).

Tabula Nr.7 „VAK "Latvija" nefinanšu un finanšu mērķi”

Nefinanšu mērķi		2018.gads	2019.gads	2020.gads	2021.gads
Mākslinieciskās darbības daudzveidība un dinamika	Koncertu skaits gadā	45	46	47	48
	Koncerti reģionos	13	14	14	15
	Koncerti ārvalstīs	17	17	17	17
	Koncerti Rīgā	15	15	16	16
Koncertu tematiskā aptvēruma plašums un daudzveidība	Jauno programmu skaits gadā	12	14	15	16
	Koncertu, kuros iekļauta latviešu mūzika, skaits gadā	12	9	10	11
Auditorijas piesaiste	Apmeklētāju skaits	21 000	21 500	22 000	22 500
	Apmeklētība (zāles piepildījums %)	65%	65%	70%	70%
	Studentiem, skolotājiem, pensionāriem, ģimenēm ar bērniem u.c. maznodrošinātu sociālo grupu pārstāvjiem piedāvātās atlaides – biļetes par pazeminātām cenām (ne mazāk par 10% no vidējās biļešu cenas)	1000	1000	1000	1000

	Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes (% no apmeklētājiem gadā)	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
Finanšu mērķi		2018.gads	2019.gads	2020.gads	2021.gads
Kultūras institūcijas finanšu stabilitāte	Peļņa vai zaudējumi, EUR	2 200	2 200	2 200	2 200
	Pašu kapitāla atdeve, ROE (neto peļņa/pašu kapitāls %)	4,54	4,35	4,16	4,00
	Plānoto pašu ieņēmumu īpatsvars pret apgrozījumu % (Biļešu ieņēmumi + Koncertieņēmumi + Darbības ieņēmumi ārējā tirgū + Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi) x100 / Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi + Neto apgrozījums	16,10	15,63	14,58	13,71
	Biļešu ieņēmumi (EUR)	15 000	16 000	17 000	18 000
	Vidējā biļetes cena (EUR)	9	10	11	12
	Pārējie pašu ieņēmumi (EUR)	185 000	190 000	195 000	200 000
	Kopējās likviditātes rādītājs	1,25	1,20	1,15	1,15
	Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma	11 200	11 200	11 200	11 200
	Saistību īpatsvars (saistības/pašu kapitāls)	2.53	2,38	2,24	2,11
	Valsts budžetā prognozējamās dividendes % (ja plānotā vērtība nav 0%)	0	0	0	0
	Valsts budžetā prognozējamās dividendes, EUR ja plānotā vērtība nav 0 EUR)	0	0	0	0

8.2. Stratēģiskais plāns. “Progresējošā” attīstības iespēja.

Latvijas Republikas Kultūras ministrijai, kā VAK “Latvija” kapitāldaļu turētājam, būtu nepieciešams atbalstīt VAK “Latvija” „Progresējošo” attīstības iespēju, kas sekmētu VAK “Latvija” izaugsmi nākotnē (Tabula Nr.8).

Attīstības plānu VAK “Latvija” balsta uz sekojošiem Latvijas Republikas Kultūras ministrijas 2016.gada 16.decembra iekšējiem noteikumu Nr.2.5-4-41 “Valsts budžeta dotācijas aprēķināšanas kārtība valsts dibinātajām koncertorganizācijām” punktiem:

5.punkts. Šīs kārtības 4.1.1.apakšpunktā minētais bāzes finansējums ir finansējums koncertorganizācijas pamatdarbības nodrošināšanai, tai skaitā:

5.1.1. koncertorganizācijas mūziķu atalgojums un darba devējā valsts sociālās apdrošināšanas iemaksas.

10.punkts. Šīs kārtības 5.1.1.apakšpunktā nepieciešamo finansējumu koncertorganizācijas mūziķu atalgojumam nosaka pēc šādas formulas:

$$M_A = (M_{V_A} \times M_s \times N) + T, \text{ kur}$$

M_A - kopējais finansējums koncertorganizācijas mūziķu atlīdzībai; M_{V_A} - vidējais atalgojums uz vienu mūziķa slodzi; M_s - 10.2.punktā noteiktais koncertorganizācijas mūziķu skaits; N - mēnešu skaits;

T - darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu likme (VSAOI), ņemot vērā sekojošo:

10.1 viena mūziķa atalgojumu, ko nosaka ar kultūras ministra rīkojumu;

10.2. koncertorganizāciju mūziķu slodžu skaitu, kas ir noteikts šāds:

10.2.3. VSIA „Valsts Akadēmiskais koris „Latvija”” - 52 slodzes.

Izvērtējot un ievērojot iepriekšminētos noteikumus, VAK “Latvija” piedāvā “Progresējošo” attīstības iespēju.

VAK “Latvija” mākslinieku atalgojums tiek palielināts ar koeficientu, ko prognozē Centrālās statistikas birojs, kas 2017. gadam ir 8-10 %, tātad 2017. gadam tie būtu EUR 880. Un šis princips turpinās līdz 2021. gadam.

Vēl papildus paredzot sekojošo: sakarā ar reģionālo akustisko koncertzāļu – Vidzemes koncertzāles „Cēsis”, Latgales vēstniecības GORS un koncertzāles “Lielais Dzintars” akustiskajām īpašībām un paredzamajām jaunajām akustiskajām koncertzālēm Ventspilī (2018.g.) un Rīgā, Valsts Akadēmiskā kora "Latvija" mākslinieku skaits, kas ir 52 štata vienības, ir nepietiekams akustiskajiem priekšnoteikumiem minētajās koncertzālēs un būtu palielināms līdz 68

štata vienībām līdz 2021.gadam (pakāpeniski audzējot štatu skaitu no 2018. gada par 4 štata vienībām gadā). Tas prasītu ikgadēju papildus finansējumu pie jau esošās gada dotācijas. Dotācijas vēlamais pieaugums redzams 38. lpp., 9.1.punktā „Kapitālsabiedrības finanšu plānošanas tabula (peļņas/zaudējuma aprēķins).

Tabula Nr.8 „VAK “Latvija” Progresējošais attīstības variants”

Progresējošais attīstības variants				
	2018. gads	2019. gads	2020. gads	2021. gads
Vidējā darba samaksa sabiedriskajā sektorā	1 075	1 161	1 253	1 354
Kora mākslinieka vidējā alga	1 006	1 086	1 172	1 267
Kora mākslinieku štatu skaits	56	60	64	68
Koncertu kopskaits gadā, tai skaitā koncerti reģionos	45	46	47	48
Reģionālie koncerti	13	14	14	15
Koncerti ārvalstīs	17	17	17	17
Koncerti Rīgā	15	15	16	16
Latviešu programmu koncerti	12	14	15	16

8.3. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika

Saskaņā ar valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām par stratēģijas ieviešanu un izpildi kapitālsabiedrībā ir atbildīga kapitālsabiedrības valde. VAK "Latvija" valde nodrošina, ka stratēģijas plānošanas process ir nepārtraukts process, kas sastāv no 4 galvenajiem posmiem:

1. Plānošana;
2. Īstenošana;
3. Rezultātu izvērtējums;
4. Pilnveidošana.

VAK "Latvija" valde izdod normatīvo dokumentu- kārtību, kā tiek VAK "Latvija" nodrošināti stratēģijas plānošanas posmi, termiņi, metodes, atbildīgie darbinieki.

Stratēģijas īstenošanas posmā:

Atbilstoši stratēģijas ietvaram, veic ikgadējā darbības plāna sagatavošanu, nosakot konkrētus, izmērāmus nefinanšu mērķus. VAK "Latvija" valde apzina rezultātu sasniegšanai nepieciešamo resursu nodrošinājumu, rada kapitālsabiedrības iekšējās vides apstākļus stratēģisko mērķu sasniegšanai.

Rezultātu izvērtējuma posmā:

Darbības novērtēšanu VAK "Latvija" 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. VAK "Latvija" valde var ierosināt darbības rezultātu sasaisti ar darbinieku darba samaksu, nosakot piemaksas par personiskā darba ieguldījumu un darba kvalitāti, ja tas paredzēts gada budžetā.

Pilnveidošanas posmā:

VAK "Latvija" valde operatīvi aktualizē uzdevumus, kopējās stratēģijas ietvaros. Nodrošina iesniegto priekšlikumu analīzi un lēmumu pieņemšanu par darbības pilnveidošanu.

VAK "Latvija" valde tradicionāli reizi gadā nodrošina darbinieku informēšanu sapulcēs par VAK "Latvija" Stratēģijas nefinanšu un finanšu mērķiem, to izpildi un atbilstību plānotajam pārskata periodā.

9. FINANŠU PLĀNOŠANAS PĀRSKATI*

9.1. Kapitālsabiedrības finanšu plānošanas tabula (peļņas / zaudējuma aprēķins)

Rādītāji	2014. gads	2015. gads	2016. gads	2017. gads	2018. gads	2019. gads	2020. gads	2021. gads
Neto apgrozījums, EUR								
1. Pašu ieņēmumi kopā	229 971	639 021	207 162	286 736	200 000	206 000	212 000	218 000
1.1. Biļešu ieņēmumi	33 933	28 628	27 547	14 982	15 000	16 000	17 000	18 000
1.2. Koncertieņēmumi	19 189	43 214	56 716	56 281	40 000	40 000	40 000	40 000
1.3. Darbības ieņēmumi ārējā tirgū	84 670	121 810	91 392	178 409	95 000	95 000	100 000	100 000
1.4. Projektu papildus finansējums	44 416	399 650	6 000	8 000	20 000	25 000	25 000	30 000
1.5. Citi saimnieciskās darbības ieņēmumi	47 763	45 719	25 507	29 064	30 000	30 000	30 000	30 000
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	771 039	957 214	799 052	940 514	977 800	1 053 800	1 189 800	1 325 800
Tai skaitā atalgojumi un darba devēja sociālais nodoklis	719 414	781 741	673 667	806 198	871 800	970 800	1 120 000	1 285 000
Buto peļņa vai zaudējumi	- 541 068	- 318 193	- 591 890	- 653 778	- 777 800	- 847 800	- 977 800	-1 107 800
Pārdošanas izmaksas	210 630	443 361	241 959	275 411	152 000	152 000	152 000	152 000
Administrācijas izmaksas	84 287	99 529	102 634	121 577	110 000	110 000	110 000	110 000
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	837 826	862 038	941 870	1 052 581	1 042 000	1 112 000	1 242 000	1 372 000
Valsts dotācija	837 826	862 038	878 020	1 011 880	1 042 000	1 112 000	1 242 000	1 372 000
Projektu papildfinansējums			63 850	40 701				
Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	1 841	955	5 387	1 815	2 200	2 200	2 200	2 200
Ārkārtas peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	1 841	955	5 387	1 815	2 200	2 200	2 200	2 200
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	0	0	0	0	0	0	0	0
Atliktais uzņēmuma ienākuma nodoklis	0	0	0	0	0	0	0	0
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	1 841	955	5 387	1 815	2 200	2 200	2 200	2 200

*Daļēji progresējoša attīstības varianta tāme.

9.2. Balance

	2014.12.31	2015.12.31	2016.12.31	2017.12.31	2018.12.31	2019.12.31	2020.12.31	2021.12.31
AKTĪVS Kopā	33 1367	178 935	222 582	208 644	171 078	171 078	171 078	171 078
Ilgtermiņa ieguldījumi	55 445	46 237	40 931	34 975	39 000	41 200	43 400	45 600
I Nemateriālie ieguldījumi:	422	527	407	287	1 000	1 000	1 000	1 000
3. Citi nemateriālie ieguldījumi	422	527	407	287	1 000	1 000	1 000	1 000
II Pamatlīdzekļi	55 023	45 710	40 524	34 688	38 000	40 200	42 400	44 600
4. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	55 023	45 710	40 524	34 688	38 000	40 200	42 400	44 600
Apgrozāmie līdzekļi	275 922	132 698	181 651	173 669	132 078	129 878	127 678	125 478
I Krājumi:	50 309	44 752	31 072	39 320	56 000	53 800	51 600	49 400
1. Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli.	48 602	44 752	31 072	39 320	56 000	53 800	51 600	49 400
2. Nepabeigtie ražojumi	1 707	0	0	0	0	0	0	0
5. Avansa maksājumi par precēm	0	0	0	0	0	0	0	0
III Debitori:	56 641	30 436	6 580	61 025	16 078	16 078	16 078	16 078
1. Pircēju un pasūtītāju parādi	14 009	4 023	6 068	59 455	5 875	5 875	5 875	5 875
4. Citi debitori	4 156	65	22	42	203	203	203	203
7. Nākamo periodu izmaksas	38 476	26 348	490	1 528	10 000	10 000	10 000	10 000
V Nauda	168 972	57 510	143 999	73 324	60 000	60 000	60 000	60 000
PASĪVS Kopā	331 367	178 935	222 582	208 644	171 078	171 078	171 078	171 078
Pašu kapitāls	40 253	39 551	44 078	41 314	48 423	50 623	52 823	55 023
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	2845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845
Rezerves	1	1	1	1 287	1	1	1	1
Nesadalītā peļņa	37 407	36 705	41 232	32 603	45 577	47 777	49 977	52 177
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	35 566	34 093	34 985	30 788	43 377	45 577	47 777	49 977
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	1 841	955	5 387	1 815	2 200	2 200	2 200	2 200

Dividendes	0	1 657	860	4 579	0	0	0	0
15. Uzkrājumi	17 685	18 335	0	0	0	0	0	0
Kreditori kopā (ilgtermiņa un īstermiņa)	273 429	121 049	178 504	167 330	122 655	120 455	118 255	116 055
I Ilgtermiņa parādi	41 569	33 410	27 978	21 741	17 105	12 105	7 105	7 105
12. Nākamo periodu ieņēmumi	41 569	33 410	27 978	21 741	17 105	12 105	7 105	7 105
II Īstermiņa parādi	231 860	87 639	150 526	145 589	105 550	108 350	111 150	108 950
6. Parādi piegādātājiem un darbuņēmumiem	8 491	5 553	10 311	2 696	5 550	6 350	9 150	9 950
10. Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	26 270	20 240	28 807	28 296	35 000	37 000	37 000	39 000
11. Pārējie kreditori	29 570		30 451	35 606	50 000	55 000	55 000	60 000
12. Nākamo periodu ieņēmumi	167 529	61 846	57 020	56 823	0	0	0	0
13. Uzkrātās saistības	0	0	23 937	22 168	15 000	10 000	10 000	0

9.3. Naudas plūsmas pārskats

	2014.gads	2015.gads	2016.gads	2017.gads	2018.gads	2019.gads	2020.gads	2021.gads
I. Pamatdarbības naudas plūsma								
Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	1 841	955	5 387	1 815	2 200	2 200	2 200	2 200
Korekcijas:								
pamatlīdzekļu nolietojums	11 223	10 921	10 111	9 729	9 000	9 000	9 000	9 000
peļņa vai zaudējumi no ārvalstu valūtas kursu svārstībām	-	-	-	-	-	-	-	-
nenaudas ieņēmumi	-	-8 159	-	-	-	-	-	-
uzkrājumu palielināšana	-	650	-18 335	-	-	-	-	-
Peļņa vai zaudējumi pirms apgrozāmo līdzekļu un īstermiņa saistību atlikumu izmaiņu ietekmes korekcijām	13 064	4 367	-2 837	11 544	-19 932	11 200	11 200	11 200

Korekcijas:								
debitoru parādu atlikumu pieaugums vai samazinājums	-19 808	26 205	23 856	-54 445	-44 947	-	-	-
krājumu atlikumu pieaugums vai samazinājums	201	5 557	13 680	-8 248	-4 320	-	-	-
Uzkrātās saistības			23 937					
Piegādātājiem, darbuņēmējiem un pārējiem kreditoriem maksājamo parādu atlikumu pieaugums vai samazinājums	164 673	-144 221	33 518	-11 174	44 675	-	-	-
Bruto pamatdarbības naudas plūsma	158 130	-108 092	94 991	-73 867	-4 592	11 200	11 200	11 200
Naudas plūsma pirms ārkārtas posteņiem	158 130	-108 092	94 991	-73 867	-4 592	11 200	11 200	11 200
Pamatdarbības neto naudas plūsma	158 130	-108 092	94 991	-73 867	-4 592	11 200	11 200	11 200
II. Ieguldīšanas darbības naudas plūsma								
Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde	-3 158	-1 713	-4 805	-3 773	-19 932	-11 200	-11 200	-11 200
Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma	-3 158	-1 713	-4 805	-3 773	-19 932	-11 200	-11 200	-11 200
III. Finansēšanas darbības naudas plūsma								
Dividendes	-	-1 657	-860	-4 579	-	-	-	-
Finansēšanas darbības neto naudas plūsma	-	-1 657	-860	-4 579	-	-	-	-
IV. Ārvalstu valūtu kursu svārstību rezultāts	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Pārskata gada neto naudas plūsma	154 972	-111 462	86 489	-70 675	-13 324	-	-	-
VI. Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada sākumā	14 000	168 972	57 510	143 999	73 324	60 000	60 000	60 000
VII. Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada beigās	168 972	57 510	143 999	73 324	60 000	60 000	60 000	60 000