

**Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību
“Jaunais Rīgas teātris”
vidēja termiņa darbības stratēģija
2022 – 2026**

Rīga
2022

Satura rādītājs

1.	Vispārīga informācija	3	lpp
2.	Vispārējie stratēģiskie mērķi	10	lpp
3.	Vides faktoru analīze		
3.1.	Iekšējie faktori	11	lpp
3.2.	Ārējie faktori	15	lpp
3.3.	SVID analīze	17	lpp
4.	Biznesa modelis	18	lpp
5.	Finanšu un nefinanšu mērķi	22	lpp
6.	Finanšu rādītāji	24	lpp
7.	Finanšu un nefinanšu mērķu savstarpējā saistība un līdzsvars	26	lpp
8.	Priekšlikumi par prognozējamo peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs	32	lpp
9.	Risku analīze	33	lpp
10.	Stratēģijas attīstības un atbalsta politika	35	lpp
11.	Ziedošanas (dāvināšanas) kārtība	35	lpp
12.	Kapitālsabiedrības rezultatīvie rādītāji (<i>pielikumi</i>)		
12.1.	Bilance	37	lpp
12.2.	Peļņas/ zaudējumu aprēķins	39	lpp
12.3.	Naudas plūsmas pārskats	40	lpp

Ievaddaļa

1. Vispārīga informācija par Jauno Rīgas teātri

Jaunā Rīgas teātra juridiskais statuss ir valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Jaunais Rīgas teātris", turpmāk tekstā – JRT. JRT ir valsts kapitālsabiedrība, kuras pamatkapitāls ir 182 762 *euro* un visas tās kapitāldaļas pieder valstij Kultūras ministrijas personā. JRT dibināts 1992. gadā. Teātra finansējumu veido pašu ieņēmumi, valsts finansējums, citas dotācijas un piesaistītie finanšu līdzekļi.

JRT vadību īsteno viens valdes loceklis. Šāds pārvaldības modelis nodrošina efektīvu un dinamisku pārvaldes formu, demonstrējot labu spēju ātri pieņemt lēmumus, reaģējot uz apkārtējo apstākļu izmaiņām.

JRT vēsture. JRT ir profesionāls repertuāra teātris, kas saviem skatītājiem piedāvā gudru, atraktīvu un neparastu repertuāru – mūsdienīgu skatījumu uz klasiku, latviešu oriģināldramaturģiju un ārzemju autoru darbiem. JRT iestudējumu kritēriji ir augsta profesionalitāte, ētika un mākslinieciskā savdabība. Tā ir augstas klases māksla, kas gan pēc satura, gan formas atbilst moderna, izglītota, patstāvīgi domājoša mūsdienu skatītāja prasībām. Kvantitātes, stresa un informācijas laikmetā JRT vēlas apliecināt humānismu, vitalitāti un emocijas, meklēt atpakaļceļu uz harmoniju un vienkāršību!

JRT atrodas ēkā, kuras vēsture aizsākusies 1902. gadā līdz ar otrā profesionālā latviešu teātra izveidi Rīgā. Vēlāk to apdzīvojuši dažādi teātri. "Raksturīgi, ka ap šo namu ir pulcējušies nemiera gari. Kā daudzu garīgo pārdzīvojumu koncentrācijas punkts – šis nams būtu pielīdzināms Senās Grieķijas templim," tā Lāčplēša ielas 25. ēku definējis viens no izcilākajiem latviešu režisoriem, leģendārais Dailes teātra vadītājs Eduards Smiļģis.

JRT mākslinieciskie vadītāji – Juris Rijnieks (1992–1997) un Alvis Hermanis (kopš 1997. gada līdz šim brīdim). Jau izveides brīdī JRT sevi apliecinājis kā profesionāls, mākslinieciski spilgts un mūsdienīgs teātris, kas atvērts visam jaunajam. JRT vienmēr aktīvi nodarbojies ar viesrežisoru un viesaktieru piesaisti.

Teātra profesionālie panākumi izcelti dramatisko teātru skatēs, kur saņemtas galvenās balvas. JRT izrāžu kvalitāte atzinīgi novērtēta arī starptautiskā mērogā. Šo gadu laikā JRT kļuvis par nopietnu spēlētāju uz starptautiskā teātra skatuves, regulāri pārstāvējot valsti dažādos nozīmīgos teātra festivālos.

Savos iestudējumos JRT orientējas uz skatītāju, ar kuru nav viegli manipulēt, kurš vairāk tic nevis tam, ka apstākļi veido cilvēkus, bet gan cilvēks – apstākļus. JRT mērķauditorija ir skatītāji, kuri teātrī vēlas redzēt mūsdienu modernās pasaules dzīves izjūtas atainojumu, un JRT savu identitāti veido, kā teātris cilvēkiem, kuriem nepatīk, ka kāds domā viņu vietā.

JRT mājvieta, kurā tiek veikta saimnieciskā darbība, ir Lāčplēša ielas 25 teātra ēka un ap to izvietotās citas ēkas, kas laika gaitā tikušas pielāgotas teātra vajadzībām. Telpas ilgstoši netika atjaunotas, un zināmā mērā JRT savu komunikāciju ar skatītāju veidoja, izmantojot šo veco un mūsdienīgiem publisko telpu standartiem neatbilstošo telpu simbolismu. Teātris nemēģināja nomaskēt telpu trūkumus, un tie kalpoja par laikmeta liecību, laika ritējumu un mākslas pārsvaru pār materiālām vērtībām.

2017. gadā uzsākta ilgi plānotā un vairākkārt atliktā teātra ēkas Lāčplēša ielā 25 rekonstrukcija, kas iezīmēja nozīmīgu posmu JRT attīstībā. 2017. gada vasarā, proti, aktīvās teātra sezonas starplaikā JRT saimnieciskā darbība tika pārceļta uz pagaidu telpām Miera ielā bijušajā Tabakas fabrikas kompleksā, nododot teātra pastāvīgās telpas Rīgā, Lāčplēša ielā 25 VAS “Valsts nekustamie īpašumi” ēku rekonstrukcijas projekta uzsākšanai. Teātra darbības pārceļšana uz pagaidu telpām 2017.gada septembrī tiek apvienota ar JRT vizuālās identitātes maiņu, proti, uz laiku, kamēr JRT atradīsies pagaidu telpās, lietojot atpazīstamības zīmi – Jaunais Rīgas teātris pie Dzemdību nama.

JRT skatītāju zāļu ietilpība pēc JRT darbības pārceļšanas uz pagaidu telpām Rīgā, Miera ielā 58A samazinājās, proti, teātra darbībai pielāgotajās bijušās Tabakas fabrikas telpās teātra izrāžu izrādīšanai JRT izmanto divas zāles: Lielo zāli ar 301 skatītāju vietu un Mazo zāli ar 250 skatītāju vietām.

Papildus JRT trupa sniedz viesizrādes gan Latvijā, gan ārvalstīs. JRT atpazīstamība ir augsta, un katra piedalīšanās ārvalstu teātru festivālos vai viesizrāžu sniegšana ārpus patstāvīgajām JRT telpām iepriekšējos plānošanas periodos ir bijusi spilgta un nozīmīga Latvijas tēla veidošanai un Latvijas kultūras vērtību un kultūrintentitātes popularizēšanai teātra mākslas jomā, tomēr JRT galvenais valsts deleģēto funkciju izpildes fokuss ir vērsti tieši uz Latvijas auditoriju. Attiecībā par nākotnes perspektīvām uzrunāt ārvalstu auditoriju JRT veido ļoti piesardzīgas prognozes, ņemot vērā ārvalstu viesizrāžu organizēšanas lielo atkarību no ārējiem apstākļiem, tai skaitā, Krievijas īstenotā kara Ukrainā radītā visaptverošā finanšu krīze un ģeopolitiski nestabilā situācija, kā arī aizvien pastāvošie riski epidemioloģiskās drošības aspektā.

JRT, izstrādājot stratēģiskos plānus, ir balstījies uz pieņēmumiem, ka ekonomiskā situācija valstī būs stabila, plānotais valsts finansējuma apmērs tiks palielināts dotējamo izdevumu pozīciju segšanai un JRT pamatdarbības veikšanai tik ļoti būtiskais teātra ēkas Rīgā, Lāčplēša ielā 25 rekonstrukcijas projekts tiks īstenots. Uz stratēģisko plānu izstrādāšanas brīdi vidēja termiņa plānošanas periodam 2022. – 2026. gadam, 2022. gada noslēgumā ir piedzīvota kārtējā projekta īstenotāja atkāpe no būvdarbu izpildes plāna, un JRT nav saņēmis apstiprinājumu projekta īstenošanas gala termiņam, kas ļautu kapitālsabiedrības darbību balstīt uz drošu un garantētu būvdarbu pabeigšanas grafiku. Tāpēc JRT ir balstījis stratēģiskos plānus uz prognozēm, ka teātra darbības pārceļšanu no pagaidu telpām atpakaļ uz atjaunoto teātra mājvietu izdosies īstenot 2023. gadā bez ilgstoša (vairāk nekā divi mēneši) teātra aktīvās sezonas pārtraukuma. Tomēr JRT uzsver, ka pārceļšanās periods neizbēgami izraisīs izrāžu skaita samazināšanos un ar to saistīto visu pārējo rezultatīvo rādītāju kritumu. Lai arī JRT cer maksimāli izmantot pagaidu telpas izrāžu izrādīšanai un darbam pie jauniestudējumiem, tomēr ir jāņem vērā, ka uzsākot darbu jaunajās telpās būs nepieciešams laiks, lai šos iestudējumus pielāgotu jaunajām skatuvēm.

JRT uzsver, ka pastāv augsts risks, ka sakarā ar izmaiņām teātra ēkas Rīgā, Lāčplēša ielā 25 rekonstrukcijas projekta pabeigšanas posmā, JRT būs nepieciešams precizēt šajā stratēģijā ietvertos plānus.

Atgriežoties teātra ēkā Lāčplēša ielā 25, JRT plāno atjaunot izrāžu darbību, veidojot iestudējumus trīs spēles laukumos (Lielā zāle ~500 skatītāju vietas, vidējā zālē ~ 200 skatītāju vietas, mazā zāle ~ 100 skatītāju vietas), tādējādi panākot iepriekšējo gadu radošās un finanšu darbības rādītāju atjaunošanu iepriekšējā līmenī vai pat palielinot tos. Kā galveno izaicinājumu JRT pēc atgriešanās Lāčplēša ielas teātra ēka izvirza kopējā izrāžu skaita atjaunošanu 330 izrādes gadā.

2022.- 2026. gadu periodā JRT paredz starptautisko viesizrāžu skaita kritumu, kas saistīts ar gan ar globālajām Covid-19 pandēmijas sekām, gan ar teātra māksliniecisكو virzienu maiņu, kas iepriekš bija vērstas uz aktīvu pasaules auditorijas iepazīstināšanu ar JRT iestudējumiem klātienē, bet nākotnē saistās ar Latvijas auditorijas iepazīstināšanu ar pasaules māksliniekiem klātienē JRT pastāvīgajā mītnes vietā.

Līdz ar teātra ēkas rekonstrukcijas projekta pabeigšanu JRT apvieno ar JRT aktieru trupas sastāva paplašināšanas projektu, kas ir viens no priekšnoteikumiem, lai JRT varētu veiksmīgi īstenot māksliniecisكو plānu, tai skaitā, jauniestudējumu un kopējā izrāžu skaita nodrošināšanu, balstoties uz savas aktieru trupas cilvēkresursiem.

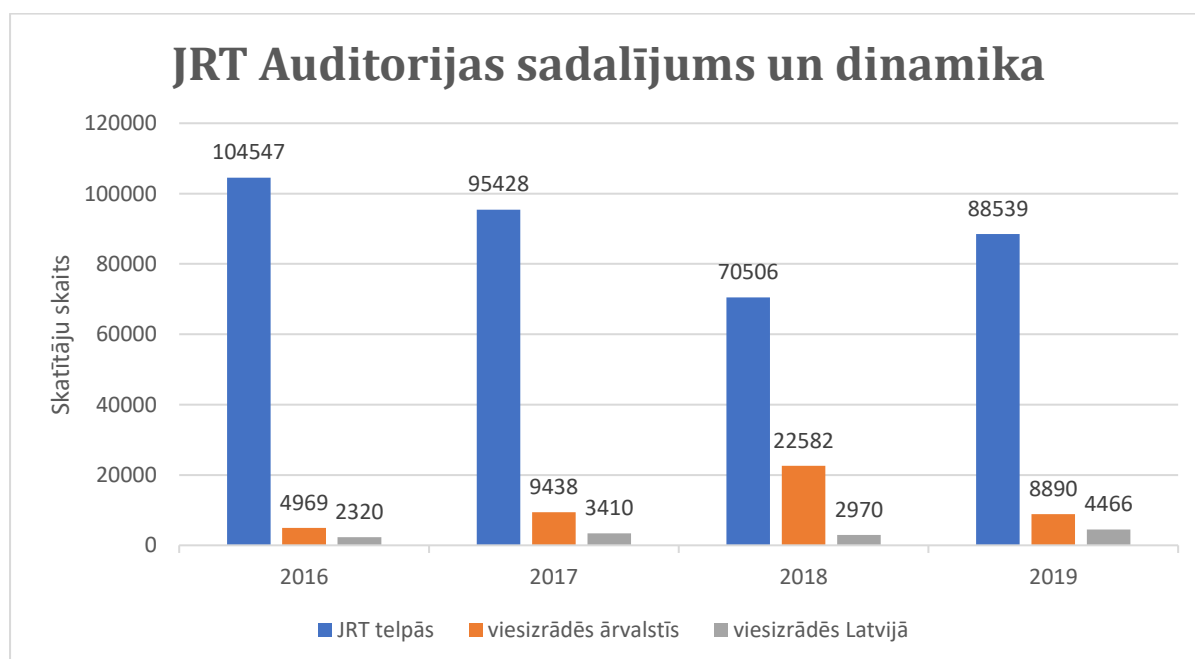
Šī uzdevuma izpildei JRT sadarbojas ar Latvijas Kultūras akadēmiju un papildus esošajai aktieru trupai plāno pieņemt darbā Latvijas Kultūras akadēmijas JRT aktieru kursa beidzējus. Tādējādi tiktu nodrošināta plašāka repertuāra iespējamību un lielāka plānošanas brīvību, kas ļautu JRT kāpināt kopējo skatītāju skaitu un biļešu ieņēmumu rādītājus.

Atgriežoties atjaunotajā teātra kompleksā Lāčplēša ielā pēc tā rekonstrukcijas pabeigšanas, JRT plāno atjaunot teātra ražošanas darbnīcas, kuru neesamība iepriekšējos gados ir negatīvi ietekmējusi gan teātra budžetu, gan jauniestudējumu plānošanu un sagatavošanas gaitu. Tā kā ēku kompleksa Rīga, Lāčplēša ielā, telpu platība būs proporcionāli lielāka un māksliniecisكو darbība intensīvāka, JRT paredz nepieciešamību arī palielināt ēkas ekspluatācijā iesaistīto darbinieku un skatītājus apkalpojošā personāla skaitu.

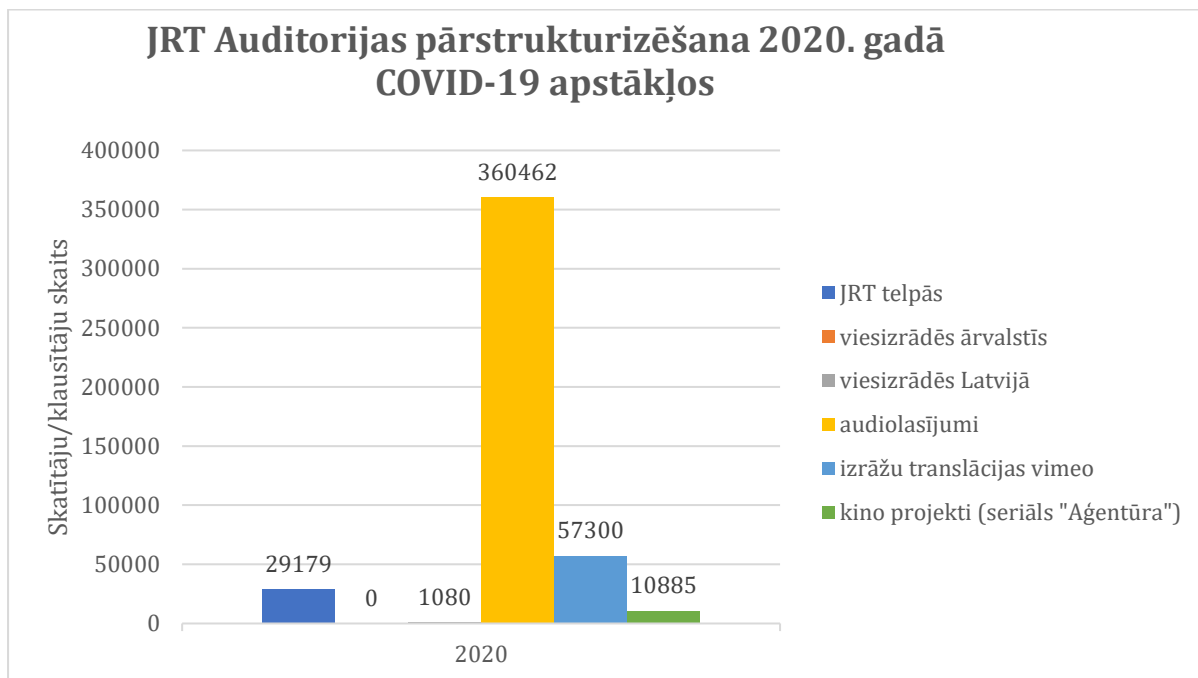
Iepriekš minētie faktori palielinās JRT nodarbināto skaitu un atalgojuma budžetu, vienlaikus ļaujot maksimāli palielināt pašu ieņēmumus no izrāžu pārdošanas.

Stratēģijā iekļautie plāni balstīti uz JRT iepriekšējās darbības izvērtējumu par apmeklētāju skaitu (*skatīt 1. un 2. diagrammas*), pašu ieņēmumu struktūru un dinamiku (*skatīt 3. diagrammu*), JRT izdevumu sadalījumu un dinamiku (*skatīt 4. diagrammu*) un JRT vidējās biļešu cenas dinamiku (*skatīt 5. diagrammu*), valsts finansējumu, un citu finanšu rādītāju un pašu ieņēmumu nākotnes prognozēm (*skatīt 5. tabulu*), kā arī balstoties uz JRT pieņēmumiem par vidējo zāļu ietilpību un par izrāžu skaita plānošanas iespējām dažādās teātra zālēs (*skatīt 1. tabulu*).

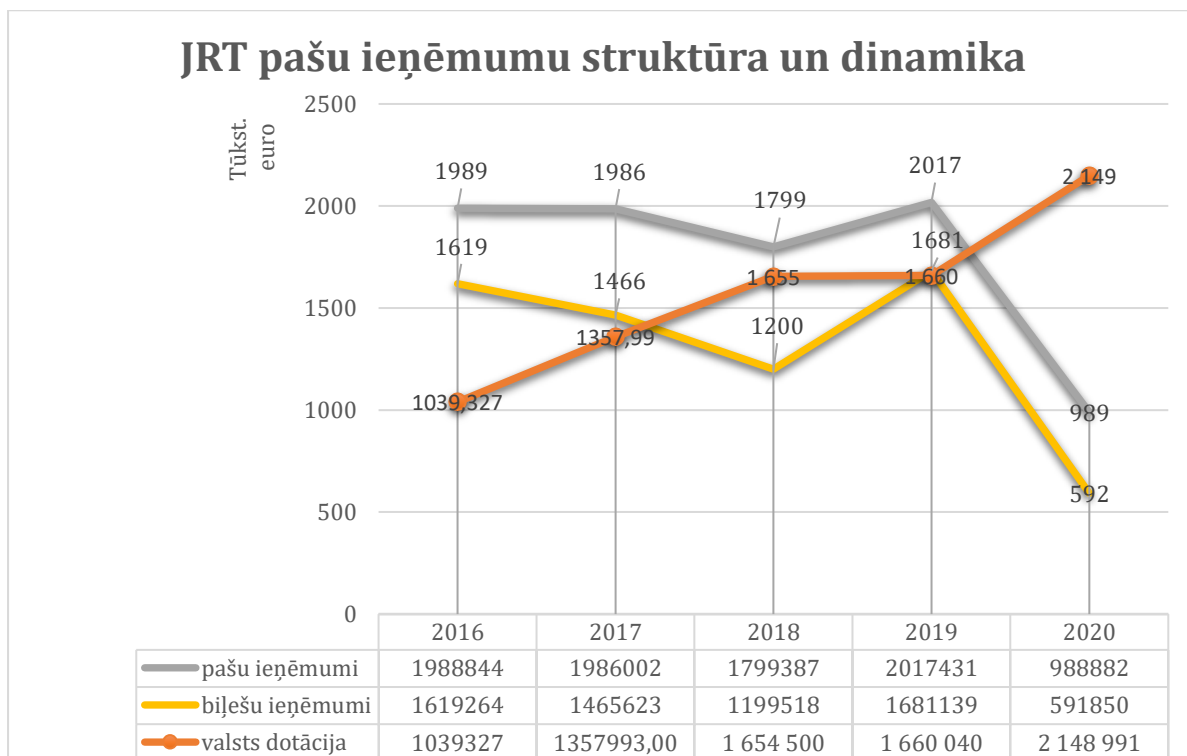
1. diagramma



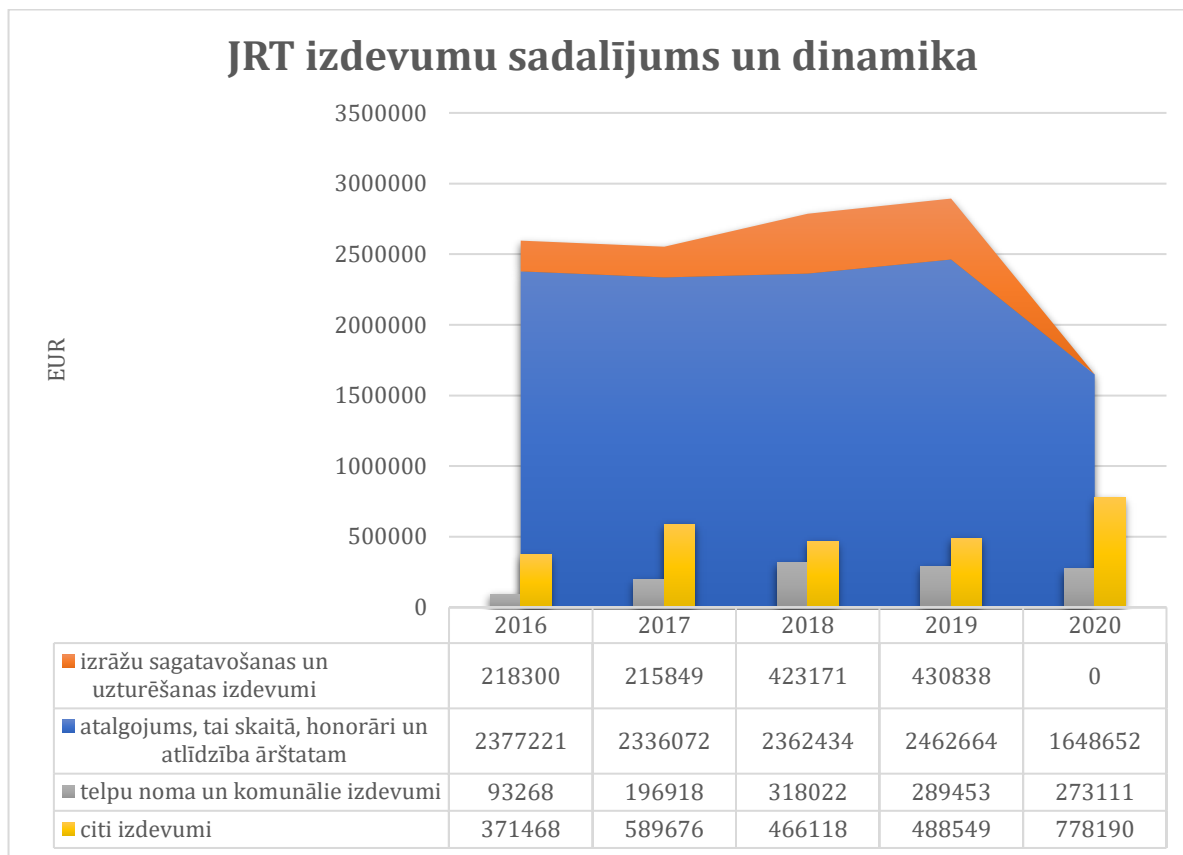
2. diagramma



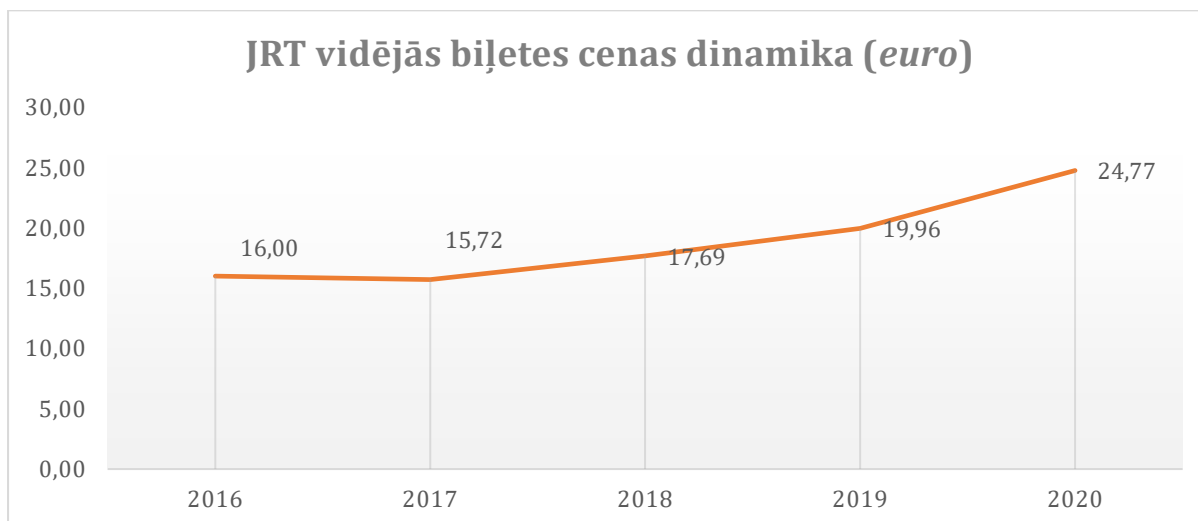
3. diagramma



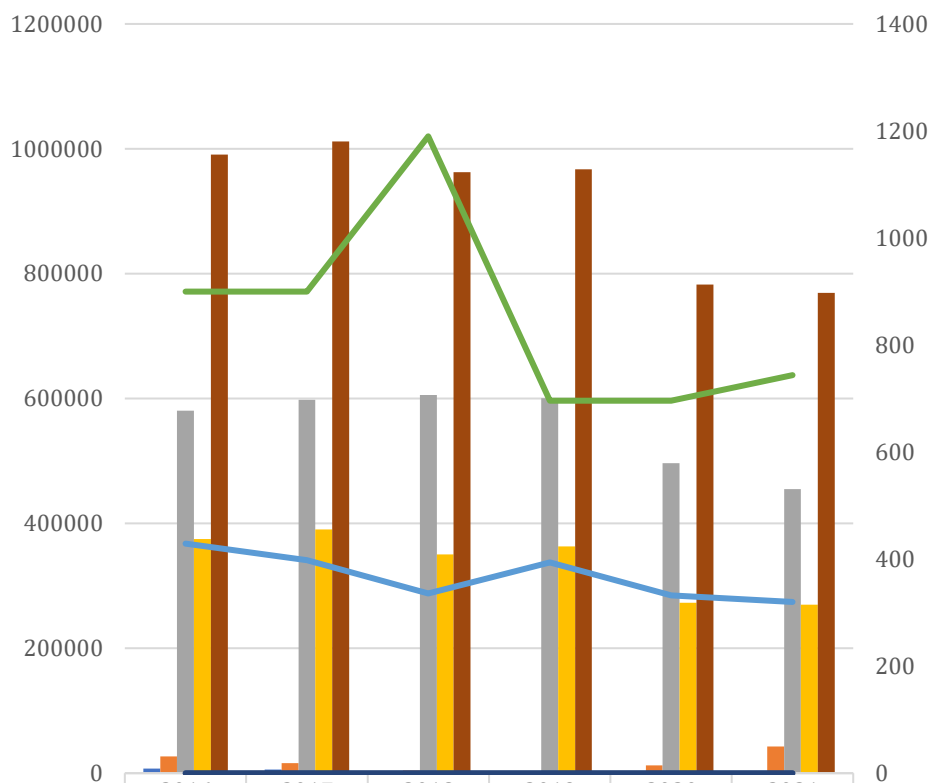
4. diagramma



5. diagramma



Informācija par veiktajām* iemaksām valsts vai pašvaldības budžetā (euro)



	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	7188	5936	0	0	0	0
Pievienotās vērtības nodoklis	26804	16111	4473	2134	12286	43000
Sociālās iemaksas	580505	598025	605824	600629	496371	455000
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	374981	390196	350623	363200	272983	270000
Kopā	990807	1011566	962446	967053	782668	769064
Riska nodeva	429	398	336	394	332	320
Vieglā transporta nodeva	900	900	1190	696	696	744
Nekustamā īpašuma nodoklis	0	0	0	0	0	0

<u>Izrāžu skaita plānošanas algoritms</u>	Lāčplēša iela	Nedēļā: 4 Lielajā zālē, 3 vidējā zālē un 3 mazajā zālē → 10 izrādes nedēļā
	Miera iela	Nedēļā: 3 Lielajā zālē un 3 Mazajā zālē → 6 izrādes nedēļā
<u>Vidējās zāļu ietilpības algoritms</u>	Lāčplēša iela	Nedēļā: 4 Lielajā zālē (500 vietas), 3 vidējā zālē (200 vietas) un 3 mazajā zālē (100 vietas)= 2900 vietas uz 10 izrādēm → vidēji 290 skatītāju vietas (anšlāgs)
	Miera iela	Nedēļā: 3 Lielajā zālē (300 vietas) un 3 Mazajā zālē (250 vietas)= 1650 vietas uz 6 izrādēm → vidēji 275 skatītāju vietas (anšlāgs)
<u>Izrāžu skaita algoritms</u>	Gadā 52 nedēļas- 4 nedēļas atvaļinājums= 48 nedēļas;	
	Jauniestudējuma sagatavošanai uz skatuves pirms pirmizrādes nepieciešamas 10 dienas, kas veido 70 dienas, jeb 10 nedēļas gadā, pie standarta jauniestudējumu sagatavošanas plāna.	
	→ Kopumā izrāžu izrādīšanai atliek 38 nedēļas gadā	
	Lāčplēša iela	38 nedēļas x 10 izrādes nedēļā
	Miera iela	38 nedēļas x 6 izrādes nedēļā

2. JRT vispārējie stratēģiskie mērķi:

JRT vispārējais stratēģiskais mērķis atbilstoši Ministru kabineta 2022. gada 13. septembra rīkojumā Nr. 607 ((prot. Nr. 46 13. §) noteiktajam ir saglabāt nacionālo un pasaules kultūras mantojumu un radīt jaunas vērtības teātra mākslas jomā, apgūstot starptautisko pieredzi un turpinot izkopt unikālo Alvja Hermaņa izveidoto teātra valodu, kā arī nodrošināt izrāžu pieejamību Latvijas un ārvalstu auditorijai, ar teātra repertuārpolitiku veicinot sociāli aktīvas sabiedrības veidošanos.

JRT darbības stratēģiskie uzdevumi, misija, vīzija un vērtības:

JRT ar savu repertuārpolitiku nodrošina profesionālās teātra mākslas daudzveidību, jaunradi un pieejamību sabiedrībai, regulāri apgūstot starptautisko pieredzi, un atbilstoši kultūrpolitiskajām prioritātēm nodrošina augstāku kvalitātes standartu teātra mākslas jomā.

JRT stratēģiskie uzdevumi:

- radīt un darīt pieejamas plašai Latvijas sabiedrībai daudzveidīgas un kvalitatīvas profesionālās teātra mākslas izrādes;
- iestudēt dažādu žanru latviešu mūsdienu literatūras darbus;
- ar teātra mākslas starpniecību veicināt nacionālās identitātes un latviešu kultūras stiprināšanu;
- veicināt jaunradi, radošus eksperimentus un starpnozaru sadarbību;
- īstenot izglītojošas un sociālas programmas sabiedrības izglītošanai un integrācijas procesu veicināšanai;
- ar teātra mākslas starpniecību sekmēt bērnu un jauniešu personības veidošanos;
- popularizēt Latvijas teātra mākslas sasniegumus ārvalstīs un apgūt starptautisko pieredzi teātra mākslas jomā;
- vākt, uzkrāt un analizēt kultūras informāciju teātra mākslā un nodrošināt tās pieejamību sabiedrībai.

JRT misija ir radīt mākslinieciski augstvērtīgu teātra mākslu, izkopjot un pilnveidojot JRT unikālo teātra valodu, kas vērsta uz sabiedriski aktuālu tēmu poētisku un teatrālu risinājumu.

- JRT ir teātris cilvēkiem, kuriem patīk domāt pašiem;
- JRT kalpo kā tilts starp veco un jauno pasaules redzējumu, starp cilvēkiem, kas joprojām lasa grāmatas, un tiem, kas tās nelasa.

JRT vīzija:

JRT sevi pozicionē kā poētiski intelektuāls teātris, kura galvenais mērķis ir provocēt un rosināt sabiedrībā diskusijas par aktuālām un mūžīgām tēmām.

JRT vērtības:

- **Tradīcijas:** JRT glabā un popularizē Latvijas teātra personību radošo mantojumu, īpašu uzmanību veltot informācijas, lietisko un mutvārdu vēsturisko liecību saglabāšanai teātra ēkas Lāčplēša ielā 25 rekonstrukcijas periodā. Tradīciju saglabāšanā JRT izvairās no konservācijas mēģinājumiem, bet gan demonstrē cieņu un pietāti pret vēsturiskiem teātra izteiksmes līdzekļiem, meklējot jaunu teātra valodu un izpausmes formas to aktualizēšanai.
- **Inteliģence:** JRT teātra valoda ir neatkarīga un nepakļaujas manipulācijām, tā runā, lai atmodinātu skatītāja jūtīgumu un drosmi patstāvīgi analizēt iekšējās un ārējās vides procesus.
- **Atvērtība jauniem radošo izpausmju meklējumiem:** JRT meklē jaunus izteiksmes līdzekļus, iestudē jaunus latviešu autoru oriģināldarbus un aktuālus iepriekš Latvijas auditorijai neizrādītus ārvalstu autoru darbus, kā arī atbalsta jaunu talantu – aktieru, režisoru, mākslinieku, radošo izaugsmi, dažādojot radošās izpausmes veidus.
- **Reputācija:** JRT rūpējas par augsta mākslinieciskā līmeņa nodrošināšanu ikvienā izrādē un pasākumā kā Latvijā, tā arī ārzemēs. JRT ciena un respektē gan sabiedrību, gan savu auditoriju, gan sadarbības partnerus.
- **Konkurētspēja:** JRT ir starptautiski atpazīstams un konkurētspējīgs spēlētājs teātra nozarē gan Latvijas robežās, gan starptautiskā arēnā. JRT gūst ievērību un saņem nozares profesionāļu vērtējumu Latvijas un ārvalstu medijos.
- **Radošās personības:** JRT repertuāru balsta teātra mākslinieciskais kodols – gan mākslinieciskais vadītājs, gan aktieru trupas kodols, kuru veiksmīgās sadarbības rezultātā tiek turpināta un izkopta JRT unikālā Alvjā Hermana izveidotā teātra valoda, kas balstās uz aktiera profesijas standartu paplašināšanu, iesaistot aktierus teātra iestudējumu mākslinieciskās koncepcijas veidošanā.

3. Vides faktoru analīze:

3.1. Iekšējie faktori:

3.1.1. ***tehniskais nodrošinājums.*** Teātra ēkas Lāčplēša ielā rekonstrukcijas projekta uzsākšana un darbības pārceļšana uz pielāgotajām pagaidu telpām Miera ielā ir uzskatāma par nozīmīgu soli un bija pirmais etaps teātra telpu un teātra tehniskā nodrošinājumu modernizācijas plānā. Veicot ieguldījumus pagaidu telpu teātra kompleksā Miera ielā aprīkošanai ar teātra darbībai nepieciešamo materiālo tehnisko bāzi, tika izvērtēta iekārtu un aprīkojuma piemērotība Tabakas fabrikas telpām, kā arī iespējas izmantot šos tehnoloģiskos resursus arī turpmāk atgriežoties patstāvīgajās telpās pēc Lāčplēša ielas teātra kompleksa rekonstrukcijas. Tomēr JRT uzsver, ka šie ieguldījumi veidos tikai nelielu daļu no jaunā teātra kompleksa tehniskā aprīkojuma. Lāčplēša ielas teātra kompleksa trīs spēles laukumu aprīkošana ar teātra vajadzībām atbilstošām mūsdienīgām skatuves iekārtām un tehnoloģijām ir galvenais priekšnoteikums, lai JRT varētu īstenot savus stratēģiskos plānus.

Kā viena no būtiskākajām izmaiņām, kas paredzēta Lāčplēša ielas rekonstrukcijas ietvaros, ir teātra ražojošo struktūru atjaunošana. Tādējādi paredzēts novērst lielo atkarību no ārpalpojumiem teātra jauniestudējumu sagatavošanā. Šobrīd bez iespējām patstāvīgi plānot un vadīt jauniestudējumu dekorāciju, kostīmu un rekvizītu izgatavošanas procesu, kapitālsabiedrība saskaras ar virkni problēmu, kas rada risku teātra darbības veiksmīgai plānošanai.

Pasūtot teātra dekorāciju, kostīmu un rekvizītu izgatavošanas ārpakalpojumā, kapitālsabiedrībai ir jāņem vērā sekojoši apgrūtinājumi:

- teātra specifikas nepārziņošana un neievērošana no pakalpojumu izpildītāju puses;
- ierobežotais piedāvājums tirgū, proti, teātra specifikai atbilstošu pakalpojumu sniedzēju loks ir ļoti šaurs, kas apkalpo arī kapitālsabiedrības konkurentus. Šādā situācijā kapitālsabiedrība ir atkarīga no konkurentu plānotajām aktivitātēm un potenciālo ārpakalpojumu sniedzēju noslogotības.

2022. gadā JRT ir saņēmis valsts mērķfinansējumu Lāčplēša ielas tehniskā aprīkojuma iegādei, ko kapitālsabiedrība ir uzsākusi apgūt jau 2022. gadā, īstenojot pārvietojamo teātra mēbeļu un tehniskā aprīkojuma iepirkumus. Taču, ņemot vērā, ka šis valsts finansējums ir paredzēts, lai ļautu, kapitālsabiedrībai pašai veicot iepirkumus, kompensēt tā aprīkojuma iegādi, kas rekonstrukcijas projekta īstenošanas gaitā, ticis izslēgts no kopējā VAS “Valsts nekustamie īpašumi” projekta apjoma, JRT paredz, ka daļa iepirkumu tiks īstenota vēl 2023. gadā, Lāčplēša ielas teātra kompleksa rekonstrukcijas beigu etapā.

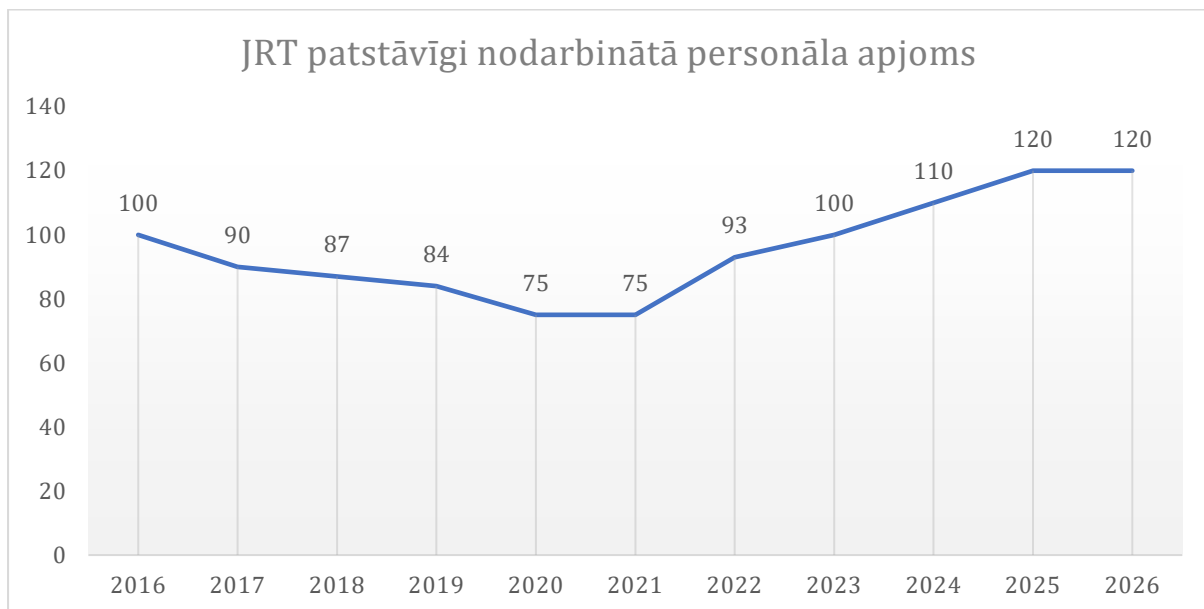
3.1.2. **personāla struktūra.** Lai nodrošinātu augstu personāla resursu efektivitāti un pielāgotos telpu un tehniskā nodrošinājuma resursu izmaiņām, tiek plānotas izmaiņas amata pienākumos, darba apjomā un personāla struktūrā saistībā ar teātra darbības atgriešanu atjaunotajā Lāčplēša ielas teātra kompleksā pēc tā rekonstrukcijas projekta pabeigšanas.

Īstenotas un plānotas izmaiņas personāla politikā sekojošos virzienos:

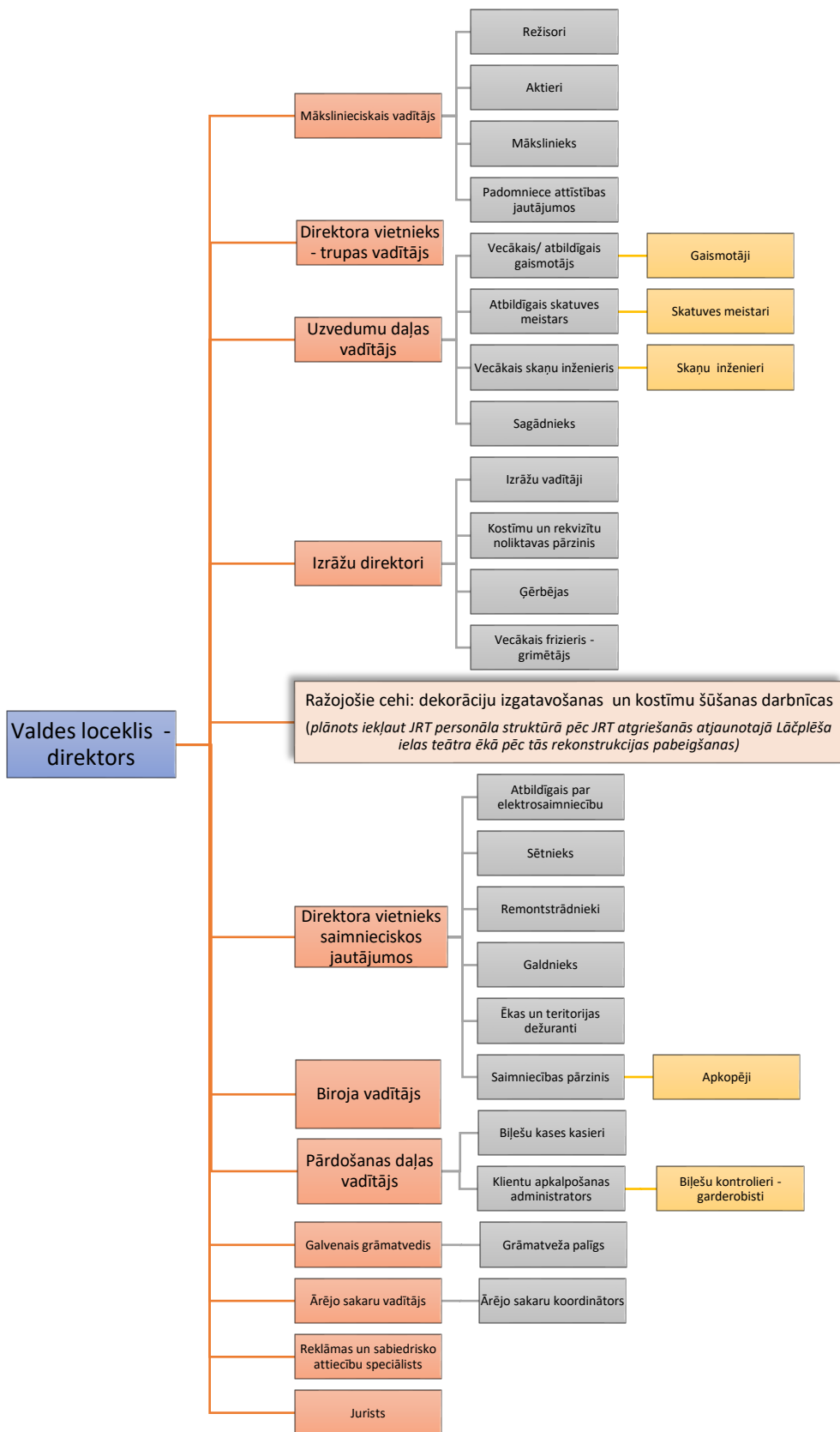
- aktieru trupas reorganizācija, kas saistīta ar ilgtermiņā plānotu dažādu vecuma kategoriju aktieru iesaisti trupas sastāvā, tika uzsākta 2017. gadā līdz ar Lāčplēša ielas teātra kompleksa rekonstrukcijas uzsākšanu un teātra darbības pārcelšanu uz pagaidu telpām Miera ielā. Līdz reorganizācijai bija izveidojusies situācija, ka JRT trupu veidoja aktieri vecuma grupā no 30 līdz 50 gadiem. Tas radīja augstas konkurences apstākļus uz noteiktu kategoriju lomām, bet nenodrošināja nepieciešamo lomu izpildītājus citu vecuma kategorijās. Tāpēc reorganizējot patstāvīgi nodarbināto aktieru ansambli, tika samazināts esošais patstāvīgi nodarbināto aktieru skaits, un atbilstoši JRT jauniestudējumam un repertuāra politikai, veikta pakāpeniska citu vecuma grupu aktieru piesaiste, – sākotnēji piesaistot aktierus uz konkrētu lomu izpildīšanu un turpmāk izskatot iespēju iekļaut, aktieri patstāvīgi nodarbinātās JRT trupas sastāvā. 2018. gadā Latvijas Kultūras akadēmija uzņēma Jaunā Rīgas teātra aktieru kursu, kura apmācību programmas izstrādē Latvijas Kultūras akadēmija sadarbojās ar JRT, lai veicinātu izpratni par JRT teātra valodu, tradīcijām un vērtībām un radītu labvēlīgus apstākļus jauno aktieru iesaistīšanai JRT aktieru ansamblī. JRT paredz noslēgt reorganizāciju JRT aktieru trupā pirms atgriešanās Lāčplēša ielas kompleksā pēc tā rekonstrukcijas pabeigšanas, nodrošinot dažādu vecuma grupu sabalansētību aktieru trupas ietvaros. Mākslinieciskā personāla reorganizācijas ietvaros JRT plāno papildināt esošo JRT aktieru trupas sastāvu ar maksimums 12 štata vietām;
- atalgojuma modeļa maiņa, palielinot darba apjoma un darba izpildes kvalitātes ietekmi uz darbiniekiem izmaksājamā atalgojuma apmēru;
- darba pienākumu pārdale, lai mazinātu neaizvietojamo amatu ietekmi uz kapitālsabiedrības funkciju izpildi;

- Covid-19 pandēmijas ietekmē 2020. gadā JRT veikta darbinieku skaita samazināšana, un kopējais štata darbinieku skaits nav atjaunots pilnā apmērā, pastāvot teātra darbības ierobežojumu un pārtraukuma riskam;
- ražojošo struktūru iekļaušana JRT personāla struktūrā pēc JRT Lāčplēša ielas ēkas rekonstrukcijas un teātra darbības atjaunošana JRT pamatdarbības vietā – Rīgā, Lāčplēša ielā 25. JRT. Sakarā ar telpu platības palielināšanos, izvērtējot atjaunotās teātra ēkas apsaimniekošanas nosacījumus, uz kādiem JRT nomā tiks nodots Lāčplēša ielas teātra komplekss, JRT paredz iespēju, ka būs jāpalielina JRT saimnieciskā un ēkas ekspluatācijas personāla sastāvu. Līdz ar šīm izmaiņām - saimnieciskā un ēkas ekspluatācijas personāla paplašināšanu un ražojošo cehu izveidi, JRT paredz nepieciešamību palielināt nodarbināto skaitu (*skatīt JRT organizatoriskās struktūru 1. shēmu un 7. diagrammu*).

7.diagramma



1. shēma



3.2. Ārējie faktori. Kā būtiskākos apstākļus, kas var ietekmēt kapitālsabiedrības darbību un kurus kapitālsabiedrība nevar ietekmēt, JRT ir definējusi sekojošo:

3.2.1. **valsts finansējuma apjoms.** Valsts finansējuma apmēra nozīme ir ilgtermiņā, stabilā un paredzamā plānošanā. Kapitālsabiedrība pati piesaista aptuveni 60% pašu ieņēmumus kopējā JRT budžetā, bet valsts finansējuma apjoms nodrošina stabila teātra trupas kodola un teātra identitātes saglabāšanu. Būtu jāveicina valsts finansējuma plānošanu ilgākam periodam, jo no valsts finansējuma apjoma tieši atkarīga kapitālsabiedrības darbības plānošana.

JRT norāda uz būtisku aspektu valsts finansējuma nodrošinājumā, lai segtu paredzamo būtisko kapitālsabiedrības lietošanā nodoto telpu nomas maksas pieaugumu, pārceļot saimniecisko darbību uz atjaunoto teātra kompleksu Lāčplēša ielā.

Ņemot vērā, ka pirms rekonstrukcijas projekta uzsākšanas kapitālsabiedrība veica savu saimniecisko darbību Lāčplēša ielas teātra ēkā, lietojot valstij piederošo nekustamo īpašumu bezatlīdzības kārtībā, bet nomas maksas un apsaimniekošanas izdevumu kompensēšanai, uzturoties pagaidu telpās Miera ielā, JRT saņēma normatīvajos aktos paredzēto mērķprogrammas finansējumu, JRT uzver, ka atgriežoties atjaunotajā teātra kompleksā Lāčplēša ielā, nomas maksas un apsaimniekošanas izdevumu segšana bez valsts finansējuma atbilstošā apjomā nav iespējama. Turklāt, ņemot vērā kapitālsabiedrības paredzamo lielo atkarību no šī finansējuma, JRT norāda uz nepieciešamību nostiprināt normatīvajos aktos finansējuma piešķiršanu un tā apjoma aprēķināšanas kārtību.

Uz stratēģijas izstrādes brīdi JRT ir iepazinies ar VAS “Valsts nekustamie īpašumi” piedāvāto nomas maksas aprēķinā iekļauto uzkrājumu komponentes aprēķina metodiku, kas iekļauj ne tikai nekustamā īpašuma uzturēšanas izmaksas, bet arī ēkas atjaunošanas vērtības iekļaušanu, kas ļautu uzkrāt finanšu līdzekļus objekta atjaunošanai līdzvērtīgā kvalitātē un apjomā. JRT ieskatā atjaunošanas izmaksu iekļaušana nomas maksā, kas tiek maksāta no JRT budžeta, būtiski paplašinātu kapitālsabiedrības valsts deleģēto funkciju apjomu un iesaistītu JRT valsts nekustamo īpašumu attīstīšanas un uzturēšanas funkciju izpildē. Turklāt brīdī, kad JRT lietošanā nodotajam nekustamajam īpašumam būtu nepieciešams veikt atjaunošanu, kapitālsabiedrība, kas būtu nodrošinājusi šādu līdzekļu uzkrāšanu, tik un tā būtu atkarīga no valsts finansējuma, kas būtu nepieciešams darbības pārceļšanai uz pagaidu mājvietu nekustamā īpašuma remontdarbu vai būvdarbu periodā.

Turklāt JRT saskata augstu risku, ka, iekļaujot nomas maksas aprēķinā ēkas atjaunošanas izdevumus visa rekonstrukcijas projekta būvniecības izmaksu apjomā, Lāčplēša ielas teātra kompleksa nomas maksa varētu būt tik augsta, ka JRT, nododot apakšnomā atsevišķas telpu grupas teātra kafejnīcas pakalpojumu nodrošinātājam, apakšnomas cena var izrādīties pārāk augsta un neatbilstoša tirgus situācijai.

3.2.2. **pirktpējas svārstības** būtiski ietekmē kapitālsabiedrības pašu ieņēmumu rādītājus, tāpēc JRT biļešu cenu politika pielāgota patērētāju pirktpējas rādītājiem, uzturot stabilu biļešu cenas līmeni un ļoti jūtīgi reaģējot uz pirktpējas kritumiem, vai arī pieprasījuma kāpumu pēc kāda atsevišķa produkta.

3.2.3. **teātra un mākslas pasākumu biļešu cenu dinamika.** JRT nepārtraukti veic Latvijas kultūras pasākumu biļešu cenu dinamikas monitoringu, un izvērtē to vietējā tirgus patērētāju pirktpējas rādītāja izmaiņu kontekstā. Lai arī būtiski atšķiras konkurējošo teātra un mākslas pasākumu saturiskais piedāvājums, tomēr JRT ieskatā šobrīd valda ļoti liela konkurence starp satura ziņā ļoti atšķirīgu pasākumu rīkotājiem par skatītāju, kas vispār apmeklē kultūras pasākumus, un, kas būtiskākais teātra nozares jomā – par skatītāju, kas apmeklē kultūras pasākumus klātienē. Nosakot biļešu cenu, JRT ņem vērā citu publisku pasākumu cenu svārstības. Turklāt konkurējošo kultūras institūciju piedāvāto īpašo kultūras pasākumu (ar JRT

piedāvātā satura nesalīdzināmu, taču piedāvājuma ziņā unikālu kultūras notikumu) cenu kāpums var neliecināt par pirkjspējas strauju paaugstināšanos, bet gan gluži pretēji - norādīt uz JRT patērētājam pieejamo finanšu resursu samazināšanos. Proti, konkurējošo teātra un mākslas pasākumu biļešu cenu kāpums JRT ir jāizvērtē arī no tā skatupunkta, ka tai sabiedrības daļai, kas vispār apmeklē kultūras pasākumus – “ar konkurentiem kopīgajai auditorijai”, attiecīgajā periodā kultūras pasākumiem atvelētais budžets jau ir iztērēts. Piemēram, jābūt piesardzīgiem plānojot t.s. īpašo pasākumu ar paaugstinātām biļešu cenām laikā, kad tiek nodotas tirdzniecībā citu rīkotāju īpašo pasākumu biļetes.

3.2.4. *teātra specifikai atbilstošu ārpakalpojumu sniedzēju šaurais tirgus.* JRT nepārtraukti veic ārpakalpojumu tirgus izpēti, lai uzturētu savā redzeslokā pēc iespējas plašāku sadarbības partneru loku teātra dekorāciju, kostīmu, rekvizītu izgatavošanas un citu ar teātra specifiku saistītu pakalpojumu sniedzēju jomā. Tai skaitā JRT aktīvi seko jaunāko tehnoloģisko iespēju attīstībai un ārpakalpojumu sniedzēju kapacitātei nodrošināt mūsdienīgākos un efektīvākos risinājumus, apzina ārpakalpojumu sniedzēju pieejamību konkrētos JRT mākslinieciskās un saimnieciskās darbības plānošanas etapos. Piemēram, dekorāciju izgatavošanas jomā, JRT ir atkarīgs, vai attiecīgajā laika periodā ārpakalpojumu sniedzējs nebūs aizņemts citu pasūtījumu izpildē.

3.2.5. *konkurējošo mākslas pasākumu kalendārs* - ne tikai teātra, bet mākslas pasākumu (televīzija, kino, izstādes, koncerti u.tml.) norises kalendārs tiešā veidā ietekmē kapitālsabiedrības darbības plānošanu. Tas ietekmē gan patērētāju pirkjspēju, gan auditorijas pieejamību. Tāpēc JRT, plānojot savu īpašo pasākumu grafiku, jāņem vērā citu mākslas pasākumu grafiku Rīgā (teātri, izstādes, koncerti, īpašie notikumi - jaunu kultūras institūciju atklāšana, pasākumi ar spilgtu mākslas personību piedalīšanos u.tml.), jo mākslas pasākumus apmeklējošās auditorijas apjoms ir salīdzinoši neliels un nemainīgs.

3.2.6. *demogrāfiskās tendences* - JRT auditorijas apjomu ietekmē Latvijas darbaspēka migrācijas tendences, it īpaši augsti kvalificēta darbaspēka aizplūšana no Latvijas. JRT auditorijas pētījumi liecina, ka lielākā JRT klientu daļa ir iedzīvotāji ar augstu kvalifikāciju un izglītības līmeni, svešvalodu zināšanām un interesi par mākslas notikumiem ārpus Latvijas robežām.

3.2.7. *normatīvo aktu izmaiņas* - Publisko iepirkumu likums, likums par pievienotās vērtības nodokli, likums par uzņēmuma ienākuma nodokli, likums par iedzīvotāju ienākuma nodokli, valstī noteiktās minimālās darba algas izmaiņas u.c.

3.2.8. *pasaulē un Latvijā aktuāli mainīgais konteksts Covid-19 izplatības apstākļos* ietekmē JRT māksliniecisko darbību tiešā veidā. Valstī noteiktie ierobežojumi Covid-19 pandēmijas izraisītā auditorijas ieradumu maiņa, kas saistās ar klātienē kultūras pasākumu apmeklējumu nomaiņu uz digitāli pieejamas kultūras patēriņu, rada papildu izaicinājumus, gan noturēt līdz šim stabili augsto apmeklētības rādītāju, gan arī turpmāk elastīgi reaģēt uz publisku pasākumu rīkošanas ierobežojumiem, lai pēkšņas pamatdarbības apturēšanas gadījumā, kapitālsabiedrība būtu spējīga operatīvi pārplānot savu darbību uz dažādiem citiem mākslas projektiem, nodrošinot pēc iespējas plašākas nodarbinātības iespējas personālam un ģenerējot citus pašu ieņēmumus, lai kompensētu iespējamo biļešu ieņēmumu samazināšanos. Tomēr JRT uzsver, ka šādi projekti, kas saistīti ar JRT iestudējumiem un citiem mākslas produktiem, kas izplatāmi digitāli vai citā veidā bez klātienē auditorijas pulcēšanas teātra telpās, nekonkurē un neaizstāj JRT pamatdarbību – teātra iestudējumu sagatavošanu un izrādīšanu, tie tiek īstenoti izņēmuma kārtā, kad ārēju apstākļu dēļ nav iespējams pilnvērtīgi veikt JRT pamatdarbību.

3.3. SVID analīze

2. tabula

Iekšējā vide	Stiprās puses	Vājās puses
	Profesionāli ļoti spēcīgs, augstu profesionālo novērtējumu un plašu atpazīstamību ieguvušais JRT mākslinieciskās trupas kodols – mākslinieciskais vadītājs un aktieri	Tieša atkarība no mākslinieciskās trupas cilvēkresursiem
	Efektīvs pārvaldes modelis	Finanšu gada plāna apstiprināšana teātra sezonas vidū
	Kompakta uzņēmuma struktūra	Atkarība no valsts finansējuma atjaunotās Lāčplēša ielas teātra kompleksa nomas maksas segšanai
	Repertuāra daudzveidība	Ražojošo ceļu trūkums jomas profesionāļu trūkums līdz teātra kompleksa rekonstrukcijas pabeigšanai, kad JRT būs iespēja patstāvīgi uzsākt teātra iestudējumu dekorāciju un kostīmu ražošanu
	Pastāvīga un stabila skatītāju pamatauditorija	Saimnieciskās darbības īstenošana pagaidu telpās ārpus pastāvīgās mītnes vietas Lāčplēša ielas teātra ēkā, kas laika gaitā kļuvusi par būtisku teātra identitātes daļu
	Atpazīstamība un ilgstošā laika periodā nemainīgi uzturētais augstais profesionālais novērtējums	Auditorijas samazināšanās, pārceļoties uz pagaidu telpām Miera ielā
	Mūsdienīgiem teātra iestudējumiem piemēroti telpu resursi Lāčplēša ielas teātra kompleksā pēc rekonstrukcijas projekta pabeigšanas – trīs spēles laukumi: Lielā zāle, kas ļautu pulcēt plašu auditoriju, kā arī eksperimentāliem projektiem piemērotas Mazā un <i>Black box</i> zāles, kas ļautu riskēt un uzrunāt īpašas auditorijas.	Atkarība no ārējo tirgu tendencēm viesizrāžu jomā
	Paplašināts aktieru trupas potenciāls palielināšanās 2022. gadā, kad Latvijas Kultūras akadēmiju pabeigs JRT aktieru kurss, un plānota JRT aktieru trupas paplašināšana, uzņemot JRT aktieru kursa studentus JRT štatā.	Lielā atšķirība starp vietējā tirgus maksātspēju un ārējo tirgu mākslinieku honorāriem būtiski ierobežo JRT iespējas piesaistīt pasaules līmeņa māksliniekus

Ārējā vide	Iespējas	Draudi
	Iespēja piesaistīt radošo personību – scenogrāfu, kostīmu mākslinieku, režisoru, potenciālu JRT mērķu sasniegšanai	Atkāpes no Lāčplēša ielas teātra ēkas rekonstrukcijas īstenošanas grafika
	Jaunu sadarbības partneru piesaiste, tai skaitā, pasaules līmeņa mākslinieku piesaistīšanas iespējas	Atkarība no pagaidu telpu Miera ielā 58A turpmākajiem attīstības plāniem, kas saistīti ar šo telpu nodošanu citiem mērķiem un Kultūras un radošo industriju atbalsta centra “ <i>TabFab</i> ” izveides projekta īstenošanu
	Aktieru ansambļa paplašināšana un tieši Latvijas Kultūras akadēmijas Jaunā Rīgas teātra aktieru kursa audzēkņu piesaiste JRT mākslinieciskajai darbībai	Kvalificētu tehnisko teātra darbinieku trūkums darba tirgū
	Starptautiskā darbība – attīstot dalību festivālos un viesizrādēs ārvalstīs	Konkurentu piedāvāto konkurējošo kultūras produktu cenu svārstības
	Viesizrādes Latvijā, sadarbojoties ar Latvijas reģionu centriem, apgūstot jaunus spēles laukumus	Ražojošo cehu trūkuma izraisītā atkarība no ārpakalpojumu sniedzējiem līdz teātra kompleksa rekonstrukcijas pabeigšanai, kad JRT būs iespēja patstāvīgi uzsākt teātra iestudējumu dekorāciju un kostīmu ražošanu
	Jaunas auditorijas piesaiste, it īpaši saistībā ar JRT trupas paplašināšanu un jaunas paaudzes aktieru uzņemšanu JRT aktieru trupā, kas ļauj veiksmīgāk uzrunāt un piesaistīt arī jaunas paaudzes skatītāju	COVID-19 pandēmijas ietekme uz skatītāju ieradumiem apmeklēt publiskus pasākumus

4. JRT biznesa modelis - kapitālsabiedrība, kuras saimnieciskā darbība vērsta uz jauniestudējumu sagatavošanu un repertuāra izrāžu nodrošināšanu.

4.1. **sagaidāmās vērtības.** Stratēģijas plānošanas periodā paredzēti divi galvenie uzdevumi, kas vērsti uz sabiedrisko interešu apmierināšanu:

4.1.1. pārejas periodā - teātra ēkas rekonstrukcijas laikā JRT jānodrošina teātra darbības nepārtrauktība un sabiedrības vēlmēs pēc augstvērtīgas teātra mākslas apmierināšana;

4.1.2. rekonstrukcijas projekta īstenošanas gaitā jāuzlabo teātra apmeklētāju komforta līmenis, ceļot teātra ēku tehniskā aprīkojuma kapacitāti. Atgriežoties teātra ēkā pēc tās rekonstrukcijas, tiktu pilnībā novērstas tās problēmas, ar kurām saskaras teātra apmeklētāji telpu fiziskā nolietojuma un tehniskā aprīkojuma trūkuma dēļ.

4.2. **mērķa klientu segmenti** – JRT pastāvīgais skatītājs, ar kuru teātrim ir cieša atgriezeniskā saite. JRT klientu datu bāzē ir 16 000 skatītāju. Par skatītāju lojalitāti liecina liels pieprasījums pēc biļetēm, kas tiek izpārdotas īsi pēc ikmēneša repertuāra publicēšanas. JRT jau šobrīd apvieno dažādās valodās runājošas auditorijas. Galvenā mērķauditorija ir Latvijas

iedzīvotāji, kas dzīvo gan Rīgā, gan ārpus tās visā Latvijā, taču JRT uzrunā plašākas auditorijas arī visā pasaulē. JRT kā nākotnes mērķauditoriju definē visplašāko auditoriju, kas netiktu iedalīta, bet gan tieši pretēji - visdažādākās sabiedrības grupas, kas tiktu integrētas, un, savstarpēji mijiedarbojoties, tiktu veidots īpašs un oriģināls teātra mākslas saturs.

JRT kā vienu svarīgiem stratēģiskiem mērķiem izvirza gan stabilās pieaugušo auditorijas (regulārie JRT izrāžu apmeklētāji, kas piekrīt savu datu reģistrēšanai biļešu tirdzniecības sistēmā, regulāri apmeklē JRT iestudējumus, aktīvi pauž savu viedokli par JRT iestudējumiem JRT mājaslapā un sociālajos tīklos) noturēšanu, gan arī jaunu skatītāju piesaistīšanu JRT iestudējumiem. Jaunas auditorijas piesaisti JRT teātra izrādēm JRT plāno īstenot gan paplašinot aktieru trupu ar gados jaunākiem aktieriem, gan sadarbojoties ar jaunām radošām personībām, kas ar savu māksliniecisko rokrakstu un izteiksmes veidu spētu uzrunāt un piesaistīt JRT jaunu skatītāju.

JRT bērnu auditorijas daļa līdz ar JRT darbības pārcelšanu uz pagaidu telpām būtiski samazinājās, jo iepriekš repertuārā esošos JRT iestudējumus bērnu un jauniešu auditorijai nebija iespējams veiksmīgi pielāgot jaunajām telpām. Jau no 2018. gada, iesaistot Latvijas Kultūras akadēmijas Aktieru kursa studentus JRT repertuāra izrādēs, JRT ir sagatavojis jauniešu auditorijai mērķētus iestudējumus (“Kalpa zēna vasara. Sākums”, “Bītlu jaunais albums”).

4.3. **izplatīšanas kanāli** – līdz 2020. gada martam JRT biļešu tirdzniecība tika nodrošināta divos veidos: biļetes varēja iegādāties klātienē JRT kasē, kā arī interneta biļešu tirdzniecības sistēmā www.biletetes.jrt.lv. Kopš Covid-19 pandēmijas JRT pārgājis uz biļešu tirdzniecību tikai internetā un plānojam kases darbību neatjaunot līdz atgriešanās brīdim Lāčplēša ielas teātra kompleksā, kur paredzētas plašākas un skatītājiem piemērotākas telpas biļešu iegādei. Interneta biļešu tirdzniecība arī līdz Covid -19 pandēmijas diktētām izmaiņām sastādīja ap 90% no kopējās tirdzniecības. Slēdzot biļešu tirdzniecību klātienē kasē, nav novērojams, ka tas negatīvi ietekmētu biļešu tirdzniecības apjomu.

Ņemot vērā straujo interneta tirdzniecības pakalpojumu paplašināšanos, tai skaitā, digitāla satura piedāvāšanu skatītājiem internetā, 2021. gadā JRT, piesaistot tehniskos ekspertus, organizēja publiskā iepirkuma procedūru uz JRT biļešu tirdzniecības nodrošināšanu un ar to saistītajiem pakalpojumiem. Atbilstoši atklātā konkursa rezultātiem, sākot no 2021. gada rudens, JRT biļešu tirdzniecības pakalpojumu nodrošināšanai ir uzsākusi sadarbību ar SIA “Biļešu paradīze” un JRT biļetes var iegādāties interneta vietnē www.bilesuparadize.lv.

Informācija par izrādēm tiek izplatīta šādos informācijas kanālos:

- JRT mājaslapā www.jrt.lv (latviešu un angļu valodā);
- JRT biļešu tirdzniecības pakalpojumu sniedzējam mājaslapā www.bilesuparadize.lv
- JRT sociālos tīklos *Facebook* (35 513 sekotāji) un *Instagram* (10 700 sekotāji)
- Ikmēneša repertuāru bukletos, kas tiek izplatīti gan teātrī, gan pie sadarbības partneriem (piemēram, grāmatnīcās, kafejnīcās);
- E-pastu mārketinga veidā, izsūtot informāciju JRT skatītāju datu bāzei (16 000)
- reklāmas veidā plašsaziņas līdzekļos (drukātā prese, televīzijas, radio, interneta portāli);
- teātra repertuāra afišu izvietošana teātra iekštelpās un ārtelpās informējot mediju pārstāvjus, kritiķus par jauniestudējumiem preses relīžu formātā, kas tiek tālāk publicēta plašsaziņas līdzekļos.
- nepastarpināti komunicējot ar sadarbības partneriem un ārvalstu festivālu rīkotājiem.

4.4. **attiecības ar klientiem** – kapitālsabiedrības sadarbība ar esošajiem un nākamajiem klientiem.

Attiecības ar biļešu pircējiem, pastāvīgo teātra auditoriju tiek īstenotas klātienē JRT izrāžu apmeklējumu laikos, kā arī citos īpašos pasākumos. Neklātienē aktīvi gan ar pastāvīgajiem, gan potenciālajiem apmeklētājiem tiek komunicēts interneta vidē – JRT kontos sociālajos tīklos, regulāri (1x mēnesī) sūtot e-mārketinga vēstules skatītāju datu bāzei kā arī nepastarpināti komunicējot, proti, ar e-pastu starpniecību vai telefoniski ar tiem pastāvīgajiem JRT klientiem, kas nodevuši JRT rīcībā savus datus. Kopš 2020. gada marta sniedzam skatītājiem arī kvalitatīvu bezmaksas saturu interneta vidē (piemēra, aktieru grāmatu lasījumi, studentu video stāsti).

JRT nodrošina gan esošos, gan potenciālos skatītājus ar plašu informāciju par JRT produktiem gan klātienē teātra telpās, gan interneta vidē. JRT skatītājs aktīvi komunicē ar teātri, un JRT galvenais uzdevums ir nodrošināt operatīvu atgriezenisko saiti, kā arī sniegt tieši konkrētam skatītājam interesējošo informāciju, nepieļaujot birokrātisku pieeju atbildēm, proti, atbilde nevis kā pienākums, bet gan kā iespēja piesaistīt jaunu auditoriju un veidot noturīgu dialogu ar esošo skatītāju.

Attiecības ar ārvalstu sadarbības partneriem tiek veidotas nozares forumos (teātra skates, festivāli, viesizrādes u.c.), kā arī tiešās komunikācijas veidā. JRT nodrošina brīvu pieeju par starptautisko sadarbību atbildīgā darbinieka kontaktiem interneta vidē. Pieredze rāda, ka lielākoties sadarbības partneri uzrunā tieši šo darbinieku.

4.5. kapitālsabiedrības pamatkompetences – specifiskas zināšanas, spējas vai prasmes, kuras kapitālsabiedrību izceļ tirgū:

- unikāla un atpazīstama teātra valoda;
- radošo personību rokraksts.

4.6. kapitālsabiedrības partneru tīkls. To var iedalīt nacionāla mēroga partneros un starptautiskos. Partneru tīkls ir viens no nozīmīgākajiem kapitālsabiedrības nemateriālajiem aktīviem. JRT sadarbības partneru tīkls (ieinteresētās puses jeb *stakeholders*) ir ļoti plašs, un pēc ietekmes uz JRT darbības rezultātiem tos var iedalīt sekojošās grupās:

- valsts – Kultūras ministrijas personā;
- auditorija, biļešu pircēji;
- mākslinieciskie sadarbības partneri – mākslinieki, ārštata aktieri, līdzproducenti;
- ražotāji;
- piegādātāji;
- starptautiski festivāli, viesizrāžu organizatori;
- finansiālie atbalstītāji (publiskais un privātais sektors (valsts kapitālsabiedrības, privāti uzņēmumi));
- informatīvie atbalstītāji.

4.7. ieņēmumu modelis – veids, kādā kapitālsabiedrība plāno gūt ieņēmumus un peļņu un nodrošināt investīciju atdevi, balstās uz sabalansētu teātra pasākumu biļešu tirdzniecības un citu ieņēmumu struktūru.

JRT finansējumu veido pašu ieņēmumi, valsts finansējums, citas dotācijas un piesaistītie finanšu līdzekļi. Valsts finansējums pirms teātra patstāvīgās mītnes vietas teātra ēkas Rīgā, Lāčplēša ielā 25 rekonstrukcijas uzsākšanas un JRT darbības pārcelšanas uz pagaidu telpām ar mazāku skatītāju zāļu ietilpību veidoja ~ 40% no JRT kopējā budžeta. Sākot no 2017. gada, kā ņemot vērā Covid-19 pandēmijas radītās sekas uz publisko pasākumu rīkošanai iesaistītajiem uzņēmumiem, valsts finansējuma īpatsvars palielinājies (*skatīt 3. diagrammu un 5. tabulu*).

Nākotnē valsts finansējuma īpatsvars JRT kopējā budžetā noteikti būtiski palielināsies, ņemot vērā Lāčplēša ielas teātra kompleksa nomas maksas un uzturēšanas izmaksu prognozes. JRT atkārtoti norāda, ka liela nozīme, lai Lāčplēša ielas nomas maksas aprēķināšanas kārtība un valsts finansējuma nodrošinājums tiktu normatīvajos aktos nostiprināti. Pretējā gadījumā kapitālsabiedrības atkarības palielināšanās no valsts finansējuma var radīt būtisku negatīvu ietekmi uz kapitālsabiedrības finanšu rādītājiem.

Kapitālsabiedrības mākslinieciskā jaunrade tiek finansēta no pašu ieņēmumiem un piesaistītajiem līdzekļiem.

Starptautiskā darbība tiek finansēta no piesaistītajiem finanšu līdzekļiem – viesizrāžu uzaicinātājpuse sedz visus ar viesizrādēm saistītos izdevumus, atsevišķos gadījumos, viesizrāžu izdevumu daļa tiek segta no publiskiem finansējuma avotiem (valsts mērķfinansējums, Valsts Kultūrkapitāla fonda finansējums, vēstniecību līdzfinansējums).

Līdz 2019. gadam ievērojamu auditorijas daļu veidoja ārvalstu viesizrādēs piesaistītās auditorijas apjoms, taču ņemot vērā COVID-19 pandēmijas radīto negatīvo ietekmi uz starptautisko sadarbību, JRT veido ļoti piesardzīgas prognozes attiecībā uz ārvalstu projektu īstenošanas rezultātiem, uzsverot ārkārtīgi lielo atkarību no sadarbības partneriem un ārējiem apstākļiem, kurus JRT nevar ietekmēt.

JRT norāda, ka ārvalstu viesizrāžu un sadarbības projektu ietekme uz JRT finanšu rādītājiem nākotnē var pieaugt, un šādi ieņēmumi var veidot būtisku ietekmi uz plānoto pašu ieņēmumu izpildi augsta, un šādu piesardzīgu plānu sastādīšana nerada nekādu risku, jo potenciālo ārvalstu darbības finansēšanu JRT paredz no piesaistītajiem līdzekļiem, proti, no ieņēmumiem no viesizrāžu darbības.

5. Kapitālsabiedrības finanšu un nefinanšu mērķi 2022. - 2026. gadam un to īstenošana (2.pielikums)

3. tabula

5.1. Finanšu virsmērķis - Kultūras institūcijas finanšu stabilitāte.

5.2. Finanšu mērķi:	Mērķa vērtība (kvalitatīvā/kvantitatīvā)						
	2016 (fakts)	2021 (fakts)	2022 (plāns)	2023 (plāns)	2024 (plāns)	2025 (plāns)	2026 (plāns)
5.2.1. Peļņa vai zaudējumi, <i>euro</i>	6 978	2835	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
5.2.2. Rentabilitāte – pašu kapitāla atdeve, ROE (neto peļņa/pašu kapitāls, %)	1,31	0,42	0,73	0,73	0,72	0,72	0,71
5.2.3. Plānoto pašu ieņēmumu īpatsvars pret apgrozījumu, % *	140,84	151,74	103,99	101,58	101,62	101,20	101,20
5.2.4. Biļešu ieņēmumi (<i>euro</i>)	667 170	517 411	1 232 000	2 374 000	1 768 000	2 430 000	2 430 000
5.2.5. Pārējie pašu ieņēmumi bez dotācijas (<i>euro</i>)	287 410	276 511	50 000	158 870	110 000	110 000	110 000
5.2.6. Kopējās likviditātes rādītājs	2,04	1,98	2,17	0,92	1,61	1,61	1,62
5.2.7. Kopējā (neto) naudas plūsma (<i>euro</i>)	-55 262	152 293	1 517 121	-630 711	-1 017 544	12 640	6 314
5.2.8. Pašu ieņēmumu īpatsvars pret kopējiem ieņēmumiem, %	36,61	32,67	25,89	54,18	43,93	50,20	50,20
5.2.9. vidējā biļešu cena gadā (<i>euro</i>)	24,77	21,51	22	24,5	26	27	27

* No 2018. gada valsts finansējums netiek uzskaitīts apgrozījumā, bet pārcelts uz pārējo ieņēmumu pozīciju. Sakarā ar to, sākot no 2018. gada, faktisko un plānoto pašu ieņēmumu īpatsvars pret apgrozījumu % pārsniedz 100%, jo apgrozījumā tiek uzskaitīta tikai tā ieņēmumu daļa, kas attiecas uz teātra darbību, bet netiek iekļauti tie pašu ieņēmumi, kurus JRT gūst no citas komercdarbības – telpu noma, reklāmas pakalpojumi, tehnikas noma u.c.

4. tabula

5.3. Nefinanšu mērķi	Rezultatīvais rādītājs	Mērķa izpildes rādītāja vērtība							Komentāri, paskaidrojumi <i>Informācija par indikatoru vērtības sasniegšanu vai par iemesliem to pārsniegšanai vai nesasniegšanai</i>	Mērķa vērtība stratēģijas perioda beigās <i>Indikatora vērtība</i>
		2016 (fakts)*	2021 (fakts)	2022 (plāns)	2023 (plāns)	2024 (plāns)	2025 (plāns)	2026 (plāns)		
5.3.1. Repertuāra tematiskā aptvēruma plašums un daudzveidība	Jauniestudējumu skaits gadā	8	7	7	5	4	7	7	2023. un 2024. gada rādītāji precizēti un noteikti, ņemot vērā iespējamību, ka JRT darbība tiek pārceļta uz atjaunoto teātra kompleksu 2024. gada ietvaros	2021. gada izpildes rādītājus būtiski ietekmēja teātra pamatdarbības ierobežojumi COVID-19 dēļ, kuru dēļ JRT nevarēja īstenot pamatdarbību (publisku pasākumu aizlieguma apstākļos), tomēr, elastīgi pielāgojot savu saimniecisko darbību, tika ģenerēti citi pašu ieņēmumi.
	Izrāžu skaits gadā	437 (no tām JRT 412)	119 **	280	380	250	330	330	2023. un 2024. gadu rādītāji precizēti un noteikti, ņemot vērā, ka JRT darbības pārceļšana uz atjaunoto teātra kompleksu netika īstenota 2023. gada ietvaros, kā plānots iepriekš, un pastāv augsta iespējamība, ka JRT	

									<i>darbības pārcelšana notiks 2024. gadā.</i>	
5.3.2. Auditorijas stabilitāte	Apmeklētāju skaits	111836 (no tiem JRT 104547)	26626 **	61600	98 000	68 000	90 000	90 000	<i>2023. gada mērķa izpildes rādītāju vērtības var tikt prognozēta augstākā apjomā, ņemot faktiskās izpildes rādītājus vērā uz grozījumu veikšanas brīdi, savukārt 2024. un turpmāko gadu plāns tiek sastādīts, ņemot vērā saprātīgu piesardzību mērķu noteikšanā.</i>	
	Apmeklētība (% no vietu kopskaita)	92	99 **	80	90	80	80	80		

* Vēsturiskā informācija, kas raksturo darbību Lāčplēša ielas teātra telpās pirms rekonstrukcijas uzsākšanas.

** Rezultatīvie rādītāji, ņemot vērā klātienē izrādes, neskaitot digitālos projektus

6. Kapitālsabiedrības finanšu rādītāji

(3.pielikums)

5. tabula

Rādītāji	2016. gada izpilde *	2021. gada izpilde	2022. gada	2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
Neto apgrozījums, <i>euro</i>	2856787	534427	1 252 000	2 493 372	1 848 000	2 510 000	2 510 000
Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem (EBIT), <i>euro</i>	14171	6 351	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Peļņa pirms procentu maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA), <i>euro</i>	59216	104 252	65 000	53 000	155 000	255 000	255 000
Bilances kopsumma, <i>euro</i>	1372923	1 581 173	3 637 281	3 773 256	3 102 970	2 866 110	2 621 924
Pašu kapitāls, <i>euro</i>	520216	677 291	682 291	687 315	692 315	697 315	702 315
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	1,342	0,42	0,73	0,73	0,72	0,72	0,71
Aktīvu atdeve (ROA), %	0,287	0,40	0,14	0,13	0,16	0,17	0,19
Saistības pret pašu kapitālu, %	1,08	1,12	4,21	4,34	1,53	1,53	1,52
Plānotās pamatdarbības naudas plūsmas izpilde (naudas atlikums uz gada beigām), <i>euro</i>	1 119 195	1 431 014	2 948 135	2 700 000	1 682 456	1 695 096	1 701 410
Ieguldījumu pamatlīdzekļos un nemateriālo ieguldījumu plāna izpilde, %	100	100	100	45	155	100	100
Sadalītās dividendes, EUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nodarbināto skaits	100	75	93	100	110	120	120
Vidējais bruto atalgojums (neieskaitot darba devēja veiktās valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas) uz vienu pamatdarbā nodarbināto gadā, <i>euro</i>	16 989	17 220	18 186	19 000	19 091	19 583	19 583
Neto apgrozījums uz vienu nodarbināto, <i>euro</i>	28 568	7 126	13 462	24 934	16 800	20 917	20 917

Valsts budžeta tieši vai netieši saņemtais un izlietotais finansējums (valsts finansējums, maksa par pakalpojumiem un citi finanšu līdzekļi) sadalījumā pa finansējuma piešķiruma mērķiem, *euro*

Tajā skaitā:

	2016. gada izpilde *	2021. gada izpilde	2022. gada plāns	2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
<i>Piešķirtais valsts finansējums no valsts pamatbudžeta, euro</i>	1 213 673	1 906 586	3 726 759	2 142 293	2 395 114	2 519 900	2 519 900
<i>Tai skaitā, bāzes dotācija:</i>	1 039 327	1 301 352	1 693 163	1 771 182	1 771 182	1 771 182	1 771 182
<i>Papildus dotācija**:</i>					623 932	748 718	748 718

Citi kapitālsabiedrības stratēģijā minētie finanšu rādītāji

	2016. gada izpilde *	2021. gada izpilde	2022. gada plāns	2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
<i>Pašu ieņēmumu īpatsvars pret kopējiem ieņēmumiem</i>	65,68	32,67	25,89	54,18	43,95	50,20	50,20
<i>Pašu ieņēmumi, euro</i>	1 988 844	810 937	1 302 000	2 532 870	1 878 000	2 540 000	2 540 000
<i>Tajā saitā: Biļešu realizācija, euro</i>	1 619 264	517 411	1 232 000	2 374 000	1 768 000	2 430 000	2 430 000
<i>Citi pašu ieņēmumi, euro</i>	171 384	276 511	50 000	158 870	110 000	110 000	110 000

* vēsturiskā informācija, kas raksturotu kapitālsabiedrības darbu Lāčplēša ielas teātra kompleksā pirms pārcelšanās uz pagaidu telpām, uzsākot Lāčplēša ielas teātra kompleksa rekonstrukcijas darbus.

6. tabula

Informācija par veiktajām un plānotajām iemaksām valsts budžetā (euro):

	2016. gada izpilde *	2021. gada izpilde	2022. gada plāns	2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
<i>Uzņēmumu ienākuma nodoklis, euro</i>	7 188	3 516	0,00	0	0	0	0
<i>Pievienotās vērtības nodoklis, euro</i>	26 804	19 708	17 000	630	600	600	600
<i>Sociālās iemaksas, euro</i>	580 505	455 459	570 931	733 679	758 909	793 303	793 303
<i>Iedzīvotāju ienākuma nodoklis, euro</i>	374 981	259 675	334 831	451 986	500 895	550 120	550 120
<i>Riska nodeva, euro</i>	429	319	33	400	475	518	518
<i>Vieglā transporta nodeva, euro</i>	900	464,00	464	1 357	1 500	1 500	1 500
<i>Nekustamā īpašuma nodoklis, euro</i>	0	0,00	0,00	0	0	0	0
KOPĀ, euro	990 807	739 141	923 260	1 188 052	1 262 379	1 346 041	1 346 041

* vēsturiskā informācija, kas raksturotu kapitālsabiedrības darbu Lāčplēša ielas teātra kompleksā pirms pārcelšanās uz pagaidu telpām, uzsākot Lāčplēša ielas teātra kompleksa rekonstrukcijas darbus.

JRT pielikumā pievieno bilanci (skatīt 15. tabulu), peļņas/ zaudējumu aprēķinu (skatīt 16. tabulu) un naudas plūsmas pārskatu (skatīt 17. tabulu).

7. Finanšu un nefinanšu mērķu savstarpējā saistība un līdzsvars

JRT kā galveno rādītāju, kas jēgpilni atspoguļotu finanšu un nefinanšu mērķu izpildes savstarpējo saistību un līdzsvaru, atzīst iestudējumu rentabilitāti (*rate of return*), proti, ieguldīto finanšu resursu atgūšanas iespēju. Turklāt rentabilitātes aprēķinā būtu jāņem vērā ne tikai tiešie izrādes sagatavošanas izdevumi, bet arī netiešie izdevumi.

Lai saņemtu valsts finansējumu, katru gadu Kultūras ministrija slēdz līgumu par valsts budžeta finansējuma izlietošanu (turpmāk - Finansēšanas līgums) ar JRT par konkrētu rezultatīvo rādītāju sasniegšanu, kas faktiski definē galvenos kapitālsabiedrības nefinanšu un finanšu mērķus. Valsts finansējumu veido būtisku ieņēmumu daļu kapitālsabiedrības budžetā, un kalpo par pamatu tam, lai kapitālsabiedrība savu saimniecisko darbību varētu veidot ne tikai balstoties uz tirgus apstākļiem, bet arī īstenojot kultūrpolitiskus mērķus, ar to saprotot sabiedrības nodrošināšanu ar daudzveidīgu repertuāru, teātra mākslas pieejamību un nemitīgu jaunrades procesu uzturēšanu. Stratēģiskā plānošana ir vērsta uz balansa nodrošināšanu starp mākslinieciskiem mērķiem, sabiedrības interesēm pēc teātra mākslas un kapitālsabiedrības saimnieciskās darbības stabilitāti. Kultūras ministrija kā kapitāldaļu turētājs katram finanšu gadam kopīgi ar kapitālsabiedrību vienojas par sasniedzamajiem rezultātīvajiem rādītājiem, kuru izpilde kalpo par apliecinājumu, ka šāds balanss ir veiksmīgi īstenots.

Piemēram, jauniestudējumu skaits garantē, ka tiek īstenota nepārtraukta mākslinieciskā jaunrade, kopējais izrāžu skaits apliecina, ka paralēli mākslinieciskajai jaunradei tiek nodrošināta saimnieciskās pamatdarbības stabilitāte, un repertuārā iekļauto dažāda nosaukuma izrāžu skaits vērsts uz sabiedrības nodrošināšanu ar daudzveidīgu teātra mākslas piedāvājumu. Savukārt vidējās biļešu cenas rādītājs liecina par kultūrpolitisko un saimniecisko mērķu izpildi divējādi, proti, kalpo gan par apliecinājumu JRT saimnieciskās darbības kvalitātei, jo iespēja celt biļešu cenu apliecina patērētāju pieprasījumu, gan arī garantē teātra mākslas pieejamību plašai sabiedrībai, arī ļoti augsta patērētāju pieprasījuma apstākļos kapitālsabiedrībai strādājot pie diferencētas biļešu cenu politikas, kas vērsta uz dažādām sabiedrības grupām. Vidējās biļešu cenas rādītājs ir jāuztur stabils ar dinamisku atbilstoši kopējam tirgus tendencēm, tādējādi garantējot arī kapitālsabiedrības pašu ieņēmumu stabilitāti.

Finansēšanas līgumā iekļautie finanšu un nefinanšu rādītāji definē to, pēc kādiem principiem tiks novērtēta kapitālsabiedrības saimnieciskās darbības atbilstība stratēģiskajai virzībai, taču visu rezultatīvo rādītāju noteikšana par stratēģiskajiem mērķiem netiek veikta, tādējādi iezīmējot nozīmīgākos nefinanšu rādītājus, kas ietekmē kapitālsabiedrības saimniecisko darbību un/vai kultūrpolitiski stratēģisko mērķu izpildi.

Visaugstākā ietekme uz JRT darbības rezultātiem ir kopīgi ar kapitāldaļu turētāju izvirzītajiem nefinanšu mērķiem, kas saistīti ar teātra mākslinieciskās darbības apjomu (repertuāra tematiskā aptvēruma plašums un daudzveidība) un spēju noturēt stabilu auditoriju (auditorijas stabilitāte). Šo nefinanšu mērķu izpilde arī nosaka, cik veiksmīgi JRT varēs sasniegt izvirzītos finanšu mērķus, kuru pamatā ir spēja ģenerēt stabili augstus pašu ieņēmumus no biļešu tirdzniecības.

Rezultatīvo rādītāju ietekme uz kapitālsabiedrības darbības rezultātiem

Nefinanšu mērķis vai būtisks rezultatīvais rādītājs	Ieguldījumi īstenošanā	Ietekme uz finanšu rādītājiem vai darbības rezultātiem	Finansēšanas avoti
Jauniestudējumu skaits gadā	Ņemot vērā formas dažādību, viena jauniestudējuma sagatavošanas budžeti var būtiski atšķirties.	Ļoti augsta. Jaunu iestudējumu veidošana ļauj uzturēt augstus biļešu ieņēmumus un noturēt augstus auditorijas stabilitātes rādītājus. Taču, ņemot vērā jauniestudējumā iesaistītā aktieru ansambļa nodarbinātību un JRT skatuvju izmantošanu repertuāra izrāžu izrādīšanai, jauniestudējuma skaitu iespējams kāpināt tikai tā, lai sabalansētu teātra cilvēkresursu un telpu resursu izmantošanu repertuāra izrāžu izrādīšanai un biļešu ieņēmumu ģenerēšanai.	Jauniestudējumu sagatavošanai tiek novirzīti pašu ieņēmumi, daļa no valsts finansējuma, kā arī piesaistīti ziedojumi. Par piesaistīto ziedojumu apjomu, JRT norāda, ka stratēģijas periodā vērojama strauja piesaistīto finanšu līdzekļu samazināšanās pie ziedojumiem, un skaidro to ar vispārēju tendenci valstī, mecenātisma samazināšanos un sadarbības pāreju uz sponsorēšanas līgumiem.
Izrāžu skaits gadā		Ļoti augsta – jo vairāk izrāžu tiek izrādīts, jo lielāki biļešu ieņēmumi. Taču JRT iespējas kāpināt šo rādītāju ir tieši atkarīgas no telpu un cilvēkresursu pieejamības. Galvenais izaicinājums ir nodrošināt iespējami vairāk tādu izrāžu, kuras ir iespējams izrādīt vienlaicīgi, gan no iesaistīto aktieru un izrādes apkalpošanā iesaistīto speciālistu aspekta, gan ņemot vērā teātra zāļu – skatuvju izmantošanu jauniestudējumu sagatavošanai.	Izrāžu izrādīšanai nepieciešamo telpu nomas un ekspluatācijas izdevumi galvenokārt tiek segti no valsts finansējuma, savukārt izrāžu izrādīšanai piesaistītā personāla izmaksas galvenokārt tiek segtas no pašu ieņēmumiem kā arī daļēji no valsts finansējuma.
Apmeklētība (% no vietu kopskaita)	Katrai izrādei atkarībā no dažādiem pieprasījumu ietekmējošiem faktoriem var būtiski atšķirties nepieciešamība veikt ieguldījumus apmeklētības rādītāju	Ļoti augsts, no šī rādītāja atkarīgi biļešu ieņēmumi	Pašu ieņēmumi, reklāmas pakalpojumu apmaksai bieži JRT slēdz līgumus, kas paredz norēķinus bartera veidā

	<p>uzturēšanai. Skatītāju un kritiķu augstu novērtējumu guvušiem iestudējumiem nav nepieciešamības veikt jebkādu ieguldījumu, savukārt mazāk populāru iestudējumu apmeklētības rādītāju uzturēšanai JRT īsteno dažādas reklāmas un sabiedrisko attiecību aktivitātes – reklāmas izvietošana medijos, iesaistīto aktieru, mākslinieku pozicionēšana, dažādas aktivitātes sociālajos tīklos u.c.</p>		
<p>Biļešu skats ar sociāli mazaizsargāto grupu pārstāvjiem piešķirtajām atlaidēm</p>	<p>Kopumā mazaizsargāto grupu pārstāvjiem piešķirto atlaižu kopējā vērtība neatspoguļo ieguldījumus šī rādītāja sasniegšanā. JRT norāda, ka šis rādītājs jāskata kopskatā ar vidējās biļešu cenas un apmeklētības rādītājiem.</p>	<p>Vidēja ietekme. Pieejamības nodrošināšana kāpina apmeklētības stabilitāti raksturojošos rādītājus, nodrošina stabilas auditorijas piesaisti ar dažādu pirktspēju.</p>	<p>Pašu ieņēmumi no biļešu tirdzniecības</p>
<p>Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes (%)</p>	<p>Tāpat kā atlaižu piemērošana mazaizsargāto grupu pārstāvjiem arī brīvbiļešu piešķiršana labdarības mērķiem uzskatāma par pasākumu teātra pieejamības nodrošināšanai, taču šo brīvbiļešu vērtību nebūtu pamatoti aprēķināt, kā neieņemtos ieņēmumus, proti, pieņemot, ka, neīstenojot šos pasākumus, JRT varētu pilnā apjomā ģenerēt biļešu ieņēmumus. JRT pieņem lēmumu par biļešu piešķiršanu bezatlīdzības kārtā dažādām sociālajām grupām, iepriekš izvērtējot pieprasījumu pēc JRT biļetēm uz JRT konkrētām izrādēm. Bezatlīdzības kārtā netiek izsniegtas biļetes uz</p>	<p>Drīzāk zema ietekme.</p>	<p>Pašu ieņēmumi no biļešu tirdzniecības</p>

	tādām izrādēm, uz kurām biļešu pieprasījums ir nemainīgi augsts un pat pārsniedz piedāvājuma iespējas.		
Izrāžu skaits gadā ārvalstīs	Zemi ieguldījumi, kas saistīti tikai ar JRT pastāvīgi nodarbināta personāla atalgojuma izmaksām. Visas izmaksas, kas saistītas ar viesizrāžu norisi JRT piesaista no viesizrāžu rīkotājiem.	Augsta ietekme gan uz nefinanšu mērķu sasniegšanu (auditorijas apjoms, kopējais izrāžu skaits), gan arī uz finanšu mērķiem, jo apjomīgu viesizrāžu īstenošana spēj ievērojami palielināt pašu ieņēmumus.	Pašu ieņēmumi no viesizrāžu darbības, daļēji valsts finansējums, pārsvarā mērķdotāciju veidā atsevišķiem valstiski nozīmīgiem pasākumiem.
Starptautiskās sadarbības projekti (kopražojumi, dalība starptautiskajās platformās, meistarklases u.c.) *	JRT īsteno pastāvīgu sadarbību ar ārvalstu partneri "Baryshnikov Productions", veidojot kopražojumus - teātra izrādes, kas tiek iekļautas gan JRT repertuārā, gan piedāvātas starptautisku partneru lokam - uzaicinājopusēm viesizrāžu rīkošanai. Ieguldījumi šo kopražojumu veidošanā tiek veikti uz sadarbības līguma pamata, veidojot līdzproducentu ieguldījumu proporciju, kas turpmāk ietekmē ieņēmumu sadali.	Vidēja ietekme uz nefinanšu rādītājiem, jo tieši tāpat kā citu jauniestudējumu veidošana, arī kopražojumu veidošana sadarbībā ar ārvalstu partneri ietekmē repertuāra veidošanu un jauniestudējumu plānu.	Sadarbības partnera ieguldījumi, JRT pašu ieņēmumi, daļēji valsts finansējums JRT telpu nomas un ekspluatācijas izmaksām, daļējai personāla atalgojuma izmaksu segšanai un nodokļu nomaksai.
Vidējā biļešu cena gadā	Kvalitatīvu un aktuālu jauniestudējumu veidošanas izdevumi, tādejādi nodrošinot iespēju uzturēt augstu pieprasījumu pēc JRT izrāžu biļetēm.	Augsta ietekme uz pašu ieņēmumu apjomu.	Skatīt rezultātīvo rādītāju "Jauniestudējumu skaits gadā"
Reprezentācijas nolūkos izsniegto ielūgumu īpatsvars no kopējā biļešu skaita	Šo ielūgumu vērtību nebūtu pamatoti aprēķināt, kā neieņemtos ieņēmumus, jo teātra specifika diktē nepieciešamību teātra izrāžu publiskai vērtēšanai no teātra kritiķu, gan citu kultūras nozares ekspertu puses.	Vidēja ietekme uz finanšu un nefinanšu rādītājiem, jo kritiķu un nozares ekspertu vērtējums ietekmē biļešu pieprasījumu un apmeklētību, taču kritiķu un nozares ekspertu klātbūtne negarantē tālākas darbības, lai šis profesionālais vērtējums sasniegtu JRT skatītāju.	Pašu ieņēmumi

Starptautiskā dimensija netiek izvirzīta par atsevišķu nefinanšu mērķi, jo galvenais valsts deleģēto funkciju izpildes fokuss ir vērsts tieši uz Latvijas auditoriju. Valsts finansējums tiešā veidā neietekmē nedz auditorijas apjomu ārvalstīs, nedz biļešu cenu ārvalstīs izrādītajām izrādēm, un faktiski starptautiskās dimensijas rezultatīvie rādītāji, kas norāda ārvalstīs izrādāmo izrāžu skaitu un sadarbības projektu skaitu, identificē kapitālsabiedrības starptautisko atpazīstamību un spēju piesaistīt ārvalstu sadarbības partneru interesi par JRT.

Savukārt jaunas auditorijas piesaiste ir viens no kapitālsabiedrības darbības aspektiem, kas izpaužas dažādu stratēģisko uzdevumu izpildes ietvaros, piemēram, jauniešu un bērnu auditorijas, un citas iepriekš nesasniegta auditorijas uzrunāšanai ar radošiem eksperimentiem, sabiedrības izglītošanas un integrācijas projektu īstenošanu, kā arī veicot starptautisko sadarbību. Tāpēc jaunas auditorijas piesaiste nav atsevišķi mērāms rādītājs, taču ilgtermiņā šī aspekta veiksmīgu īstenošanu raksturo auditorijas stabilitātes rādītāji, un visprecīzāk – tieši kopējais apmeklētāju skaits.

Finansēšanas līgums nav uzskatāms tikai par stratēģisko plānu izpildes kontroles instrumentu, tas dod iespēju kapitāldaļu turētājam gan ilgtermiņā īstenot stabili kultūrpolitiku atbilstoši stratēģiskajam plānam, gan pievērst uzmanību atsevišķiem ar kapitālsabiedrības darbību saistītiem aspektiem atbilstoši attiecīgā finanšu gada aktualitātēm.

Salīdzināšanas iespējas ar radniecīgā nozarē strādājošiem komersantiem apgrūtinā atšķirīgie finansēšanas modeļi, kā arī būtiskas atšķirības kultūras nozares valsts uzņēmumu darbības specifikā un darbības stratēģiskajos uzdevumos. Piemēram, valsts finansētās kultūras funkciju veicošās institūcijas paralēli produktu sagatavošanai pārsvarā gadījumos veic arī atšķirīgu kultūrpolitiski nozīmīgu vērtību saglabāšanu – kultūras pieminekļu apsaimniekošanu, unikālu profesiju pārstāvju sagatavošanu un algošanu u.tml.

Latvijas valsts dotēto profesionālo teātru rezultatīvo rādītāju datu salīdzināšana savā starpā ir apgrūtināta katram teātrim pieejamo telpu kapacitātes, kā arī teātra piedāvāto produktu specifikas atšķirību dēļ. JRT vērš uzmanību uz to, ka nevar salīdzināt kopējo apmeklētības rādītāju teātriem, ja teātru telpu kapacitāte būtiski atšķiras. Tāpat arī nav korekti salīdzināt kopējo izrādīto izrāžu skaitu, ja netiek noteikti vienoti kritēriji izrādēm, jo teātra izrādes forma un apjoms var variēt no liela formāta iestudējuma teātra lielajā zālē ar sarežģītu tehnisko uzbūvi un lielu izpildītājmākslinieku sastāvu līdz izbraukuma izrādei, kas tiek izrādīta mācību iestādēs vai citur, bez nepieciešamības telpas īpaši pielāgot.

Lai veiktu relatīvu konkurējošo Latvijas teātru salīdzināšanu, JRT izvēlas divus valsts finansētus teātrus, kas savu darbību veic Rīgā un orientējas uz vissalīdzināmāko auditoriju, kaut gan šeit JRT vēlas norādīt, ka atbilstoši katra teātra īstenojamajai mākslinieciskajai darbībai un unikālajai teātra valodai, kas katram teātrim ir atšķirīga, laika gaitā veidojas arī katram teātrim atšķirīga pamatauditorija. Taču tieši VSIA “Latvijas Nacionālais teātris” un VSIA „Dailes teātris” JRT norāda, kā salīdzināmus konkurentus, ar kuriem JRT veic sacensību par auditorijas daļu.

Uz stratēģijas apstiprināšanas brīdi ir pieejami salīdzinošie dati par 2020. gadu, taču JRT ieskatā šis gads nav piemērotākais dažādu kapitālsabiedrību salīdzināšanai, jo tajā ļoti lielu ietekmi visās kapitālsabiedrībās, kas darbojās publisko pasākumu rīkošanas jomā, atstāja Covid-19 ietekme, bet teātri īstenoja dažādus risinājumus, pielāgojot savu saimniecisko darbību pandēmijas apstākļiem, kuros pamatdarbības veikšana bija būtiski apgrūtināta (samazināts pieļaujama apmeklētāju skaits), vai pat neiespējama (publisko pasākumu organizēšanas aizliegumi).

JRT un konkurentu salīdzinājums (2019. gada dati)

	VSIA “ Jaunais Rīgas teātris”	VSIA “ Latvijas Nacionālais teātris”	VSIA “Dailes teātris”
Finanšu rādītāji			
Pašu ieņēmumi	2 017 431	2 984 966	2 695 250
Budžeta finansējums, dotācija vai subsīdija	1 702 734	2 185 739	1 980 200
Neto apgrozījums, <i>euro</i>	1 976 215	2 639 259	2 633 524
Personāla izmaksas, <i>euro</i>	2 032 544	2 301 500	2 352 659
Vidējais nodarbināto skaits gadā	84	285	231
Nodarbinātā vidējā bruto atlīdzība gadā, <i>euro</i>	24 197	8 075	10 185
EBITDA, <i>euro</i>	99 529	7 113	137 142
Peļņa (zaudējumi), <i>euro</i>	5 969	7 113	4 833
Saņemtie ziedojumi, <i>euro</i>	2 212	63 300	7 600
Ienesīguma un finanšu stabilitātes rādītāji			
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	1.13	1.16	15.45
Aktīvu atdeve (ROA), %	0.36	0.42	0.45
EBITDA rentabilitāte, %	5.04	0.27	5.21
Neto peļņas rentabilitāte, %	0.30	0.27	0.18
Pašu kapitāla īpatsvars bilancē	0.32	0.36	0.03
Saistību īpatsvars bilancē	0.68	0.64	0.97
Saistības pret pašu kapitālu	2.14	1.76	33.68
Kopējais likviditātes koeficients	2.17	0.95	0.87
Bilances rādītāji			
Bilances kopsumma, <i>euro</i>	1 653 006	1 686 136	1 084 736
Pamatkapitāls, <i>euro</i>	42 144	52 845	54 228
Pašu kapitāls, <i>euro</i>	526 860	611 640	31 279
Ieguldījumi pamatlīdzekļos, <i>euro</i>	84 502	142 499	90 370
Vispārīga informācija par teātra darbību			
Pamata spēles laukuma – Lielās zāles auditorijas ietilpība	300	709	980
Izrāžu skaits gadā	345	568	482
Kopējais auditorijas apjoms gadā	101 895	171 153	191 914

JRT izvēlētie konkurenti ir valsts kapitālsabiedrības ar līdzīgu finansēšanas modeli. Abi konkurenti ir lielākie Latvijas profesionālie un valsts finansētie teātri, un, salīdzinot ar JRT,

nodarbina apmēram trīs reizes lielāku darbinieku skaitu, finansējuma ziņā saņem lielāku valsts finansējumu, kā arī teātra auditoriju skatītāju vietu skaits ir ievērojami lielāks.

JRT ar trīsreiz mazāku nodarbināto skaitu un ievērojami mazāku skatītāju vietu skaitu ir spējis sasniegt līdzvērtīgus un pat labākus ienesīguma un finanšu stabilitātes rādītājus. JRT modelis pierāda, ka kultūras nozarē, kuru būtiski var ietekmēt sabiedrības noskaņojums, subjektīvi cilvēkfaktora un netverami ideju un radošo izpausmju “saslēgšanas” faktori, ļoti būtisku lomu spēlē cilvēkresursi kā galvenais kapitāls, kura apmierinātība ir tieši saistīta ar darba efektivitāti un uzņēmuma spēju operatīvi reaģēt uz tirgus pieprasījumu un galarezultātā arī finanšu stabilitāti. Tāpēc JRT vēlas pasvītrot sava mākslinieciskā personāla lielo nozīmi JRT tēla veidošanā, reputācijas risku novēršanā un ietekmi uz pieprasījumu pēc JRT piedāvātā kultūras produkta un JRT finanšu rādītājiem.

8. Priekšlikumi par prognozējamo peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs

Ministru kabinets 2022.gada 13.septembrī ir pieņēmis rīkojumu Nr.590 „Par valstij dividendēs izmaksājamo valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību „Jaunais Rīgas teātris” peļņas daļu”, kurā nolemts atļaut valsts sabiedrībai ar ierobežotu atbildību "Jaunais Rīgas teātris" (vienotais reģistrācijas Nr. 40003094953) vidēja termiņa darbības stratēģijā 2022.–2026. gadam noteikt, ka kapitālsabiedrība nemaksā dividendes no prognozētās peļņas par 2021.– 2025. pārskata gadu.

Nemot vērā, ka kapitālsabiedrības darbības primārais mērķis nav peļņas gūšana, bet gan deleģētu valsts pārvaldes uzdevumu veikšana atbilstoši Kultūras institūciju likuma 23. panta otrajai daļai, kapitālsabiedrība plāno ikgadējo kapitālsabiedrības peļņu, novirzīt kapitālsabiedrības materiāli tehniskās bāzes uzlabošanai, lai nodrošinātu ilgtermiņa attīstību un augstvērtīgu māksliniecisko darbību.

JRT norāda, ka stratēģijā iekļautie plāni peļņas izlietojumam nav paredzēti tādu pamatlīdzekļu iegādei, kuru trūkums varētu apdraudēt pamatdarbību, bet gan ir vērsti uz regulāru un pakāpenisku materiāltehniskā aprīkojuma papildināšanu un uzlabošanu. Sakarā ar būtiskām izmaiņām kapitālsabiedrības saimnieciskās darbības organizēšanā pēc atgriešanās Lāčplēša ielas teātra kompleksā, kurā JRT būs iespēja uzsākt patstāvīgu teātra izrādēm nepieciešamo dekorāciju un kostīmu ražošanu, kapitālsabiedrības tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanai nepieciešamie finanšu līdzekļi būtiski pārsniedz kapitālsabiedrības peļņas daļu. Kapitālsabiedrība jau 2022. gadā ir uzsākusi un paredz turpināt 2023. un 2024. gados būtiskus ieguldījumus pamatlīdzekļos (pārvietojamais tehniskais aprīkojums), un šo investīciju finansējuma avots ir valsts finansējums.

9. tabula

Gads	Iepriekšēja gada peļņa (euro)	Iemaksātas dividendes no iepriekšējā gada peļņas, euro (%)	Atlikusī peļņas daļa (euro)	Peļņas daļas izlietojuma mērķis un tā kopējā vērtība	Finanšu avoti, no kuriem paredzēts segt starpību
2022	4000	0	4000	Biroja iekārtu iepirkums – viens jauns multifunkcionālais printeris un tā aprīkojums (2500 euro) kā arī divu printeru remonts un nolietoto rezerves daļu iepirkums	Starpību starp faktisko iepirkuma daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.

				(kopējais iepirkuma budžets (1500 euro))	
2023	5000	0	5000	Divu profesionālo šujmašīnu un overloka šujmašīnas iegāde kostīmu šūšanas darbnīcu aprīkojumam; Divu šuvēju darba vietu aprīkojums – divi darba galdi, viena gludināmā iekārta (kopējais iepirkuma budžets 6000 euro).	Starpību starp faktisko iepirkuma daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.
2024	5000	0	5000	Izrāžu apkalpošanai nepieciešamo portatīvo datoru iegāde trīs darba vietu aprīkošanai (iepirkuma budžets (7000 euro)).	Starpību starp faktisko iepirkuma daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.
2025	5000	0	5000	Biroja IT iekārtu nomainīšana un jaunu datoru un saistītā aprīkojuma iegāde četru administrācijas darba vietu aprīkošanai (iepirkuma budžets (6000 euro)).	Starpību starp faktisko iepirkuma daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.
2026	5000	0	5000	Biroja IT iekārtu nomainīšana un jaunu datoru un saistītā aprīkojuma iegāde četru administrācijas darba vietu aprīkošanai (iepirkuma budžets (6000 euro)).	Starpību starp faktisko iepirkuma daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.

9. Risku analīze

10. tabula

9.1. Stratēģiskie riski:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
9.1.1.	Kapitālsabiedrības stratēģiskais risks ir būtiskas valsts kultūrpolitikas nostādņu izmaiņas.	Zema	Būtiski izmainīts JRT valsts deleģēto kultūras funkciju apjoms, samazināts valsts finansējuma apjoms, vai noteikti finansējumam neatbilstoši sasniegtie rezultātīvie rādītāji.
9.1.2.	Valsts investīciju apjoms telpu aprīkojumā un Kultūras ministrijas piešķirtais finansējums apmērs pārvākšanās procesa veiksmīgai īstenošanai.	Zema	Tieša ietekme uz iespēju nodrošināt nepārtrauktu teātra darbību un pārcelšanās darbu īstenošanu aktīvās teātra sezonas starplaiķā.

9.1.3.	Atkāpes no Lāčplēša ielas teātra kompleksa rekonstrukcijas projekta pabeigšanas grafika.	Vidēja, ņemot vērā daudzkārtējās atkāpes no projekta īstenošanas grafika un straujo būvniecības un iekārtošanas darbu tempu projekta īstenošanas beigās.	Tieša ietekme uz iespēju nodrošināt teātra pamatdarbību.
--------	--	--	--

11. tabula

9.2. Finanšu vadības riski:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
9.2.1.	Kapitālsabiedrības darbības plānošana notiek balstoties uz teātra sezonas laika griezumam no septembra līdz nākamā gada jūnijam, savukārt valsts finansējuma plānošana notiek viena kalendārā gada ietvaros, tāpēc ir augsts risks, ka tikai finanšu gada sākumā uzzinot attiecīgā gada valsts finansējuma apjomu būs nepieciešams veikt korekcijas mākslinieciskajā plānā, kas tiek izstrādāts pēc paļāvības principa, ka valsts finansējuma plānā nebūs būtisku izmaiņu.	Vidēja	Nākamo periodu plāni tiek sastādīti, paredzot iespēju koriģēt māksliniecisko plānu, taču atsevišķus projektus, kuru īstenošanai nepieciešama iepriekšēja saistību uzņemšanās, būtiskas izmaiņas valsts finansējuma plānā var radīt zaudējumus.
9.2.2.	Izmaiņas valsts nodokļu politikā attiecībā uz PVN regulējumu biļešu ieņēmumiem var atstāt negatīvu ietekmi uz kapitālsabiedrības pašu ieņēmumiem, ko nevarēs kompensēt ar biļešu cenu maiņu. Papildus finanšu slogu šīs stratēģijas plānošanas periodā JRT saista ar nodokļu izmaiņām autoratlīdzību izmaksu jomā.	Vidēja	Negatīva ietekme uz finanšu mērķu izpildi.
9.2.3.	Valsts ekonomiskais stāvoklis, kas atspoguļojas iedzīvotāju pirktspējā. Patērētāju izmaksas, kas saistītas ar kultūras produktu patēriņu, ir svārstīgas. Covid-19 pandēmijas ierobežošanai iespējamie normatīvie regulējumi un pasākumi, kas tieši ietekmētu kapitālsabiedrības spēju īstenot savu pamatdarbību.	Augsta	Negatīva ietekme uz pašu ieņēmumu plānu un ar to saistītas negatīvās izmaiņas gan uz nefinanšu, gan finanšu mērķu izpildi.

12. tabula

9.3. Operatīvās vadības riski:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
9.3.1.	Novirzes no Lāčplēša ielas teātra ēkas rekonstrukcijas īstenošanas grafika un kavēšanās atjaunot JRT darbību pastāvīgajā mītnes vietā.	Augsta	Pārceļšanās plānošana teātra aktīvās sezonas starplaikā radītu ievērojamus zaudējumus neieņemto biļešu ieņēmumu veidā.

9.3.2.	Nepietiekami ieguldījumi tehniskajam aprīkojumam, atgriezoties Lāčplēša ielas teātra ēkā, būtiski ierobežotu māksliniecisko ieceru īstenošanu, kā arī samazināta tehniskā nodrošinājuma kapacitāte ietekmētu JRT produkta māksliniecisko kvalitāti.	Augsta, ņemot vērā būtiskās nobīdes projekta īstenošanas grafikā, cenu pieaugumu un ierobežotu materiālu pieejamību tirgū.	JRT veidoto izrāžu mākslinieciskās kvalitātes kritums strauji ietekmētu auditorijas stabilitāti, kam sekotu ieņēmumu samazināšanās un ar to saistīto finanšu rādītāju lejupslīde.
9.3.3.	Darba tirgus neatbilstība teātra specifikai, īpaši - kvalificētu tehnisko darbinieku trūkums darba tirgū.	Augsta	Atjaunojot ražojošās personāla struktūras, kapitālsabiedrībai jāplāno risks, ka darba tirgū nebūs atbilstoša piedāvājuma, un būs jāveic tehniskā personāla pārkvalificēšana un apmācība jau darba vietā.

13. tabula

9.4. Reputācijas risks:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
9.4.1.	Visā teātra telpu rekonstrukcijas projekta laikā būtisks reputācijas risks saglabājās sakarā gan ar pagaidu telpu un tajās uzstādīto iekārtu piemērotību teātra darbības specifikai, gan arī pēc teātra darbības atjaunošanas rekonstruētajā teātra kompleksā Lāčplēša ielā. Pastāvot sabiedrībā diskusiju iespējām par būvniecības procesu un rezultātu apspriešanu, uzstādīto iekārtu iegādes vērtības tiešo ietekmi uz šo iekārtu kvalitāti un piemērotību teātra darbības specifikai.	Vidējs	Auditorijas stabilitātes rādītāju svārstības.

10. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika ir balstīta uz veiksmīgu sadarbību ar Kapitālsabiedrības daļu turētāju – valsti Kultūras ministrijas personā. Šajā sadarbībā būtiska loma atklātas un aktīvas komunikācijas uzturēšanai starp JRT valdes locekli un Kultūras ministriju, operatīvi reaģējot uz izmaiņām sasniedzamo mērķu izpildē.

11. JRT ziedošanas (dāvināšanas) kārtība

11.1. JRT veic ziedojuma līgumu slēgšanu ar dažādu sociālo grupu pārstāvjiem (biedrībām, nodibinājumiem), lai mērķtiecīgi un efektīvi nodrošinātu JRT izrāžu pieejamību dažādām sociāli maznodrošinātām sabiedrības grupām. Šādus JRT biļešu ziedojumus (biļešu piešķiršanu bezatlīdzības kārtībā) veic atbilstoši ar Kultūras ministriju noslēgtajiem Līdzdarbības līgumiem par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanu kultūras jomā un to apjomu plānošanas periodam būtu jāskata kontekstā ar paredzamo JRT auditorijas samazinājumu un pārdoto biļešu skaita kritumu pārcelšanās laikā uz pagaidu telpām Miera ielā. JRT paredz, ka auditorijas skaita atjaunošana pirms rekonstrukcijas apjomā un auditorijas skaita paplašināšanu iespējams plānot

tikai pēc teātra darbības atjaunošanas Lāčplēša ielas ēkā pēc tās rekonstrukcijas pabeigšanas. JRT izrāžu biļešu ziedojumi faktiski uzskatāmi par pasākumiem teātra pieejamības nodrošināšanā.

Lai veicinātu labdarības mērķu efektivitāti un nodrošinātu, ka bezatlīdzības kārtā piešķirtās biļetes uz JRT izrādēm precīzi sasniedz izvēlēto mērķauditoriju, JRT plāno mainīt sadarbības īstenošanas modeli ar dažādu sociālo grupu pārstāvjiem. Ja līdz šim JRT aicināja dažādas sociāli mazaizsargāto sociālo grupu pārstāvošās organizācijas pieteikties JRT ar konkrēta projekta aprakstu, tad sākot no 2022. gada JRT plāno noslēgt sadarbības līgumus ar labdarības organizācijām, lai tās sadarbībā ar JRT izstrādātu izrāžu biļešu ziedošanas projektus, kā arī varētu pastiprināt kontroles īstenošanu par labdarības mērķu sasniegšanu.

11.2. JRT ziedojumu (dāvanu) pieņemšanas kārtība. Kapitālsabiedrības ziedotājus (dāvinātājus) var iedalīt divās kategorijās atkarībā no tā, vai sadarbības iniciatīva sākotnēji nākusi no ziedotāja (dāvinātāja), vai ziedojuma (dāvanas) piesaiste bijusi JRT patstāvīgi izvirzīts mērķis:

- Ziedotāji (dāvinātāji), kas paši izsaka iniciatīvu atbalstīt JRT mērķus;
- JRT uzrunātie ziedotāji – mākslas mecenāti, atpazīstamas juridiskas un fiziskas personas ar nevainojamu reputāciju, kas veic ziedojumus kultūras nozares atbalstam, uzņēmēji, kuru saimnieciskā darbība tematiski saistīta ar plānotiem teātra iestudējumiem.

Pirms ziedojuma (dāvanas) saņemšanas kapitālsabiedrība savu iespēju robežās veic potenciālā ziedojuma (dāvanas) likumīgas izcelsmes pārbaudi, proti, apkopo publiski pieejamu informāciju par ziedotāju (dāvinātāju). Šaubas par piedāvātā ziedojuma (dāvanas) izcelsmes likumību vai apšaubāma ziedotāja (dāvinātāja) reputācija var kalpot par pamatu lēmuma pieņemšanai par atteikšanos no ziedojuma (dāvanas).

14. tabula

11.3. Plānošanas periodā piesaistāmo ziedojumu apjoms un izlietošanas mērķi:

	Plānotais piesaistīto ziedojumu apjoms (euro)	Ziedojumu izlietojuma mērķi	Ietekme JRT finanšu/ nefinanšu mērķu sasniegšanā
2022	2 000	Jauniestudējumu sagatavošana	Būtiska. Mazāk finansiālā apjoma, bet lielā mērā reputācijas jomā. Ziedotāju piesaiste ir būtiska, lai apliecinātu, ka JRT ir atpazīstama un stabila kultūras jomas institūcija.
2023	2 000	Jauniestudējumu sagatavošana	
2024	2 000	Jauniestudējumu sagatavošana	
2025	2 000	Jauniestudējumu sagatavošana	
2026	2 000	Jauniestudējumu sagatavošana	

Piesaistīto ziedojumu piesardzīgos plānus JRT skaidro ar tendenci samazināties tīrā mecenātisma kustībai, kad finanšu līdzekļiem tiek piesaistīti mākslas projektiem bez vēlmes saņemt pretpakalpojumus. Kā nākotnes perspektīvu JRT saredz finansējuma piesaisti no sponsorēšanas vai cita veida sadarbības projektiem, kuros JRT ģenerētu citus pašu ieņēmumus no sadarbības partneriem sniegtajiem pakalpojumiem.

**12. Kapitālsabiedrības rezultatīvie rādītāji
(pielikumi)**

15. tabula

12.1. Bilance

	Fakts	Plāns				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Datoru programmas, preču zīmes	1987	1434	2400	808	1308	808
Citi nemateriāli aktīvi						
Nemateriālo aktīvu izveidošana						
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	119138	123 603	96 692	1 391 506	1 141 506	891 506
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem		144814	944814			
Ilgtermiņa ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos						
	121125	269851	1043906	1392314	1142814	892314
Materiāli	179	106				
Nepabeigtie ražojumi						
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai						
Avansa maksājumi par precēm						
Pircēju un pasūtītāju parādi						
Citi debitori	22828	4572	22000	22000	22000	22000

Nākamo periodu izmaksas	5783	7316	7150	6000	6000	6000
Uzkrātie ieņēmumi	244	974	200	200	200	200
	28855	12862	29350	28200	28200	28200
Nauda (kopā)	1431014	3317743	2700000	1682456	1695096	1701410
	1460048	3330711	2729350	1710656	1723296	1729610
Bilance	1581173	3600562	3773256	3102970	2866110	2621924
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	182762	182762	182762	182762	182762	182762
Pārējās rezerves						
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa/zaudējumi	491694	499553	499553	504553	509553	514553
Pārskata gada peļņa/zaudējumi	2835		5000	5000	5000	5000
	677291	682315	687315	692315	697315	702315
Kreditori						
Ilgtermiņa kreditori			-28020	295500	-54500	-64500
Nākamo periodu ieņēmumi	20000	10000	106343	1350000	1100000	850000
Īstermiņa kreditori						
No pircējiem saņemtie avansi (dāvanu kartes)	106991	506438	600000	400000	400000	400000

Parādi piegādātājiem un darbuņēmējiem	21560	16486	23000	23000	23000	23000
Uzkrātās saistības	20944	37444	20000	20000	20000	20000
Nodokļi un sociālās apdrošināšanas maksājumi	4986	2792	5000	5000	5000	5000
Pārējie kreditori	3148	91501	3000	3000	3000	3000
Nākamo periodu ieņēmumi	726253	2253586	2328598	609655	617795	618609
	737668	2908247	2979598	1060655	1068795	1069609
Kreditori kopā	903882	2918247	3085941	2410655	2168795	1919609
Bilance	1581173	3600562	3773256	3102970	2866110	2621924

12.2. Peļņas/ zaudējumu aprēķins

	Fakts	Plāns				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Neto apgrozījums	534427	1521207	2493372	1848000	2510000	2510000
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-2272265	-3283293	-4388163	-4376685	-5164585	-5159585
Bruto peļņa vai zaudējumi	-1737838	-1762086	-1894791	-2528685	-2654585	-2649585
Pārdošanas izmaksas	-32003	-43723	-65000	-35000	-35000	-35000
Administrācijas izmaksas	-170452	-209630	-215000	-230000	-235000	-240000
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	1948073	2022978	2181791	2800685	2931585	2931585
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-1429	-2514	-2000	-2000	-2000	-2000
Pārējie procentu ieņēmumi u.tml. ieņēmumi						
Procentu maksājumi u.tml. izmaksas						
Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	6351	5025	5000	5000	5000	5000
Atliktais uzņēmuma ienākuma nodokļa ieņēmumi	-3516					
Pārskata perioda peļņa vai zaudējumi	2835	5025	5000	5000	5000	5000

12.3. Naudas plūsmas pārskats

	Fakts	Plāns				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
PAMATDARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA						
1. Peļņa (+); zaudējumi (-) pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	6 351	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Korekcijas :						
a) pamatlīdzekļu nolietojums (+)	97 901	60 000	47 500	149 500	249 500	249 500
b) nemateriālo ieguldījumu vērtības norakstījumi (+)	505	358	500	500	500	500
c) izmaiņām uzkrājumos(izņemot uzkrājumus nedrošiem parādiem): palielināšanās (+); samazināšanās (-)	-121 666	-64 214	0	0	0	0
d) peļņa (-) vai zaudējumi (+) no ārvalstu kursu svārstībām						
e) ieņēmumi no līdzdalības koncerna meitas vai asociēto sabiedrību kapitālos (-)						
f) ieņēmumi no vērtspapīriem un aizdevumiem, kas veidojuši ilgtermiņa aizdevumus (-)						
g) pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi (-)						
h) ilgtermiņa finanšu ieguldījumu un īstermiņa vērtspapīru vērtības norakstīšana (+)						
i) procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas (+)						
j) pārdoto pamatlīdzekļu atlikusī vērtība (+)						

k) ienākumi no pamatlīdzekļu pārdošanas (-)						
Korekcijas kopā	-16 909	1 144	53 000	155 000	255 000	255 000
2. Peļņa vai zaudējumi pirms apgrozāmo līdzekļu un īstermiņa saistību atlikumu izmaiņu ietekmes korekcijām						
Korekcijas						
a) krājumu atlikumu pieaugums(-) vai samazinājums (+)	9 722	0	-106	0	0	0
b) debitoru parādu atlikumu pieaugums (-) vai samazinājums (+)	11 486	655	-16 488	1 150	0	0
c) piegādātājiem, darbuņēmējiem un pārējiem kreditoriem maksājamo parādu atlikumu pieaugums (+) vai samazinājums (-)	16 632	2 115 322	71 351	-675 286	-242 360	-248 686
Korekcijas kopā	20 931	2 117 121	107 757	-519 136	12 640	6 314
3. Bruto pamatdarbības naudas plūsma						
a) Izdevumi uzņēmuma ienākuma nodokļa maksājumiem	0	0				
b) Naudas plūsma no ārkārtas posteņiem						
c) Naudas plūsma pirms ārkārtas posteņiem						
Pamatdarbības neto naudas plūsma	20 931	2 117 121	107 757	-519 136	12 640	6 314
4. IEGULDĪŠANAS DARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA						
a) Radniecīgo vai asociēto sabiedrību akciju vai daļu iegāde						

b)	Ieņēmumi no radniecīgo vai asociēto sabiedrību akciju vai daļu atsavināšanas					
c)	Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde (-)	-9 256	-705 000	-738 468	-498 408	
d)	Ieņēmumi no pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu pārdošanas					
e)	Izsniegtie aizdevumi					
f)	Ieņēmumi no aizdevumu atmaksas					
g)	Saņemtie procenti					
h)	Saņemtās dividendes					
	Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma	-9 256	-600 000	-738 468	-498 408	0
5. FINANSĒŠANAS DARBĪBAS NETO NAUDAS PLŪSMA						
Saņemtā nauda no akciju kapitāla emisijas	Ieņēmumi no akciju un obligāciju emisijas vai kapitāla līdzdalības daļu ieguldījumiem	140 618				
a)	Saņemtie aizdevumi					
b)	Saņemtās subsīdijas, dotācijas, dāvinājumi vai ziedojumi					
c)	Izdevumi aizņēmumu atmaksāšanai					
d)	Izdevumi nomāta pamatlīdzekļa izpirkumam					
e)	Izdevumi procentu maksājumiem					
f)	Izmaksātas dividendes (-)					
	Finansēšanas darbības neto naudas plūsma	140 618				

**6. ĀRVALSTU VALŪTU KURSU SVĀRSTĪBU
REZULTĀTS**

PĀRSKATA GADA NETO NAUDAS PLŪSMA

152 293	1 517 121	-630 711	-1 017 544	12 640	6 314
----------------	------------------	-----------------	-------------------	---------------	--------------

**NAUDA UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS
PĀRSKATA GADA SĀKUMĀ**

1 278 721	1 431 014	3 330 711	2 700 000	1 682 456	1 695 096
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

**NAUDA UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS
PĀRSKATA GADA BEIGĀS**

1 431 014	2 948 135	2 700 000	1 682 456	1 695 096	1 701 410
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

**NAUDA UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMU
PALIELINĀŠANA, SAMAZINĀŠANA**

152 293	1 517 121	-630 711	-1 017 544	12 640	6 314
----------------	------------------	-----------------	-------------------	---------------	--------------