

**Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību
“Jaunais Rīgas teātris”
vidēja termiņa darbības stratēģija
2019 – 2021**

Rīga
2019

Satura rādītājs

1.	Vispārīga informācija	3	lpp
2.	Rekonstrukcija	7	lpp
3.	Vispārējie stratēģiskie mērķi	10	lpp
4.	Stratēģiskie uzdevumi, misija, vīzija un vērtības	10	lpp
5.	Vides faktoru analīze	11	lpp
5.1.	Iekšējie faktori	11	lpp
5.2.	Ārējie faktori	15	lpp
5.3.	SVID analīze	16	lpp
6.	Biznesa modelis	16	lpp
7.	Finanšu un nefinanšu mērķi	20	lpp
8.	Finanšu rādītāji	23	lpp
9.	Finanšu un nefinanšu mērķu savstarpējā saistība un līdzvars	24	lpp
10.	Priekšlikumi par prognozējamo peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs	30	lpp
11.	Risku analīze	32	lpp
12.	Stratēģijas attīstības un atbalsta politika	34	lpp
13.	Ziedošanas (dāvināšanas) kārtība	34	lpp
14.	Bilance	36	lpp
15.	Peļņas/ zaudējumu aprēķins	37	lpp
16.	Naudas plūsmas pārskats	38	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 daļas 100 % apmērā pieder valstij Kultūras ministrijas personā. JRT dibināts 1992.gadā. JRT finansējumu veido pašu ieņēmumi, valsts dotācija, 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 (apzīmējot māksliniecisku vienību, turpmāk arī Teātris) 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, ēтика un mākslinieciskā savdabība. Tā ir augstas klases māksla, kas gan pēc saturu, 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 Smilgīs. Šī ievērojamā mākslinieka portrets grezno nama brandmūri.

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 piesaiti.

JRT mākslinieciskās trupas kodols izveidots 1997.gadā, kad Alvis Hermanis izveido aktieru ansambi ar tolaik 17 talantīgākajiem un profesionāli specīgākajiem Latvijas jaunās paaudzes aktieriem. Turpinot trupas attīstību, 2004.gadā JRT aktieru ansamblis tiek papildināts ar vēl 9 aktieriem, taču 2017. gadā sakarā ar JRT rekonstrukcijas uzsākšanu tiek veikta arī JRT personāla struktūras reorganizācija, kas saistītas ar JRT štata aktieru skaita samazināšanu. Izvērtējot turpmākos mākslinieciskos plānus un pastāvīgi nodarbināto aktieru plānoto iesaisti nākamo sezonu repertuārā, 2017. gada otrajā pusgadā ar septiņiem JRT aktieriem tiek izbeigtas pastāvīgas nodarbinātības darba attiecības. Līdz ar pastāvīgi nodarbināto aktieru skaita samazināšanos, JRT paplašina to ārstata aktieru skaitu, kurus atbilstoši JRT iestudējumu režisoru priekšlikumiem JRT piesaista uz konkrētu lomu izpildīšanu. Vairāk par īstenotajām un plānotajām personāla izmaiņām skatīt 5.1.2.punktā.

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 starptautiskās teātra skatuves, regulāri pārstāvot 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.

JRT teātra ēkā Rīgā, Lāčplēša ielā 25 līdz rekonstrukcijas uzsākšanai darbojas divi stacionāri spēles laukumi: Lielā zāle ar 470 skatītāju vietām un Mazā zāle 100 skatītājiem. Papildus izrādēm tiek piemērotas spēles telpas gan teātrī, gan ārpus tā: Kamerzāle (100 vietas), Mēginājumu zāle (40 vietas), kā arī Mūzikas un Teātra muzeja telpas Rīgā, Talsu ielā 1 – Muzeja zāle (100 – 170 skatītāju vietas).

Īstenojot Teātra darbību teātra ēkā Rīgā, Lāčplēša ielā 25 līdz rekonstrukcijas uzsākšanai, JRT sasniedz sekojošus gada rādītājus auditorijas apmēra un izrādīto izrāžu ziņā, proti, kopējais skatītāju skaits 111836 skatītāji, kas kopumā apmeklējuši 437 JRT izrādes (norādīti 2016. gada dati, kas atspoguļo pēdējo finanšu gadu, kad JRT darbība pilnā apjomā tika veikta Lāčplēša ielas teātra kompleksā).

2017.gada vasarā, proti, aktīvās Teātra sezonas starplaikā JRT saimnieciskā darbība tiek pārceļta uz pagaidu telpām bijušajā Tabakas fabrikas kompleksā, nododot Teātra pastāvīgās telpas Rīgā, Lāčplēša ielā 25 VAS “Valsts nekustamie īpašumi” ēku rekonstrukcijas projekta uzsākšanai. Teātra darbības pārcelšanu kompleksā uz pagaidu telpām un teātra ēkas rekonstrukcijas uzsākšanu JRT saista ar būtisku teātra reorganizācijas procesa uzsākšanu. JRT sāk mākslinieciskā personāla pārstrukturizēšana, ar daļu no iepriekš pastāvīgi nodarbinātajiem, taču mazāk noslogotajiem, aktieriem turpinot sadarbību, slēdzot līgumus par konkrētu lomu izpildīšanu JRT izrādēs. 2017./2018. sezonas uzsākšana pagaidu telpās 2017.gada septembrī tiek apvienota arī ar JRT vizuālās identitātes maiņu, proti, uz laiku, kamēr JRT atradīsies pagaidu telpās, teātra lietojot atpazīstamības zīmi – Jaunais Rīgas teātris pie Dzemdību nama.

JAUNAIS RĪGAS TEĀTRIS |
Miera iela 58a pie Dzemdību nama | www.jrt.lv
67280765

JRT skatītāju zāļu ietilpība pēc JRT darbības pārcelšanas uz bijušo Tabakas fabrikas kompleksu Rīgā, Miera ielā 58A ievērojami samazinās, proti, teātra darbībai pielāgotajās bijušās Tabakas fabrikas telpās teātra izrāžu izrādīšanai izveidotas divas zāles: Lielā zāle ar 300 skatītāju vietām un Mazā zāle ar 250 skatītāju vietām. Savukārt, Muzeja zālē JRT izrādes izrāda līdz 2017. gada decembrim, un 2017. gada beigās pārtrauc nomas līgumu, gan tāpēc, ka telpu turpmākai ekspluatācijai būtu nepieciešams veikt būtiskus ieguldījumus telpu remontā, gan arī tāpēc, ka palielinoties attālumam starp Teātra galveno mītnes vietni un nomātajām telpām, darbinieku transporta plānošana, lai apkalpotu Muzeja zāles izrādes Pārdaugavā izvietotajās nomātajās telpās, kļūst neefektīva.

Sākot ar 2018.gada 1.janvāri, JRT darbību veic tikai Teātra darbībai pielāgotajās telpās Rīgā, Miera ielā 58A, kā arī sniedz viesizrādes gan Latvijā, gan ārvalstīs. Lai arī JRT atpazīstamība ir augsta, un katras piedalīšanās ārvalstu teātru festivālos vai viesizrāžu sniegšana ārpus patstāvīgajām JRT telpām ir spilgta un nozīmīga Latvijas tēla veidošanai un Latvijas kultūras

vērtību un kultūridentitātes popularizēšanai teātra mākslas jomā, taču galvenais valsts deleģēto funkciju izpildes fokuss ir vērsts tieši uz Latvijas auditoriju.

Līdz ar JRT darbības pārcelšanu uz pagaidu telpām ar ievērojami zemāku skatītāju zāļu ietilpību 2017. gadā JRT kopējais auditorijas apjoms samazinās uz 107101 skatītāju, un kopējais izrāžu skaits uz 420 izrādēm gadā.

Pārcelšanās būtiski ietekmējusi JRT ienākumu un izdevumu struktūru, proti – palielinājušies izdevumi, savukārt pašu ieņēmumi no biļešu tirdzniecības samazinājušies (*skatīt 2.tabulu*). Par pamatu ņemot mēnešus ar vienādu izrāžu skaitu – 33 izrādes (2016. gada oktobri- Teātra telpās Rīgā, Lāčplēša ielā 25, 2017. gada oktobri un decembri- Teātra telpās Rīgā, Miera ielā 58A un 2018. gada februāri) JRT konstatē, ka zālēs Rīgā, Miera ielā 58A telpās ietilpst par 25,5 – 34 % mazāka skatītāju auditorija un biļešu ieņēmumi samazinās par 21 – 41 %. Salīdzinot biļešu ieņēmumus 2016. gadā Teātra telpās Rīgā, Lāčplēša ielā 25 un 2018. gadā Teātra telpās Rīgā, Miera ielā 58A, biļešu ieņēmumi samazinās par 419746 euro vai 25,92%.

1. tabula

	<u>2016. gads</u> JRT zāles, Rīgā, Lāčplēša 25			
	Ieņēmumi, euro	izrāžu skaits	skatītāju skaits	zāles piepildījums
janvāris	137578	39	9642	92.09
februāris	170747.60	42	11820	91.34
marts	150255.95	44	10609	91.21
aprīlis	179618.85	46	12372	86.81
maijs	210436.05	46	10888	91.25
jūnijss	90235.95	25	5680	84.86
augusts	26247.85	13	1578	99.94
septembris	144513.3	35	9528	90.93
oktobris	180108.45	33	11606	88.83
novembris	164305.35	46	10240	91.39
decembris	165216.45	44	11052	97.37
Kopā	1619263.80	413	105015	91.45636
	<u>2017. gads</u> JRT zāles, Rīgā, Lāčplēša 25			
	Ieņēmumi, euro	izrāžu skaits	skatītāju skaits	zāles piepildījums
janvāris	171985.20	41	11825	90.79
februāris	191306.20	44	12285	97.01
marts	149891.85	39	10865	93.83
aprīlis	199705.30	57	13505	93.38
maijs	147027.30	47	9980	92.19

jūnijš	120191.80	35	7396	95.83
<u>2017. gads</u> JRT zāles Rīgā, Miera ielā 58A				
	Ieņēmumi, euro	izrāžu skaits	skatītāju skaits	zāles piepildījums
augusts	23348.60	10	1148	99,65
septembris	114299.65	26	7849	89.91
oktobris	105828.95	33	8238	95.28
novembris	113246.70	29	7217	93.34
decembris	128791.10	33	7645	88.86
Kopā	1465622.70	394	97953	93.64273
<u>2018. gads</u> JRT zāles, Rīgā, Miera ielā 58A				
	Ieņēmumi, euro	izrāžu skaits	skatītāju skaits	zāles piepildījums
janvāris	107938.85	25	6653	96.62
februāris	142907.40	33	8641	93.76
marts	105734.65	28	6547	80.81
aprīlis	109083.10	28	6956	89.79
maijs	110033.75	31	7153	84.09
jūnijš	76772.75	20	5106	92.52
septembris	123791.15	30	8023	96.62
oktobris	229825.75	34	9111	96.22
novembris	117212.40	29	7756	98.20
decembris	76218.60	17	4560	98.98
Kopā	1199518.40	275	70506	84.32818

Pateicoties valsts atbalstam - mērķdotācijām pārcelšanās izdevumu, tai skaitā, telpu nomas maksas, komunālo maksājumu un citu izdevumu segšanai, JRT finansiālais stāvoklis ir vērtējams kā stabils, un sabalansētā ienākumu un izdevumu struktūra ir ļāvusi nodrošināt JRT mākslinieciskās darbības nepārtrauktību arī saspringtajos pārcelšanās apstākļos.

2.tabula

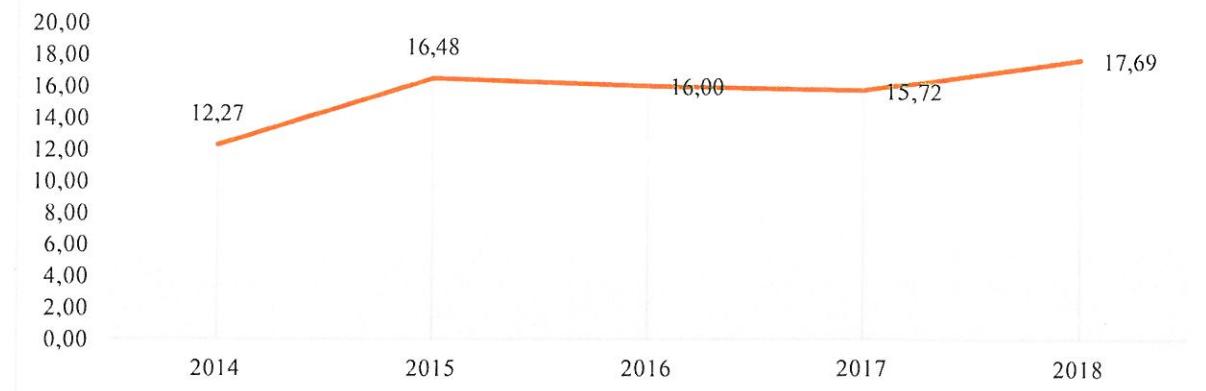
JRT izdevumu struktūra

	2016	%	2017	%	2018	%
--	------	---	------	---	------	---

Kopējie atalgojuma izdevumi, tai skaitā, štata un ārštata darbinieku atalgojums un honorāri un darba devēja soc.iemaksas	2 377 221	78,68	2 336 072	70	2 362 434	66.33
Komunālie maksājumi un telpu noma TF	93 268	3,02	196 918	6	318 022	8,90
Izrāžu sagatavošanas izdevumi, neskaitot, atalgojuma pozīcijas	218 300	5,17	215 849	6	423 171	11.85
Citi izdevumi	371 468	13,13	589 676	18	466 118	12.92
Kopējie izdevumi	3 060 257		3 338 515		3 569 745	

1. diagramma

JRT vidējās bilietes cenas dinamika (EUR)



JRT, izstrādājot stratēģiskos plānus, ir balstījies uz pieņēmumiem, ka ekonomiskā situācija valstī būs stabila, plānotais valsts dotācijas apmērs būtiski nesamazināsies un JRT pamatdarbības veikšanai tik būtiskā teātra ēkas Rīgā, Lāčplēša ielā 25 rekonstrukcijas projekts tiks īstenots bez būtiskām atkāpēm no publiskotā būvdarbu izpildes plāna, kas ļautu Teātra darbības pārcelšanu no pagaidu telpām atpakaļ uz atjaunoto Teātra mājvietu īstenot aktīvās Teātra sezonas pārtraukumā, proti, vasaras mēnešos. Stratēģijā iekļautie plāni balstīti uz JRT iepriekšējās darbības izvērtējumu par apmeklētāju skaitu (*skatīt 1.tabulu*), izdevumu un kopējā atalgojuma izdevumu pieaugumu (*skatīt 2.tabulu*), vidējo bilietu cenu (*skatīt 1.diagrammu*), valsts finansējumu, kā arī citu finanšu rādītāju un pašu ieņēmumu nākotnes prognozēm (*skatīt 6. tabulu*).

2. Rekonstrukcija

Šīs stratēģiskas plānošanas periods, proti, 2019. - 2021. gadi, ietilpst JRT pārejas perioda robežās, kad jāīsteno teātra ēkas Lāčplēša ielā 25, Rīgā rekonstrukciju pēc pilnsabiedrību „Zaigas Gailes birojs un partneri” izstrādātā projekta. VAS “Valsts nekustamie īpašumi” kā teātra ēkas īpašnieks ir atbildīgs par rekonstrukcijas projekta plānošanu un norisi kopumā. JRT kā faktiskais teātra ēkas lietotājs ir tīcīs pieaicināts projekta izstrādē, lai definētu teātra darbības specifiku un konsultētu par telpu tehniskā plānojuma ietekmi uz teātra mākslas procesiem.

JRT uzskata, ka stratēģisko plānu veidošana ir tieši atkarīga no Teātra ēkas Lāčplēša ielā 25, Rīgā rekonstrukcijas īstenošanas, un tā, vai JRT atgriešanās šajā teātra ēkā, kas ir būtiska JRT mākslinieciskās identitātes sastāvdaļa, būs iespējama 2021. gadā.

Zaigas Gailes biroja izstrādātā rekonstrukcijas projekta apraksts sniedz ieskatu par galvenajiem projekta mērķiem un uzdevumiem.

“Jaunā teātra grunts aptver vairākas celtnes: 1901.gadā pēc E.Trompovska projekta celto historisma stila ēku, arhitektūras pieminekli, bijušo Rīgas Latviešu amatnieku biedrības namu; bijušo fabrikas ēku kompleksu, kas sastāv no divām kultūrvēsturiski vērtīgām celtnēm: vara kaltuves, celtas pēc J.F.Baumaņa projekta 1883.gadā, kur pēdējos gados atrodas restorāns ar terasi, un keta lietuvēs, celtas pēc K. Felsko projekta 1889.gadā, kur izvietota dekorāciju noliktava un darbnīcas. Šīs ēkas ir daudzkārt pārbūvētas un mainījušas funkcijas. Tas nemazina to vērtību, jo arhitektūras veidols un raksturs ir saglabājies. Kvartālā ir divi pagalmi, no kuriem pirmajam ir piekļuve no Lāčplēša ielas caur tuneli, otrajam no Gertrūdes ielas pa servitūta ceļu. Pagalmus aptver apkārtējo namu ugunsmūri, tomēr laukumi ir labi izgaismoti un klusi, atšķirībā no Lāčplēša ielas, kas no patīkamas bruģētas ielas ir pārvērtusies par trokšņainu, putekļainu transporta maģistrāli. Ielas celtnei izmaiņas veiktas 1931.gadā, kad ieviesti fasādes paaugstinājumi zāles skatuves un balkona izveidošanai.¹”

„Zaigas Gailes birojs un partneri” piedāvātā koncepcija paredz vēsturisko ēku satura maksimālu saglabāšanu, pielāgojot to mūsdienu prasībām. Saudzīgi izturoties pret teātra vides tradīciju un ēku kompleksa kultūrvēsturiskajām vērtībām, paredzēts veikt arī virkni būtisku konceptuālu pārmaiņu.

“GALVENĀ IEEJA TEĀTRĪ NO PAGALMA. Vēsturiskā ieeja ēkas fasādē no Lāčplēša ielas pārveidota par skatītāju ceļu uz teātri caur izgaismotu tuneli. Veco durvju vietā piedāvāta repertuāra informatīva plakne. Jaunā ieeja veidota pagalma dzīlumā starp abām teātra daļām, vēsturisko Smilga teātra ēku un bijušo fabriku. Apmeklētāji nonāk pārsegta pagalma daļā galvenajā ieejas vestibilā, kur tiek novirzīti pa labi un pa kreisi. Uz divām ķieģeļu fasādēm hallē ir lieli uzraksti: „Smilga zāle” un „Jaunās zāles”. Halles dzīlumā novietota gara universāla lete, kas darbojas kā biļešu kase, informācijas pulks un kafejnīcas bārs. Aiz kolonnu rindas dzīlumā ir kafejnīcas galdiņi. Tā Jaunā Rīgas teātra dzīve, kas no putekļainas ielas ir pārvākusies uz patīkamo pagalmu, arī ir laikmeta zīme. Lielpilsētas cilvēki bēg no tranzīta ielām zaļos un klusos pagalmos, un ar JRT tas jau ir noticis. Teātra ielas fasāde ir noslēgta un glabā noslēpumu, kas atklājas, tikai nonākot pagalmā. Cilvēki pulcējas zem kokiem, tērzē starpbrižos, uzķavējas pēc izrādēm pie vīna glāzes uz terasēm.

DIVU PAGALMU KOMPOZĪCIJA. Galvenais jaunais apjoms – torņa klucis – novietots tālākajā pagalmā pie divu ugunsmūru sienām, kur esošā apbūve netraucē būvēt augstu celtni ar pagraba stāvu. Veidojas divi pagalmi – publikas un apkalpes. Tie savienoti ar jaunu tuneli caur Vara lietuvēs ēku un pazemes koridoru zem publikas pagalma. Dekorāciju piegāde realizēta no Gertrūdes ielas pa servitūta ceļu. Apkalpes pagalms aptver visas darbnīcas, personāla telpas un dekorāciju novietni ar pacēlāju uz izrāžu zālēm, mēģinājumu zālēm un darbnīcām. Apkalpes lifts savieno visus stāvus, dienesta ieeja ir no pagalma. Uz Smilga zāli no noliktavas dekorācijas transportē pa pazemes koridori vai caur tuneli uz otru pacēlāju konteinera izmērā. Aktieri pārvietojas starp abiem teātra blokiem pa iekārtu kopņu

¹ JRT ēku kompleksa rekonstrukcijas konkursa projekts, 2013 <http://www.zgb.lv/lv/arhitektura/13/64/Jauna-Rigas-teatra-eku-kompleksa-rekonstrukcijas-konkursa-projekts/#>

konstrukcijas tiltu, kas asociatīvi atgādina Smilga slēdi virs pagalma. Pie jaunajām zālēm otrajā līmenī Vara lietuves ēkā novietotas aktieru ģērbtuves. Abiem zāļu blokiem ir skatītāju halles ar kāpnēm, liftu, garderobēm un tualetēm zemes stāvā. Otrs jaunais apjoms ar administrācijas telpām novietots pret ugunsmūri virs ieejas vestibila.

JAU NIE PIEVIENOTIE APJOMI (tornis, ieejas bloks, šņorbēniņi, aktieru pārejas tilts, lifta šahtas) veidoti ar industriālās arhitektūras paņemieniem, kieģelis, raupjas metāla konstrukcijas ar stiklotām plaknēm. Jaunās ieejas fasāde ir kieģeļu mūra plakne ar JRT logo. Torņa un šņorbēniņu arhitektūrā nesošais metāla sliežu karkass iznests fasādes ārpusē, dodot apjomam dalījuma mērogu un ritmu. Augšējos divus stāvus apņem metāla balkoni ar evakuācijas kāpnēm. Ārsienas apšūtas ar tērauda loksnēm, stiklotās lifta šahtas tērauda karkasā - izvirzītas un atsegtais, tāpat liektais čūskas tilts virs pagalma, kas iekārts metāla stieņos. Fabrikas un teātra kieģeļu fasādes attīrāmas un labojamas. Pagalms, arī ieejas halle kā pārsegta pagalma daļa, ieklāts ar kalta granīta mazo bruģakmeni. Jaunās zāles transformējamas pēc režisoru iecerēm. Krēslus var sabīdīt paketē, kas ir 1,1m bieza. Norobežojošās šķērssiens veido vieglās koka konstrukcijās ar daudzām ieejas durvju plaknēm, kurās lieto pēc vajadzības publīka vai aktieri gan ieejām, gan norobežojumiem starp aktieru un publikas ejām. Pagraba stāvs zem vecās ēkas piemērots tehniskajām telpām un noliktavām. Projekts paredz atsegt gaismas šahtas pret Lāčplēša ielu. Šis stāvs savienots ar platu koridoru ar bijušās fabrikas apjomu un pagalma ieejas jauno bloku, zem kura ievietots kafejnīcas virtuves apjoms. Virtuves piegāde paredzēta no apkalpes pagalma.

SMILGA ĒKAS REKONSTRUKCIJA. Vēsturiskais Smilga teātris ir latviešu teātra vēstures vērtība, un tas saglabājams tā kompozīcijā, tēlā un sajūtās. Sienu patina, sarkankoka finiera paneļi, betona flīzes, parketi, kāpnes, durvis, oderlogi ielas fasādē, detaļas, mēbeles, piemēram, aktieru grimētavu galdiņi, saglabājamas ar to dabisko nodilumu. Pirmā stāva vestibils pārveidots, izmainot garderobes vietu, kas dod iespēju publiku koncentrēt kvadrāta formas telpā ar pieeju pie logiem uz ielu. Zāles galā ierīkots bārs atspirdzinājumiem ar galdiņiem gar logiem. No pagalma ieejas vestibilā nonāk caur bijušo direktora kabinetu. Saglabāta Smilga izbūvētā aktieru ieeja no tuneļa ar art deco stila administratora leti.

Otrs stāvs pārveidots par aktieru RADOŠO STĀVU, aizbūvējot nefunkcionālo kolonnu zāli. Saglabāts aktieru „komunālais dzīvoklis” ar papildus ģērbtuvēm, dušām, WC, saunu, atpūtas telpu, lasītavu, bibliotēku, frizētavu, kostīmu noliktavu un mazgātavu. Saglabāts Smilga kabinets. Skatītāju zāle saglabāta Smilga izbūves veidolā un tēlā ar balkonu, liektajām sarkankoka finiera plaknēm un gaismas ķermēniem. Tas ir vienīgais art deco zāles interjers Rīgā. Zāle pārveidota, atbīdot balkonu dzīlāk, stāvāk, un mainot zāles rindu kāpumu un konfigurāciju. Zālē ir 442 vietas ar skaņas, video, gaismu vadības pulti aizmugurē. Skatuves daļa aprikota ar konteinera izmēra pacēlāju dekorācijām, un tai paaugstināti šņorbēniņi pēc teātra standartiem – skatuves augstumā.²

JRT darbības veikšanai nepieciešamās teātra ēkas Rīgā, Lāčplēša ielā 25, rekonstrukcijas pabeigšana plānota līdz 2021.gadam.

Atgriežoties savā ēkā Lāčplēša ielā 25, JRT plāno atjaunot izrāžu darbību, veidojot iestudējumus trīs spēles laukumos (Lielā zāle ~500 skatītāju vietas, vidējā zāle - 250 skatītāju vietas, mazā zāle ~ 100 skatītāju vietas), tādejādi panākot iepriekšējo gadu radošās un finanšu

² JRT ēku kompleksa rekonstrukcijas konkursa projekts, 2013 <http://www.zgb.lv/lv/arhitektura/13/64/Jauna-Rigas-teatra-eku-kompleksa-rekonstrukcijas-konkursa-projekts/#>

darbības radītāju atjaunošanu iepriekšējā līmenī vai pat palielinot tos. Kā galveno izaicinājumu JRT pēc atgriešanās Lāčplēša ielas teātra ēka izvirza kopēja izrāžu skaita atjaunošanu 450 izrādes gadā, kā arī pakāpeniski palielināt kopumā nospēlēto izrāžu apjomu līdz 500 izrādēm gadā. Šī mērķa sasniegšana nav iespējama uzreiz pēc atgriešanās atjaunotajā teātra ēkā, jo nepieciešams, izvērtējot iespēju nošķirt paralēli izrādāmos iestudējumos iesaistītos aktieru ansambļus, īstenot tādu jauniestudējumu plānu, kas ļautu sastādīt maksimāli blīvu repertuāru un izrādīt JRT iestudējumus vienlaicīgi vairākos spēles laukumos.

Aktieru trupas sastāva paplašināšana ir viens no priekšnoteikumiem, lai JRT varētu veiksmīgi īstenot plānu par kopējā izrāžu skaita palielināšanu. Šī uzdevuma izpildei JRT sadarbojas ar Latvijas Kultūras akadēmiju un papildus esošajai aktieru trupai plāno pieņemt darbā Latvijas Kultūras akadēmijas JRT aktieru kursa beidzējus. Tādejādi tiktu nodrošināta plašāka repertuāra iespējamību un lielāka plānošanas brīvību, kas ļautu JRT kāpināt kopējo skatītāju skaitu un bīšešu ieņēmumu rādītajus.

Atgriežoties ēkā Lāčplēša ielā 25, JRT plāno atjaunot teātra ražošanas darbnīcas, kuru neesamība iepriekšējos gados ir negatīvi ietekmējusi gan JRT budžetu, gan jauniestudējumu plānošanu un sagatavošanas gaitu. Tā kā ēku kompleksa Rīga, Lāčplēša ielā, telpu platība būs proporcionāli lielāka un plānotā darbība intensīvāka, JRT paredz nepieciešamību arī palielināt ēkas ekspluatācijā iesaistīto darbinieku un skatītājus apkalpojošā personāla skaitu.

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

3. JRT vispārējie stratēģiskie mērķi:

JRT vispārējie stratēģiskie mērķi atbilstoši Ministru kabineta 2015.gada 22.decembra protokollēnumā Nr.68 noteiktajam ir Kultūras vērtību radīšana, izplatīšana, Latvijas kultūridentitātes saglabāšana un popularizēšana teātra mākslas jomā.

4. 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 latviešu mūsdienu dramaturģijas un literatūras darbus;
- ar teātra mākslas starpniecību veicināt nacionālās identitātes un latviešu valodas kultūras nostiprināšanu;
- veicināt jaunradi, radosus 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 ar JRT kopējo tēlu viegli identificējamu – savdabīgu teātra valodas redzējumu.

JRT vīzija:

- Būt par radošo un intelektuālo centru, pulcējot ap sevi radošo inteliģenci, studējošo jaunatni, radošas un sociāli aktīvas cilvēku grupas, kas veidotu savstarpēju mijiedarbību.
- Kļūt par labāko un atpazīstamāko Baltijas teātri Eiropā, aktīvi piedaloties starptautiskajos festivālos;

JRT vērtības:

- Tradīcijas: JRT glabā un popularizē Latvijas teātra personību māksliniecisko mantojumu, īpašu uzmanību tiek veltīta informācijas, materializēto 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 valodas redzējumu.
- 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 oriģināldramatizējumus un aktuālus iepriekš Latvijas auditorijai neizrādītus ārvalstu autoru darbus, kā arī atbalsta jaunu talantu – aktieru, režisoru, mākslinieku, radošo izaugsmi.
- Īpaša uzmanība bērnu un jauniešu auditorijai: JRT regulāri veido iestudējumus dažāda vecuma bērnu un jauniešu auditorijai, audzinot jaunu JRT teātra valodā domājošu paaudzi.
- Reputācija: JRT rūpējas par augstvērtīga mākslinieciskā līmeņa nodrošināšanu ikvienu 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 regulāri piedalās viesizrādēs un festivālos, gūst ievērību un saņem nozares profesionāļu vērtējumu Latvijas un ārvalstu medijos.

5. Vides faktoru analīze:

5.1. Iekšējie faktori:

5.1.1. *tehniskais nodrošinājums.* Stratēģijas izstrādes sākumperiodā, proti, pirms Lāčplēša ielas teātra ēkas rekonstrukcijas projekta uzsākšanas un JRT darbības pārcelšanas uz pagaidu telpām Rīgā, Miera ielā 58A, bijušās Tabakas fabrikas kompleksā, kapitālsabiedrības telpu un telpu profesionālais aprīkojums bija kritisks un ilgstošā teātra ēkas rekonstrukcijas atlikšana radīja aizvien pieaugošu risku kapitālsabiedrības nepārtrauktas saimnieciskās darbības nodrošināšanai.

Pārvākšanās uz Tabakas fabriku ir uzskatāma par nozīmīgu soli un bija pirmais etaps teātra telpu un teātra tehniskā nodrošinājumu modernizācijas plānā. Plānojot pagaidu telpu apgūšanu un pielāgošanu teātra darbībai, jau iepriekšējo periodu laikā sagatavotie jauniestudējumi tika veidoti tā, lai tie būtu māksimāli ērtāk pielāgojami Tabakas fabrikas telpu tehniskajiem resursiem.

Pagaidu telpu aprīkošanai ar teātra darbības nodrošināšanai nepieciešamo materiālo tehnisko bāzi, jāizvērtē iekārtu un aprīkojuma piemērotība gan Tabakas fabrikas telpām, gan iespējas izmantot šos tehnoloģiskos resursus arī turpmāk atgriežoties patstāvīgajās telpās pēc to rekonstrukcijas.

Kā viena no būtiskākajām izmaiņām, kas paredzēta Lāčplēša ielas rekonstrukcijas ietvaros, ir teātra ražojošo struktūru atjaunošana. Tādejādi paredzēts novērst lielo atkarību no ārpakalpojumiem 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.

Veicot teātra dekorāciju, kostīmu un rekvizītu izgatavošanas ārpakalpojumu pasūtīšanu, JRT ir jāņem vērā sekojoši apgrūtinājumi:

- iepirkumu procedūru laikietilpīgums un risks nesasniegta vēlamo rezultātu;
- teātra specifikas nepārzināšana un neievērošana no pakalpojumu izpildītāju pusē;
- 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.

5.1.2. *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 pārcelšanu uz pagaidu telpām Lāčplēša ielas nama rekonstrukcijas laikā.

Īstenotās un plānotās izmaiņas personāla politikā:

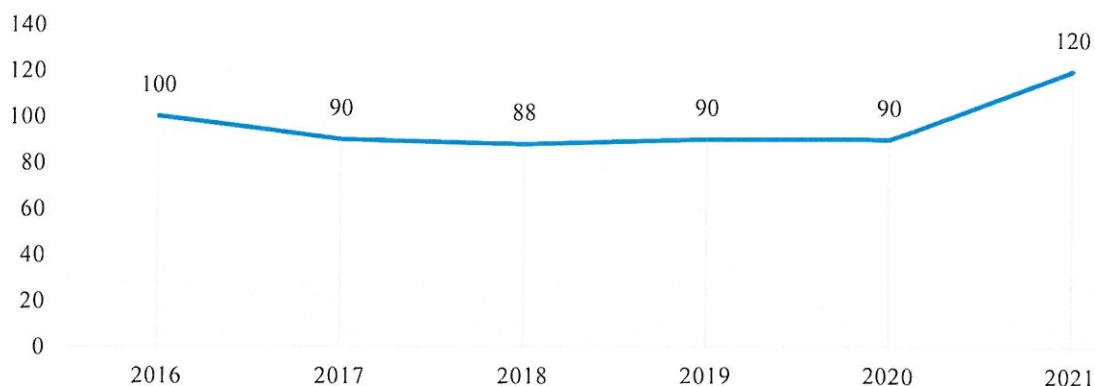
- JRT mākslinieciskā kodola – aktieru trupas reorganizācija, kas saistīta ar ilgtermiņā plānotu dažādu vecuma kategoriju aktieru iesaisti trupas sastāvā. Līdz reorganizācijai bija izveidojusies situācija, ka trupu veidoja aktieri vecuma grupā 30-50 gadi, kas radīja augstas konkurences apstākļus uz noteiktu kategoriju lomām, bet nenodrošināja nepieciešamo lomu izpildītājus citu vecuma kategoriju lomu izpildīšanai. Tāpēc reorganizējot patstāvīgi nodarbināto aktieru ansamblī, tika samazināts patstāvīgi nodarbināto aktieru skaits, un citu vecuma grupu aktieru piesaiste Teātra iestudējumiem paredzēta pakāpeniski, atbilstoši JRT jauniestudējumu un repertuāra politikai – sākotnēji piesaistot aktierus uz konkrētu lomu izpildīšanu, un turpmāk izskatot iespēju iekļaut aktieri patstāvīgi nodarbinātās JRT trupas sastāvā. Tā kā 2018.

gadā Kultūras akadēmija ir uzņēmusi Jaunā Rīgas teātra aktieru kursu, kura apmācību programmas izstrādē Latvijas Kultūras akadēmija sadarbojas ar JRT sadarbojas, lai veicinātu izpratni par JRT teātra valodu, tradīcijām un vērtībām un radītu labvēlīgus apstākļus jauno aktieru iesaistīšanai JRT aktieru ansamblī. Līdz ar atgriešanos Lāčplēša ielas teātra ēkā 2021. gadā un Latvijas Kultūras akadēmijas Jaunā Rīgas teātra aktieru kursa studiju beigām 2022. gadā JRT paredz noslēgt reorganizāciju JRT aktieru trupā, nodrošinot dažādu vecuma grupu sabalansētību aktieru trupas ietvaros. Mākslinieciskā personāla reorganizācijas ietvaros JRT plāno papildināt esošo JRT aktieru trupas sastāvu ar papildus maksimums 15 štata vietām;

- atalgojuma modeļa maiņa, palielinot akorda likmju ietekmi kopējās JRT atalgojuma politikas ietvaros, tādejādi 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;
- ražojošo struktūru iekļaušana JRT personāla struktūrā pēc JRT Lāčplēša ielas ēkas rekonstrukcijas un teātra darbības atjaunošana JRT pamatdarbības vietā – Rīgā, Lāčplēša ielā 25. JRT. Saistība ar telpu platības palielināšanos un izvērtējot atjaunotās teātra ēkas apsaimniekošanas nosacījumus, uz kādiem JRT noma tiks nodots jaunais 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 kopumā līdz 15 štata vietām (*skatīt JRT organizatoriskās struktūru 1. shēmu 14. lpp.*)

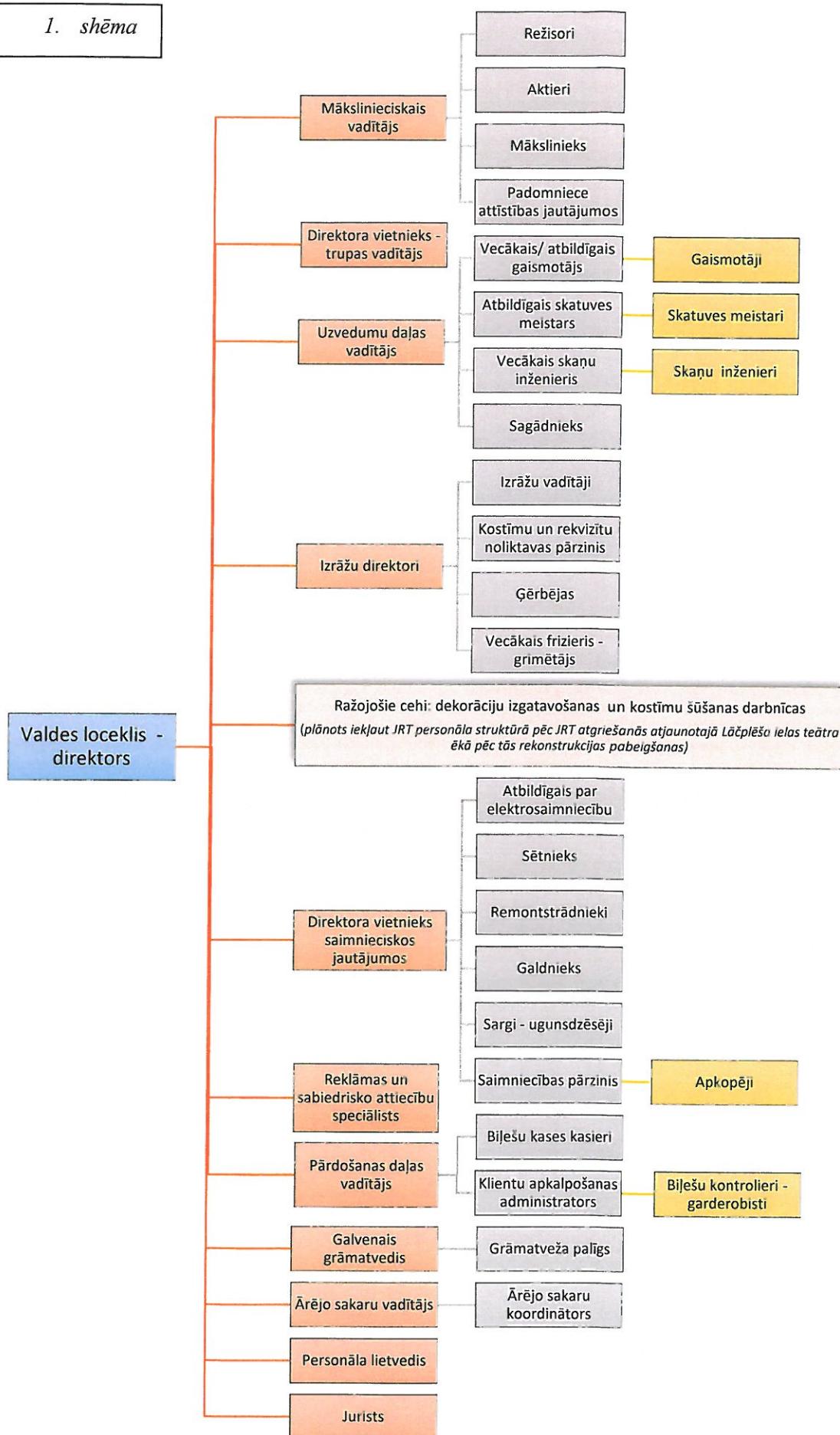
2.diagramma

JRT patstāvīgi nodarbinātā personāla apjoms*



* 2016.-2018.gados norādīts faktiski nodarbināto darbinieku skaits, savukārt 2019.-2021. gados – plānotais patstāvīgi nodarbināto darbinieku skaits.

I. shēma



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

5.2.1. *valsts dotācijas apjoms.* Valsts dotācijas 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 dotācijas apjoma plānošanu ilgākam periodam, jo no dotācijas apjoma tieši atkarīga kapitālsabiedrības darbības plānošana;

5.2.2. *pirkspējas svārstības* būtiski ietekmē kapitālsabiedrības pašu ieņēmumu rādītājus, tāpēc JRT bīlešu cenu politika pielāgota patēriņtājiem, uzturot stabili bīlešu cenas līmeni un ļoti jūtīgi reaģējot uz pirkspējas kritumiem, vai arī pieprasījuma kāpumu pēc kāda atsevišķa produkta.

5.2.3. *teātra un mākslas pasākumu bīlešu cenu dinamika.* JRT nepārtraukti veic Latvijas kultūras pasākumu bīlešu cenu dinamikas monitoringu, un izvērtē to vietējā tirgus patēriņtāju pirkspējas rādītāja izmaiņu kontekstā. Šī faktora izvērtēšanā ir jāņem vērā, ka būtiski atšķiras konkurējošo teātra un mākslas pasākumu saturiskais piedāvājums un JRT bīlešu cena nav tieši salīdzināma ar konkurējošo kultūras pasākumu cenu. Konkurējošo kultūras institūciju piedāvāto īpašo kultūras pasākumu (ar JRT piedāvātā satura nesalīdzināmu, taču piedāvājuma ziņā unikālu kultūras notikumu) cenu kāpums var neliecināt par pirkspējas strauju paaugstināšanos, bet gan gluži pretēji norādīt uz JRT patēriņtājam pieejamo finanšu resursu samazināšanos.

5.2.4. *teātra specifikai atbilstošu ārpakalpojumu sniedzēju šaurais tirgus.* JRT nepārtraukti veic ārpakalpojumu tirgus izpēti, lai uzturētu savā redzesloka 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.

5.2.5. *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 patēriņtāju pirkspēju, 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.

5.2.6. *demogrāfiskās tendences* - JRT auditorijas apjomu ietekmē Latvijas darba spēka migrācijas tendences, it īpaši augsti kvalificēta darba spēka 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.

5.2.7. *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.

5.3. SVID analīze

3. tabula

Iekšējā vide	Stiprās puses	Vājās puses
	<p>Profesionāli ļoti spēcīgs mākslinieciskās trupas kodols – mākslinieciskais vadītājs, aktieri</p> <p>Efektīvs pārvaldes modelis</p> <p>Kompakta uzņēmuma struktūra</p> <p>Repertuāra daudzveidība</p> <p>Jaunas auditorijas piesaiste</p> <p>Atpazīstamība un ilgstošā laika periodā nemainīgi uzturētais augstais profesionālais novērtējums</p>	<p>Tieša atkarība no mākslinieciskās trupas cilvēkresursiem</p> <p>Finanšu gada plāna apstiprināšana teātra sezonas vidū</p> <p>Ražojošo cehu trūkums</p> <p>Saimnieciskās darbības īstenošana pagaidu telpās ārpus pastāvīgās mītnes vietas Lāčplēša ielas teātra ēkā, kas laika gaitā bija kļuvusi par būtisku teātra identitātes daļu</p> <p>Auditorijas samazināšanās, pārceļoties uz pagaidu telpām Tabakas fabrikā</p> <p>Atkarība no ārējo tirgu tendencēm viesizrāžu jomā</p>
Ārejā vide	Iespējas	Draudi
	<p>Starptautiskā darbība – attīstot dalību festivālos un viesizrādēs ārvilstīs</p> <p>Latvijas Kultūras akadēmijas Jaunā Rīgas teātra aktieru kursa audzēķu piesaiste JRT mākslinieciskajai darbībai</p> <p>Iespēja piesaistīt radošo personību – scenogrāfu, kostīmu mākslinieku, režisoru, potenciālu JRT mērķu sasniegšanai</p> <p>Viesizrādes Latvijā, sadarbojoties ar Latvijas reģionu centriem, apgūstot jaunus spēles laukumus</p> <p>Jaunu sadarbības partneru piesaiste</p>	<p>Atkāpes no Lāčplēša ielas teātra ēkas rekonstrukcijas īstenošanas grafika</p> <p>Atkarība no Tabakas fabrikas telpu būvniecības un labiekārtošanas darbu kvalitātes, kā piemēram, teātra specifikai neatbilstošas kvalitātes uzstādītais lifts, kas nav piemērots teātra apmeklētāju apkalpošanai</p> <p>Kvalificētu tehnisko teātra darbinieku trūkums darba tirgū</p> <p>Konkurentu piedāvāto konkurējošo kultūras produktu cenu svārstības</p> <p>Ražojošo cehu trūkuma izraisītā atkarība no ārpakalpojumu sniedzējiem</p>

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

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

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

6.1.2. 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.

6.2. mērķa klientu segmenti - JRT pastāvīgais skatītājs, ar kuru teātrim ir cieša atgriezeniskā saite, lielākoties ir ar augstu izglītības līmeni (virs 75 %) Latvijas iedzīvotājs, kas dzīvo Rīgā un reģionos. Pēc teritoriālā sadalījuma Rīgā dzīvo 75 %, Pierīgā 20% un 5 % citur Latvijā.

JRT bērnu auditorijas daļa līdz ar JRT darbības pārparcelšanu uz pagaidu telpām ir būtiski samazinājusies, jo iepriekš repertuārā esošie JRT iestudējumi bērnu un jauniešu auditorijai nav bijuši veiksmīgi pielāgojami jaunajām telpām. Virkni vēl 2017. gadā izrādīto iestudējumu: "Pasakas par zvēriem", "Nijaramas pasakas", "Reiz bijanebija", "Īsumā par Visumu", sākot ar 2018.gadu JRT ir pārtraucis izrādīt. No 2018. gada JRT telpās Tabakas fabrikas kompleksā, JRT repertuārā veiksmīgi saglabāts un tiek izrādīts iestudējums "Skolotājs Jāps un klase", kas pulcē bērnu un jauniešu auditoriju vecumā no 7 līdz 14 gadiem. Savukārt skolas vecuma jauniešu auditorijai, kas veiksmīgi pulcē arī pieaugušo auditoriju, 2018.gada nogalē radīts iestudējums "Kalpa zēna vasara. Sākums". Pieaugušo auditoriju visvairāk veido skatītāji vecumā no 25 līdz 45 gadu vecumam.

JRT kā vienu svarīgiem stratēģiskiem mērķiem izvirza gan stabilās 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 mājas lapā un sociālajos tīklos) noturēšanu, gan arī jaunu skatītāju piesaistīšanu JRT iestudējumiem. Jaunas auditorijas piesaistei JRT teātra izrādēm, JRT plāno īstenot sadarbību ar jaunām radošām personībām, kas ar savu māksliniecisko rokrakstu un izteiksmes veidu spētu uzrunāt un piesaistīt JRT jaunu skatītāju.

6.3. izplatīšanas kanāli – JRT Biļešu tirdzniecība tiek nodrošināta divos veidos – biļetes var iegādāties klātienē Jaunā Rīgas teātra kasē, kā arī interneta biļešu tirdzniecības sistēmā www.biletetes.jrt.lv. Informācija par izrādēm tiek izplatīta šādos informācijas kanālos:

- plašsaziņas līdzekļi (drukātā prese, televīzijas, radio, interneta portāli);
- latviešu un angļu valodā internetā (teātra mājaslapa www.jrt.lv, biļešu tirdzniecības sistēma internetā www.biletetes.jrt.lv, teātra konti sociālajos tīklos Facebook.com, Instagram.com, Twitter.com, Draugiem.lv);
- flaieru izplatīšana dažādās izklaides un tirdzniecības vietās;
- teātra repertuāra afišu izvietošana Rīgas bibliotēku tīklā;
- teātra izrāžu afišas pilsētvidē;
- tiešā mārketingā ceļā, izsūtot informāciju par izrādēm skatītājiem uz e-pastiem,
- nepastarpināti komunicējot ar sadarbības partneriem, ārvalstu festivālu rīkotājiem.

6.4. 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 Facebook.com, Instagram.com, Twitter.com, Draugiem.lv, kā arī nepastarpināti komunicējot, proti, ar e-pastu starpniecību vai telefoniski ar tiem pastāvīgajiem JRT klientiem, kas nodevuši JRT rīcībā savus datus.

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.

6.5. kapitālsabiedrības pamatkompētences – specifiskas zināšanas, spējas vai prasmes, kuras kapitālsabiedrību izceļ tirgū:

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

6.6. kapitālsabiedrības partneru tīkls. To var iedalīt nacionāla mēroga partneros un starptautiskos. Partneru tīkls ir viens no nozīmīgākajiem kapitālsabiedrības nemateriālajiem aktiviem. 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, bīlešu pirceji;
- 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.

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

JRT finansējumu veido pašu ieņēmumi, valsts dotācija, citas dotācijas un piesaistītie finanšu līdzekļi. Valsts dotācija veido ~ 40% no JRT kopējā budžeta (līdz ar teātra ēkas Rīgā, Lāčplēša ielā 25 rekonstrukcijas uzsākšanu un JRT darbības pārcelšanu uz pagaidu telpām ar mazāku skatītāju zāļu ietilpību JRT pašu ieņēmumi ir samazinājušies un valsts dotācijas īpatsvars palielinājies, *skatīt 1., 4. un 6. tabulas*).

Kapitālsabiedrības mākslinieciskā jaunrade tiek finansēta no pašu ieņēmumiem un piesaistītājiem 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, KKF finansējums, vēstniecību līdzfinansējums).

7. Kapitālsabiedrības finansu un nefinansu mērķi 2017.–2021. gadam un to ištenošana (2.pielikums)

7.1. Finanšu virsmērkis - Kultūras institūcijas finanšu stabilitāte.

7.2. Finanšu mērķi:

4. tabula

	Mērķa vērtība (kvalitatīvā/kvantitatīvā)					
	Fakts		Plāns			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
7.2.1. Peļņa vai zaudējumi, euro	6983	5480	5155	4000	4000	4000
7.2.2. Rentabilitāte – pašu kapitāla atdevē, ROE (neto peļņa/pašu kapitāls %)	1,3	1,054	1,059	0,762	0,756	0,751
7.2.3. Plānoto pašu ieņēmumu īpatsvars pret apgrozījumu % *	69,62	60,42	102,11	113,91	102,21	102,21
7.2.4. Bilešu ieņēmumi (euro)	1619264	1465623	1199518	1100000	1100000	1100000
7.2.5. Pārejie pašu ieņēmumi (euro)	369580	520380	599870	153 000	24334	24334
7.2.6. Kopējās likviditātes rādītājs	2,26	1,465	1,484	1,99	2,115	2,245
7.2.7. Kopējā (neto) naudas plūsma (euro)	175995	-27897	140438	-321 907	61 710	60 800
7.2.8. Pašu ieņēmumu īpatsvars pret kopējiem ieņēmumiem	65,68%	59,39%	50,33 %	41,12%	40,58%	40,75%
7.2.9. vidējā bilešu cena gadā	16,00	15,72	17,69	16,00	16,00	16,00

* Līdz 2018.gadam apgrozījumā tika iekļauti pašu ieņēmumu daļa, kas attiecas uz teātra darbību un valsts dotāciju. No 2018. gada atbilstoši Kultūras ministrijas prasībām valsts dotācija vairs netiek uzskaņīti apgrozījumā, bet pārceļta uz pārējo ieņēmumu pozīciju. Saskaņā 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, kurius JRT gūst no citas komercdarbības – telpu noma, reklāmas pakalpojumi, tehnikas noma u.c.

5. tabula

	Rezultatīvais rādiņš	Mērķa izpildes rādītāja vērtība					Komentāri, paskaidrojumi Informācija par indikatoru vērtības sasniegšanu vai par iemesiem to pārīstniegšanai vai nesasniegšanai	Mērķa vērtība stratēģijas perioda beigās Indikatora vērtība	
		2016 (Fakts)	2017 (Fakts)	2018 (Fakts)	2019	2020	2021		
7.3. Nefinanšu mērķi									
7.3.1. Repertuāra tematiskā aptvēruma plašums un daudzveidība	Jauniestudējumu skaits gadā	8	5	8	7	7	5		
7.3.2. Auditorijas stabilitāte	Jauniešu auditorijai paredzēto jauniestudējumu skaits gadā	437	420	275	300	300	250	Izrāžu skaita samazinājums plānojams visā pagaidu periodā, kamēr JRT airodas pagaidu telpās, savukārt 2021.gada rādītāji novērtēti, nemit vērā iespējamību, ka JRT teātra darbība tiek pārcelta uz Lāčplēša ielas ēku 2021.gada trešajā ceturksnī.	
7.3.3. Teātra mākslas pieejamība	Apmeklētāju skaits vietu kopskaita)	111836	107101	96058	75000	75000	63000	2021.gada rādītāji novērtēti, nemit vērā iespējamību, ka JRT teātra darbība tiek pārcelta uz Lāčplēša ielas ēku 2021.gada trešajā ceturksnī.	
	Bilješu skats ar sociāli mazaizsargāto grupu pārstāvjiem piešķirtajām atlaidēm	20527	19798	13304	13000	13000	13000		

	Labdarības mērķiem izplatītās brīvībētes (%)	0,29%	0,25 %	0,42 %	0,2 %	0,2%	0,2 %	
7.3.4. Radošās darbības nepārtrauktības nodrošināšana rekonstrukcijas periodā, pārceļot saimniecisko darbību uz Tabakas fabriku	Jauniestudējumu skaits	8	5	8	7	7	5	
7.3.5. Citi	Reprezentācijas nolūkos izsmēgto ielīgumu īpatvars no kopējā biješu skaita	3,89%	3,21%	3,8%	vidēji gadā ne vairāk kā 6%	vidēji gadā ne vairāk kā 6%	vidēji gadā ne vairāk kā 6%	

Nefinanšu mērķu izpildes izmaksas tiek finansētas no valsts dotācijas 30% apmērā. 70% nefinanšu mērķu sasniegšanas izmaksas tiek segtas no pašu ienēumiem – pārsvarā no biješu ienēumiem (kas veido ap 80% no pašu ienēumiem), telpu nomas, sniegtajiem reklāmas pakalpojumiem.

Līdz 2018.gadam auditorijas stabilitātes rādītājus atspoguļo faktiskā izpilde, kas būtiski pārsniegusi plānotos un līgumos ar KM ietverotos rezultātīvos rādītājus. JRT norāda, ka ievērojamu auditorijas daļu veido ārvalstu viesizrādes piesaistītās auditorijas apjoms, taču nemot vērā viesizrāzu projektu lielo atkarību no sadarbības partneriem, JRT veido ļoti piesardzīgas prognozes attiecībā uz ārvalstu projektu īstenošanas rezultātiem, ar ko skaidrojams norādītais kritums nefinanšu mērķa izpildes rādītājā vērtībās sākot ar 2019.gadu. JRT norāda, ka ārvalstu viesizrāžu ietekme uz JRT finanšu rādītājiem ir augsta, taču ārvalstu darbības finansēšana faktiski notiek no piesaistītajiem līdzekļiem, proti, no ienēumiem no viesizrāžu darbības.

8. Kapitālsabiedrības finanšu rādītāji
(3.pielikums)

6. tabula

Rādītāji	2016.gada izpilde (euro)	2017. gada izpilde (euro)	2018.gada fakts (euro)	2019.gada plāns (euro)	2020.gada plāns (euro)	2021.gada plāns (euro)
1	4	4	4	4	4	4
Neto apgrozījums, euro	2 856 787	3 241 292	1 762 288	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem (EBIT), euro	1 4171	5480	5 515	4000	4000	4000
Peļņa pirms procentu maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA), euro	59 216	69 383	103 036	94 600	92 600	82 600
Bilances kopsumma, euro	1 372 923	1 514 625	1 595 758	1 198 102	1 188 502	1 178 902
Pašu kapitāls, euro	520 216	519 760	520 891	524 891	528 891	532 891
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	1.342	1,054	1.059	0,762	0,756	0,751
Aktīvu atdeve (ROA), %	0,51	0,3618	0,3456	0,3339	0,3366	0,3393
Saistības pret pašu kapitālu, %	1,08	1,505	1,678	0,919	0,906	0,894
Plānotās pamatdarbības naudas plūsmas izpilde (naudas atlikums uz gada beigām), euro	1 119 195	1 091 298	1 231 736	909 829	971 539	1 032 339
Ieguldījumu pamatlīdzekļos un nemateriālo ieguldījumu plāna izpilde, %	100	100	100	100	100	100
Vidējais bruto atalgojums (neieskaitot darba devēja veiktās valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas) uz vienu pamatdarbā nodarbināto gadā, euro	16 989	18 111	17 906	17 200	17 200	17 200
Neto apgrozījums uz vienu nodarbināto, euro	28 568	36 014	20 026	12 500	12 500	12 500

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

Tajā skaitā:

<i>Dotācija no valsts pamatlīdzekļi</i>	1 213 673	1 357 992	1 775 872	1 794 406	1 646 198	1 634 955
<i>Tajā skaitā: bāzes dotācija</i>	1 039 327	1709248	1 654 500	1 702 734	1 634 955	1 634 955
<i>Pārcelta dotācija uz nākamo gadu</i>	-174 346	-224 287	-102 915	-11243	0	0
<i>Ieskaitīta dotācija no iepriekšējā gada</i>	0	174346	224 287	102 915	11243	0

Citi kapitālsabiedrības stratēģijā minētie finanšu rādītāji

Pašu ieņēmumu īpatsvars pret kopējiem ieņēmumiem	65,68	59,39	50.33	41.12	40.58	40.75
<i>Pašu ieņēmumi, euro</i>	1 988 844	1 986 003	1 799 388	1 253 000	1 124 334	1 124 334
<i>Tajā skaitā: Bilešu realizācija, euro</i>	1 619 264	1 465 623	1 199 518	1 100 000	1 100 000	1 100 000
<i>Telpu noma un komunālie, euro</i>	20 228	15456	18 601	18 601	18 601	18 601
<i>Citi pašu ieņēmumi, euro</i>	349 352	504 924	581 268	134 399	5 733	5 733

7. tabula

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Uzņēmumu ienākuma nodoklis *	7 188	5 936	0	0	0	0
Pievienotās vērtības nodoklis	26 804	16 111	4 473	6 000	6 000	6 000
Sociālās iemaksas	580 505	598 025	605 824	600 000	600 000	600 000
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	374 981	390 196	350 623	360 000	360 000	360 000
Riska nodeva	429	398	336	400	400	400
Vieglā transporta nodeva	900	900	1190	696	696	696
Nekustamā īpašuma nodoklis	0	0	0	0	0	0
KOPĀ	990 807	1 011 566	962 446	967 096	967 096	967 096

* 2016. gadā Uzņēmumu ienākuma nodoklis aprēķināts 7188 euro apmērā, samaksāts 40267 euro (16963 euro par 2015. gadu, 7188 euro par 2016. gadu, 16116 euro avansa maksājumi par nākamiem periodiem). Sakarā ar to, ka UIN maksātāja apliekamais ienākums pēc deklarācijas par 2017.gadu bija - 15603 euro, un turpmākajos gados peļņa tiek plānota 2000-6000 euro sākot no 2018. gada nav paredzēti papildus UIN maksājumi. 2019. gadā UIN iepriekš veiktie avansa maksājumi summā 17948 euro tika pārceļti uz IIN samaksu un izlietoti.

JRT pielikumā pievieno bilanci, peļņas/ zaudējumu aprēķinu un naudas plūsmas pārskatu (skatīt no 35.lpp līdz 39.lpp).

9. 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. Turklat rentabilitātes aprēķinā būtu jāņem vērā ne tikai tiešie izrādes sagatavošanas izdevumi, bet arī netiešie izdevumi.

Lai saņemtu valsts dotāciju, katru gadu Kultūras ministrija slēdz līgumu ar JRT par konkrētu rezultatīvo rādītāju sasniegšanu, kas faktiski definē galvenos kapitālsabiedrības nefinanšu un finanšu mērķus. Valsts dotācija 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 kultūropolistiskus 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 finašu gadam kopīgi ar kapitālsabiedrību vienojas par sasniedzamajiem rezultatīvajiem rādītājiem, kuru izpilde kalpo par apliecinājumu, ka šāds balanss ir veiksmīgi īstenots.

Tā piemēram, jauniestudējumu skaits garantē, ka tiek īstenota nepārtraukta mākslinieciskā jaunrade, kopējais izrāžu skaits apliecinā, ka paralēli mākslinieciskajai jaunradei tiek nodrošināta saimnieciskās pamatdarbības stabilitāte, un repertuārā iekļauto dažāda nosaukuma izrāžu skaits vērts uz sabiedrības nodrošināšanu ar daudzveidīgu teātra mākslas piedāvājumu. Savukārt vidējās biļešu cenas rādītājs liecina par kultūropolitisko un saimniecisko mērķu izpildi divējādi, proti, kalpo gan par apliecinājumu JRT saimnieciskās darbības kvalitātei, jo iespēja celt biļešu cenu apliecinā 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 dinamiku atbilstoši kopējam tirgus tendencēm, tādejādi garantējot arī kapitalsabiedrības 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 statēģiskajiem mērķiem netiek veikta, tādejādi iezīmējot nozīmīgākos nefinanšu rādītājus, kas ietekmē kapitālsabiedrības saimniecisko darbību un/vai kultūropolitiski 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 veikmīgi JRT varēs sasniegt izvirzītos finanšu mērķus, kuru pamatā ir spēja ģenerēt stabili augstus pašu ieņēmumus no biļešu tirdzniecības.

8. tabula

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 ansabļa nodarbinātību un JRT skatuju izmantošanu repertuāra izrāžu izrādīšanai, jauniestudējuma skaitu iespējams kāpināt tikai tā,	Jauniestudējumu sagatavošanai tiek novirzīti pašu ieņēmumi, daļa no valsts dotācijas, kā arī piesaistīti ziedoņumi. Attiecībā par piesaistīto ziedoņumu apjomu, JTR norāda, ka stratēģijas periodā vērojama strauja piesaistīto finanšu līdzekļu samazināšanās pie ziedoņumiem, un skaidro to ar vispārēju tendenci valstī un

		<p>lai sabalansētu teātra cilvēkresursu un telpu resursu izmantošanu repertuāra izrāžu izrādīšanai un bīlešu ieņēmumu ģenerēšanai.</p>	mecenātisma samazināšanos un sadarbības pāreju uz sponsorēšanas līgumiem.
Izrāžu skaits gadā		<p>Ļoti augsta – jo vairāk izrāžu tiek izrādīts, jo lielāki bīlešu ieņēmumi. Taču JRT iespējas kāpināt šo rādītāju ir tieši atkarīgas no telpu un cilvēkresursu pieejamības. Galvenais izaicinājums ir nodrošināt iespējamī vienlaicīgi, gan no iesaistīto aktieru un izrādes apkalpošanā iesaistīto speciālistu aspekta, gan ņemot vērā teātra zāļu – skatuju izmantošanu jauniestudējumu sagatavošanai.</p>	Izrāžu izrādīšanai nepieciešano 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)	<p>Katrai izrādei atkarībā no dažadiem pieprasījumu ietekmējošiem faktoriem var būtiski atšķirties nepieciešamība veikt ieguldījumus apmeklētības rādītāju uzturēšanai. Skatītāju un kritiku augstu novērtējumu guvušiem iestudējumiem nav nepieciešamības veikt jebkādus ieguldījumus, 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>Ļoti augsts, no šī rādītāja atkarīgi bīlešu ieņēmumi</p>	<p>Pašu ieņēmumi, reklāmas pakalpojumu apmaksai bieži JRT slēdz līgumus, kas paredz norēķinus bartera veidā</p>
Bīlešu skats ar sociāli mazaizsargāto grupu pārstāvjiem piešķirtajām	Kopumā mazaizsargāto grupu pārstāvjiem piešķirto atlaižu kopējā	Vidēja ietekme. Pieejamības nodrošināšana kāpina	Pašu ieņēmumi no bīlešu tirdzniecības

atlaidēm	vērtība neatspoguļo ieguldījumus šī rādītāja sasniegšanā. JRT norāda, ka šis rādītājs jāskata kopskatā ar vidējās biļešu cenas un apmeklētības rādītājiem.	apmeklētības stabilitāti raksturojošos rādītājus, nodrošina stabilas auditorijas piesaisti ar dažādu pirktspēju.	
Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiljetes (%)	Tāpat kā atlaižu piemērošana mazaisargāto grupu pārstājiem arī brīvbilješu piešķiršana labdarības mērķiem uzskatāms par pasākumu teātra pieejamības nodrošināšanai, taču šo brīvbilješu vērtību nebūtu pamatoti aprēķināt, kā neieņemtos ieņēmumus, proti, pieņemot, ka neīstenojot šos pasākumus, JRT varētu pilnā apjomā ģenerēt bilješu ieņēmumus. JRT pieņem lēmumu par bilješu piešķiršanu bezatlīdzības kārtā dažādām sociālajām grupām, iepriekš izvērtējot pieprasījumu pēc JRT biletēm uz JRT konkrētām izrādēm, un bezatlīdzības kārtā netiek izsniegtas biljetes uz tādām izrādēm, uz kurām bilješu pieprasījums ir nemainīgi augsts un pat pārsniedz piedāvājuma iespējas.	Drīzāk zema ietekme.	Pašu ieņēmumi no biļešu tirdzniecības
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 dotācija, pārsvārā mērķdotāciju vejdā 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	Vidēja ietekme uz nefinanšu rādītājiem, jo tieši tāpat kā citu jauniestudējumu veidošana, arī kopražojumu viedošana	Sadarbības partnera ieguldījumi, JRT pašu ieņēmumi, daļēji valsts dotācija JRT telpu nomas un ekspluatācijas izmaksām, daļējai

	gan JRT repertuārā, gan piedāvātas starptautisku partneru lokam - uzaicinātajpusēm viesizrāžu rīkošanai. Ieguldījumi šo kobražojumu veidošanā tiek veikti uz sadarbības līguma pamata veidojot līdzproducentu iegulījumu proporciju, kas turpmāk ietekmē ieņēmumu sadali.	sadarbībā ar ārvalstu partneri ietekmē repertuāra veidošanu un jauniestudējumu plānu.	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 rezultatīvo rādītāju "Jauniestudējumu skaits gadā"
Reprezentācijas nolūkos izsniegtos ielūgumus 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 kritiku, gan citu kultūras nozares ekspertu pusēs.	Vidēja ietekme uz finanšu un nefinanšu rādītājiem, jo kritiku un nozares ekspertu vērtējums ietekmē biļešu pieprasījumu un apmeklētību, taču kritiku un nozares ekspertu klātbūtnē negarantē tālākas darbības, lai šis profesionālais vērtējums sasniegta JRT skatītāju.	Pašu ieņēmumi

Starptautiskā dimensija netiek izvirzīta par atsevišķu nefinanšu mērķi, jo galvenais valsts deleģēto funkciju izpildes fokuss ir vērstīs tieši uz Latvijas auditoriju. Valsts dotācija 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, gan jauniešu un bērnu auditorijas, gan iepriekš nesasniegtas 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 veikmīgu īstenošanu raksturo auditorijas stabilitātes rādītāji, un visprecīzak – tieši kopējais apmeklētāju skaits.

Finansēšanas līgums nav uzskatāms tikai par statēģisko plānu izpildes kontroles instrumentu, tas dod iespēju kapitaldaļu turētajam gan ilgtermiņā īstenot stabilu kultūrpolitiku atbilstoši

strateģiskajam plānam, gan pievērst uzmanību atsevišķiem ar kapitālsabiedrības darbību saistītiem aspektiem atbilstoši attiecīgā finanšu gada aktualitātēm.

Salīdzināšanas iespējas ar radniecīgā nozarē strādājošiem komersantiem apgrūtina 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 katrai teātriem 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 īstenotajai mākslinieciskajai darbībai un unikālajai teātra valodai, kas katrai teātrim ir atšķirīga, laika gaitā veidojas arī katrai 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.

9. tabula

JRT un konkurentu salīdzinājums (2016. gada dati)

	VSIA “Jaunais Rīgas teātris”	VSIA “Latvijas Nacionālais teātris”	VSIA “Dailes teātris”
Finanšu rādītāji			
Pašu ieņēmumi	1 988 844	2 703 299	2 656 767
Budžeta finansējums, dotācija vai subsīdija	1 213 673	1 841 449	1 662 199
Neto apgrozījums, euro	2 856 787	4 229 848	2 549 576
Personāla izmaksas, euro	1 918 857	2 105 292	2 066 076
Vidējais nodarbināto skaits gadā	100	340	233
Nodarbināta vidējā bruto atlīdzība gadā, euro	19 189	6 192	8 867
EBIT, euro	14 171	6 614	1 977
EBITDA, euro	59 216	126 510	113 177
Peļņa (zaudējumi), euro	6 983	6 614	1 977
Saņemtie ziedojumi, euro	10 125	198 040	3 000
Ienesīguma un finanšu stabilitātes rādītāji			
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	1.34	1.32	2.73
Aktīvu atdeve (ROA), %	0.51	0.45	0.23
EBITDA rentabilitāte, %	2.07	2.99	4.44

Neto peļņas rentabilitāte, %	0.24	0.16	0.08
Pašu kapitāla īpatsvars bilancē	0.38	0.34	0.08
Saistību īpatsvars bilancē	0.41	0.61	0.92
Saistības pret pašu kapitālu	1.08	1.79	10.98
Kopējais likviditātes koeficients	2.26	1.30	0.61
Bilances rādītāji			
Bilances kopsumma, euro	1 372 923	1 478 134	867 791
Pamatkapitāls, euro	42 144	52 845	54 228
Pašu kapitāls, euro	520 216	502 718	72 409
Ieguldījumi pamatlīdzekļos, euro	25 409	87 506	172 123
Vispārīga informācija par teātra darbību			
Pamata spēles laukuma – Lielās zāles auditorijas ietilpība	468	750	980
Izrāžu skaits gadā	437	581	469
Kopējais auditorijas apjoms gadā	111 836	172 602	204 386

JRT izvēlētie konkurenti abi ir valsts kapitālsabiedrības ar līdzīgu finansēšanas modeli, taču abi ir lielākie Latvijas teātri, tomēr, salīdzinot ar JRT, VSIA “Dailies teātris” nodarbina vairāk kā divreiz lielāku darbinieku skaitu, finansējuma ziņā saņem par trešdaļu lielāku valsts dotāciju, kā arī teātra auditoriju skatītāju vietu skaits ir ievērojami lielāks.

JRT ar divreiz vai 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 izpausmu “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.

10. Priekšlikumi par prognozējamo peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs

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, paredzēt ikgadējo kapitālsabiedrības peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs, novirzīt kapitālsabiedrības mākslinieciskajai darbībai – jauniestudējumu sagatavošanai un tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanai.

Kapitālsabiedrības tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanai nepieciešamie finanšu līdzekļi būtiski pārsniedz kapitālsabiedrības peļņas daļu, un jo īpaši pārejas perioda sākumā, kad JRT saimnieciskā darbība tiek pārcelta uz pagaidu telpām Tabakas fabrikā, JRT nepieciešams

pēc iespējas lielākus finanšu līdzekļus paredzēt jauniestudējumu sagatavošanai, lai varētu veiksmīgi īstenot repertuāra nomaiņu ar jaunām izrādēm. JRT ieguldījumi scenogrāfijas izveidei netiek uzskaņoti ilgtermiņa ieguldījumos, jo nav iespējams JRT izrādēm noteikt vienotu termiņu, cik ilgi šis iestudējums būs teātra repertuārā, nesmot vērā teātra izrāžu specifiku, atšķirīgo auditorijas pieprasījumu pēc dažādiem projektiem, kā arī cita vieda specifiku, piemēram, izmantoto autoru darbus pārstāvošo aģentūru izsniegtu licenču līgumu atšķirīgos nosacījumus.

Tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanai JRT plāno novirzīt peļnas daļu pēc atgriešanās savā pastāvīgajā mājvietā- renovētajā teātra kompleksā Lāčplēša ielā. Pārceļot saimniecisko darbību uz pagaidu telpām, JRT sadarbībā ar kapitāldaļu turētāju un teātra ēku īpašnieku VAS "Valsts nekustamie īpašumi" strādā, lai Tabakas fabrikas renovācijas projekts tikuši īstenots atbilstoši teātra funkcionalitātes prasībām, un tehniskās un tehnoloģiskās darbības pilnveidošanai tikuši piesaistīti valsts mērķfinansējumi.

Nesmot vērā šīs stratēģijas plānošanas perioda specifiku, proti, JRT darbības pārceļšanu uz pagaidu telpām Tabakas fabrikā, un nepieciešamību šīs telpas pielāgot teātra darbībai, 2016.-2018. gadā JRT veica būtiskus ieguldījumus skatuviņu un citu teātra telpu tehniskajā aprīkojumā. Taču šo ieguldījumu finansiālie apmēri bija tik lieli, ka bez valsts mērķfinansējuma JRT nespētu nodrošināt nepieciešamos finanšu resursus. JRT ir saņēmusi vairākus valsts mērķfinansējumus (114 286 euro atbilstoši MK 2016.gada 8.novembra protokollēmuma (Nr.6044.) 6.punktam-aprīkojuma iegādes izdevumu segšanai, 50 000 euro no apakšprogrammas 19.07.00 Mākslas un literatūra-aprīkojuma iegādes izdevumu segšanai, 51 184 euro no apakšprogrammas 19.07.00 Mākslas un literatūra- tehniskā aprīkojuma iegādes izdevumu segšanai un 134 696 euro pamatojoties uz 13.02.2014. MK rīkojumu Nr. 70 "Par finansējuma piešķiršanu ēku Miera ielā 58A, Rīgā būvniecības, nomas maksas, pārceļšanās un aprīkojuma iegādes izdevumu segšanai"), kas laika periodā no 2016.gada nogales līdz 2018.gada aprīlim ir ļāvuši JRT veikt ieguldījumus pamatlīdzekļos kopumā 325 204 euro apmērā.

Tomēr, izvērtējot stratēģijas plānošanas periodā paredzētās nesadalītas peļnas apjomu, JRT paredz atlikušo peļnas daļu pēc dividenžu samaksas ieguldīt JRT jauniestudējumu sagatavošanā, līdz 2010.gadam paredzot novirzīt atlikušo peļnas daļu viena jauniestudējuma scenogrāfijas izdevumu segšanai, savukārt 2021.gadā sakarā ar nepieciešamību aprīkot jaunizveidoto ražojošo cehu darba vietas, JRT plāno peļnas daļu novirzīt šuvēju tehniskā aprīkojuma iegādei un turpināt sadarbību ar Kultūras ministriju par papildus finansējuma avotiem no citām mērķprogrammām nepieciešamajiem ieguldījumiem skatuviņu un teātra telpu aprīkojumā.

10. 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
2017.	6983	5936 (85)	1047	2018./2019. teātra sezonas iestudējuma "Latviešu laupītāji" scenogrāfijas izdevumu segšanai (kopējais scenogrāfijas izgatavošanas budžets 27 000 euro)	Atlikušo iestudējuma scenogrāfijas izgatavošanas daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.
2018.	5480	4384 (80)	1096	Viena 2019./2020. teātra sezonas iestudējuma scenogrāfijas izdevumu	Atlikušo iestudējuma scenogrāfijas izgatavošanas daļu JRT

				segšanai (kopējais scenogrāfijas izgatavošanas budžets 20 000 euro)	paredz segt no pašu ieņēmumiem.
2019.	5515	0,00	5155	Viena 2020./2021. teātra sezonas iestudējuma scenogrāfijas izdevumu segšanai (kopējais scenogrāfijas izgatavošanas budžets 20 000 euro)	Atlikušo iestudējuma scenogrāfijas izgatavošanas daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.
2020.	4000	0,00	4000	Viena 2021./2022. teātra sezonas iestudējuma scenogrāfijas izdevumu segšanai (kopējais scenogrāfijas izgatavošanas budžets 25 000 euro)	Atlikušo iestudējuma scenogrāfijas izgatavošanas daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.
2021.	4000	0,00	4000	Divu profesionālo šujmašīnu un overloka šujmašīnas iegāde kostīmu šūšanas darbnīcu aprīkojumam (kopējais iepirkuma budžets 2500 euro)	Atlikušo šuvēju darba vietu aprīkojuma iepirkuma daļu JRT paredz segt no pašu ieņēmumiem.

11. Risku analīze

11. tabula

11.1. Stratēģiskie riski:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
11.1.1.	Kapitālsabiedrības stratēģiskais risks ir būtiskas valsts kultūrpolitikas nostādņu izmaiņas.	Zema	Būtiski izmainīts JRT valsts deleģēto kultūras funkciju apjoms, samazināts valsts dotācijas apjoms, vai noteikti finansējumam neatbilstoši sasniedzamie rezultatīvie rādītāji.
11.1.2.	Valsts investīciju apjoms telpu aprīkojumā un Kultūras ministrijas dotācijas apmērs pārvākšanās procesa veiksmīgai īstenošanai.	Zema	Tieša ietekme uz iespēju nodrošināt nepārtrauktu teātra darbību un pārcelšanās darbu īstenošanu aktīvās teātra sezonas starplaikā.
11.1.3.	JRT materiāli tehniskās bāzes, teātra aprīkojuma un teātra darbībai pielāgoto telpu Rīgā, Miera ielā 58 un tajās esošā aprīkojuma neatbilstība teātra darbības nodrošināšanai.	Vidēja, ņemot vērā daudzkārtējās atkāpes no projekta īstenošanas grafika un straujo būvniecības un iekārtošanas darbu tempu projekta īstenošanas beigās.	Tieša ietekme uz iespēju nodrošināt nepārtrauktu teātra darbību Rīgā, Miera ielā 58.

12. tabula

11.2. Finanšu vadības riski:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
11.2.1.	Kapitālsabiedrības darbības plānošana notiek balstoties uz teātra sezonas laika	Vidēja	Nākamo periodu plāni tiek sastādīti, paredzot

	griezumu no septembra līdz nākošā gada jūnijam, savukārt valsts dotācijas plānošana notiek viena kalendārā gada ietvaros, tāpēc ir augsts risks, ka tikai finanšu gada sākumā uzzinot attiecīgā gada valsts dotācijas apjomu būs nepieciešams veikt korekcijas mākslinieciskajā plānā, kas tiek izstrādāts pēc paļāvības principa, ka valsts dotācijas plānā nebūs būtisku izmaiņu.		iespēju koriģēt māksliniecisko plānu, taču atsevišķus projektus, kuru īstenošanai nepieciešama iepriekšēja saistību uzņemšanās, būtiskas izmaiņas valsts dotācijas plānā var radīt zaudējumus.
11.2.2.	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.	Vidēja	Negatīva ietekme uz finanšu mērķu izpildi.
11.2.3.	Valsts ekonomiskais stāvoklis, kas atspoguļojas iedzīvotāju pirkspējā. Patēriņāju izmaksas, kas saistītas ar kultūras produktu patēriņu, ir svārstīgas. Savukārt, samazinoties iedzīvotāju finansiālajam iespējām, strauji krīt kultūras pasākumu apmeklētība.	Augsta	Negatīva ietekme uz pašu ieņēmumu plānu un ar to saistītas negatīvas izmaiņas finanšu mērķu izpildē.

13. tabula

11.3. Operatīvās vadības riski:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
11.3.1.	Novirzes no Lāčplēša ielas teātra ēkas rekonstrukcijas īstenošanas grafika un kavēšanās atjaunot JRT darbību pastāvīgajā mitnes vietā.	Augsta	Pārcelšanās plānošana teātra aktīvās sezonas starplaikā radītu ievērojamus zaudējumus neieņemto biļešu ieņēmumu veidā.
11.3.2.	Nepietiekami ieguldījumi tehniskajam aprīkojumam, jo īpaši atgriežoties Lāčplēša ielas teātra ēkā, būtiski ierobežotu māksliniecisko ieceru īstenošanu, kā arī samazināta tehniskā nodrošinājuma kapacitāte ietekmētu JRT produkta māksliniecisko kvalitāti.	Vidēja	JRT veidoto izrāžu mākslinieciskās kvalitātes kritums strauji ietekmētu auditorijas stabilitāti, kam sekotu ieņēmumu samazināšanās un ar to saistīto finanšu rādītāju lejupslīde.
11.3.3.	Darba tirgus neatbilstība teātra specifikai, īpaši - kvalificētu tehnisko darbinieku trūkums darba tirgū.	Augsta	Atjaunojot ražojošās personāla struktūras, kapitālsabiedrībai jāaplāno risks, ka darba tirgū nebūs atbilstoša piedāvājuma, un būs jāveic tehniskā personāla pārkvalificēšana un

			apmācība jau darba vietā.
--	--	--	---------------------------

14. tabula

11.4. Reputācijas risks:

	Risks	Iestāšanās varbūtība	Ietekme
11.4.1.	Pēc JRT darbības pārcelšanas uz pagaidu telpām bijušajā Tabakas fabrikā, būtisks reputācijas risks saglabājās sakarā ar pielāgoto telpu būvniecības procesu un rezultātu apspriešanu, uzstādīto iekārtu iegādes vērtības tiešo ietekmi uz šo iekārtu kvalitāti un piemērotību teātra darbības specifikai.	Vidēja	Auditorijas stabilitātes rādītāju kritums.
11.4.2.	Plānoto personāla reorganizācijas plānu īstenošana – tā kā personāla izmaiņas JRT aktieru trupā skar sabiedrībā iemīlotus un savu atbalstītāju loku ieguvušas skatuves personības, nav iespējams izvairīties no kapitalsabiedrības īstenoto pārmaiņu publiskas apspriešanas un publiskas izvērtēšanas. JRT ir būtiski skaidrot sabiedrībai, ka mākslinieciskā personāla izmaiņas ir balstītas uz mākslinieciskiem apsvērumiem un vērsta uz aktieru trupas struktūras sabalansētību.	Vidēja	Auditorijas stabilitātes rādītāju kritums.

12. 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.

13. JRT ziedošanas (dāvināšanas) kārtība

13.1. JRT veic ziedojuma līgumu 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 ziedojuimus (biļešu piešķiršanu bezatlīdzības kārtībā) veic atbilstoši KM valsts kultūras funkciju deleģēšanas līgumiem un to apjomu plānošanas periodam būtu jāskata kontekstā ar paredzamo JRT auditorijas samazinājumu un pārdoto biļešu skaita kritumu pārcelšanās laikā uz pagaidu telpām Tabakas fabrikā. JRT paredz, ka auditorijas skaita atjaunošana pirms rekonstrukcijas apjomā un auditorijas skaita paplašināšana iespējams plānot tikai pēc teātra darbības atjaunošanas Lāčplēša

ielas ēkā pēc tās rekonstrukcijas pabeigšanas. JRT izrāžu bīlešu ziedojuumi faktiski uzskatāmi par pasākumiem teātra pieejamības nodrošināšanā.

13.2. 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 plānoto 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).

15. tabula

13.3. Plānošanas periodā piesaistāmo ziedojumu apjoms un izlietošanas mērķi:

	Plānotais piesaistīto ziedojumu apjoms (euro)	Ziedojumu izlietojuma mērķi	Ieteikme JRT finanšu/nefinanšu mērķu sasniegšanā
2019	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
2020	2 000	Jauniestudējumu sagatavošana	
2021	2 000	Jauniestudējumu sagatavošana	

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

14.1. Bilance

	<i>16. tabula</i>			
	Fakts 2016 <i>euro</i>	Fakts 2017 <i>euro</i>	Fakts 2018 <i>euro</i>	Plāns 2019 <i>euro</i>
Datoru programmas, preču zīmes	1252	1808	1399	999
Citi nemateriālie aktīvi				599
Nemateriālo aktīvu izveidošana				199
 Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs				
Avansa maksājumi par pamatlīdzekliem	108117	366633	297774	227774
Ilgtelpīgā ieguldījumi nomātajos pamatlīdzekļos				157774
	<i>109369</i>	<i>368441</i>	<i>299173</i>	<i>228773</i>
				<i>158373</i>
				<i>87973</i>
 Materiāli				
Nepabeigtie ražojumi	1525	548	2115	1000
Gatavie ražojumi un preces pārdošanai				90
Avansa maksājumi par precēm				90
Pircēju un pasūtītāju parādi	77786	26147	35631	30000
Citi debitori	17908	21630	20932	22000
Nākamo periodu izmaksas	45467	6087	5855	6000
Uzkrātie ieņēumi	537	474	316	500
	<i>141698</i>	<i>54338</i>	<i>62734</i>	<i>58500</i>
				<i>58500</i>
Nauda (kopā)	1119195	1091298	1231736	909829
				<i>971539</i>
Bilance	1372923	1514625	1595758	1188502
				1178902

Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitals)	42144	42144	42144	42144	42144
Pārējās rezerves					
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa/zaudējumi	471089	472136	473232	4778747	482747
Pārskata gada peļņa/zaudējumi	6983	5480	5515	4000	4000
	520216	519760	520891	524891	528891
Citi uzkrājumi					
	292557	212399	201038	190638	180238

Ilgtermiņa kreditori-atlikums no valsts dotācijas par iegadātajiem pamatlīdzekļiem pēc nolietojuma

No pircējiem saņemtie avansi	24465	24937	25826	20473	17273
Parādi piegādātājiem un darbu zņēmējiem	7057	11279	23714	11200	11200
Uzkrātās saistības	28767	22863	23506	25000	25000
Nodokļi un sociālās apdrošināšanas maksājumi	254	895	8497	1000	1000
Pārejie kreditori	2886	1035	5297	2500	2500
Nākamo periodu ieņēnumi	496721	721457	551708	422400	422400
	560150	782466	873829	482573	479373
Bilance	1372923	1514625	1595758	1198102	1188502

Fakts	Fakts	Fakts	Plāns	Plāns	Plāns
2016 euro	2017 euro	2018 euro	2019 euro	2020 euro	2021 euro
Neto apgrozījums	2856787	3241292	1762288	1100000	1100000
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	-2715073	-3057007	-3277606	-2699203	-2547349
Bruto peļņa vai zaudējumi	141714	184285	-1515318	-1599203	-1447349

17. tabula

- 14.2. Peļņas vai zaudējumu aprekīns**
- Neto apgrozījums
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas
Bruto peļņa vai zaudējumi

Pārdošanas izmaksas	-106377	-77807	-82990	-80000	-80000
Administrācijas izmaksas	-186990	-198063	-204504	-200000	-200000
Pārējie saimnieciskās darbības ienēmumi					
Pārējas saimnieciskās darbības izmaksas	171384	102703	1812972	1888703	1736849
Pārējie procentu ienēmumi u.tml. ienēmumi	-5560	-5638	-4645	-5500	-5500
Procentu maksājumi u.tml. izmaksas					
Pēļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	14171	5480	5515	4000	4000
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	-7188				
Atliktais uzņēmuma ienākuma nodokļa ienēmumi	6983	5480	5515	4000	4000
Pārskata perioda pēļņa vai zaudējumi					
Dividendes	5936	4384			

14.3. Naudas plūsmas pārskats

	18. tabula					
	Fakts 2016 euro	Fakts 2017 euro	Fakts 2018 euro	Plāns 2019 euro	Plāns 2020 euro	Plāns 2021 euro
PAMATDARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA						
1	14 171	5 480	5 515	4 000	4 000	4 000
Korekcijas :						
a)	44 983	63 903	97 112	90 200	88 200	78 200
b)	62	300	409	400	400	400
c)	izmaiņām uzkrājumos (izņemot uzkrājumus nedrošiem parādiem): palieināšanās (+); samazināšanās (-)	27 168	-80 158	-11361	-10 400	-10 400
d)	pēļņa (-) vai zaudējumi (+) no ārvalstu kursu svārstībām					

e)	ieņēmumi no līdzdalības koncerna mēitas vai asociēto sabiedrību kapitālos (-)							
f)	ieņēmumi no vērtspapīriem un aizdevumiem, kas veidojuši ilgtermiņa aizdevumus (-)							
g)	pārējie procentu ieņēmumi un tam līdzīgi ieņēmumi (-)							
h)	ilgtermiņa finanšu ieņēmumi un tam līdzīgi ieņēmumi (+)							
i)	procentu maksājumi un tam līdzīgas izmaksas (+)							
j)	pārdoto pamatlīdzekļu atlikusi vērtība (+)							
k)	ienākumi no pamatlīdzekļu pārdošanas (-)							
2	Peļņa vai zaudējumi pirms apgrozāmo līdzekļu un īstermiņa saistību atlīkumu izmaiņu ietekmes korekcijām							
	Korekcijas kopā	86 348	-10 475	91 675	84 200	82 200	72 200	
	Korekcijas							
a)	krājumu atlīkumu pieaugums(-) vai samazinājums (+)	-2588	2 113	-1 567	1 115	910	0	
b)	debitoru parādu atlīkumu pieaugums (-) vai samazinājums (+)	-98832	87 360	-8 396	-9 834	-2 000	-2 000	
c)	piegādātājiem, darbuzņēmējiem un pārējiem kreditoriem maksājamo parādu atlīkumu pieaugums (+) vai samazinājums (-)	260639	222 316	91 363	-388 056	0	0	
	Korekcijas kopā	245 603	301 314	81 400	-396 775	-1 090	-2 000	
3	Bruto pamatdarbības naudas plūsma							
a)	Izdevumi uzņēmuma ienākuma nodokļa maksājumiem	-40267	-3 707					
b)	Naudas plūsma no ārkartas posteņiem							
c)	Naudas plūsma pirms ārkartas posteņiem							
	Pamatdarbības neto naudas plūsma	205 336	297 607	173 075	-312 575	81 110	70 200	
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 (-)	-26598	-325 504	-28 253	-9 332	-19 400	-9 400	
d)	ieņēmumi no pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu pārdošanas							
e)	Izsniegtie aizdevumi							
f)	ieņēmumi no aizdevumu atmaksas							
g)	Saņemtie procenti							
h)	Saņemtās dividendes							

leguldīšanas darbības neto naudas plūsma

5 FINANŠĒŠANAS DARBĪBAS NETO NAUDĀS PLŪSMA

Sanēmētā nauda no akciju kapitāla emisijas

Ienēmumi no akciju un obligāciju emisijas vai kapitāla līdzdarības daļu ieguldījumiem

a) Sanēmētie aizdevumi

b) Sanēmētās subsīdijas, dotācijas, dāvinājumi vai ziedojuumi

c) Izdevumi aizņēmumu atmaksāšanai

d) Izdevumi normāta pamatlīdzekļa izpirkumam

e) Izdevumi procentu maksajumiem

f) Izmaksātas dividendes (-)

Finansēšanas darbības neto naudas plūsma

6 ĀRVALSTU VALŪTU KURSU SVĀRSTĪBU REZULTĀTS

PĀRSKATA GADA NETO NAUDAS PLŪSMA

NAUDA UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS PĀRSKATA GADA SĀKUMĀ	943 200	1 119 195	1 091 298	123 1736	909 829	971 539
NAUDA UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS PĀRSKATA GADA BEIGĀS	1 119 195	1 091 298	1 231 736	909 829	971 539	103 2339
NAUDA UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMU PALIELINĀŠANA, SAMAZINĀŠANA	175 955	-27 897	140 438	-321 907	61 710	60 800

JRT papildus sniedz skaidrojumu par pakāpeniska pamatlīdzekļu un inventāra samazinājuma plānošanu, kas stratēģijas periodā samazinās par 70%. Sakarā ar JRT darbības pārcelšanu 2017.gada vasarā uz pagaudu telpām bijušajā Tabakas fabrikas kompleksā, 2016.-2017.gados teātrim tika piešķirtas valsts dotācijas tehniskā aprīkojuma iegādes izdevumu segšanai. Šīs summas ietvaros tika iegādāti pamatlīdzekļi par 325 204 euro, kuru ik gadējais nolietojums tiek aprēķināts 65 493 euro. Uz jaunajām telpām tika pārcelti jau ekspluatācijā esošie pamatlīdzekļi, kuriem arī tiek aprēķināts nolietojums. Pavisam 2018. gadā nolietojums tika apreķināts 97 521 euro. Sakarā ar to, ka līdz atgriešanās brīdim uz JRT pastāvīgajām telpām Lāčplēša ielā 25 teātris neplāno iegādāties pamatlīdzekļus tādā apjomā, pamatlīdzekļu vērtība mazināsies katru gadu.

Jaunā Rīgas teātra valdes locekle

Gundega Palma