

LATVIJAS  
NACIONĀLAIS  
TEĀTRIS

**Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību  
„Latvijas Nacionālais teātris”  
vidēja termiņa darbības stratēģija 2022- 2024. gadam**

Rīgā  
2022

## Saturs

1. Ievaddaļa .....	3
1. 1. Vispārīgā informācija par kapitālsabiedrību .....	3
1. 2. LNT piebūve Simtgades alejā 3. ....	5
1.3. Pārskats par Kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem .....	7
1.4. Misija, vīzija .....	7
2. Vides Faktori.....	8
2.1. Iekšējie faktori .....	8
2.2. Ārējie faktori .....	13
2.3. SVID analīze .....	15
3. Kapitālsabiedrības biznesa modelis .....	16
3.1. Sagaidāmās vērtības .....	17
3.2. Mērķa klientu segments .....	18
3.3. Izplatīšanas kanāli .....	19
3.4. Attiecības ar klientiem .....	20
3.5. Kapitālsabiedrības pamatkompetences .....	21
3.6. Kapitālsabiedrības partneri .....	22
3.7. Ieņēmumu un izmaksu struktūra .....	22
4. Kapitālsabiedrības nefinanšu, finanšu un darbības mērķi.....	27
4.1. Stratēģiskie nefinanšu darbības mērķi .....	27
4.2. Stratēģiskie finanšu darbības mērķi .....	28
4.3. Priekšlikumi par prognozējamo peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs.....	28
4.4. Finanšu un nefinanšu mērķu savstarpējā saistība un līdzsvars .....	29
4.5. Mērķi, kuri attiecas uz dividenžu samaksu .....	36
5. Peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsmas plāns .....	38
5.1. Peļņas vai zaudējumu aprēķins (euro) .....	38
5.2. Bilance .....	39
5.3. Naudas plūsma* .....	39
6. Risku analīze .....	40
6.1. Operacionālais risks .....	40
6.2. Finanšu vadības risks .....	40
6.3. Reputācijas risks .....	42
6.4. Stratēģijas risks .....	43
6.5. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika .....	44
7. Ziedojumu saņemšanas un ziedojumu politika .....	44
7.1. Ziedojumu saņemšanas un ziedojumu politika .....	44

## 1. Ievaddaļa

### 1. 1. Vispārīgā informācija par kapitālsabiedrību

Latvijas Nacionālais teātris (turpmāk tekstā LNt, Teātris vai Kapitālsabiedrība) dibināts 1919. gadā. 2005. gada 30. novembrī LNt reģistrēts Komercreģistrā kā valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību ar pamatkapitālu 2000 LVL (2 845.75 *euro*). Šobrīd LNt pamatkapitāls ir 244 129 *euro*. LNt ir valsts kapitālsabiedrība, kuras daļas 100% apmērā pieder valstij Kultūras ministrijas personā.

LNt vadību īsteno viens valdes loceklis. Šāds pārvaldības modelis nodrošina efektīvu un dinamisku pārvaldes formu, ļaujot ātri pieņemt lēmumus, reaģēt uz dažādu apkārtējo apstākļu maiņām.

LNt ir repertuāra teātris, kura darbība ir orientēta uz nacionālo vērtību saglabāšanu, attīstību un popularizēšanu, veicinot latviešu oriģināldramaturģijas izaugsmi. Teātrim ir ļoti nozīmīga loma latviešu valodas un latviskās kultūrtelpas stiprināšanā, kas ir pamats nacionālās un valstiskās piederības veidošanā. Par LNt sabiedrisko nepieciešamību un ilgtspēju liecina 103 gadu nepārtrauktā darbība, uzrādot augstus mākslinieciskos rezultātus.

LNt eklektikas stila celtne ir valsts nozīmes arhitektūras un mākslas piemineklis (arhitekts Augusts Reinbergs), šajā ēkā 1918. gada 18. novembrī proklamēta Latvijas valsts. Teātra ēkā 1902. gadā tika atklāts Rīgas pilsētas Otrais teātris, kas 1919. gadā tika pārdēvēts par Strādnieku teātri. Pēc Latvijas Izglītības ministrijas rakstniecības un teātra nodaļas vadītāja Jāņa Akuratera 1919. gada 23. septembra rīkojuma par "Nacionālā teātra kā valsts teātra dibināšanu", tika dibināts Latvijas Nacionālais teātris un par māksliniecisko direktoru iecelts Aleksis Mierlauks. Atklāšana notika 1919. gada 30. novembrī ar Rūdolfā Blaumaņa lugas "Ugunī" pirmizrādi (Alekša Mierlauka režijā). Teātra atklāšanā runu teica J. Akuraters, un viņa Nacionālajam teātrim definētie uzdevumi ir spēkā joprojām: "Vispirmām kārtām Nacionālā teātra pienākums ir celt gaismā un rādīt mūsu tautas vērtības, estētiskās un ētiskās vērtības mūsu pasaku un teiku nemirstīgos tēlos un mūsu dzīvē. Te mēs sevi pazīstam kā tautu, lai tiktu vēl pilnīgāki. Bet Nacionālajam teātrim ir arī jārāda vispārcilvēciskie ideāli un lieli paraugi cittaupu literatūrā. Ar to mēs kā tauta rādīsim, ka mēs saprotam tos un esam cienīgi stāties tiem blakus. Un cik mēs varam to saprast, tas jārāda Nacionālam teātrim." 1940. gadā LNt tika pārdēvēts par LPSR Valsts Drāmas teātri un Latvijas Nacionālā teātra nosaukumu atguva tikai 1988. gadā. Teātra mākslinieciskie vadītāji ir bijuši:

Aleksis Mierlauks, Alfreds Amtmanis-Briedītis, Alfrēds Jaunušans, Mihails Kublinskis, Oļģerts Kroders, Edmunds Freibergs.

LNT strādājuši leģendāri režisori un izcili aktieri un arī šodien ir dzīvas spēcīgas tradīcijas, pie kurām pieder:

- Nacionālās dramaturģijas radīšana un popularizēšana visdažādākajās tās formās, – gan lugas, gan romānu dramatisējumi, gan muzikālas izrādes, gan mēģinājumu procesā tapuši izrādes teksti.
- Sezonas pirmajā pusē latviešu autora darba pirmizrāde.
- Valsts svētku nedēļā Kārļa Krūmiņa un Valtera Sīļa iestudējums “Tikšanās vieta: Rīgas pilsētas II teātris” gan klātienē, gan digitālā formātā primāri Latvijas skolēnu auditorijai.
- Sezonas noslēgšana ar Rūdolfu Blaumaņa lugas “Skroderdienas Silmačos” izrāžu ciklu.

**LNT uzdevums** ir uzrunāt skatītāju par savu laiku un tā vispārcilvēciskajām un sociālajām problēmām šodienai atbilstošā teātra valodā. Veidot iestudējumus, pieaicinot dažādus režisorus un mākslinieciskās grupas, tādējādi sekmējot teātra kā sintezējošas mākslas attīstību. Patstāvīgi mainoties, LNT cenšas meklēt jaunas šķautnes, lai pielāgotos šodienas pasaules izjūtai, šodienas Latvijai un tās cilvēkiem.

**LNT mērķis** ir veidot mākslinieciski augstvērtīgas izrādes, sadarboties ar Baltijas un Eiropas teātriem un iegūt nozares profesionāļu novērtējumu gan Latvijā, gan ārpus tās.

Šobrīd LNT darbojas 1902. gadā celtā ēkā, kura tiek nomāta no Rīgas domes, un tai ir piešķirts arhitektūras pieminekļa statuss.

LNT finansējumu veido pašu ieņēmumi, valsts dotācija, ziedojumi un konkrētiem projektiem piesaistīti finanšu līdzekļi. LNT ir trīs spēles laukumi – Lielā zāle ar 687, Aktieru zāle ar vidēji 70 un Jaunā zāle ar vidēji 80 skatītāju vietām. LNT trupā ir 49 aktieru amata vietas. Katru gadu LNT, nodrošinot trupas pēctecību, štatā uzņem kādu no jaunajiem, perspektīvajiem aktieriem.

Saskaņā ar statūtiem, LNT īsteno šādus komercdarbības veidus (NACE klasifikators):

- Mākslinieku darbība (90.01).
- Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības (90.0).
- Kultūras iestāžu darbība (90.04).
- Vēsturisku objektu un līdzīgu apmeklējuma vietu darbība (91.03).

- Grāmatu, periodisku izdevumu izdošana un citi izdevējdarbības pakalpojumi (58.1).
- Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana (59).
- Kultūras preču un atpūtai paredzētu preču mazumtirdzniecība specializētajos veikalos (47.6).
- Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.20).
- Darbības ar nekustamo īpašumu uz līguma pamata vai par atlīdzību (68.3).
- Fotopakalpojumi (74.20).
- Reklāmas pakalpojumi (73.1).
- Cita veida apģērbu un apģērbu piederumu ražošana (14.19).
- Pārējo trikotāžas izstrādājumu ražošana (14.39).

No 2018. gada 27. jūnija LNt vada Jānis Vimba. Viņam ir pakļauts tehniskais, finanšu, mākslinieciskās daļas direktors, personāldaļas, mārketinga, sabiedrisko attiecību un pārdošanas, producēšanas daļas vadītājs, valdes birojs un ēkas pārvaldnieks, sadalot funkcijas un pienākumus tā, lai nodrošinātu sekmīgu teātra darbību, ņemot par pamatu teātra finansiālās iespējas un darba apstākļus.

Teātra mākslinieciskā vadītāja funkciju pilda mākslinieciskā padome, kuras sastāvā ir divi štata režisori, galvenais mākslinieks, valdes locekļa padomnieks literārajos jautājumos un valdes loceklis.

LNt mākslinieciskie sasniegumi ir Latvijas skatītāju un teātra profesionāļu atzinīgi novērtēti. Teātra sasniegumu apliecinājums ir lielais ikgadējais teātra balva “Spēlmaņu nakts” nomināciju un iegūto balvu skaits.

## **1. 2. LNt piebūve Simtgades alejā 3.**

LNt mākslinieciskajam, ražošanas un administratīvajam procesam pieejamo telpu noslodze un pielāgošana mērķiem, kurām tās nav domātas (Aktieru zāle – vēsturiskā ogļu pagraba telpās, Jaunā zāle – noliktavas telpās), rada virkni LNt procesu norises apgrūtinājumu.

2019. gadā tika izsludināts “Latvijas Nacionālā teātra piebūves Simtgades alejā 3” metu konkurss. Tajā uzvarēja SIA „AB3D”, savā projektā piedāvājot un aprakstot **arhitektūras risinājumu**, kurā: *“Jaunās Nacionālā teātra piebūves arhitektūra veidota respektējot esošo teātra ēku, kas ir Valsts nozīmes kultūras piemineklis.*

*Projekta priekšlikumā, vēsturisko ēku paredzēts saglabāt kā augstāko un krāšņāko dominanti jaunajā teātra kompleksā. Esošo piebūvi paredzēts vizuāli sapludināt ar jauno piebūvi, kuras arhitektūra veidota izmantojot vienkāršas taisnstūrveida formas, meklējot dinamiku un raksturu to savstarpējā novietojumā un materiālos. Tā kā jaunās piebūves apbūves laukums ir lielāks par vēsturisko apjomu, tad projekta priekšlikumā paredzēts sadalīt lielo apjomu vairākos, nelielākos. Ievērojot plašo pirmā stāva funkcionālo programmu, jaunais apjoms, pirmo divu stāvu līmenī, izvietots gandrīz pa visu iespējamo apbūves laukumu, bet augšējie stāvi sadalīti divos, savstarpēji nobīdītos, apjomos, uzsverot Black box apjomu, kas izvietots pie Kronvalda bulvāra, parka galā.”*

Ne mazāk svarīgi ir SIA “AB3D” piedāvātie un projektā atspoguļotie **funkcionālie risinājumi**.

- *“Black box” zāle novietota zemes gabala ziemeļu galā pie Kronvalda bulvāra, Simtgades alejas pusē paredzot foajē ar divām skatītāju ieejām – no parka puses un no Simtgades alejas puses. Saglabājas arī esošā Jaunās zāles ieeja. Kafejnīca un restorāns izvietots Simtgades alejas pusē ar lielisku skatu uz parku un kanālu.*
- *Projekta risinājums paredz savienot jauno un veco piebūvi trešā stāva līmenī, paplašinot Jauno zāli, atbrīvojot to no kolonnām zāles vidū, kā arī palielinot zāles griestu augstumu. Savienojums ir ļoti būtisks arī no racionāla telpu izmantošanas viedokļa – tas ļauj esošās kāpnes izmantot evakuācijai arī no jaunās piebūves.*
- *Ēkas pirmā stāva vidusdaļā izvietota virtuve un tās palīgtelpas. Šī zona izvietota tā, ka tā ērti var apkalpot gan restorānu, gan aktieru un teātra personāla ēdnīcu/kafejnīcu.*
- *Ēkas otro stāvu lielākoties aizņem pirmā stāva zāles un darbnīcu augsto griestu telpa. Aktieru grimētavas/ģērbtuves izvietotas Kronvalda bulvāra pusē, šai zonā izvietota arī smēķētava, atpūtas telpa, virtuve un atsevišķas tehniskā personāla ģērbtuves. Atpūtas zona vienlaikus kalpo arī kā esošā teātra un jaunās piebūves savienojuma telpa, no kuras sākas ceļš uz visām jaunās piebūves telpām. Šajā zonā atradīsies arī viesizrāžu mākslinieku un īres pasākumu personāla ģērbtuves.*
- *Ēkas trešajā stāvā izvietota teātra administrācija. Šai stāvā var nokļūt pa abām, esošās piebūvēs, kāpnēm un liftu no pagraba. Kravas liftu paredzēts saglabāt*

*esošajā piebūvē, to nomainot pret tādu, kas būtu lietojams arī Jaunās zāles virzienā. Projekta priekšlikuma risinājumi nodrošina kravas lifta savienojumu ar jauno ēku pirmā un trešā stāva līmenī. Paralēli lielajam kravas liftam, ēkas vidusdaļā paredzēts vēl viens lifts, kas savienotu visus ēkas stāvus.1”*

### **1.3. Pārskats par Kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem**

Saskaņā ar Ministru kabineta 2022. gada 13. septembra rīkojumu Nr. 610 “Par valsts līdzdalības saglabāšanu valsts sabiedrībā ar ierobežotu atbildību “Latvijas Nacionālais teātris”” ir noteikts LNt vispārējais stratēģiskais mērķis: saglabāt, attīstīt un popularizēt nacionālo un pasaules kultūras mantojumu teātra mākslas jomā, ar teātra repertuārpolitiku veicinot latviešu oriģināldramaturģijas attīstību un nodrošināt jaunu nacionālo vērtību radīšanu, kā arī nodrošināt teātra mākslas pieejamību sabiedrībai.

Atbilstoši noteiktajiem stratēģiskajiem mērķiem LNt.

- Turpina Latvijas Nacionālā teātra aizsākto darbības virzību saskaņā ar nospraustajām vadlīnijām, jaunradītās kultūras vērtības – izrādes, demonstrēšana pēc iespējas lielākai teātra apmeklētāju auditorijai gan Latvijā, gan ārvalstīs, tādējādi veicinot Latvijas teātra kultūras atpazīstamību pasaules teātra kultūras vidē.
- Veido izpratni par teātra mākslas daudzveidību, piedāvājot dažādu formu un žanru izrādes, virzot skatītāju individuālos iespaidus uz apkārtējās pasaules uztveri kopsakarībās.
- Veicina jaunas mērķauditorijas piesaistīšanu LNt.
- Sekmē LNt aktieru un štata mākslinieku profesionālo izaugsmi.
- Modernizē un atjauno LNt materiāli tehnisko bāzi, nodrošinot augstu izrāžu kvalitāti un iespējas izmantot mūsdienīgus materiālus un risinājumus Teātra uzvedumiem.

Stiprinot administratīvo kapacitāti, saglabāt finansiālā stāvokļa stabilitāti un tā saimniecisku izmantošanu, kā arī meklēt jaunas papildus finansējuma piesaistīšanas iespējas.

### **1.4. Misija, vīzija**

Latvijas Nacionālā teātra *misija* ir būt par nacionālas nozīmes kultūras un mākslas centru, kura uzdevums ir iepazīstināt pēc iespējas plašāku sabiedrības daļu ar teātra mākslas un kultūras norisēm un aktualitātēm, akcentējot nacionālās vērtības.

Latvijas Nacionālā teātra *vīzija* nākotnē paredz Teātrī koncentrēt vērtīgāko teātra mākslā un kultūrā, regulāri iepazīstinot skatītāju ar latviešu klasiku un oriģināldramaturģiju, kā arī ārzemju, tostarp Baltijas valstu dramaturģijas aktualitātēm.

Teātra darbībā paredzēts iesaistīt interesantākos un talantīgākos Baltijas valstu profesionāļus, lai veicinātu savstarpējo sadarbību starp teātriem un citām kultūras organizācijām un sekmētu teātra kā sintezējošas mākslas attīstību, - .

Latvijas Nacionālā teātra attīstības vadlīnijas paredz iespēju ar Teātra labākajām izrādēm iesaistīties starptautiskā teātra aprītē.

Latvijas Nacionālā teātra **unikalitāti** veido tā:

- **konsekventā repertuārpolitika**, pastiprinātu uzmanību pievēršot latviešu autoru darbiem, latviešu klasikas mūsdienīgām interpretācijām, novatoriskiem meklējumiem latviešu literatūras iestudējumos, kvalitatīvai oriģināldramaturģijai,
- gadu desmitos **izkoptais aktieru ansamblis** ar spožām aktieru personībām visās paaudzēs;
- **atrašanās vieta Rīgas vēsturiskajā centrā** un sakoptā vēsturiskā teātra ēkā, iekļaujoties Eiropas vēsturisko teātru ķēdē;
- Teātra nama kultūrvēsturiskā nozīme - fakts, ka ēkā 1918. gada 18. novembrī pieņemta valsts neatkarības deklarācija
- **nacionālas nozīmes kultūras institūcijas statuss**, kas iekļauj Latvijas Nacionālo teātri citu nacionālas nozīmes valsts institūciju kopienā;
- Latvijas Nacionālā teātra statuss ļauj veidot profesionālu **sadarbību ar citiem Eiropas nacionālajiem teātriem**

## 2. Vides Faktori

### 2.1. Iekšējie faktori

Kā būtiskākos, darbību ietekmējošos iekšējos faktoros LNT ir definējis.

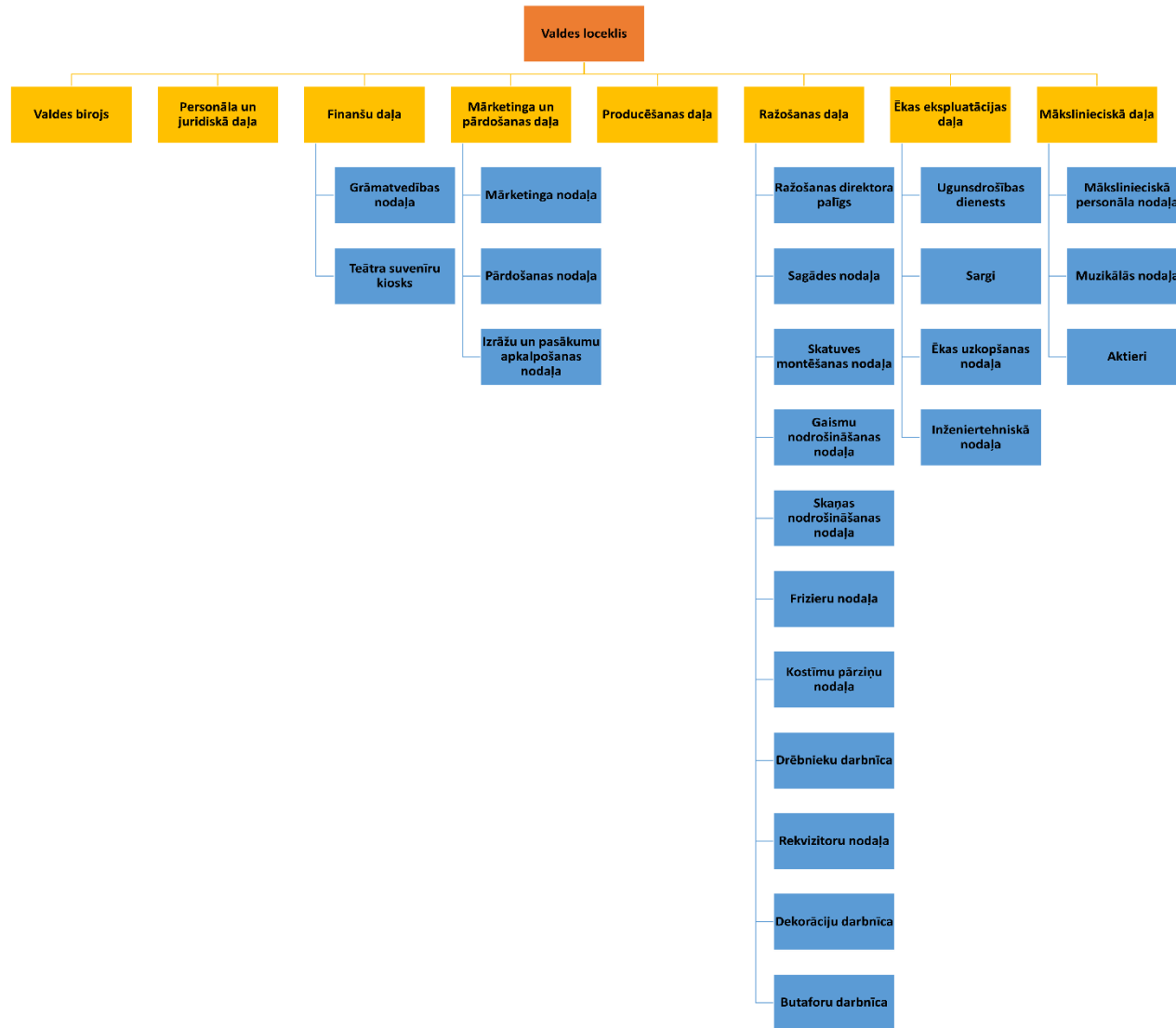
2.1.1. **Personāla noslodze un atalgojuma problemātika.** Lai nodrošinātu LNT darbības nepārtrauktību un repertuāra piedāvājuma dažādību, tiek īstenota sekojoša personāla struktūra (skatīt 1. shēmu): valdes birojs – 6 darbinieki, finanšu daļa – 6



darbinieki, mārketinga un pārdošanas daļa – 25 darbinieki, producēšanas daļa – 3 darbinieki, ražošanas daļa – 74 darbinieki, ēkas ekspluatācijas daļa – 23 darbinieki, mākslinieciskā daļa – 52 darbinieki.

# LNT personāla struktūra

1. shēma



LNt saskaras ar darbinieku noslodzes un atalgojuma nesamērību. Atalgojums ir svarīgs priekšnoteikums LNt pārstāvēto profesiju prestižam. Neatbilstošs un zems atalgojums veicina personāla izvēlēties papildus darbus ārpus teātra. Ņemot vērā atalgojuma līmeni šobrīd, LNt ir grūti piesaistīt darbiniekus un konkurēt darba tirgū. Tehniski-ražojošā personāla vidējais atalgojums 2021. gadā sastāda 870 euro pirms nodokļu nomaksas, mākslinieciskā personāla atalgojums Teātrī 2020. gadā sasniedza 1022 *euro* pirms nodokļu nomaksas, savukārt kopējais vidējais atalgojums LNt ir 1092 *euro* pirms nodokļu nomaksas, kas būtiski atpaliek no vidējā atalgojuma valstī un nozarē. LNt ir izstrādāta darbinieku motivācijas politika, kura ietver labumu grozu ar mērķi nemateriāli motivēt darbiniekus, uzlabot darbinieku pieredzi un celt teātra profesiju prestižu.

Ņemot vērā 2020. gadā nogalē LNt veikto "Fontes" amatu novērtēšanu, tika identificētas lielākās problēmas attiecībā uz atalgojumu, kā arī nepieciešamajiem uzlabojumiem. Viens no LNt pamatzdevumiem ir rast risinājumu darba samaksas palielinājumam tiem amatiem, kuru atalgojums pēc "Fontes" pētījuma datiem saņem viszemāko atalgojumu, salīdzinot ar atalgojumu kultūras nozarē un darba tirgū kopumā. Lai veiktu šo uzdevumu un nodrošinātu caurspīdīgu un saprotamu samaksas sistēmu, tiek izstrādāta atalgojuma politika ar mērķi ilgtermiņā mazināt piemaksu īpatsvaru algu fondā, saglabājot šobrīd veiksmīgi īstenoto piemaksu sistēmu aktieriem un iestudējumus apkalpojošajam personāla.

**2.1.2. Mākslinieciskais personāls.** LNt ir 49 aktieru un 3 režisoru un galvenā mākslinieka amata vietas. Štata aktieru skaita mainību nosaka, ņemot vērā ilgtermiņa māksliniecisko stratēģiju. LNt katru gadu piesaista ārštata darbiniekus, kuru skaits 2020. gadā sasniedza 240. Salīdzinoši lielā ārštata mākslinieku piesaiste nodrošina mākslinieciskā snieguma dažādību un izaugsmi, bet ir būtisks repertuāra plānošanas ierobežojums. Par LNt repertuāra bāzi atbild štata režisori, šāds modelis izvēlēts, lai nodrošinātu repertuāra ieceru atbilstību kopējai mākslinieciskajai vīzijai.

Lai nodrošinātu augstvērtīgu māksliniecisko piedāvājumu LNt reizi sezonā piesaista un plāno piesaistīt Baltijā un Eiropā atzītus režijas profesionāļus, kas nodrošina LNt iekšējā mākslinieciskā klimata dažādošanu un piedāvā jaunu radošu skatījumu ne tikai LNt, bet Latvijas kultūrtelpā kopumā. Viesrežisoru piesaiste pieprasa papildus finanšu resursus, meklējot sadarbības partnerus un piedaloties Latvijas un starptautiskos projektos.

**2.1.3. Tehniskais nodrošinājums.** LNt ir saglabājis iekšējās ražošanas principu, īstenojot pilnu iestudējumu māksliniecisko ražošanu. Šāda darbības stratēģija paredz iekšējo tehnikas rezervju nolietojumu un tam sekojošu nomaiņu un atjaunošanu. Ņemot vērā straujo gaismas, skaņas un skatuves tehnikas attīstību, LNt katru gadu līdzās uzturēšanas izmaksām paredz finanšu ieguldījumus, lai nodrošinātu augstvērtīgu izrāžu tehnisko kvalitāti, kas mūsdienu apstākļos ir būtiska skatītāju pieredzes un iestudējuma mākslinieciskās kvalitātes daļa. Lielās zāles skatuves tehnikas apkope un pakāpeniska atjaunošana, vienlaicīgi meklējot jaunus risinājumus un mākslinieciskās iespējas papildinošus uzlabojumus, sastāda lielu daļu no ikgadējiem finanšu izdevumiem. Nākamo 3 gadu laikā (2022.-2024.) tiek plānots atjaunot Lielās zāles skatuves grīdu, un nomainīt gaismas un skaņas nodrošinājuma sistēmas.

**2.1.4. Centralizēta informācijas aprites sistēma un darbinieku digitālprātība.** Lai spētu nodrošināt iekšējās dokumentu aprites atbilstību normatīviem, personas datu aizsardzības regulai, LNt pēdējo gadu laikā ir ieviesis iekšējo dokumentu aprites sistēmu "Namejs", pilnveidojis darbu ar grāmatvedības un personāla sistēmu "Horizon", savukārt, automatizējot iekšējo finanšu resursu pārdali pa nodaļu budžetiem, tiek ieviesta sistēma "Jedox". Mākslinieciskā personāla mēģinājumu plānošanai un centralizētai apziņošanai, kā arī iestudējumus apkalpojošā personāla manuālā darba samazināšanai, tiek ieviesta iekšējā plānošanas sistēma "LYDIAN". Ilgtermiņa mērķis ir plānošanas kļūdu samazinājums un katram darbiniekam pieejams individuālais kalendārs un centralizēta piekļuve aktuālajai informācijai. LNt šādu sistēmu ieviešanu redz kā jaunu iespēju, lai administrācijā īstenotie procesi kļūst par ar vien būtiskāku atbalsta mehānismu ražošanas un mākslinieciskajam procesam.

LNt iekšējo procesu digitalizācija paredz ne tikai tehnikas nodrošinājuma, bet arī darbinieku digitālprātības uzlabošanu. Šobrīd LNt īsteno iekšējo apmacību principu.

**2.1.5. Telpu noslodze.** LNt mākslinieciskajam procesam šobrīd ir piemērotas trīs zāles (Lielā, Aktieru un Jaunā zāle) un divas mēģinājumu telpas. Katra no teātra zālēm paredz noteiktus mākslinieciskos un tehniskos izaicinājumus. Pie esošā zāļu sēdvietu skaita jāatrod līdzsvars starp mākslinieciskajiem sasniegumiem, jauniem izaicinājumiem un spējas nodrošināt daudzveidīgu piedāvājumu dažādām skatītāju grupām. Šobrīd apdraudētākā ir mākslinieciskā procesa eksperimentālā fāze, kurai trūkst atbilstošu telpu un iespēju, tāpēc LNt meklē jaunus izaicinājumus ārpus teātra telpām, piemēram, īstenojot izrādes- ekskursijas "Pilsēta" un "Mežs" (2020, režisors Valters Sīlis). Tehniskā nodrošinājuma nepārtrauktai pieejamībai LNt ir noliktavu

telpas, kuru optimizēšanai ilgtermiņā ir nepieciešama vertikālo plauktu un stiprinājumu iegāde un ražošana. Plānveidīga jaunu, mākslinieciski augstvērtīgu izrāžu iestudēšana, piedāvājot pašmāju un ārvalstu māksliniekiem tehnoloģiski aprīkotas skatuves un mēģinājumu telpas, ilgtermiņā nodrošinās LNt repertuāra daudzveidību un apmeklētāju skaita pieaugumu. No šiem komponentiem ir atkarīga LNt misijas īstenošana, statuss sabiedrības kultūras apziņā, vieta citu dramatisko teātru vidū, iespēja palielināt ienākumus un katram teātra darbiniekam radīt apziņu par mūsdienīgu, procesos pārskatāmu un sakārtotu darba vidi.

## 2.2. Ārējie faktori

Kā būtiskākos, darbību ietekmējošos iekšējos faktoros LNt ir definējis.

2.2.1. **Valsts ekonomiskā situācija un dotācijas apjoms.** Valsts dotācijas apjoms ir tieši saistīts ar kopējo valsts ekonomisko situāciju un ietekmē potenciālo skatītāju pirktspēju. LNt ilgtermiņa plānošanā dotācija ir viens no svarīgākajiem stabilitātes un turpinājuma garantiem. Valsts dotācija nodrošina LNt darbību arī krīzes apstākļos, kā tas pierādījās pēdējo divu sezonu (2019./2020. un 2020./2021.) laikā, kad teātra nozare bija viena no tām, kura Covid - 19 ierobežojumu dēļ nedrīkstēja sniegt pakalpojumu klātienē un līdz ar to gūt ieņēmumus.

No 2022. līdz 2024. gadam, kad ilgtermiņa plānošā būs jāreķinās ar Covid - 19 pandēmijas sekām un neprognozējamo gaitu, būtu jāizskata dotācijas apjoma plānošana ilgākam periodam.

2.2.2. **Nodokļu un normatīvo aktu izmaiņas.** Ieviestās un 2021. gadā pārejas periodā esošās nodokļu izmaiņas skar vairākas LNt darbinieku grupas, t.sk. ārštata māksliniecisko personālu un uz nepilnu slodzi strādājošos. Teātra atbildīgajiem darbiniekiem līdzās tiešajiem darba pienākumiem, jāveic skaidrošanas darbs, lai uzlabotu kopējo izpratnes līmeni un izvairītos no problēmām, kuras radušās nezināšanas rezultātā.

LNt būtiski ietekmē publisko iepirkumu likums, kas pieprasa noteiktu procedūru veikšanu preču un pakalpojumu iegādei. Iepirkumu likuma kontekstā jāveicina izpratne par autoru (pēc ieviestajām nodokļu izmaiņām) kā iepirkuma dalībnieku problemātiku.

Tuvāko gadu laikā nodokļu un normatīvo aktu izmaiņu gadījumos, būtu jāveicina skaidru un saprotamu vadlīniju izstrāde un nodošana gan darba devējiem, gan darba ņēmējiem.

2.2.3. **Pirktspēja.** Potenciālo LNt apmeklētāju pirktspējas rādītāji ir būtisks LNt pašu ieņēmumus ietekmējošs faktors, tāpēc LNt īsteno stabilu cenu politiku, nosakot un pakāpeniski mainot augstākās un zemākās cenas sliekšni, bet saglabājot dinamiku kā reakciju uz kāda produkta popularitāti. Pirktspējas problemātika tiks aktualizēta kā pandēmijas sekas, kuras ir radījušas jaunus tirgus apstākļus un prasa papildus izpēti.

2.2.4. **Kultūras nozares cenu dinamika.** LNt seko līdzī kopējām nozares konkurentu biļešu cenu izmaiņām, saglabājot iespējami plašai publikas daļai pieejamu biļešu cenu politiku Lielajā zālē, piemērojot atlaides dažādām sociālajām grupām. LNt apzinās savu kā Nacionālas nozīmes kultūrobjekta nozīmi un vienlaikus pienākumu, ka teātra apmeklējums nav tikai mākslas, bet arī kultūrvēsturiska pieredze.

LNt kā kultūras piedāvājuma konkurentus redz ne tikai valsts, pašvaldības un neatkarīgos teātrus, bet arī VSIA "Latvijas Nacionālo operu un baletu", citas koncertapvienības, ārvalstu viesizrādes un citu neatkarīgo producentu veidotos izklaides projektus. Kopējā kultūras piedāvājuma cenu dinamika Rīgā svārstās no 11 līdz 50 eiro.

2.2.5. **Nozares pasākumu piedāvājums un apmeklētāju paradumu maiņa.** LNt plānojot repertuāru, analizē gan kopējo teātra nozares piedāvājumu, gan vispārējās kultūrtelpas tendences. Šāda prakse palīdz saglabāt un nostiprināt savas pozīcijas pārējo konkurentu vidū un radīt skatītāju interesi par LNt piedāvājumu.

Latvijas kultūrtelpas kalendārs ir piepildīts ar plašu un augstvērtīgu piedāvājumu, bet visas kultūras nozares saskaras ar Covid - 19 (2020.-2021.) pandēmijas radītajām sekām, kuras ietekmē skatītāju paradumus, piemēram, savu izvēli par labu teātra izrādes apmeklējumam, izdarot pēdējā brīdī. Apmeklētāju paradumu izmaiņas nākotnē sekmēs teātra īstermiņa plānošanas nozīmi konkurentu vidū.

2.2.6. **Reģionu pieejamība.** LNt, veidojot sezonas repertuāru, paredz vienu izbraukumiem paredzētu jauniestudējumu, lai to nodrošinātu, LNt veic tehnisko, finanšu un organizatorisko resursu optimizāciju. Šāda prakse nodrošina plašāku iespēju skatītājiem ārpus Rīgas piedāvāt augstvērtīgu teātra produktu, kurš nekonkurē ar LNt ēkā organizētajām izrādēm. LNt ir izveidojusies ilgtermiņa sadarbība ar Jelgavas un Ventpils pašvaldībām, Vidzemes koncertzāli "Cēsis", Latgales vēstniecību "Gors", tāpat tiek organizētas viesizrādes Upītē, Liepājā, Siguldā, Alūksnē u.c. Latvijas vietās.

## 2.3. SVID analīze

1. tabula

Stiprās puses	Vājās puses
<p>1.Ēka – kultūrvēsturisks piemineklis.</p> <p>2.LNt identitāte un zīmols.</p> <p>3.Trīs zāles ar dažādu skatītāju ietilpību.</p> <p>4.Spēja iestudēt līdz 15 jauniestudējumus gadā.</p> <p>5.Daudzpusīgs repertuārs.</p> <p>6.Spēcīgas aktierspēles un repertuārpolitikas tradīcijas.</p> <p>7.Tehniski apkalpojošā un ražojošā personāla kapacitāte.</p> <p>8.Administratīvā pārvaldības struktūra.</p> <p>9.Pieejamība Latvijas iedzīvotājiem.</p>	<p>1.Ēka – kultūrvēsturisks piemineklis.</p> <p>2.Māksliniecisko, tehnisko un administrācijas telpu trūkums.</p> <p>3.Darbinieku atalgojuma un kvalifikācijas attiecības problemātika.</p> <p>4.LNt ēkas un organizācijas dalītā piederība valstij un pašvaldībai.</p> <p>5.. Skatītāju zāles ar 300 – 350 skatītāju vietām neesamība.</p> <p>6. Mazo spēles laukumu neatbilstība pamatuzdevumam – izrāžu iestudēšanai un izrādīšanai.</p>
Iespējas	Draudi
<p>1.Paaugstināt izrāžu māksliniecisko līmeni, nodrošinot personāla izglītošanu (meistarklases, vieslekcijas u.c.) vismaz reizi sezonā piesaistot viesrežisorus.</p> <p>2.Paplašināt skatītāju auditoriju.</p> <p>3.Atjaunot materiāltechnisko bāzi.</p> <p>4.Mūsdienīgi aktualizēt LNt tradīcijas.</p> <p>5.Sadarboties ar Baltijas un Eiropas valstu teātriem.</p> <p>6.Dalība pašmāju un starptautiskos festivālos un viesizrādēs.</p> <p>7.Pilnveidot LNt zīmolu.</p> <p>8.Paplašināt LNt atbalstītāju un sadarbības partneru loku.</p>	<p>1.Aktieru un režisoru profesijas prestiža un atalgojuma problemātika.</p> <p>2.Nacionālas mākslas un jēdziena “tradīcijas” pretnostatījums pasaulē valdošai globalizācijai.</p> <p>4.Īstermiņa valsts budžeta plānošanas apgrūtināta teātra finanšu un repertuāra plānošana.</p> <p>6.LNt pārstāvēto profesiju salīdzinoši zemais atalgojums</p> <p>7.Covid - 19 (2020.-2021.) radīto skatītāju paradumu maiņa.</p>

LNt kultūrvēsturiskā ēka ir neatņemama teātra skatītāju pieredzes sastāvdaļa, radot pievienoto vērtību izrādes apmeklējumam, bet kultūrvēsturiskais statuss pieprasa

ievērot virkni noteikumu. Ēkas iespējamās pārbūves un modernizācija ir pakļautas ierobežojumiem un saskaņojumiem, kā arī ikdienas uzturēšanas izmaksas ir augstākas. Ēkas kultūrvēsturiskā vērtība ietekmē un ilgtermiņā rada 6.1. punktā apskatīto operacionālo risku, jo iekšējai fiziskajai infrastruktūrai nepieciešami uzlabojumi, kas paredz ventilācijas sistēmas nomaiņu, lai tā atbilstu nepieciešamajiem kvalitātes un darba drošības standartiem. LNt ēka ir Rīgas pašvaldības īpašums, bet organizatoriskā struktūra un piederība ir Kultūras ministrijas pārziņā, kas nozīmē dalītu piederību un lielāku birokrātisko slogu.

Nozarē strādājošo darbinieku kvalifikācijas un atalgojuma attiecība rada augstu personāla mainību un profesionālo prasmju ilgtermiņa attīstības trūkumu, tāpat arī neveicina teātra profesiju prestižu. LNt šo problemātiku redz kā vienu no galvenajiem stratēģiskajiem riskiem (6.4. punkts), kura novēršanai tiek veikti atalgojuma pētījumi un meklēti risinājumi, lai nodrošinātu nozarei konkurētspējīgu atalgojuma līmeni.

Spēcīgais aktieru ansamblis un repertuārpolitikas tradīcijas gadu gaitā ir būtiski zīmolu un apmeklētāju uzticību veidojoši faktori, bet rada ierobežojumus repertuāra vienību izvēlē un aktieru ansambla attīstībai piemērotu lom nodrošināšanai LNt štata režisori ilgtermiņā veido māksliniecisko tēlu un nākotnes virzienu. Covid – 19 pandēmijas (2020.-2021.) ietekme uz LNt īstenoto repertuārpolitiku ir arī viens no būtiskākajiem reputācijas risku (6.3. punkts) noteicošajiem faktoriem, jo nenotikušās - pārceltās un atceltās – izrādes rada teātra māksliniekiem informācijas un skatītāju un nozares profesionāļu viedokļa vakuumu, kas apgrūtina jau tā sarežģīto repertuāra plānošanu sezonas griezumā.

LNt būtiskākais ilgtermiņa mērķis ir, saglabājot gadu gaitā iegūto spēcīgo tēlu un māksliniecisko virzienu, aktualizējot nacionālo dramaturģiju mūsdienu un vēsturiskajā kontekstā, piedāvāt skatītājiem jaunus mākslinieciskos meklējumus un veicinātu plašāku sadarbību ar Baltijas un Eiropas nacionālajiem teātriem

### **3. Kapitālsabiedrības biznesa modelis**

LNt pamatdarbības produkti ir jauniestudējumu un koncertu sagatavošana un repertuāra izrāžu un koncertu nodrošināšana. Kapitālsabiedrība līdztekus pamatdarbībai īsteno arī izbraukumu izrādes, veido izrāžu ierakstus, mācību satura palīg līdzekļus sadarbībā ar “Latvijas Skolas somu”.

LNt īstenotajos pakalpojumos ietilpst: suvenīru līniju izveide, teātra zīmola attīstības un atpazīstamības veicināšanai; divu skatītāju lojalitātes programmu –



abonementu un skatītāju karšu – nodrošināšana; telpu nomas pakalpojumu (kultūras un koperpcpasākumiem) piedāvāšana.

### 3.1. Sagaidāmās vērtības

LNt sezonas laikā tiek iestudētas vidēji 6 līdz 7 Lielās zāles izrādes, no kurām 5 nosaukumi tiek iekļauti Abonementu piedāvājumā. Analizējot skatītāju pieprasījumu, no pirmizrādes brīža vidēji 3 no jauniestudējumiem tiek spēlēti 2 sezonas. Trīs tradīcijās balstīti sezonāla rakstura izņēmumi ir: ģimenes izrādes “Sudraba slidas” un “Skroderdienas Silmačos”, kuras tiek spēlētas Ziemassvētku un Jāņu laikā un izrāde skolēniem “Tikšanās vieta – Rīgas pilsētas II teātris” - valsts nozīmes svētku laikā.

Jaunajā un Aktieru zālē sezonas laikā tiek iestudētas vidēji 8 izrādes, tai skaitā sadarbībā ar Latvijas Kultūras akadēmiju top režijas studenta diplomdarbs. Izvērtējot skatītāju pieprasījumu, no pirmizrādes brīža 80 % no jauniestudējumiem tiek spēlēti 3 līdz 5 sezonas, bet iestudējums “Tik mīla vien” Aktieru zāles repertuārā ir jau kopš 2008. gada. Viens no mazo spēles laukumu jauniestudējumiem tiek plānots kā izbraukumu izrāde, piemērojot to atšķirīgiem, ārpus teātra telpām esošiem apstākļiem. Reaģējot uz Covid - 19 (2020.-2021.) radītajiem dīkstāves apstākļiem, LNt repertuārs ir papildināts ar e-teātra piedāvājumu. Katru sezonu skatītājiem tiek plānots piedāvāt vienu jaunu e-teātra repertuāra vienību, kuru LNt nodrošina pašu spēkiem. LNt, veicot izrādes ierakstu un esot autortiesību īpašniekam, būtiski samazina izplatīšanas izmaksas. E-teātra īstenotā stratēģija ļauj pagarināt izrādes rādīšanas laiku, būtiski paaugstināt iestudējumu pieejamību skolēniem, piedāvāt to reģionos, kā arī latviešu diasporās ārvalstīs. Izrāžu ierakstu optimālā biļetes cena no 2020. līdz 2021. gadam ir 5 - 7 *euro* un to plānots saglabāt.

LNt biļešu cenu politika iekļaujas kultūras un izklaides pasākumu nozares vidējās cenas diapazonā, kas ir audzis, reaģējot uz pandēmijas (2020.-2021.) ierobežojumiem zāļu piepildījumā un globāli pieaugošajām ražošanas izmaksām. Ilgtermiņā biļetes cenu ietekmēs arī autortiesību maksātājus skarošās nodokļu izmaiņas. Lai nodrošinātu izrāžu pieejamību iespējami plašai auditorijai, biļešu cenu līmenis Lielajā zālē ir no 9 līdz 30 *euro*. Savukārt Aktieru un Jaunajā zālē cenas tiek veidotas proporcionāli apmeklētāju pieprasījumam, skatītāju un kritikas novērtējumam, cenai svārstoties no 18 līdz 30 *euro*. Mazo spēles laukumu pārdošanas dati rāda, ka pirmās tiek izpirktas dārgākās biļetes, pierādot, ka lielai daļai skatītāju izšķirošā nav cena, bet piedāvājums.

Reaģējot uz Covid - 19 pandēmijas (2020.-2021.) ietekmi un gaidāmajām sekām, šobrīd LNT ir mainījis atlaižu politiku. Šobrīd ir saglabātas LNT lojālo grupu – abonementu, Skatītāja kartes, kolektīvu (t.sk. skolēnu), studentu, pensionāru, kā arī Ģimenes kartes īpašnieku atlaides. Nemainīga ir 50 % atlaide apmeklētājiem ratiņkrēslā un viņu pavadonim.

No 2022. līdz 2024. gadam LNT plāno piedāvāt atlaides uz konkrētām izrādēm, noteiktām sociālajām grupām

### 3.2. Mērķa klientu segments

LNT repertuārs nodrošina iespējami plašu piedāvājumu dažādām skatītāju auditorijām.

3.2.1. **Mērķauditorija.** Balstoties uz kultūras auditorijas pētījumiem un analizējot teātrim pieejamos datus par mājas lapas un sociālo tīklu apmeklējumu, kā pamatmērķauditoriju LNT ir noteicis 25 – 35 gadus vecu sievieti. Domājot par šo auditoriju, tiek veidotas mārketinga aktivitātes.

3.2.2. **Skolēni.** Skolēnu piedāvājums tiek veidots sadarbībā ar “Latvijas Skolas somu”. Tajā ir iekļautas auditorijai atbilstošas izrādes klātienē, izglītojoša izbraukuma izrāde-lekcija “Kas ir teātris?”, izrāžu ieraksti un ekskursijas teātrī. Rēķinoties ar pandēmijas (2020.-2021.) ilgtermiņa ierobežojumiem skolēnu auditorijai, nākošo trīs (2022.-2024.) gadu laikā tiek plānots papildināt izrāžu ierakstu skaitu un veidot izbraukuma izrādes, kas ļauj skolām izvēlēties finansiāli un ģeogrāfiski izdevīgāko piedāvājumu. Līdz 2024. gadam tiek plānots iestudēt vienu izbraukuma izrādi gadā, kura atbilst citai vecuma kategorijai, tā 3 gadu laikā nodrošinot piedāvājumu visām skolas vecuma grupām. Šāds risinājums ir finansiāli izdevīgāks arī LNT, jo skolēnu auditorijas biļešu cena ir par 35% zemāka nekā citām repertuāra vienībām.

3.2.3. **Abonementi.** Pēc pandēmijas radīto ierobežojumu atcelšanas (2022./2023. gada sezonā), tiek plānots atjaunot abonementu sistēmu – teātra apmeklētāju lojalitātes programma, ļaujot skatītājiem pirmajiem redzēt jauniestudējumus un darīt to par zemāku cenu. Šobrīd vidējais abonementa īpašnieka vecums ir 65 gadi. Abonementu ilgspēju ir grūti prognozēt, jo šobrīd nav vērojama paaudžu maiņa un jaunākiem cilvēkiem būtiskas vērtības ir mobilitāte un izvēles iespējas. Turpmākajos gados (2022.- 2024.) LNT plāno samazināt abonementu skaitu no 8 uz 6, lai paātrinātu abonementu iespēju noskatīties jauniestudējumus.

3.2.4. **Reģioni.** Šobrīd Latvijas reģionos ir attīstīti vietējie kultūras centri, kuri nodrošina vietējo kopienu ar augstvērtīgu kultūras un mākslas piedāvājumu. Tāpēc, lai LNT sasniegtu reģionu auditoriju, primāri tiek domāts par izbraukumu izrādēm un to piedāvājuma dažādošanu. Nozares pētījumi liecina, ka teritorijās, kuras atrodas tālāk par 100 km no Rīgas, cilvēki neizvēlas doties uz galvaspilsētas kultūras iestādēm ne ceļā pavadītā laika, ne izmaksu dēļ. LNT ir sadarbības partneri Siguldā, Rēzeknē, Alūksnē, Upītē, Cēsīs un Ventspilī. Tiek strādāts pie reģionālo partneru tīkla paplašinājuma. Reģionu tīklu ir iespējams palielināt, jo katru sezonu tiek veidots jauns izbraukuma iestudējums.

3.2.5. **Diasporas.** Pandēmijas laikā, meklējot jaunas iespējas e-teātra repertuāra izplatīšanai, LNT ir veicis dažādas aktivitātes diasporas uzrunāšanai, taču interese par izrāžu ierakstiem nav liela. Tāpēc nākotnē šādas auditorijas piesaisti var sekmēt izrāžu piedāvājums augustā.

### 3.3. Izplatīšanas kanāli

Ar vien vairāk apmeklētāju īpaši Rīgā un citās Latvijas lielajās pilsētās izvēlas digitālos informācijas izplatīšanas un saņemšanas kanālus, tāpēc sadarbībā ar LNT biļešu izplatītāju aktīvi tiek strādāts pie “digitālās rindas” izveides un ieviešanas, lai padarītu ērtāku iespēju iegādāties vēlamās biļetes, nestāvot “dzīvajā” rindā un aicinātu skatītājus izvēlēties biļešu elektroniskos formātus. Tāpat LNT ik gadu samazina drukāto reklāmas materiālu tirāžas un palielina ieguldījumu digitālajās reklāmas.

Tomēr tiek respektēti pircēju paradumi reģionos, kur būtiska ir iespēja biļetes iegādāties vietējā kasē vai caur vietējo koordinātoru, kurš tālāk sazinās ar teātri un veic pirkumu.

Informācija par aktuālajām izrādēm un biļetēm ir pieejama.

- Teātra mājas lapā [www.teatris.lv](http://www.teatris.lv) un teātra kasē, kas atrodas Rīgā, Kronvalda bulvārī 2.
- Biļetes tiek izplatītas SIA “Biļešu paradīze” interneta platformā [www.bilesuparadize.lv](http://www.bilesuparadize.lv) un kasēs, kas ir pieejamas 31 Latvijas pilsētā.
- Kolektīvu pieteikumus ir iespēja veikt zvanot vai rakstot teātra pārdošanas daļai.
- Projekta “Latvijas Skolas soma” dalībniekiem teātrī ir koordinators, kas konsultē un sagatavo informāciju līguma un/vai rēķina sagatavošanai.

- Jautājumu gadījumā ir iespēja sazināties ar LNt darbiniekiem, rakstot vai zvanot uz informatīvo tālruni vai rakstot kādā no teātra sociālo tīklu kontiem (*Facebook, Instagram, Twitter*).

Informācijas nodošanas kanāli.

- Aktuālākā informācija pieejama teātra mājas lapā [www.teatris.lv](http://www.teatris.lv).
- Reklāmas par aktualitātēm televīzijā un radio. Tā kā 2021. gadā VSIA “Latvijas televīzija” un VSIA “Latvijas Radio” ir izgājuši no reklāmas tirgus, tad teātrim ir zudis nozīmīgs informācijas nodošanas kanāls īpaši vecākās paaudzes auditorijai. Tāpēc kopš 2020. gada LNt veido sadarbību ar komerctelevīzijām un radio.
- Aktuālā informācija sociālajos tīklos – *Facebook, Twitter, Instagram, Youtube*.
- Piedāvājumu un aktuālās informācijas izsūtīšana īsziņu un e-pastu veidā Skatītāju kartes, Abonementu īpašniekiem un teātra jaunumu saņēmējiem.
- Piedāvājuma veidošana un izsūtīšana kolektīviem e-pastā.
- Reklāmas plakātu izvietošana pie teātra.
- Repertuāra bukletu druka.

### 3.4. Attiecības ar klientiem

LNt, veidojot attiecības ar klientiem, izdala attālināto un klātienē komunikācijas modeli.

**3.4.1 Attālināti.** Veidojot aktivitātes un īstenojot komunikācijas stratēģiju LNt mājas lapā un sociālajos tīklos. Tā tiek apzināti veidota, vienlaikus informējot par biļešu tirdzniecību un veicinot kopienas un saziņas platformas uzturēšanu, kas īpaši pandēmijas (2020.-2021.) radītajos apstākļos un nākotnes cīņā ar sekām, ir būtisks piederību veicinošs faktors. LNt piedāvā bezmaksas saturu – podkāstus, video klipu sērijas, dziesmu izlases dažādās mūzikas straumēšanas platformās. Lai LNt radītu mūsdienīgu tēlu, galvenais izaicinājums ir elastīga spēja reaģēt uz notikumiem pasaulē un jaunākajām sociālo tīklu tendencēm.

Kopienas uzturēšanas un piederības veicināšanas rīks ir arī LNt izveidotais e-veikals, kurā skatītāji var iegādāties apģērbu un suvenīrus ar LNt simboliku un grafisko identitāti.

Lai uzlabotu klientu pieredzi, ir izveidota “atzvana” sistēma, kas ļauj pārdošanas daļai sasniegt tos klientus, kuriem nav izdevies sazvanīt teātra atbildīgos

darbiniekus. Tāpat atbildes uz saviem jautājumiem var iegūt rakstiski e-pastā vai sociālajos tīklos. Nākotnē tiek domāts par tiešsaistes sarakstes nodrošināšanu mājas lapā, jo paaudžu pētījumi liecina, ka gados jaunāki klienti informāciju izvēlas saņemt rakstot nevis zvanot.

**3.4.2. Klientu pieredze klātienē.** Apmeklējot teātra kasi un izrādes, ir būtiski izveidot stabilu, zinošu un ieinteresētu apkalpojošā personālas komandu. Īpaši pandēmijas (2020.-2021.) ietekmē, kad ierobežojumu mainības rezultātā, ir audzis apmeklētāju stresa un neziņas līmenis, kura risināšanā profesionāla un pieredzējusi komanda ir būtisks ieguvums. Tāpat nākošo trīs gadu laikā (2022.-2024.) tiks ieviesta un sakārtota sistēma, lai atbilstoši personas datu aizsardzības regulai, tiktu veikta regulāra klientu anketēšanu un veidotas fokusa grupas, LNt iegūstot plašāku informāciju par klientu, viņa pieredzi un paradumiem. Tādēļ turpmākajos gados, īpaši jādomā par klientu apkalpojošās komandas integrāciju, izglītošanu, vizuālā tēla izveidi un emocionālo atbalstu.

Rūpējoties par skatītāja pieredzi, tiks veiktas izmaiņas un uzlabojumi otrā balkona kafejnīcas interjerā un piedāvājuma uzlabošanā, tā paaugstinot otrā balkona prestižu un atbilstību biļetes cenai.

### **3.5. Kapitālsabiedrības pamatkompetences**

LNt pamatfunkcija ir repertuāra veidošana un tā piedāvāšana plašai auditorijai, izmantojot teātra funkcionālo kapacitāti (trīs zāles ar dažādu skatītāju skaitu un variācijas iespējām skatītāju un izrādes dalībnieku izvietojumā, iespēja doties izbraukuma izrādēs, iespēja īrēt telpas utt.).

LNt statuss nosaka LNt repertuārpolitiku, pastiprinātu uzmanību pievēršot nacionālajai dramaturģijai un LNt vairāk kā 100 gadu pastāvēšanas laikā izveidotajām tradīcijām.

No LNt dibināšanas brīža savā attīstībā tas balstījies uz vairāku režisoru līdzvērtīgu darbību, kas nodrošina LNt repertuāra bāzi. Reizi sezonā LNt, izvērtējot iespējas, plāno aicināt viesrežisoru no ārzemēm. Viesrežisori var gan atklāt negaidītas šķautnes aktieru meistarībā, gan sagādāt jaunus, neprognozējamus iespaidus skatītājiem, piesaistīt kādas līdz šim neapgūta auditorijas segmenta uzmanību un dažādot LNt repertuāra kopainu.

### 3.6. Kapitālsabiedrības partneri

LNt partneri un atbalstītāji tiek iedalīti vairākās grupās: valstiskie, mākslinieciskie, finansiālie un informatīvie.

3.6.1. **Valstiskie partneri.** Kultūras ministrijas un Valsts kultūrkapitāla fonda atbalsts un regulāra partnerība.

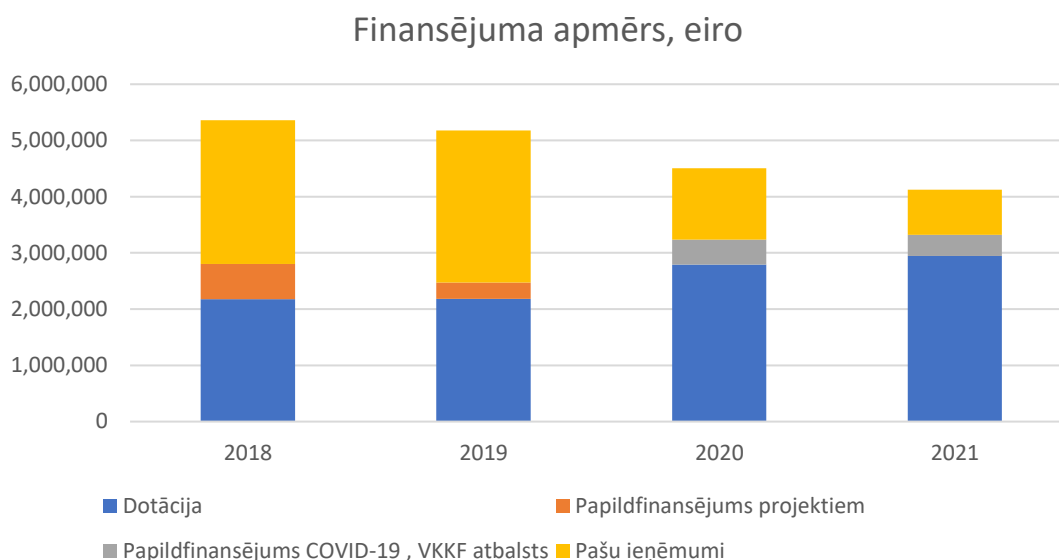
3.6.2. **Mākslinieciskie partneri.** LNt piesaistītie ārštata mākslinieki, kuru profesionālais darbs kļūst par būtisku repertuāra kvalitātes un dažādības priekšnoteikumu.

3.6.3. **Finansiālie atbalstītāji.** LNt trīs ilggadēji finansiālie atbalstītāji ir AS “Latvenergo”, SIA “Latvijas Mobilais telefons” un AS “Gasol”, ar kuriem tiek slēgti sadarbības līgumi par sniegto reklāmas pakalpojumu, jo uzņēmumi LNt redz kā būtisku reklāmas kanālu. Nākotnē LNt saskata nepieciešamību veidot tādu reklāmas piedāvājumu, kurā tiktu mainīts fokuss no logotipa izvietojuma teātra vides reklāmās un drukas darbos uz mārketinga aktivitātēm.

3.6.4. **Informatīvie atbalstītāji.** Pandēmijas laikā (2020.-2021.) ir būtiski samazinājies LNt informatīvo sadarbības partneru skaits. VSIA “Latvijas Televīzija” un VSIA “Latvijas Radio” ir izstājušies no reklāmas tirgus. Lai reklāmas aktivitātes pielāgotu auditorijai nevis reklāmas līguma saistībām, LNt nav plānojis noslēgt ilgtermiņa līgumu ne ar vienu mediju. Tas sniedz iespēju veidot sadarbības aktivitātes uz konkrētiem projektiem un saņemt kultūras atlaidi, ko sniedz gandrīz visi mediji.

### 3.7. Ieņēmumu un izmaksu struktūra

LNt ieņēmumu struktūru veido divas pozīcijas: valsts dotācija un pašu ieņēmumi. Valsts dotācija laika posmā no 2018. līdz 2020. gadam sastāda vidēji 48 % no ieņēmumiem, savukārt teātra pašu ieņēmumi – 52%. 2020.-2021. gadā Covid-19 pandēmijas, un tās noteikto ierobežojumu ietekmē teātra pašu ieņēmumi būtiski samazinājās.



Pašu ieņēmumi kopējā struktūrā pieaug, tomēr šis pieaugums ir ierobežots, jo pašu ieņēmumu lielāko pozīciju veido bijušo ieņēmumi, kurus nodrošina nospēlēto izrāžu skaits, kas no 2018. līdz 2019. gadam bija vidēji 530 izrādes gadā, sasniedzot LNt kapacitātei atbilstošu maksimāli iespējamo skaitu. Tādējādi laika posmā no 2018. līdz 2019. gadam pašu ieņēmumi ir sasnieguši vienu no augstākajiem LNt iespējamajiem rādītājiem. LNt turpmākā pastāvēšana un darbība ir iespējama tikai ar valsts dotācijas nodrošinājumu un tālākai attīstībai ir nepieciešams valsts atbalsta pieaugums.

LNt saņemtā dotācija sastāv no vispārējās valsts dotācijas un mērķdotācijas, kas tiek piešķirta konkrētu izrāžu un projektu atbalstam, Lielās skatuves un ēkas tehniskā nodrošinājuma atjaunošanai un pilnveidošanai. 2020. gadā, kad valsti un īpaši kultūras nozari skāra Covid - 19 pandēmija un tai sekojošie pasākumu aizliegumi, distancēšanās noteikumi un cita veida ierobežojumi, LNt tika piešķirts papildfinansējums Covid - 19 krīzes ietekmes mazināšanai.

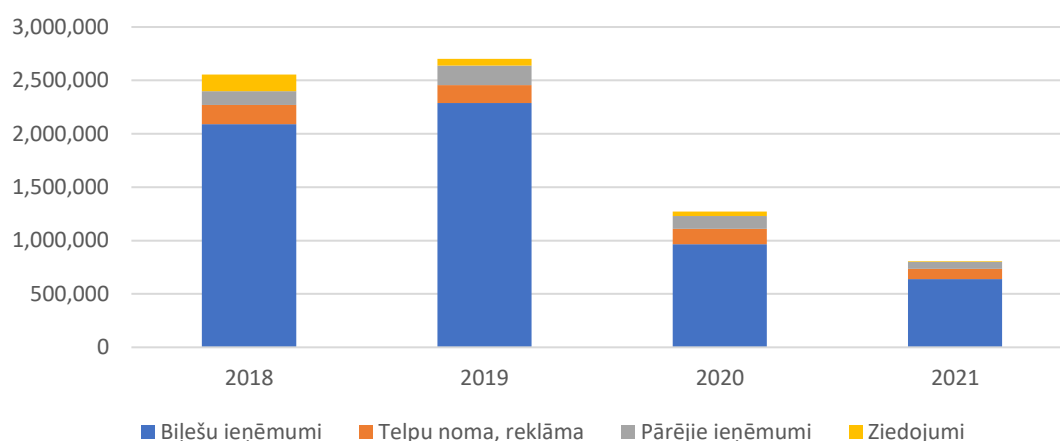
## 2. Tabula

## Valsts finansējums

	2018	2019	2020	2021
<b>Dotācija, t.sk.:</b>	2 802 854	2 475 553	3 235 929	3 319 307
<b>Vispārējā valsts budžeta dotācija darbības uzturēšanai</b>	2 177 442	2 185 739	2 794 128	2 945 651
<b>Mērķdotācija</b>	625 412	289 814	441 801	373 656

## 3. shēma

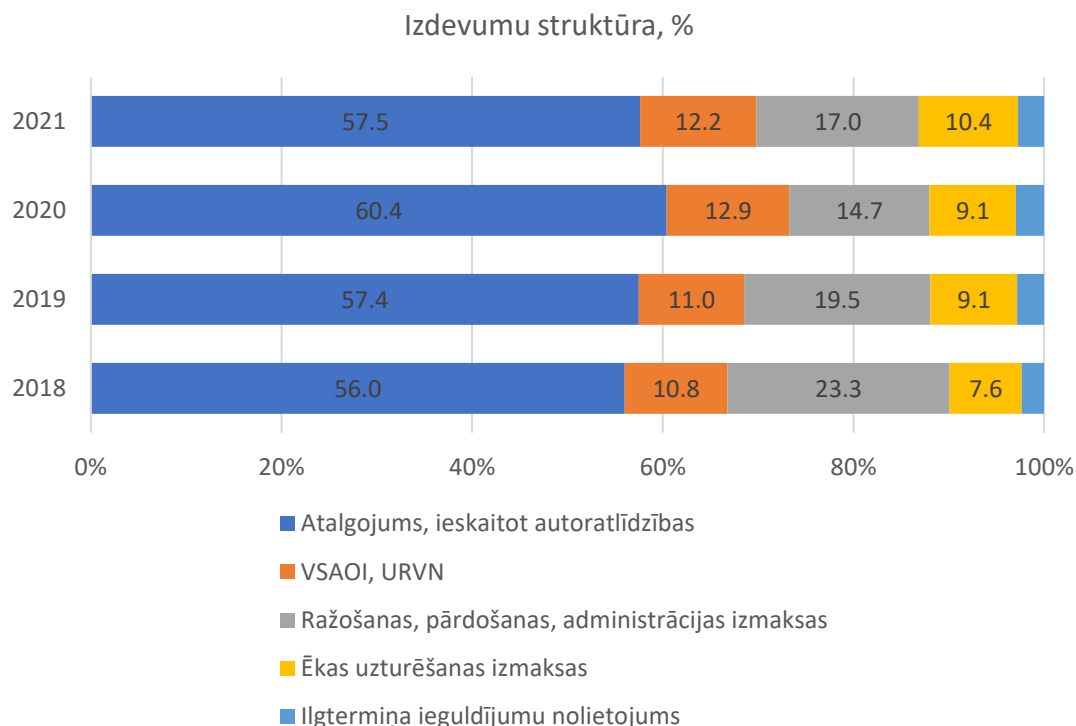
## Pašu ieņēmumi, eiro



Pašu ieņēmumos lielāko daļu veido biļešu realizācijas ieņēmumi, kam seko telpu noma, reklāmas pakalpojumi un ziedojumi. No 2018. līdz 2020. gada martam ir augušas visas pašu ieņēmumus veidojošās pozīcijas, bet 2020. gadā Covid - 19 pandēmija būtiski ietekmēja un turpina ietekmēt rezultatīvos rādītājus un LNt ieņēmumus kopumā. 2021. gadā joprojām ir spēkā ar Covid - 19 izplatību saistītie ierobežojumi, kuri mazina ekonomisko attīstību valstī un ievērojami ietekmē LNt darbību. Turpmākajos divos (2022.-2023.) darbības gados nav prognozējama situācijas attīstība, un tās ietekme uz LNt darbību, līdz ar to rezultatīvo rādītāju izpildi un teātra darbības stratēģijas noteikto mērķu sasniegšanu. Tāpēc LNt nākotnes rādītāju prognozēs ievēro piesardzības principu.



## 4. shēma



LNT izdevumu struktūras lielāko daļu veido atalgojums un nodokļu maksājumi, sastādot 69% no visām LNT izmaksām. LNT personāls ir māksliniecisks sasniegumu garants, ko pēdējo vairāk kā 10 gadu laikā ļoti atzinīgi novērtē gan skatītāji, gan teātra profesionāļi. Būtisks LNT sasniegumu apliecinājums ir profesionālo teātru gada balvas “Spēlmaņu nakts” lielais nomināciju un saņemto balvu skaits.

Nākotnes prioritāte ir tehniski - māksliniecisks personāla atalgojums. Lielākā daļa šīs grupas darbinieku ir savas jomas profesionāļi ar augstāko māksliniecisks izglītību un nozares piederība ir galvenā motivācija viņu darbībai teātrī, bet atalgojums ir zemāks par vidējo kultūras nozarē, Kā otra prioritāte tiek izvirzīta – LNT materiāltehniskās bāzes atjaunošana un pilnveidošana.

## 3. Tabula

Māksliniecisks personāla atalgojums

	2018	2019	2020	2021
<b>KOPĀ:</b>	<b>2 858 822</b>	<b>2 845 141</b>	<b>3 011 259</b>	<b>2 648 664</b>
<b>Atalgojums</b>	2 207 262	2 198 267	2 383 926	2 121 450
<b>VSAOI</b>	547 155	543 641	578 782	499 796
<b>Ārštats</b>	104 405	103 233	48 552	27 418

Būtisku daļu no LNT izmaksām veido valsts budžetā iemaksātie nodokļi.

4. Tabula

Nodokļi un nodevas

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>PVN</b>	61 652	84 032	29 869	225 118
<b>VSAOI</b>	826 372	821 909	834 218	674 500
<b>IIN</b>	469 956	523 881	400 135	365 312
<b>Uzņēmējdarbības riskā valsts nodeva</b>	883	937	784	744
<b>KOPĀ</b>	<b>1 358 863</b>	<b>1 430 759</b>	<b>1 265 006</b>	<b>2 126 674</b>

#### 4. Kapitālsabiedrības nefinanšu, finanšu un darbības mērķi

##### 4.1. Stratēģiskie nefinanšu darbības mērķi

5. tabula

Mērķi	Rezultatīvais rādītājs	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Fakts	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns
Nodrošināt stabilu auditorijas piesaisti teātra mākslai	Apmeklējumu skaits gadā (skatītāju skaits)	164 872	166 545	77 690	55 024	120 000	150 000	160 000
Sekmēt teātra mākslas pieejamību dažādām sabiedrības mērķgrupām	Bērnu jauniešu izrāžu apmeklējums (skatītāju skaits)	33 069	18 835	15 966	28 882	15 000	16 500	20 000
	Biļetes par pazeminātām cenām - maznodrošinātu sociālo grupu pārstāvjiem, ar atlaidēm	24 235	23 426	17 400	1 224	12 000	13 000	14 000
	Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes %	0.5	0.3	0.2	0.08	0.5	0.5	0.5
Radīt pieejamu kvalitatīvu un daudzveidīgu teātra repertuāru	Izrāžu skaits gadā	594	587	321	110	420	460	480
	Jauniestudējumu skaits gadā	19	18	12	11	10	14	15
	Izrāžu nosaukumu skaits gadā	46	56	58	48	48	50	52
Nodrošināt teātra mākslas pieejamību Latvijas reģionos	Viesizrāžu skaits gadā Latvijā	11	8	12	67	10	14	15
Teātra atpazīstamības veicināšana ārvalstīs	Viesizrāžu skaits ārzemēs	3	1	2	10	1	2	4
Nodrošināt skatītāju zaļu piepildījumu	Skatītāju skaits uz kopējo vietu skaitu	86%	84%	86%	88%	80%	84%	86%

## 4.2. Stratēģiskie finanšu darbības mērķi

LNt vidējā termiņa darbības stratēģijas plānošanas perioda finanšu mērķi ir balstīti iepriekšējo periodu finanšu pārskatu analīzē, un prognoze izdarīta, pamatojoties uz peļņas - zaudējuma aprēķiniem un bilances projektiem. Analizējot “Covid - 19” pandēmijas ietekmi uz kultūras nozari periodā no 2020. līdz 2021. gadam, tiek izvirzīta piesardzīga, bet mērķtiecīga, uz attīstību un jaunu mērķu sasniegšanu vērsta prognoze.

6. tabula

Virsmērķis							
Kultūras institūcijas finanšu stabilitāte							
Finanšu mērķi	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Fakts	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns
Peļņa vai zaudējumi, <i>euro</i>	3 528	7 113	1 296	7 243	6 376	24 686	27 258
Rentabilitāte (neto peļņa/neto apgrozījumu, %)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Bīlešu ieņēmumi, <i>euro</i>	2 044 814	2 288 231	981 400	638 668	1 650 000	2 062 500	2 200 000
Pārējie pašu ieņēmumi <i>euro</i>	258 142	329 624	205 931	122 893	260 000	280 000	310 000
Plānoto pašu ieņēmumu īpatsvars pret kopējo apgrozījumu %*	47%	48%	28%	26%	42%	46%	46%

\* No 2018. gada atbilstoši Kultūras ministrijas prasībām valsts dotācija vairs netiek uzskaitīta apgrozījumā, bet pārcelta uz pārējo ieņēmumu pozīciju. Tāpēc 6. tabulā attēlotie rādītāji atspoguļo faktisko pašu ieņēmumu īpatsvaru % pret apgrozījumu.

## 4.3. Priekšlikumi par prognozējamo peļņas daļu, kas izmaksājama dividendēs

Ņemot vērā, ka kapitālsabiedrības darbības primārais mērķis ir deleģētu valsts pārvaldes uzdevumu veikšana, atbilstoši Kultūras institūciju likuma 23. panta otrajai daļai, saskaņā ar Ministru kabineta 2022.gada 24.augusta rīkojumu Nr. 568 “Par valstij dividendēs izmaksājamo valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Latvijas Nacionālais

teātris” peļņas daļu, Kapitālsabiedrība nemaksā dividendes no prognozētās peļņas par 2021.–2023. pārskata gadu un 2021.–2023. pārskata gadā gūtā peļņa tiek novirzīta Kapitālsabiedrības plānotajām investīcijām – materiāli tehniskās bāzes uzlabošanai – atbilstoši Kapitālsabiedrības vidēja termiņa darbības stratēģijai 2022.–2024. gadam, lai nodrošinātu ilgtermiņa attīstību un augstvērtīgu māksliniecisko darbību (skatīt 13.tabulu).

#### **4.4. Finanšu un nefinanšu mērķu savstarpējā saistība un līdzsvars**

LNt un Kultūras ministrija valsts dotācijas saņemšanai katru gadu slēdz finansēšanas līgumu, kas paredz konkrētu rezultātīvo rādītāju sasniegšanu un nosaka galvenos sasniedzamos finanšu un nefinanšu mērķus. LNt budžetā valsts dotācija veido būtisku ieņēmumu daļu, un ir pamats kapitālsabiedrības saimnieciskās darbības veikšanai un kultūrpolitikas mērķu īstenošanai, daudzveidīga repertuāra nodrošināšanai, jaunrades procesa attīstībai un teātra mākslas pieejamībai sabiedrībā. LNt stratēģiskā plānošana nodrošina korelāciju starp LNt mākslinieciskajiem mērķiem un stabilu saimniecisko darbību. LNt un Kultūras ministrija katru finanšu gadu līgumā vienojas par sasniedzamajiem rezultātīvajiem rādītājiem, kuru izpilde ir apliecinājums sabalansētai mākslinieciskajai un saimnieciskajai darbībai. Jauniestudējums skaits garantē nepārtrauktu māksliniecisko jaunradi un izaugsmi, bet kopējais izrāžu skaits norāda uz saimnieciskās darbības stabilitāti un daudzveidīgu teātra mākslas piedāvājumu. Vidējā biļetes cena norāda uz kultūrpolitisko un saimniecisko mērķu izpildes saistību un apliecina gan skatītāju pieprasījumu, gan garantē mākslas pieejamību iespējami plašākai sabiedrības daļai. Tā kā biļešu ieņēmumi ir LNt stabilitātes priekšnoteikums, tad tiek nodrošināta vidējās biļešu cenas rādītāja stabilitāte un pieprasījumam atbilstošu dinamiku. LNt finansēšanas līgumā noteiktie finanšu un nefinanšu rādītāji nosaka, kā tiks novērtēta kapitālsabiedrības mākslinieciskā un saimnieciskā darbība, bet par savas darbības stratēģiskajiem mērķiem tiek izvirzīti tie nefinanšu rādītāji, kas būtiski ietekmē saimnieciskās darbības un kultūrpolitisko mērķu sasniegšanu.

Būtiskāko ietekmi uz LNt darbības rezultātiem atstāj tie nefinanšu mērķi, kas saistīti ar LNt māksliniecisko darbību – repertuāra daudzveidību un spēju piesaistīt stabilu auditoriju. Šo nefinanšu mērķu izpilde norāda uz LNt spēju sasniegt izvirzītos finanšu mērķus un nodrošināt stabilus pašu ieņēmumus no biļešu tirdzniecības. Finanšu un nefinanšu mērķu izpildes savstarpējo saistību un līdzsvaru atspoguļo iestudējumu rentabilitāte – ieguldīto finanšu resursu atgūšanas iespējas.

## Nefinanšu mērķi ar būtisku ietekmi uz finanšu rādītājiem

7. tabula

Nefinanšu mērķis	Ieguldījumi īstenošanā	Ietekme uz finanšu rādītājiem vai darbības rezultātiem	Finansēšanas avoti
<b>Jauniestudējumu skaits gadā</b>	Ņemot vērā, ka LNt māksliniecišķā darbība tiek īstenoata trīs spēles laukumos: Lielajā, Aktieru un Jaunā zāle, iestudējumu sagatavošanas budžeti būtiski atšķiras.	Ļoti augsta. Māksliniecišķajai padomei pieņemot lēmumu par jauniestudējumu skaitu gadā un to māksliniecišķo sastāvu, LNt budžetā tiek iekļautas plānotās jauniestudējumu iestudēšanas izmaksas. Jaunu izrāžu veidošana ļauj LNt saglabāt gan lojālā skatītāja interesi, gan piesaistīt jaunu auditoriju, kas savukārt nodrošina biļešu ieņēmumus. Jauniestudējumu skaits gadā vai sezonas laikā ir atkarīgs no ierobežotiem resursiem (cilvēkresursiem, telpu noslodzes, finanšu līdzekļiem). Katrs jauniestudējums paredz arī māksliniecišķo risku, kas atstāj augsta riska ietekmi uz finanšu rādītājiem.	LNt jauniestudējumu sagatavošanas izmaksas tiek segtas no pašu ieņēmumiem un daļēji novirzītas valsts dotācijas. Laika posmā no 2018. līdz 2019. gadam atsevišķi jauniestudējumi tapa ar ziedotāju un/ vai sadarbības partneru atbalstu. Tomēr no 2020. līdz 2021. gadam (Covid-19 pandēmijas periodā) vērojams straujš piesaistīto ziedotāju, esošo un iespējamo sadarbības partneru sarukums. Jauniestudējumus atbalsta arī VKKF, tomēr šis finansējums atzīstams kā ļoti minimāls.
<b>Izrāžu skaits gadā</b>	Katrai repertuārā esošai izrādei ir iestudējuma izrādīšanas izmaksas: aktieru punktu-piemaksu daļa, tehniskā personāla apkalpošanas	Ļoti augsta. Jo vairāk izrāžu LNt izrādīs, jo lielāki būs biļešu ieņēmumi, un laika posmā	Izrāžu izrādīšanai nepieciešamie izdevumi tiek segti no valsts dotācijas, bet piesaistītā personāla izmaksas,

	darbs, ārštata aktieru, mūziķu vai citu piesaistīto personu vai pakalpojumu izmaksas.	no 2018. līdz 2019. gadam vidēji ir nospēlētas 530 izrādes gadā, kas ir ļoti augsts rādītājs, ņemot vērā teātra kopējo kapacitāti. Šo rādītāju iespējams kāpināt tikai nodrošinot telpu un cilvēkresursu savstarpējo pieejamību. Izvērtējot aktieru un tehniski apkalpojošā personāla noslodzes, LNt jānodrošina iespējami vairāk izrāžu, kuras iespējams paralēli izrādīt visos spēles laukumos. Plānojot izrādes, jāņem vērā teātra spēles laukumu izmantošanu jauniestudējumu sagatavošanā.	galvenokārt tiek segtas no pašu ieņēmumiem.
<b>Apmeklētība (% no vietu skaita)</b>	Lai veicinātu teātra izrāžu kopējo apmeklētības rādītāju stabilitāti un pieaugumu, LNt un mākslinieciskā personāla tēla sabiedrisko attiecību un mārketinga aktivitātes ir jānodrošina visu sezonu. Kampanžveidīgi apmeklētības aktivitātes tiek veidotas jauniestudējumiem, kā reklāmas televīzijā, presē, vidē, sociālajos tīklos un tādas sabiedrisko attiecību aktivitātes kā televīzijas sižeti, intervijas, informatīvi video sociālajos tīklos. Jauniestudējumu mārketinga un sabiedrisko	Ļoti augsts, jo no šī rādītāja atkarīgi biļešu ieņēmumi. Periodā no 2020. līdz 2021. gadam apmeklētības rādītājus būtiski ietekmē Covid-19 pandēmija un ieviestie pasākumu aizliegumi un distancēšanās noteikumi, līdz ar to šis rādītājs ir atkarīgs ne tikai no LNt mārketinga, sabiedrisko attiecību un pārdošanas politikas, bet galvenokārt no tā, kādi ierobežojumi	Pašu ieņēmumi, savstarpēji reklāmas pakalpojumu un sadarbības līgumi.

	attiecību izmaksas ir objektīvi augstākas nekā jau zināmām repertuāra izrādēm.	LNt jāievēro, un kādu ietekmi tie atstāj uz apmeklētību kopumā.	
<b>Vidēja biļetes cena</b>	Kvalitatīvs, daudzveidīgs LNt repertuārs un jauniestudējumi nodrošina pieprasījumu pēc teātra izrāžu biļetēm.	Ļoti augsta ietekme uz biļešu ieņēmumiem.	Izrāžu un jauniestudējumu skaits gadā.

### Nefinanšu mērķi ar nebūtisku ietekmi uz finanšu rādītājiem

8. tabula

<b>Biļešu skaits ar sociāli mazaizsargāto grupu pārstāvjiem piešķirtajām atmaidēm</b>	Šī rādītāja sasniegšana neprasa papildus ieguldījumus, bet sasniegtais rezultāts ietekmē un jāanalizē kopā ar vidējās biļešu cenas un apmeklētības rādītājiem. Atlaižu piemērošana uzskatāma par atbalsta pasākumu teātra mākslas pieejamības nodrošināšanai dažādām sociālām grupām.	Vidējas ietekmes rādītājs. Piešķirtās atlaides nodrošina stabilas un patstāvīgas auditorijas piesaisti ar dažādu pirktpēju.	Pašu ieņēmumi no biļešu tirdzniecības.
<b>Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes (%)</b>	Arī labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes uzskatāmas par pasākumu teātra mākslas pieejamības nodrošināšanai dažādām sociālajām grupām. LNt, pieņemot lēmumu par brīvbiļešu piešķiršanu dažādām sociālām grupām, izvērtē konkrētās izrādes pieprasījumu, jo uz iestudējumiem ar augstu pieprasījumu bez atlīdzības LNt neizsniedz vai piešķir ierobežotu biļešu skaitu.	Zema ietekme uz finanšu un rezultatīvajiem rādītājiem.	Pašu ieņēmumi no biļešu tirdzniecības.
<b>Izrāžu skaits Latvijas teritorijā ārpus pastāvīgās atrašanās vietas</b>	Katru sezonu tiek iestudēta izrāde izrādīšanai ārpus LNt telpām, kas ir mazbudžeta projekts, ar ērtām pārvietošanas un izrādīšanas iespējām. Visas izmaksas, kas saistītas ar viesizrāžu norisi, tiek	Vidēja ietekme uz nefinanšu mērķiem - jauna auditorija, izrāžu skaits; finansiāli – nodrošina pašu ieņēmumus.	Pašu ieņēmumi no viesizrāžu darbības, biļešu ieņēmumi, mērķfinansējumi,



	piesaistītas no viesizrāžu rīkotājiem.		
<b>Vidējā biļetes cena</b>	Kvalitatīvs, daudzveidīgs LNt repertuārs un jauniestudējumi nodrošina pieprasījumu pēc teātra izrāžu biļetēm.	Ļoti augsta ietekme uz biļešu ieņēmumiem.	Izrāžu un jauniestudējumu skaits gadā.
<b>Reprezentācijas nolūkos izniegto ielūgumu īpatsvars no kopējā biļešu skaita</b>	Atbilstoši LNt darbības specifikai ir nepieciešama teātra izrāžu publiska vērtēšana no kritiķu un nozares ekspertu puses. Ielūgumu vērtību nebūtu pamatoti vērtēt kā neieņemtus ieņēmumus.	Vidēja ietekme uz rādītājiem, jo kritiķu un nozares ekspertu vērtējums var ietekmēt apmeklētību un biļešu pieprasījumu.	Pašu ieņēmumi.

LNt par vienu no savas darbības galvenajām funkcijām uzskata jaunas auditorijas piesaisti, kas nosaka dažādu rezultatīvo rādītāju uzdevumus – bērnu un jauniešu un kopumā jaunas auditorijas piesaistei ar radošiem, izglītojošiem un eksperimentāliem projektiem. Rādītāja veiksmīga īstenošana nodrošina jaunas auditorijas piesaisti ilgtermiņā un kopējo teātra apmeklētāju skaita stabilitāti.

Valsts dotēto profesionālo teātru rezultatīvo rādītāju salīdzināšana ir apgrūtināta, jo atšķiras gan katra teātra piedāvātais produkts, gan telpu kapacitāte. Tāpat nevar salīdzināt kopējo izrāžu skaitu, jo nav vienotu kritēriju izrādēm – tās atšķiras gan pēc formas un satura, gan apjoma, gan apmeklētāju skaita.

LNt ir izvēlēties divus valsts teātrus, kas darbojas Rīgā un ir ar vissalīdzināmāko auditoriju, tomēr katram no izvēlētajiem teātriem ir sava, atšķirīga teātra valoda un atšķirīga pamatauditorija. VSIA "Dailes teātris" un VSIA "Jaunais Rīgas teātris" ir salīdzināmi konkurenti, kas īsteno savstarpēju konkurenci par jaunas auditorijas piesaisti un esošās auditorijas saglabāšanu.

## LNT un konkurentu salīdzinājums (2019. gads)\*

9. tabula

	<b>VSIA "Latvijas Nacionālais teātris"</b>	<b>VSIA "Dailes teātris"</b>	<b>VSIA "Jaunais Rīgas teātris"</b>
<b>Finanšu rādītāji</b>			
<b>Pašu ieņēmumi</b>	2 702 559	2 702 850	2 017 431
<b>Budžeta finansējums, dotācija vai subsīdija</b>	2 468 146	1 979 338	1 660 040
<b>Neto apgrozījums, eiro</b>	2 639 259	2 633 524	1 976 215
<b>Personāla izmaksas, eiro</b>	2 301 500	2 352 659	2 032 544
<b>Vidējais nodarbināto skaits gadā</b>	285	231	84
<b>Nodarbināta vidējā bruto atlīdzība, eiro</b>	8 075	10 185	19 032
<b>EBIT, eiro</b>	7 113	4 883	5 969
<b>EBITDA, eiro</b>	152 629	137 192	99 529
<b>Peļņa (zaudējums), eiro</b>	7 113	4 883	5 969
<b>Saņemtie ziedojumi, eiro</b>	63 300	7 600	2 212

\*Veicot konkurentu analīzi, dati tika ņemti no publicētajiem finanšu gada pārskatiem.

## Ienesīguma un finanšu stabilitātes rādītāji\*

10. tabula

<b>Pašu kapitāla atdeve (ROE), %</b>	1.2	0.2	1.1
<b>Aktīvu atdeve (ROA), %</b>	0.4	0.4	0.4
<b>EBITDA rentabilitāte, %</b>	5.8	5.2	5.0
<b>Neto peļņas rentabilitāte, %</b>	0.1	0.2	0.3
<b>Pašu kapitāla īpatsvars bilancē</b>	0.4	0.4	0.4
<b>Saistību īpatsvars bilancē</b>	0.6	1.0	0.5
<b>Saistības pret pašu kapitālu</b>	1.7	33.7	1.6
<b>Kopējais likviditātes koeficients</b>	1.0	1.1	0.6

\*Ienesīguma un finanšu stabilitātes rādītāju aprēķinos ņemts vērā piešķirtais valsts finansējums.

**Bilances rādītāji**

11. tabula

<b>Bilances kopsumma, eiro</b>	1 686 136	1 084 736	1 653 006
<b>Pamatkapitāls, eiro</b>	52 845	54 228	42 144
<b>Pašu kapitāls, eiro</b>	611 640	31 259	526 860
<b>Ieguldījumi pamatlīdzekļos, eiro</b>	157 929*	58 985	84 502

\*2019. gadā ieguldījums pamatlīdzekļos saistīts ar KM piešķirto papildfinansējumu

**Vispārējā informācija par teātra darbību**

12. tabula

<b>Pamata spēles laukuma - Lielās zāles auditorijas ietilpība</b>	709	980	300
<b>Izrāžu skaits gadā</b>	568	482	345
<b>Skatītāju skaits gadā</b>	171 153	191 914	101 895

Abi izvēlētie konkurenti ir Latvijas teātri, valsts kapitālsabiedrības ar līdzīgu finansēšanas modeli, tomēr salīdzinoši VSIA “Jaunais Rīgas teātris” nodarbina divreiz mazāku darbinieku skaitu, bet finansējuma ziņā saņem tikai par 19% mazāku valsts dotāciju kā teātri ar lielāku darbinieku un skatītāju vietu skaitu. LNT personāla izmaksas ir salīdzinoši līdzīgas, bet, ņemot vērā VSIA “Jaunais Rīgas teātris” darbinieku skaitu, iespējams secināt, ka vidējā darbinieku atlīdzība ir augstāka kā abos lielajos teātros.

VSIA “Dailes teātra” trīs spēles laukumu ietilpība ir lielāka nekā LNT, ja Lielās zāles vietu skaits uzskatāms par problemātiski aizpildāmu, tad mazajos spēles laukumos ietilpība sekmē un ļauj dinamiskāk reaģēt uz skatītāju pieprasījumu, tērējot mazāk tehnisko un personāla resursus. Tāpat jāatzīst, ka abu lielo teātru finanšu rādītāji ir ļoti līdzīgi, bet kopumā visi teātri sasniedz līdzvērtīgus ienesīguma un finanšu stabilitātes rādītājus.

#### 4.5. Mērķi, kuri attiecas uz dividendžu samaksu

Ņemot vērā, ka LNt darbības primārais mērķis ir deleģētu valsts pārvaldes uzdevumu veikšana atbilstoši Kultūras institūciju likuma 23. panta otrajai daļai, saskaņā ar Ministru kabineta 2022. gada 24. augusta rīkojumu Nr. 568 “Par valstij dividendēs izmaksājamo valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Latvijas Nacionālais teātris” peļņas daļu” Kapitālsabiedrība nemaksā dividendes no prognozētās peļņas par 2021.–2023. pārskata gadu un 2021.–2023. pārskata gadā gūtā peļņa tiks novirzīta Kapitālsabiedrības plānotajām investīcijām – materiāli tehniskās bāzes uzlabošanai – atbilstoši Kapitālsabiedrības vidēja termiņa darbības stratēģijai 2022.–2024. gadam, lai nodrošinātu ilgtermiņa attīstību un augstvērtīgu māksliniecisko darbību.

LNt izstrādātais investīciju plāns paredz prognozēto, dividendēs izmaksājamo peļņu investēt LNt tehniskās un tehnoloģiskās bāzes pilnveidošanai, tādējādi sedzot daļu no plānotajām pamatlīdzekļos ieguldāmajām izmaksām.

#### Tehniskās un tehnoloģiskās bāzes pilnveidošanas plāns. Prognozējamās peļņas izlietojums (euro)

13. tabula

Gads	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Fakts	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns
<b>Tehniskās un tehnoloģiskās bāzes pilnveidošana</b>	5 000	5 000	2 418	7 500	7 000	25 000	30 000
<b>Teātra finansējums</b>	4 471	3 577	2 159	257	624	314	2 742
<b>LNt prognozējamā peļņa (euro)</b>	529	1 423	259	7 243	6 376	24 686	27 258

**Atlikušās peļņas daļas investīciju plāns (euro)**

14. tabula

<b>Gads</b>	<b>Gada peļņa (euro)</b>	<b>Iemaksātas dividendes no gada peļņas euro (%)</b>	<b>Peļņas daļa (euro)</b>	<b>Peļņas daļas izlietojuma mērķis un kopējā vērtība</b>	<b>Finanšu avoti, no kuriem segta starpība</b>
<b>2018</b>	3 528	2 999 (85%)	539	Skaņas tehnikas iegādes izdevumu segšana ( kopējās izmaksas 5 000 euro)	Atlikušo skaņas tehnikas iegādes izdevumus paredzēts segt no pašu ieņēmumiem
<b>2019</b>	7 113	5 690 (80%)	1 423	Skaņas tehnikas iegādes izdevumu segšana ( kopējās izmaksas 5 000 euro)	Atlikušo skaņas tehnikas iegādes izdevumus paredzēts segt no pašu ieņēmumiem
<b>2020</b>	1 296	1 037 (80%)	259	Metināšanas iekārtas iegādes izdevumu segšana (kopējās izmaksas 2 418 euro)	Atlikušo metināšanas iekārtas iegādes izdevumus paredzēts segt no pašu ieņēmumiem
<b>2021</b>	7 243	0*	7 243	Skaņas tehnikas iegādes izdevumu segšana ( kopējās izmaksas 7 500 euro)	Atlikušo skaņas tehnikas iegādes izdevumus paredzēts segt no pašu ieņēmumiem
<b>2022</b>	6 376	0*	6 376	Gaismas tehnikas iegādes izdevumu segšana ( kopējās izmaksas 7 000 euro)	Atlikušo gaismas tehnikas iegādes izdevumus paredzēts segt no pašu ieņēmumiem
<b>2023</b>	24 686	0*	24 686	Gaismas tehnikas iegādes izdevumu segšana ( kopējās izmaksas 25 000 euro)	Atlikušo gaismas tehnikas iegādes izdevumus paredzēts segt no pašu ieņēmumiem
<b>2024</b>	27 258	0*	27 258	Skaņas tehnikas iegādes izdevumu segšana ( kopējās izmaksas 30 000 euro)	Atlikušo skaņas tehnikas iegādes izdevumus paredzēts segt no pašu ieņēmumiem

\* Atsaucoties uz MK rīkojuma nr. 568., stājies spēkā 24.08.2022., LNt peļņa (2021.-

2023.) novirzīta plānotajām investīcijām – materiāltehniskās bāzes uzlabošanai.

## 5. Peļņas vai zaudējumu aprēķins, balance un naudas plūsmas plāns

### 5.1. Peļņas vai zaudējumu aprēķins (euro)

15. tabula

Gads	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Fakts	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns
<b>KM finansējums/ dotācija</b>	2 802 854	2 185 739	3 235 929	2 885 029	2 922 866	3 010 551	3 100 868
<b>NETO apgrozījums no pamatdarbības</b>	2 398 634	2 639 259	1 199 024	788 651	1 910 000	2 342 500	2 440 000
<b>Ieņēmumi kopā:</b>	5 201 488	4 824 998	4 434 953	3 673 680	4 832 866	5 353 051	5 540 868
<b>Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas</b>	-4 015 208	-3 826 565	- 3 473 842	- 3 096 651	-3 840 000	- 4 232 000	-4 389 817
<b>Bruto peļņa vai zaudējumi</b>	<b>1 186 280</b>	<b>998 433</b>	<b>961 111</b>	<b>577 029</b>	<b>992 866</b>	<b>1 121 051</b>	<b>1 151 051</b>
<b>Pārdošanas izmaksas</b>	-480 249	-486 269	-390 659	-334 663	-446 000	-490 600	-500 412
<b>Administrācijas izmaksas</b>	-443 048	-499 906	-399 483	-419 449	-475 500	-499 275	-509 566
<b>Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi</b>	156 916	345 707	71 304	451 737	250 000	250 000	250 000
<b>Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas</b>	-416 562	-350 852	-240 983	-267 416	-315 000	-356 500	-363 825
<b>Peļņa no saimnieciskās darbības</b>	<b>3 337</b>	<b>7 113</b>	<b>1 290</b>	<b>7 238</b>	<b>6 366</b>	<b>24 676</b>	<b>27 248</b>
<b>Pārējie procentu ieņēmumi un tam līdzīgi ieņēmumi</b>	191	0	6	5	10	10	10
<b>Peļņa pirms nodokļiem</b>	<b>3 528</b>	<b>7 113</b>	<b>1 296</b>	<b>7 243</b>	<b>6 376</b>	<b>24 686</b>	<b>27 258</b>
<b>Pārskata gada peļņa</b>	<b>3 528</b>	<b>7 113</b>	<b>1 296</b>	<b>7 243</b>	<b>6 376</b>	<b>24 686</b>	<b>27 258</b>

Ņemot vērā nozares speciālistu prognozes ekonomikas attīstībai tuvākajos gados, LNT, plānojot un veicot finanšu aprēķinus, ir ievērojis piesardzības principu nosakot teātra nefinanšu un finanšu mērķus laika posmam no 2022. līdz 2024. gadam.

## 5.2. Bilance

16. tabula

AKTĪVS	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Fakts	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns
<b>Ilgtermiņa ieguldījumu</b>	646 550	661 697	578 949	614 809	615 000	632 000	644 000
<b>Apgrūzāmie līdzekļi</b>	1 143 509	1 024 439	1 248 412	1 201 461	1 181 000	1 185 686	1 176 000
<b>KOPĀ AKTĪVS</b>	<b>1 790 059</b>	<b>1 686 136</b>	<b>1 827 361</b>	<b>1 816 270</b>	<b>1 769 000</b>	<b>1 817 686</b>	<b>1 820 000</b>
<b>PASĪVS</b>							
<b>Pašu kapitāls</b>	606 026	611 640	607 246	804 736	773 000	797 686	809 500
<b>Kreditori</b>	1 184 033	1 074 496	1 220 115	1 011 534	1 023 000	1 020 000	1 010 500
<b>KOPĀ PASĪVS</b>	<b>1 790 059</b>	<b>1 686 136</b>	<b>1 827 361</b>	<b>1 816 270</b>	<b>1 796 000</b>	<b>1 817 686</b>	<b>1 820 000</b>

## 5.3. Naudas plūsma\*

17. tabula

	2018 Fakts	2019 Fakts	2020 Fakts	2021 Fakts	2022 Plāns	2023 Plāns	2024 Plāns
<b>Naudas līdzekļu atlikums gada sākumā</b>	<b>607 369</b>	<b>688 404</b>	<b>570 964</b>	<b>860 909</b>	<b>763 000</b>	<b>630 995</b>	<b>671 470</b>
<b>Kārtējie ieņēmumi</b>	4 579 035	4 473 120	4 530 000	4 125 418	5 082 866	5 603 051	5 790 868
<b>Kārtējie izdevumi (bez ilgtermiņa ieguldījuma daļas, amortizācijas)</b>	-4 495 001	-4 584 870	-4 239 018	-4 223 327	-5 072 4205 214 871	-5 562 576	-5 746 175
<b>tai sk. Investīcijas</b>	5 000	5 000	2 418	40 569	7 0007 500	25 000	30 000
<b>Dividendes, kas pārskaitītas valsts budžetā</b>	2 999	5 690	1 037	0	0	0	0
<b>Aizņēmumi no kredītiestādēm</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Naudas līdzekļu atlikums gada beigās</b>	<b>688 404</b>	<b>570 964</b>	<b>860 909</b>	<b>763 000</b>	<b>630 995</b>	<b>671 470</b>	<b>716 163</b>

\*Naudas plūsmā ņemts vērā piešķirtais valsts finansējums.

## 6.Risku analīze

### 6.1.Operacionālais risks

18. tabula

	<b>Risks</b>	<b>Iestāšanās varbūtība</b>	<b>Ietekme</b>	<b>Darbības risku novērtšanai</b>
6.1.1.	<b>Materiāltehniskās bāzes nolietojums: skatuves grīda, gaismas un skaņas nodrošinājums.</b>	Augsta	Šobrīd identificēto iekārtu nomaiņas nepieciešamība būtiski ietkmē izrāžu tehnisko nodrošinājumu un mākslinieciiski - tehnisko risinājumu kvalitāti.	Pakāpeniska un plānveidīga materiāltehniskās bāzes atjaunošana.
6.1.2.	<b>Ēkas iekšējā fiziskā infrastruktūra.</b>	Vidēja	Esošā ventilācijas sistēma nestrādā atbilstoši nepieciešamajiem kvalitātes un darba drošības standartiem	LNt un ēkas īpašnieka "Rīgas Domes" kopīga plāna izstrāde, lai apzinātu nepieciešamo finansējuma un tā iespējamus papildus avotus.
6.1.3.	<b>Telpu noslodze</b>	Vidēja	Darba un noliktavu telpu trūkums paredz investīcijas noliktavu ārpaklpojuma izmantošanai un resursu optimizācijai.	Darbs pie "LNt piebūves Simtgades alejā 3" projekta attīstības un īstenošanas.

Būtiskākais operacionālais risks ir LNt materiāltehniskās bāzes nolietojums, ventilācijas sistēma un telpu noslodze. Lielās zāles skatuvei katru gadu tiek paredzēta noteikta finanšu līdzekļu daļa, lai veiktu apkopi un pakāpenisku iekārtu nomaiņu, bet tuvāko 3 gadu (2022.-2024.) laikā aktualizēsies skatuves grīdas nomaiņa. Tāpat ir nepieciešama gaismas un skaņas tehnoloģiskā nodrošinājuma atjaunošana un papildināšana, kas mūsdienā apstākļos kļūst par pirmās nepieciešamības jautājumiem, lai nodrošinātu augstvērtīgu skatīšanās pieredzi un piedāvātu jaunus mākslinieciiskos risinājumus. LNt ēkā tuvāko 3 (2022.-2024) gadu laikā tiks aktualizēts jautājums par ventilācijas sistēmu nomaiņu, kuras kopš 2004. gada kapitālremonta nestrādā atbilstoši nepieciešamajiem kvalitātes un darba drošības standartiem.

LNt mākslinieciiskā, tehniskā un administratīvā personāla vajadzībām trūkst gan atbilstošu darba, gan noliktavu telpu, jautājumu pagaidu risinājums ir noliktavu ārpakalpojums un resursu optimizācija.

### 6.2.Finanšu vadības risks

LNt finanšu vadībā ir identificēti un apzināti sekojoši finanšu vadības riski.



19. tabula

	<b>Risks</b>	<b>Iestāšanās varbūtība</b>	<b>Ietekme</b>	<b>Darbības risku novēršanai</b>
6.2.1.	<b>Finansējuma avota risks</b>	Vidēja	Dotācijas samazināšana, LNt finanšu plānošanas un valsts budžeta plānošanas atšķirības	Regulāra komunikācija ar LR Kultūras ministriju, lai laicīgi apzinātu iespējamās izmaiņas un uz tām reaģētu.
6.2.2.	<b>Budžeta plānošanas risks</b>	Vidēja	Budžeta plānošanas un prognozēšanas riski, optimistiska perspektīvas prognozēšana, neatkarīgu faktoru ietekme.	Regulāra budžeta plānošanas un prognozēšanas risku analīze, samazinot to iespējamo ietekmi.
6.2.3.	<b>Budžeta izpildes risks</b>	Augsta	Ienākumu samazināšanās, izdevumu pieaugums, budžeta izpildes prognozes risks, ārēju, no teātra neatkarīgu faktoru ietekme uz to	Ienākumu un izdevumu līdzsvara panākšana, izvērtējot prioritāros mērķus.
6.2.4.	<b>Nodokļu politikas izmaiņas</b>	Augsta	Nodokļu izmaiņas darba spēkam, autoratlīdzību nodokļu izmaiņas, PVN biļetēm	Laicīga izmaiņu prognozēšana, lai rastu iekšējos risinājumus vai valsts atbalstu situācijas risinājumiem.

Plānojot LNt budžetu, ir būtiski zināt faktisko, plānoto valsts finansējumu vismaz nākamo trīs gadu periodā, jo repertuāra plānošana notiek vairāku gadu perspektīvā. Nenoteiktā un neparedzamā finanšu situācija būtiski ietekmē LNt finanšu, māksliniecisكو resursu un sasniedzamo rezultātu plānošanu. LNt finanšu risku novēršanai izmanto savlaicīgu budžeta un naudas plūsmas plānošanu un koriģēšanu.

Valsts dotācijas samazinājums var būtiski ietekmēt māksliniecisكو un saimniecisko darbību, radot draudus vispārējai LNt darbībai. Tāpat būtiskas valsts dotācijas izmaiņas attiecībā pret pašu ieņēmumiem var radīt neatgriezeniskas māksliniecisكو procesu izmaiņas un līdz ar to ietekmēt LNt funkciju izpildi.

Kultūra nav pirmās nepieciešamības prece un "Covid - 19" pandēmija (2020.-2021.) ir mainījusi arī pircēju paradumus, kas liek domāt par riskiem kultūras pasākumu apmeklējumā.

## 6.3. Reputācijas risks

20. tabula

	<b>Risks</b>	<b>Iestāšanās varbūtība</b>	<b>Ietekme</b>	<b>Darbības risku novēršanai</b>
6.3.1.	<b>Repertuāra politika</b>	Vidēja	Skatītāju un nozares profesionāļu atgriezeniskās saites trūkums un grūtības ilgtermiņā prognozēt repertuāra veidošanas kritērijus	Regulāra diskusiju organizēšana gan LNt iekšienā (mākslinieciskais personāls un mākslinieciskā padome), gan nozarē kopumā.
6.3.2.	<b>Covid - 19 pandēmijas ietekme uz apmeklētāju pieredzi</b>	Augsta	Skatītāju paradumu maiņa	Mārketinga un pārdošanas aktivitāšu un komunikācijas politikas pielāgošana skatītāju paradumu maiņai.
6.3.3.	<b>Covid - 19 pandēmijas radītās personāla izmaiņas</b>	Vidēja	Publiskajā telpā un personāla iekšienē neskaidra informācija par optimizācijas iemesliem	Pietiekoša un centralizēta informācijas aprīte gan LNt iekšienē, gan publiskajā telpā.
6.3.4.	<b>Medijos radītais LNt piebūves Simtgades alejā 3 tēls</b>	Vidēja	Diskusijas publiskajā telpā par LNt piebūves projekta attīstību	LNt dalība publiskajā telpā organizētajās diskusijās un plašsaziņas līdzekļu materiālos, informējot sabiedrību par projekta iecerēm un attīstību.

6.3.1. **Repertuāra politika.** LNt repertuāra politika ir balstīta štata režisoru radītā mākslinieciskajā bāzē un piesaistīto režisoru atšķirīgajā pienesumā.

Covid - 19 pandēmijas (2020.–2021.) laikā ir radīts plašs izrāžu piedāvājums, kuru pirmizrādes nav notikušas ar skatītāju piedalīšanos, kas māksliniekiem rada informācijas telpas vakuumu un grūtības novērtēt skatītāju un teātra profesionāļu viedokli un izvērtēt nākotnes prognozes. Radušies apstākļi apgrūtina jau tā stratēģiski sarežģīto repertuāra plānošanu sezonas griezumā.

6.3.2. **Covid - 19 pandēmijas ietekme uz apmeklētāju pieredzi.** LNt jānodrošina iespējami profesionāla skatītājus apkalpojošā komanda un savlaicīga informācija par gaidāmajiem ierobežojumiem.

6.3.3. **Covid - 19 pandēmijas radītās personāla izmaiņas.** Jāuzlabo iekšējās komunikācijas mehānismi, lai ārpus LNt netiktu izplatīta interpretēta informācija par LNt personāla optimizācijas iemesliem.

6.3.4. **Medijos radītais LNt piebūves Simtgades alejā 3 tēls.** LNt, sākot no 2020. gada otrā pusgada, saskaras ar plašām diskusijām publiskajā telpā par jaunās piebūves projekta tālāku attīstību, tā daļai sabiedrības radot nepamatoti pretrunīgu un faktos nebalstītu viedokli.

#### 6.4. Stratēģijas risks

20. tabula

	<b>Risks</b>	<b>Iestāšanās varbūtība</b>	<b>Ietekme</b>	<b>Darbības risku novēršanai</b>
6.4.1.	<b>Valsts ekonomiskā attīstība</b>	Augsta	Dotācijas samazinājuma radīta nepieciešamība pēc būtiskas pašu ieņēmumu palielināšanas un tam sekojošas izmaiņas repertuārpolitikā.	Regulāra komunikācija ar LR Kultūras ministriju, lai laicīgi apzinātu iespējamās dotācijas samazinājuma riskus.
6.4.2.	<b>Materiāltehniskās bāzes nolietojums</b>	Augsta	Nespēja īstenot jaunus māksliniecišķos izaicinājumus.	Ikgadēja materiāltehniskās bāzes vajadzību apzināšana un pakāpeniska atjaunošana.
6.4.3.	<b>Personāla nomaiņa</b>	Vidēja	Darbinieku izvēle par labu papildus darbam ārpus LNt.	Atalgojuma politikas izstrāde un īstenošana, balstoties Fontes atalgojuma pētījumā.

6.4.1. **Valsts ekonomiskā attīstība.** Tai sekojošas dotācijas, kultūrpolitikas un deleģēto funkciju apjoma izmaiņas. Dotācijas samazinājums vai nesamērīgums ar deleģētajiem uzdevumiem, var kavēt teātra māksliniecišķo attīstību, jo radīs nepieciešamību būtiski palielināt LNt pašu ieņēmumus, kas var radīt izmaiņas repertuārpolitikā par labu izklaides žanram.

6.4.2. **Materiāltehniskās bāzes nolietojums.** Lielās zāles skatuves un izrāžu apkalpošanai nepieciešamo tehnoloģisko iekārtu nolietojums un trūkums var ilgtermiņā kavēt jaunu māksliniecišķo izaicinājumu īstenošanu.

6.4.3. **Personāla nomaiņa.** Atalgojuma problemātika ir svarīgs priekšnoteikums LNt pārstāvēto profesiju prestižam, un veicina personāla izvēli par labu papildus darbiem ārpus teātra. Ņemot vērā atalgojuma līmeni, LNt ir grūti piesaistīt darbiniekus un konkurēt darba tirgū, līdz ar to ir apgrūtināta personāla nomaiņa.

## **6.5. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika**

Stratēģiskā plānošana nosaka mērķus un uzdevumus nākošajiem 3 gadiem (2022.-2024.), kas tiek ņemti vērā LNt ikgadējo plānu veidošanā. Veiksmīgai un plānveidīgai stratēģijas īstenošanai ir nepieciešama aktīva sadarbība starp valsts pārvaldes institūcijām, galvenokārt Kultūras ministriju, un LNt valdes locekli. Ne tikai informējot par stratēģijas īstenošanā plānotajām izmaiņām, bet arī sniedzot skaidri saprotamas vadlīnijas par procesiem, kuri skar LNt un nozari kopumā.

LNt organizē regulāras vadības un atsevišķu nodaļu tikšanās, lai aktualizētu izvirzītos mērķus un apzinātos gan kopējos, gan individuālos darba uzdevumus.

## **7.Ziedojumu saņemšanas un ziedojumu politika**

### **7.1.Ziedojumu saņemšanas un ziedojumu politika**

Uzņēmumiem un privātpersonām ir iespēja atbalstīt LNt, veicot ziedojumu. Ziedojums var būt naudas vai mantiskais ziedojums. Ziedojums var būt kādam noteiktam mērķim, kāda projekta īstenošanai, izrādes iestudēšanai vai neierobežotai lietošanai – LNt pamatdarbības nodrošināšanai.

LNt nepieņem ziedojumus no nezināmas izcelsmes avotiem (piemēram, uzņēmumiem ar apšaubāmu reputāciju, ofšoriem, utml.) un izvērtē noteikto pakalpojumu un tā atbilstību LNt reputācijai, mērķiem un uzdevumiem.

Ziedojumus, kas nav izlietoti kalendārajā gadā, LNt novirza savas darbības nodrošināšanai nākamajā gadā. Ziedotāji un ziedojuma apjoms tiek publiskoti LNt ikgadējā pārskatā.

Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību

“Latvijas Nacionālais teātris” valdes loceklis

(paraksts\*)

J.Vimba

\* Dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu