



**Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Latvijas Leļļu teātris”  
vidējā termiņa attīstības stratēģija (izraksts)  
2018-2021**

Rīgā, 2018

## Ievads

Valsts kapitālsabiedrības „Latvijas Leļļu teātris” (turpmāk arī Latvijas Leļļu teātris, Leļļu teātris vai teātris) darbības stratēģija 2018.-2021. gadam ir teātra vidēja termiņa plānošanas dokuments. Teātra stratēģijas mērķis ir nodrošināt kapitālsabiedrības ilgtspējīgu mākslinieciski augstvērtīgu un finansiāli stabilu darbību. Ilgtermiņā pastāvēšanu nodrošina darbības ilgtermiņa plānošana, regulāra izvērtēšana un aktualizēšana, kā arī operatīva reaģēšana uz mainīgo politisko un ekonomisko situāciju.

Teātra stratēģija ir sagatavota atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam.

Latvijas Leļļu teātra darbības stratēģija ir teātra darbības biznesa modelis, kur veicot iekšējo analīzi, ir definēti finanšu un nefinanšu mērķi, kā arī izstrādāts rīcības plāns, kurā tiek ietverti uzdevumi, izpildes termiņi un sasniedzamie rezultāti, atbilstoši sagatavotajiem stratēģijas mērķiem.

Leļļu teātra māksla piedzīvo renesansi visā pasaulē. Tā saista arvien dažādu paaudžu skatītāju prātus un sirdis. Tā ir spējīga mākslas pārdzīvojumam dāvēt ko tādu, ko nevar aizstāt, uzburt neviens cits mākslas veids. Ap aktiera un lelles duetu kā varenu asi griežas izrādes tapšanas process. Leļļu teātru uzdevums ir pavērt priekškaru uz šo savdabīgo teātra nozari, kas bērna dzīvē ir kļuvusi par neatņemamu sastāvdaļu.

## **1. Latvijas Leļļu teātra vēsturiskā attīstība un galvenie darbības virzieni**

Latvijas Leļļu teātra aizsākumi meklējami 1942. gadā, kad kara laikā Krievijā, Ivanovas pilsētā, tika dibināts Latvijas PSR Valsts Mākslas ansamblis. Tā sastāvā tika izveidota leļļinieku trupa, kas sniedza priekšnesumus evakuētajiem Latvijas iedzīvotājiem un karavīriem. 1944. gada 4. oktobrī Rīgā tiek dibināts Latvijas PSR Valsts Leļļu teātris, kura pirmie vadītāji bija dzejniece Mirdza Ķempe un rakstnieks Jānis Žīgurs. Kopš 1946. gada teātris darbojas Kr. Barona ielā 16/18, Rīgā. Vēsturiski Leļļu teātris Latvijā veidojās kā demokrātiska, tautas īpašas mīlestības un uzticības balstīta māksla.

Lai Latvijā veiksmīgi attīstītos leļļu teātra pētniecība, teātris kopā ar teātra kritiķiem un vēsturniekiem, ir radījuši vairākus nozīmīgus darbus – grāmatas par Latvijas Leļļu teātra vēsturi, par Latvijas Leļļu teātra izrāžu hronoloģiju periodā no 1940. gada līdz 2014. gadam, vairākas monogrāfijas par vadošajiem teātra māksliniekiem. Ir tapusi dokumentāla filma par teātri. Gatavojoties Latvijas valsts simtgadei, ir kļuvusi aktuāla Leļļu teātra darbības analīze un dokumentēšana.

Latvijas teātru darbība valsts kultūras institūciju statusā kļuva par šķērslī gan teātru galveno uzdevumu veikšanai, gan sekmīgai attīstībai ilgtermiņš. Nobrieda jautājums par teātru juridiskā statusa maiņu.

Līdz 2005. gadam teātris darbojās valsts iestādes statusā. Veicot reformas valsts pārvaldes jomā, Ministru kabinets, vadoties pēc ilgtspējīguma, piemērotības nākotnes izaicinājumiem, 2005. gada 4. augustā pieņem lēmumu Nr. 516, ar kuru teātris iegūst valsts kapitālsabiedrības statusu, kas dod iespēju teātrim attīstīties kā nozīmīgam kultūras centram, piedāvājot aizvien radošākus

un daudzveidīgākus sniegunus bērniem, pusaudžiem, kā arī pieaugušajiem, paaugstinot māksliniecisko, tehnisko un apkalpojošo darbinieku profesionalitāti un kvalifikāciju, kā arī izstrādājot rīcības plānu cilvēkresursu piesaistei.

Latvijas Leļļu teātris ir reģistrēts komercregistrā kā valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību. 100% kapitāla daļu turētājs VSIA "Latvijas Leļļu teātris" ir Latvijas Republikas Kultūras ministrija. VSIA "Latvijas Leļļu teātris" parakstītais un apmaksātais pamatkapitāls ir 32485 (trīsdesmit divi tūkstoši četri simti astoņdesmit pieci) *euro*. Pamatojoties uz Valsts pārvaldes iekārtas likuma 40. panta otro daļu, 41. panta pirmo daļu, kā arī ievērojot kultūrpolitikas nostādnes 2014.-2020. gadam "Radošā Latvija", starp VSIA "Latvijas Leļļu teātris" un Kultūras ministriju ir noslēgts līgums par atsevišķu pārvaldes uzdevumu deleģēšanu kultūras jomā 2018.-2020. gadam.

Minētais līgums teātrim deleģē veikt sekojošus valsts pārvaldes uzdevumus kultūras jomā:

- 1) radīt daudzveidīgas un kvalitatīvas profesionālāsteātra mākslas izrādes, nodrošinot repertuāra plašumu un veicinot jaunradi, kā arī nacionālās identitātes nostiprināšanu;
- 2) nodrošināt profesionālās teātra mākslas popularizēšanu un pieejamību plašai Latvijas sabiedrībai;
- 3) ar teātr izrāžu starpniecību sekmēt bērnu un jauniešu personības veidošanos;
- 4) popularizēt Latvijas teātra mākslas sasniegumus ārvalstīs un apgūt starptautisko pieredziteātra mākslas jomā, veicinot izcilību;
- 5) nodrošināt kapitālsabiedrības finanšu, tehniskās un tehnoloģiskās darbības efektivitāti un ilgtspēju.

## **2. Vispārējie stratēģiskie mērķi**

Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Latvijas Leļļu teātris” ir vienīgais profesionālais teātris Latvijā, kura darbība galvenokārt ir vērsta uz profesionālās teātra mākslas pieejamības nodrošināšanu bērnu un jauniešu auditorijai, iestudējot izrādes gan latviešu, gan krievu valodā, tādējādi veicinot jaunās skatītāju paaudzes izglītošanu un audzināšanu, un atbilstoši kultūrpolitiskajām prioritātēm nodrošinot augstāku kvalitātes sandartu teātra mākslas jomā. Kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi ir veicināt garīgi pilnvērtīgu sabiedrību, kultūrizglītības un atpūtas iespējas, teātra mākslas pieejamību un Latvijas kultūridentitātes saglabāšanu.

### **3. Latvijas Leļļu vērtības**

#### **Vērtības**

- Repertuāra teātris
- Profesionāla komanda
- Daudzveidīgs un mākslinieciski kvalitatīvs repertuārs bērniem un pieaugušajiem
- Drosme eksperimentēt un attīstīt jaunus pakalpojumus

### **4. Administratīvi finansiālās darbības izvērtējums**

#### **4.1. Administratīvā struktūra un personāla politika**

Cilvēkresursu vadība stratēģiskā līmenī ir būtiska biznesa stratēģijas sastāvdaļa, kas ietekmē visu teātra darba rezultātu un māksliniecisko kvalitāti. Atbilstoši Latvijas Republikas Ministru kabineta noteikumiem Nr.791 „Noteikumi par publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu skaitu atbilstoši kapitālsabiedrības lielumu raksturojošiem rādītājiem, valdes un padomes locekļu mēneša atlīdzības maksimālo apmēru”, Latvijas Leļļu teātris ir maza kapitālsabiedrība, kuras valde sastāv no viena valdes locekļa. Valdes loceklis pieņem teātra darbībai saistošus lēmumus un uzņemas atbildību par teātra darbības rezultatīvajiem sasniegumiem.

Lai izvairītos no vienpersonisku lēmumu pieņemšanas, teātrī ir dibināta valdes locekļa padome, kuras darbībai ir konsultatīva nozīme stratēģisku teātra finanšu un saimniecisku jautājumu risināšanā. Padomes sastāvā ir teātra vadošie

speciālisti, var būt arī pieaicināti eksperti. Padome koleģiāli apspriež lēmumus par budžeta ieņēmumu un izdevumu plānošanu, cilvēkresursu nodarbinātības jautājumiem, gada pārskatiem.

Teātra darbības modelis ir repertuāra teātris. Repertuāra pārdomāta izvēle, tematiskais aptvērums un daudzveidība nosaka teātra mākslinieciskās darbības atdevi. Teātris strādā divās valodu plūsmās (latviešu un krievu). Repertuāra izvēle ir saistīta ar divām auditorijām. Repertuāra izvēli ietekmē arī starptautisko festivālu un pasākumu izvirzītās prasības un noteikumi. Repertuāra politiku teātrī realizē repertuāra padome, kuru vada teātra mākslinieciskais vadītājs.

#### **Pastāvīgā darbā nodarbinātais Leļļu teātra personāls**

<b>Personāls</b>	<b>2015. gads</b>	<b>2016. gads</b>	<b>2017. gads</b>
<i>Administratīvais personāls</i>	13	12	12
<i>Mākslinieciskais personāls</i>	27	27	26
<i>Tehniskais personāls</i>	23	27	27
<i>Pārējais personāls</i>	18	16	15
<b>KOPĀ</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>80</b>

Teātrim aktuāla ir tehniskā personāla mainība. To rada nodarbināto nepietiekama kvalifikācija, aizvien sarežģītāki risinājumi un inovatīvu tehnoloģiju ieviešanas jauniestudējumos.

Visiem funkcionālā līmeņa vadītājiem ir augstākā akadēmiskā izglītība. Lai nodrošinātu veselīgu konkurenci, veicinātu māksliniecisko kvalitāti un motivētu nodarbināto snieguma uzlabošanu, teātrī regulāri darbā tiek aicināti Latvijas un ārvalstu režisori. Mākslinieciskā personāla resursu plānošana tiek balstīta uz sadarbību ar Latvijas Kultūras akadēmiju un Latvijas Mākslas akadēmiju.

Teātra darba organizācijā strukturālas izmaiņas plānotas 2019. gadā, kad studijas LKA absolvēs 2015. gadā uzņemtais leļļu teātra aktieru kurss.

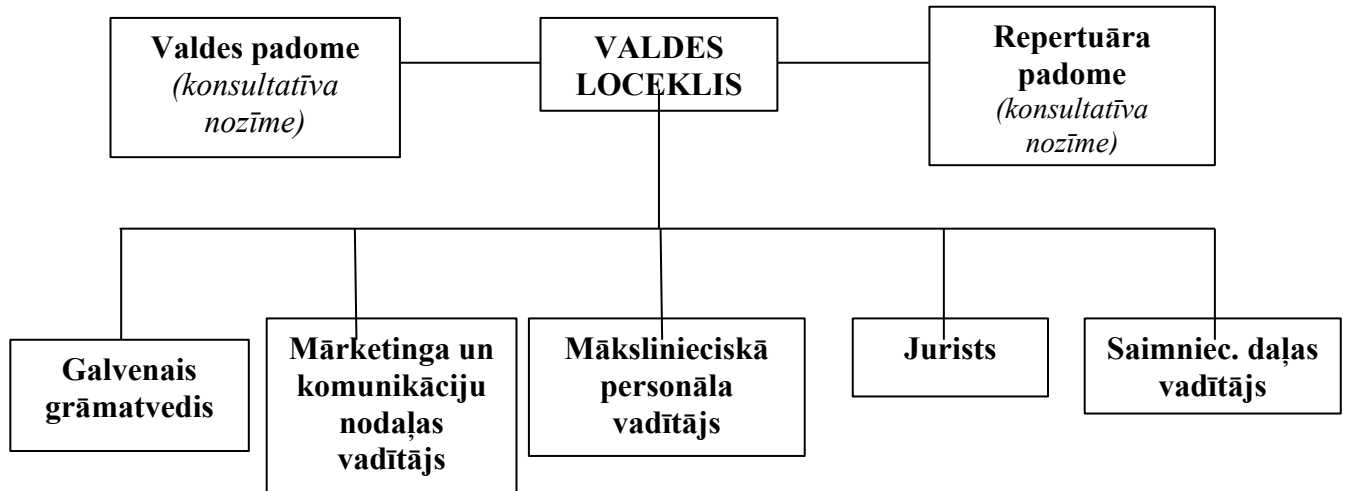
Aktieru darba samaksas aprēķinā noteicošie ir divi rādītāji - darbinieka noslogotība un kvalifikācija. Teātrī regulāri tiek veikta aktieru noslodzes analīze. Analīzes rezultāti tiek izmantoti, lai mazinātu risku par kāda aktiera kritisku nenodarbināšanu vai pārmērīgu slodzi, tiek meklēti risinājumi vienmērīgam slodzes sadalījumam, kas šobrīd ir stabila.

Aktuāls teātrī ir nekonkurētspējīgs atalgojums profesionālās mākslas jomā.

Teātrī ir vienota politika cilvēkresursu plānošanā un izmantošanā. Teātra kolektīva darbības pamatprincipi ir atklātība un tiesiskums.

Teātra organizatoriskās struktūras pamatprincipus nosaka pārvaldes modelis.

**VSIA “Latvijas Leļļu teātris”  
organizatoriskās darbības struktūras shēma**



## 8.2.Nefinanšu mērķi

Lai veiksmīgi realizētu Teātra vīziju, ievērojot Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.-2020. gadam “Radošā Latvija”, Latvijas Leļļu teātris ir formulējis nefinanšu mērķus, kas ir definēti līdzdarbības līgumā ar Kultūras ministriju “Par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanu kultūras jomā.

Nefinanšu mērķis	2018	2019	2020	2021
<b>1. Auditorijas piesaiste: sastāvs, stabilitāte un dinamika</b>				
1.1. Apmeklējumu skaits gadā (Jauniešu un bērnu auditorijai līdz 17 gadiem domāto izrāžu apmeklējumu skaits gadā)	68 000	68 000	68 000	68 000
1.2. Pasākumi, kas sekmē teātra pieejamību dažādām sabiedrības mērķgrupām	Biļetes par pazeminātām cenām 8840 apmeklētājiem .Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes 4.41% apmeklētājiem gadā (3 000 ielūgumi).	Biļetes par pazeminātām cenām 8840 apmeklētājiem .Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes 4.41% apmeklētājiem gadā 3 000 ielūgumi).	Biļetes par pazeminātām cenām 8850 apmeklētājiem Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes 4,41% apmeklētājiem gadā (3 000 ielūgumi).	Biļetes par pazeminātām cenām 8850 apmeklētājiem . Labdarības mērķiem izplatītās brīvbiļetes 4,41% apmeklētājiem gadā (3 000 ielūgumi).
<b>2. Izrāžu skaita stabilitāte un dinamika</b>				
2.1. Izrāžu skaits gadā (Jauniešu un bērnu auditorijai līdz 17 gadiem domāto izrāžu skaits gadā)	500	500	500	500
<b>3. Repertuāra tematiskā aptvēruma plašums un daudzveidība</b>				



3.1. Izrāžu nosaukumu skaits repertuārā gadā	60	60	60	60
3.2. Jauniestudējumu un izrāžu skaits repertuārā gadā, to žanriskā un tematiskā daudzveidība, tajā skaitā latviešu oriģināldramaturģijas jauniestudējumu un jauniešu un bērnu auditorijai līdz 17 gadiem domāto iestudējumu skaits gadā	Jauniestudējumu skaits gadā – vismaz 10 (tajā skaitā vismaz 1 latviešu oriģināldramaturģijas jauniestudējums un 10 bērnu un jauniešu auditorijai vecumā līdz 17 gadiem domātie iestudējumi)	Jauniestudējumu skaits gadā – vismaz 10 (tajā skaitā vismaz 1 latviešu oriģināldramaturģijas jauniestudējums un 10 bērnu un jauniešu auditorijai vecumā līdz 17 gadiem domātie iestudējumi)	Jauniestudējumu skaits gadā – vismaz 10 (tajā skaitā vismaz 1 latviešu oriģināldramaturģijas jauniestudējums un 10 bērnu un jauniešu auditorijai vecumā līdz 17 gadiem domātie iestudējumi)	Jauniestudējumu skaits gadā – vismaz 10 (tajā skaitā vismaz 1 latviešu oriģināldramaturģijas jauniestudējums un 10 bērnu un jauniešu auditorijai vecumā līdz 17 gadiem domātie iestudējumi)
<b>4. Teātra darbības vietējā, pārreģionālā un starptautiskā nozīmība</b>				
4.1. Izrāžu skaits gadā ārpus teātra pastāvīgās atrašanās vietas Latvijā	25	25	20	20
4.2. Izrāžu skaits gadā ārvalstīs	0	0	0	0
<b>5. Teātra menedžmenta (saimniekošanas, efektīvas resursu izmantošanas) kvalitāte</b>				
5.1. Apmeklētība (zāles piepildījums %)	Pastāvīgo zāļu aizpildītība 74,00%	Pastāvīgo zāļu aizpildītība 74,00%	Pastāvīgo zāļu aizpildītība 75,00%	Pastāvīgo zāļu aizpildītība 75,00%

## 10. Stratēģijas izpildes uzraudzība

Par stratēģijas izstrādi un īstenošanu atbildīgs ir Latvijas Leļļu teātra valdes loceklis. Vidēja termiņa darbības stratēģija un gada darba plāna izpildes gaita tiek izvērtēta vienu reizi kalendārajā gadā.

Stratēģija var tikt papildināta, konstatējot nozīmīgas izmaiņas ārējā vidē vai konstatējot citus nozīmīgus iekšējās vai ārējās vides faktorus, kā rezultātā ir nepieciešams mainīt sasniedzamo rezultātu termiņus, ieviest jaunas rīcības vai jaunus darbības principus.

Latvijas Leļļu teātris savā darbībā un stratēģijas izveidē ievēro Latvijas Republikas likumus, Ministru kabineta noteikumus, Teātra iekšējos normatīvos aktus un citus normatīvos aktus, kuros reglamentēta teātra darbības kompetence, tajā skaitā:

1. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija "Latvija 2030"
2. Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.-2020. gadam "Radošā Latvija"
3. Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020. gadam
4. Valsts pārvaldes iekārtas likums
5. Kultūras institūciju likums
6. Līdzdarbības līgums "Par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu deleģēšanu kultūras jomā"
7. "Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijas", izstrādājis un apstiprinājis Pārresoru koordinācijas centrs

VSIA Latvijas Leļļu teātris  
Valdes loceklis Vilnis Beķeris