Pašvaldības SIA "Maltas dzīvokļu-komunālās saimniecības uzņēmums"

Vidēja termiņa darbības stratēģija 2017. – 2021. gadam

Malta, 2017. gada 29. maijs

Satura rādītājs

1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību 4
2. Informācija par biznesa modeli 5
   2.1. Kopumā par Maltas DzKSU 5
   2.2. Galvenās identificētās un risināmās problēmas 6
3. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze 10
4. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts 13
   4.1. Klientu apraksts 13
   4.2. Konkurence un tirgus analīze 13
5. Kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi un uzdevumi. Finanšu mērķi 15
   5.1. Misija un vīzija 15
   5.2. Stratēģiskie mērķi 15
   5.3. Identificētie nepieciešamie ieguldījumi un aktivitātes mērķu sasniegšanai .. 16
6. Kapitālsabiedrības finanšu pārskatu prognozes 20
7. Risku analīze 22

Tabulu rādītājs

Tabula 1-1 Maltas DzKSU veiktās nodokļu iemaksas valsts kopbudžetā (tūkst. EUR) 4
Tabula 2-1 Maltas DzKSU galvenie finansiālie rādītāji (EUR) 5
Tabula 2-2 Maltas DzKSU ieņēmumu atšifrējums sadalījumā pa sektoriem (EUR) 6
Tabula 2-3 Maltas DzKSU darbības identificētās galvenās problēmas 6
Tabula 3-1 Maltas DzKSU darbības SVID analīze 10
Tabula 4-1 Maltas DzKSU salīdzinājums ar citiem līdzīgiem komersantiem Latgales reģionā (2015. gada dati) 14
Tabula 5-1 Maltas DzKSU stratēģiskie mērķi laika periodam no 2017. līdz 2021. gadam 16
Tabula 5-2 Maltas DzKSU nepieciešamie ieguldījumi 16
Tabula 5-3 Maltas DzKSU nepieciešamās aktivitātes stratēģisko mērķu sasniegšanai 19
Tabula 6-1 Maltas peļņas vai zaudējumu aprēķina prognoze (tūkst. EUR) 21
Tabula 6-2 Maltas DzKSU bilances prognoze (tūkst. EUR) 21
Tabula 6-3 Maltas DzKSU naudas plūsmas prognoze (tūkst. EUR) 21
Tabula 7-1 Maltas DzKSU identificētie riski un to pārvaldības plāns 2017. līdz 2021. gadu periodam 23

Izmantotie saīsinājumi un terminoloģija

EBITDA	Peļņa pirms nodokļiem, procentu maksājumiem, nolietojuma un vienreizējiem nemateriālajiem izdevumiem (faktisko finansiālo ieņēmumu pārsniegums pār tiešajiem finansiālajiem izdevumiem)
EUR	eiro
Gab.	gabals
KF	Kohēzijas fonds
Kompl.	komplekts
kW	mērvienība kilovats
m^3	kubikmetrs
Maltas DzKSU	SIA "Maltas dzīvokļu - komunālās saimniecības uzņēmums"
NAI	notekūdeņu attīrīšanas iekārtas
RND	Rēzeknes novada dome
SAM 5.3.1.	2014. – 2020. gada plānošanas perioda Specifiskais atbalsta mērķis 5.3.1. "Attīstīt un uzlabot ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmas pakalpojumu kvalitāti un nodrošināt pieslēgšanas iespējas"
SPRK	Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija
Stratēģija	Vidēja termiņa darbības stratēģija
tūkst.	tūkstotis
ŪAS	ūdens sagatavošanas stacija

1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

Pašvaldības SIA "Maltas dzīvokļu-komunālās saimniecības uzņēmums" (reģ. Nr. 42403000932, turpmāk – Maltas DzKSU) ir reģistrēta Latvijas Republikas uzņēmumu reģistrā 1991. gada 7. novembrī. 2015. gada 26. maijā tika noslēgta Maltas DzKSU reorganizācija Maltas DzKSU pievienojot SIA "Rūķis L", kas bija komunālo pakalpojumu sniedzējs Rēzeknes novada Lūznavas pagastā. Maltas DzKSU pilnībā pārņēma SIA "Rūķis L" aktīvus un pasīvus, kā arī tajā strādājošo personālu.

Maltas DzKSU ir Rēzeknes novada domei (turpmāk tekstā - RND) pilnībā (100%) piederoša kapitālsabiedrība, kura darbojas saskaņā ar statūtiem, deleģējuma līgumiem un RND lēmumiem, nodrošinot Pašvaldības funkciju izpildi, kas ir noteiktas likuma "Par pašvaldībām" 15. pantā. RND pieder kapitāla daļas EUR 316 755 vērtībā.

RND dividendes no Maltas DzKSU nav saņēmusi un neplāno saņemt arī turpmāk tā kā Maltas DzKSU finanšu mērķi neparedz tādu rezultātu sasniegšanu, kas radītu priekšnoteikumus dividenžu izmaksai.

Maltas DzKSU sniedz pakalpojumu sekojošās darbības jomās:

(1) Tvaika piegāde un gaisa kondicionēšana (NACE 2.0. red – kods 35.30);
(2) Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde (36.00);
(3) Notekūdeņu savākšana un attīrīšana (37.00);
(4) Ēku uzturēšanas un ekspluatācijas darbības (81.10);
(5) Atkritumu savākšana (38.1).

Saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likuma 88. pantu un esošajiem plānošanas dokumentiem, Rēzeknes novada pašvaldība komercdarbību var veikt tikai ūdenssaimniecības un siltumapgādes sektorā, kā arī nodrošināt ēku apsaimniekošanu, kamēr daudzdzīvokļu ēku iedzīvotāji oficiāli izvēlas savu apsaimniekotāju. Atkritumu apsaimniekošana tiek veikta konkurences apstākļos.

Maltas DzKSU ir sevi finansējošs komersants, kas sniedz pakalpojumu par ekonomiski pamatotām cenām, kas lielākoties sedz Maltas DzKSU operacionālās izmaksas. Maltas DzKSU nesaņem dotācijas operacionālo izmaksu segšanai no RND vai trešajām personām. Finansējums no RND var tikt saņemts pamatkapitāla palielināšanas formā ar konkrētu mērķi nodrošināt līdzfinansējumu konkrētu projektu realizēšanai.

Maltas DzKSU kopējie maksājumi valsts kopbudžetā laika posmā no 2014. līdz 2016. gadam ir atspoguļoti tabulā Nr. 1-1.

Tabula 1-1 Maltas DzKSU veiktās nodokļu iemaksas valsts kopbudžetā (tūkst. EUR)

Nr.	Nodokļa veids	2014	2015	2016
1	2	3	4	5
1	Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	36,3	50,7	53,8
2	Pievienotās vērtības nodoklis	35,9	43,7	69,3
3	Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	18,9	20,9	23,1
4	Dabas resursu nodoklis	2,2	2,6	3,1
5	Citi nodokļi un nodevas	0,2	0,6	0,5
6	**Kopā**	**93,5**	**118,5**	**149,9**

2. Informācija par biznesa modeli

2.1. Kopumā par Maltas DzKSU

Maltas DzKSU aptuveni 90 procentus no ienākumiem gūst no komunālo pakalpojumu sniegšanas un ēku apsaimniekošanas Maltas pagasta Maltas un Rozentovas ciemos, kā arī Lūznavas pagasta Lūznavas ciemā, Veczosnā (ēku apsaimniekošana) un Zosnā (tikai ūdensapgāde).

Tabulas Nr. 2-1 un Nr. 2-2 atspoguļo Maltas DzKSU galvenos darbības finanšu raksturlielumus. Kopumā Maltas DzKSU situācija pēdējos trijos gados ir raksturojama kā samērā stabila, taču nākotnes perspektīvas satur dažādus riskus:

(1) Tiek saglabāta pamatdarbības pozitīva rentabilitāte (15. rindiņa tabulā Nr. 2-1), lai spētu apkalpot aizņēmuma pamatsummu un procentu maksājumus kredītiestādēm un LR Valsts kasei;

(2) Pastāvīgi ir ticis veikts darbs, lai noturētu apsaimniekošanas izmaksas zemā līmenī, vienlaicīgi nodrošinot gan zemu tarifu politiku (salīdzinājumā ar līdzīgiem pakalpojumu sniedzējiem Latgales reģionā), gan arī spējot nodrošināt gan tekošo saistību segšanu, gan arī nelielu investīciju projektu finansēšanu ar pašu resursiem. Tomēr, ņemot vērā debitoru apjomu un biežās tehnoloģiskās avārijas inženiertehnisko tīklu sistēmās, kopumā, Maltas DzKSU saskaras ar diezgan augstām likviditātes problēmām.

Tabula 2-1 Maltas DzKSU galvenie finansiālie rādītāji (EUR)

Nr.	Pozīcija	2014	2015	2016
1	2	3	4	5
1	Neto apgrozījums	406 798	457 563	577 805
2	Ražošanas un pakalpojumu sniegšanas izmaksas	387 176	450 655	561 931
3	Bruto peļņa vai zaudējumi	19 622	6 908	15 874
4	EBITDA	70 246	65 004	69 786
5	Neto peļņa vai zaudējumi	8 057	5 141	9 982
6	Aktīvi/Pasīvi	3 385 650	4 113 016	3 925 765
7	Ilgtermiņa ieguldījumi	3 198 879	3 870 121	3 654 421
8	Apgrozāmie līdzekļi	186 771	242 895	271 344
9	Pašu kapitāls	116 005	311 367	354 234
10	Ilgtermiņa saistības, t.sk.	2 992 930	3 399 291	3 168 185
11	*ES finansējums (KF un ERAF)*	*2 286 290*	*2 613 583*	*2 486 258*
12	*Aizņēmumi no kredītiestādēm*	*706 303*	*784 311*	*681 927*
13	Īstermiņa saistības, t.sk.	264 669	383 311	355 471
14	*ES finansējums (KF un ERAF)*	*100 285*	*102 383*	*127 398*
15	EBITDA rentabilitāte (%)	17,3%	14,2%	12,08%
16	Likviditātes koeficients	0,70	0,63	0,76

Tabula 2-2 Maltas DzKSU ieņēmumu atšifrējums sadalījumā pa sektoriem (EUR)

Nr.	Sektors	2014	2015	2016	2016 struktūra (%)
1	2	3	4	5	6
1	Apkure	199 611	227 278	308 255	53,3
2	Karstais ūdens	21 628	22 726	15 390	2,7
3	Ūdens	43 007	47 958	46 447	8,0
4	Kanalizācija	36 304	39 987	38 184	6,6
5	Māju saimniecība	35 221	49 496	87 445	15,1
6	Atkritumi	25 600	26 927	29 348	5,1
7	Māju renovācijas darbi	31 282	35 792	44 133	7,6
8	Pārējie ieņēmumi	14 145	7 399	8 603	1,5
9	**Kopā**	**406 798**	**457 563**	**577 805**	**100,0**

Piegādātās siltumenerģijas apjoms un līdz ar to, arī ieņēmumi ir cieši saistīti ar laika apstākļiem ziemas sezonā. Savukārt, nelielu izaugsmi demonstrē ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumu sektors, kas ir saistīts ar papildus pieslēgumiem, kas, lai arī nepietiekamā apjomā, tomēr tiek izbūvēti.

Papildus ieņēmumus, pievienojot SIA "Rūķis-L", Maltas DzKSU radīja pakalpojumu sniegšanas pārņemšana Lūznavas pagastā. Tomēr kopējā ietekme 2015. un 2016. gados šai apvienošanai ir bijusi negatīva, tā kā ieņēmumi no pakalpojumu sniegšanas Lūznavā nesedza visus tiešos ar šo pakalpojumu sniegšanu saistītos izdevumus.

2.2. Galvenās identificētās un risināmās problēmas

Galvenās Maltas DzKSU problēmas ir identificētas un sīkāk aprakstītas zemāk esošajā tabulā 2-3. Daļa problēmas pārklājas ar tiem riskiem, kas ir identificēti Stratēģijas sadaļā Nr. 7.

Jāuzsver, ka tabulā 2-3 nav identificētas problēmas, kas ir saistītas ar katru konkrēto ēku, kas atrodas Maltas DzKSU apsaimniekošanā. Šīs problēmas Maltas DzKSU risina individuāli ar katra dzīvojamās ēkas īpašniekiem balstoties uz to prioritātēm un pieejamo finansējumu.

Tabula 2-3 Maltas DzKSU darbības identificētās galvenās problēmas

Nr.	Faktors	Identificētā problēma	Apraksts
1	2	3	4
1.1.	Finanšu	Zemā iedzīvotāju maksātspēja	Maltas pagastā ir ļoti zema pakalpojuma saņēmēju maksātspēja, t.sk. ir arī klienti, kas šo apstākli izmanto kā iemeslu nemaksāšanai. Tā rezultātā Maltas DzKSU formāli var darboties ar peļņu, taču faktiskā naudas plūsma cieš no parādnieku skaita palielināšanās. Īpaši pieaug riskantie debitori.

Nr.	Faktors	Identificētā problēma	Apraksts
1	2	3	4
1.2.		Nespēja pārnest resursu cenas uz pakalpojumu saņēmējiem	Preču izmaksas un pakalpojumu tarifi (kurināmā, elektrība, degviela) lēnām, taču pastāvīgi pieaug un ilgtermiņā pastāv risks, ka pieaugs strauji un neprognozējami. Šo cenu pieaugumu nav un nebūs iespējams nekavējoties pārnest uz pakalpojumu saņēmējiem dažādu gan objektīvu, gan subjektīvu iemeslu dēļ. Tas potenciāli radīs iztrūkumus naudas plūsmā.
1.3.		Vājas iespējas piesaistīti jaunus klientus	Pasīvi tiek izmantota pievienošanās iespēja kanalizācijas un ūdensvadu tīklam, kur Maltas DzKSU veicis tīklu paplašināšanu. Maltas DzKSU nav pieejami nekādi instrumenti, lai stimulētu šo pieslēgšanos, kas ļautu kaut nedaudz, bet uzlabot Maltas DzKSU finanšu rādītājus.
1.4.		Grūtības piedzīt parādus	Maltas DzKSU debitoriem pastāvīgi izsūta atgādinājuma un brīdinājuma vēstules ar aicinājumu nomaksāt parādu vai vienoties par parāda nomaksu pa daļām. Dzīvokļu pārņemšanas iespējas apgrūtina tas fakts, ka lielākoties lieli parādi ir tiem dzīvokļu īpašniekiem, kuriem ir arī parādsaistības pret banku (hipotēka), kas ir nodrošinātais kreditors.
1.5.		Tarifu neatbilstība faktiskajām pakalpojumu izmaksām	Tiek plānota atsevišķu tarifu pārskatīšana, lai tie segtu vismaz tiešās pakalpojumu izmaksas. Kā prioritāte ir tarifu pārskatīšana Lūznavas pagastā.
2.1.	Tehniskie	IT programmnodrošinājuma novecošanās	Maltas DzKSU ar zināmām grūtībām spēj nodrošināt administratīvo funkciju nodrošināšanu, tā kā esošais uzskaites un kases programmnodrošinājums ir novecojis un ar to var veikt tikai minimāli nepieciešamo darbu. Tas rada arī liekus izdevumus un palielina dažādu darbu izpildes laiku. Programmnodrošinājums ir instalēts uz 2016. gada iegādātiem datoriem.
2.2.		Pamatlīdzekļu un iekārtu nolietojums	Visu Maltas pagasta ciemu siltumapgādes, ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmā, kā arī atkritumu

Nr.	Faktors	Identificētā problēma	Apraksts
1	2	3	4
			apsaimniekošanas infrastruktūra nolietojas un ir aizvien biežāk ir nepieciešams veikt remontdarbus. Pamatlīdzekļu atjaunošanai būtu jānotiek daudz straujāk nekā tas ir esošajā situācija. Ņemot vērā Maltas DzKSU ieņēmumu, izdevumu, debitoru un esošo aizņēmumu portfeli, nozīmīgāka pamatlīdzekļu atjaunošanās ir maz ticama tuvāko gadu laikā.
2.3.		Dzīvojamā fonda novecošanās	Tieši neskar Maltas DzKSU darbību. Ņemot vērā, ka iedzīvotājiem ir zema izpratne un nevēlēšanās veikt ieguldījumus (uzskatot, ka tas ir jādara Maltas DzKSU), nākotnē var būt nepieciešami nozīmīgi remontdarbi, kuriem var nebūt pieejams finansējums. Savukārt, Maltas DzKSU var tikt vainots sliktā dzīvojamo ēku uzturēšanā.
3.1.	Maltas DzKSU darbinieku nepietiekamība		Ir vērojams kvalitatīva darbaspēka trūkums un nepietiekams darbinieku skaits Maltas DzKSU, kam kā iemesls, lielākoties, ir darbinieku zemais atalgojums. Ar esošo atalgojumu, papildus darbaspēka piesaiste, visdrīzāk, ka nav iespējama, taču atalgojuma celšana ir apgrūtināta ņemot vērā 1.1., 1.2. un 1.3. punktos minētos faktorus.
4.1.	Trešo personu aktivitātes	Inženierkomunikāciju turētāju prasības	Nelabvēlīga attieksme un nesamērīgas prasības no inženierkomunikāciju turētājiem paildzina tehnisko projektu un darbu shēmu saskaņošanu vai pat to padarīt neiespējamu. Šādas prasības nereti palielina darbu izmaksas, kas ir jāsedz Maltas DzKSU vai tās klientiem.
4.2.		Elektroenerģijas piegādes kvalitāte	Elektroenerģijas piegādes kvalitāte tieši ietekmē Maltas DzKSU darbu nodrošinot siltumapgādes un ūdensapgādes pakalpojumus (ūdens sagatavošana un notekūdeņu attīrīšana). Kopš 2016. gada sākuma līdz 2017. gada martam ir bijuši vismaz 5 gadījumi, kad Maltas DzKSU nav varējusi sniegt atbilstošus

Nr.	Faktors	Identificētā problēma	Apraksts
1	2	3	4
			pakalpojumus dēļ pārrāvumiem elektroenerģijas piegādēs. Pārrāvumu laikā nedarbojas iekārtas, ūdens sistēmā ir nepietiekams spiediens (nedarbojas hidranti), nestrādājot NAI var pasliktināties vidē novadāmo notekūdeņu kvalitāte vides veselības stāvoklis, netiek nodrošināta dzeramā ūdens sagatavošana un piegāde.
5.1.	Juridiskie un uzskaites	Nesakārtotas īpašumtiesības.	Liela daļa Maltas DzKSU īpašumi nav reģistrēti zemesgrāmatā, kas nākotnē var radīt dažādus riskus vai ierobežojumus. Īpašumtiesību sakārtošana izmaksātu ne mazāk par 20 tūkst. EUR.
5.2.		Nepietiekami laba ūdens un siltumenerģijas patēriņa uzskaite	Esošā uzskaite nenodrošina to, ka Maltas DzKSU saņemtu pilnīgu samaksu par piegādāto ūdeni. Maltas DzKSU ilgtermiņā (ne šīs Stratēģijas ietvaros) plāno izveidot attālināto ūdens skaitītāju rādījumu nolasīšanas sistēmu.
5.3.		Uzskaites sistēma	Pastāv iespēja, ka sasniedzot likumdošanā noteiktos darbības apjomus, Maltas DzKSU tarifi būs jāapstiprina Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijai (SPRK). Esošā uzskaites IT sistēma neļauj automātiski nodrošināt pietiekami precīzu uzskaiti, kas vienkārši ļautu nodrošināt atskatīšanos un ziņojumu sagatavošanu SPRK. Esošajā situācijā var būt nepieciešama manuāla datu apstrāde, lai sagatavotu atskaites nepieciešamajā griezumā.

Daļu no identificētajam problēmām Maltas DzKSU nevar būtiski ietekmēt, līdz ar to, labākā stratēģija ir pielāgoties šiem faktoriem. Turpmākajās Stratēģijas sadaļās veicamo pasākumu un ieguldījumu jomā, uzsvars tiek likts uz tiem aspektiem un procesiem, kas atrodas tiešā Maltas DzKSU ietekmē.

3. Kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu analīze

Zemāk esošā tabula Nr. 3-1 satur Maltas DzKSU SVID izvērtējumu.

Tabula 3-1 Maltas DzKSU darbības SVID analīze

Nr.	Ietekmējošais faktors un to grupa	Raksturojums, rīcība un/vai preventīvo pasākumu apraksts.
1	2	3
1	**Stiprās puses**	
1.1.	Zemie pakalpojumu tarifi	Maltas DzKSU nodrošina pakalpojumu sniegšanu par salīdzinoši zemiem tarifiem. Tas ļauj nepalielināt debitoru parādus vēl straujāk un vieglāk skaidrot iedzīvotājiem tarifu pamatotību.
1.2.	Kurināmā materiāla pieejamība un atkritumu nedeponēšana poligonā	Maltas DzKSU ir atļauja un izstrādāta loģistikas un ražošanas funkcionālā sistēma, lai veiktu atkritumu līdzsadedzināšanu un no tiem iegūtu siltumenerģiju. Lai arī tas palielina tehnoloģiskos un apkalpošanas riskus, rodas ietaupījums atkritumu saimniecības sektorā, tā kā uz poligonu tiek nogādāts ievērojami mazāk atkritumu, kas, savukārt, ļauj nodrošināt zemākus atkritumu apsaimniekošanas tarifus iedzīvotājiem.
2	**Iespējas**	
2.1.	Klientu bāzes paplašināšana ūdenssaimniecības sektorā Maltā un Lūznavā	Projekta "Ūdenssaimniecības attīstība Maltā" I un II kārtas ietvaros ir izbūvēts ievērojams papildus ūdensapgādes un kanalizācijas tīklu apjoms, pie kuriem pakāpeniski pieslēdzas jauni lietotāji. 2016. – 2020. gada periodā ir iespējams papildus pieslēgt līdz pat 80 papildus iedzīvotājiem, kas nodrošinātu patēriņa pieaugumu par aptuveni 1,5 – 1,8 tūkst. m^3 gadā, kas 2017. gada tarifu izteiksmē nozīmē papildus ieņēmumus aptuveni 2,7 līdz 3,3 tūkst. EUR gadā. 2019. – 2020. gada laikā ir iespējams piesaistīt finansējumu projekta "Ūdenssaimniecības attīstība Maltā, III kārta" realizācijai (līdz EUR 593 300), kas sniegtu iespēju centralizētajiem tīkliem pieslēgties vēl vismaz 150 līdz 170 Maltas ciemata iedzīvotājiem.
2.2.	Klienta bāzes paplašināšana blakus pagastos	Maltas DzKSU ar esošo aprīkojumu jau šobrīd spētu sniegt pakalpojumus blakus esošajiem pagastiem gan ar pašvaldību saistītām personām, gan arī privātajam sektoram. Galvenais ierobežojums ir ar pašvaldību noslēgtie līgumi par to, ka Maltas DzKSU pakalpojumus nodrošina tikai Maltas un Lūznavas pagastos.
3	**Vājās puses**	
3.1.	Iedzīvotāju maksātspēja un maksāt vēlme	Savlaicīgi apmaksāto rēķinu apjoms ir zemāks par 90%. 2015. gadā pircēju un pasūtītāju debitoru apjoms ir pieaudzis par 58,3 tūkst. EUR jeb 12,7% no 2015. gada apgrozījuma. 2016. gadā debitoru pieaugums nav reģistrēts, tā kā ir veikts intensīvs darbs ar esošajiem ilgtermiņa debitoriem. Iedzīvotājiem bieži vien ir grūtības veikt rēķinu nomaksu un ir arī daļa klientu, kas novēloti maksā vai atsakās maksāt apzināti kaut arī to spēj atļauties.

Nr.	Ietekmējošais faktors un to grupa	Raksturojums, rīcība un/vai preventīvo pasākumu apraksts.
1	2	3
		Sekas: 1. Tas rada papildus finansiālas grūtības Maltas DzKSU, kas izraisa norēķinu veikšanas ar piegādātājiem "šķirošanu", respektīvi Maltas DzKSU arī kavē atsevišķu rēķinu apmaksu. 2. Cieš pakalpojumu kvalitāte, īpaši mājsaimniecības (ēku apsaimniekošanas) sektorā 3. Maltas DzKSU ir apgrūtināts esošās infrastruktūras uzturēšanas un attīstības process. Preventīvais pasākums: Maltas DzKSU būtu nepieciešams pieņemt darbā juristu un ēku pārvaldnieku, kas kopā izstrādātu un veiktu nepieciešamo darbu debitoru parādu atgūšanai. Tas gan būtu iespējams tikai pēc tam kad tiktu uzlabots vispārējais Maltas DzKSU finansiālais stāvoklis.
3.2.	Darbinieku kapacitāte un aizvietojamība	Sakarā ar to. ka iedzīvotāju maksāt spējas un maksāt vēlmes līmenis ir ļoti zems, Maltas DzKSU ir spiests ekonomēt, t.sk. darbu paveicot ar mazāku darbinieku skaitu, nekā būtu optimāli vajadzīgs. Darbinieku atalgojums nav konkurētspējīgs un ir vērojama darbinieku neapmierinātība.
3.3.	Novecojusi pamatlīdzekļu bāze	Pamatlīdzekļu atjaunošanai būtu jānotiek daudz straujāk nekā tas ir esošajā situācija. Ņemot vērā Maltas DzKSU ieņēmumu, izdevumu, debitoru un aizņēmumu portfeli, nozīmīgāka pamatlīdzekļu atjaunošanās ir maz ticama.
3.4.	Nepietiekams aprīkojums	Esošais Maltas DzKSU aprīkojums un tehnoloģijas (t.sk. ūdens patēriņa) neļauj nodrošināt tādu Maltas DzKSU darbību, kas ļautu maksimāli palielināt ieņēmumus un samazināt pakalpojumu sniegšanas izdevumus.
4	**Draudi**	
4.1.	Iedzīvotāju skaita samazināšanās	Nav preventīvu pasākumu. Maltas DzKSU fiksētās izmaksas tiek turētas iespējami zemas, tomēr turpinoties iedzīvotāju skaita samazinājumam (it sevišķi ja pieaugs neapdzīvoto dzīvokļu skaits) pastāv augsta iespēja, ka būs jāpaaugstina visu pakalpojumu tarifi.
4.2.	PVN paaugstināšana dzīvojamo ēku apsaimniekošanas pakalpojumiem	Sākot ar 2016. gada 1. jūliju ēku apsaimniekošanas pakalpojumiem tiek piemērota 21% likme. Tādējādi ir pieaudzis risks, ka parādīsies papildus klienti, kas nespēs savlaicīgi veikt rēķinu apmaksu. Ne vēlāk kā līdz nākamā mēneša 20. datumam Maltas DzKSU ir spiesta veikt PVN apmaksu valsts budžetā arī par nesaņemtajiem maksājumiem. Tas pastāvīgi uztur augstu risku, ka pasliktināsies Maltas DzKSU operatīvā naudas plūsma.
4.3.	Lēnā tiesvedība Latvijā un neefektīvā tiesu	Lēnā administratīvā tiesvedība ļauj negodprātīgajiem parādniekiem uz tiesvedības laiku, kas var ilgt līdz pat 3

Nr.	Ietekmējošais faktors un to grupa	Raksturojums, rīcība un/vai preventīvo pasākumu apraksts.
1	2	3
	izpildītāju darbība.	gadiem, nesekmē parādu apjoma būtisku samazināšanos. Pietiesāto parādu atgūšana notiek ļoti lēni.
4.4.	Tehnoloģiskie riski	Maltas DzKSU siltumapgādē izmanto Latvijas apstākļiem unikālu atkritumu dedzināšanas sistēmu. Līdz ar to ir samērā maz personas, kas var veikt šādu sistēmu apkalpošanu.
4.5.	Ievērojamais kredītportfelis	Lai arī esošais kredītportfelis tiek apkalpots savlaicīgi, tā apkalpošana ievērojami pasliktina Maltas DzKSU likviditāti. Esošās procentu likmes ir ārkārtīgi zemas. Maltas DzKSU ir finansiāli ievainojams attiecībā pret procentu likmju celšanos. Tas var izraisīt likviditātes turpmāku pasliktināšanos un nepieciešamību restrukturizēt aizņēmumus, t.sk., iespējams, aizstājot aizņēmumus ar kapitāla palielināšanas ieguldījumiem no kapitāla daļu turētāja puses.

4. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts

4.1. Klientu apraksts

Maltas DzKSU klientus - pakalpojumu saņēmējus var iedalīt četros segmentos:

(1) Pilna pakalpojumu klāsta saņēmēji – klienti, kas saņem ūdensapgādes un kanalizācijas, siltumapgādes, atkritumu un namu apsaimniekošanas pakalpojumus.

Šie klienti lielākoties ir privātpersonas, kas dzīvo daudzdzīvokļu ēkās Maltā, Rozentovā un Lūznavā. Šajā sektorā apkalpoti tiek nepilni 2 tūkstoši privātpersonas. Paredzams, ka to skaits tuvākajos gados samazināsies līdz ar negatīvajām demogrāfiskajām tendencēm Latvijā un, jo īpaši, Latgales reģionā.

(2) Ūdensapgādes/kanalizācijas un atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumu saņēmēji – klienti, kuriem tiek nodrošināta tikai ūdensapgāde un kanalizācija, kā arī to pievadu izbūve un to uzturēšana, kā arī atkritumu savākšana.

Šajā segmentā ietilpst privātmājas un juridiskām personām piederoši īpašumi, kuriem ir savi skaitītāji. Šis klientu segments šobrīd ir nedaudz augošs un ir uzskatāms par vienīgo izaugsmes avotu turpmākajos piecos gados.

Papildus pieslēdzamo iedzīvotāju skaits laika posmā līdz 2020. gadam sasniegs aptuveni 50 iedzīvotājus.

(3) Rēzeknes novada pašvaldības iestādes.

Ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumi tiek sniegti 12 īpašumos, kas pieder Rēzeknes novada domei un kuros atrodas RND iestādes un struktūras.

4.2. Konkurence un tirgus analīze

Maltas DzKSU 2015. gadā 65,1% ieņēmumus guva segmentos, kur konkurences nav (2013. gadā šis īpatsvars bija 73,1%) – tie ir regulētie pakalpojumi, kurus sniegt iedzīvotājiem nosaka deleģēšanas vai pakalpojumu līgumi ar RND un kuriem tarifi tiek noteikti saskaņā ar striktu tarifu noteikšanas metodoloģiju.

Nosacītu konkurenci var identificēt daudzdzīvokļu ēku apsaimniekošanas segmentā un atkritumu apsaimniekošanas segmentā. Līdz šim gan privātie apsaimniekotāji nav izrādījuši interesi par to daudzdzīvokļu ēku apsaimniekošanas pārņemšanu, kuras šobrīd apsaimnieko Maltas DzKSU un ņemot vērā iedzīvotāju pazemināto maksātspēju, Maltas DzKSU ir pārliecināts, ka vienīgā cita alternatīva ir iedzīvotājiem dibināt biedrību un pašiem veikt sava daudzdzīvokļu nama apsaimniekošanu.

Tirgus situācijas analīzes ietvaros, ņemot vērā ierobežoto konkurenci, tika veikts Maltas DzKSU darbības rādītāju salīdzinājums ar citu Latgales reģiona pašvaldību līdzīgiem komersantiem, kuri darbojas komunālo pakalpojumu nozarē[1]. Tabula 4-1 atspoguļo iegūtos rezultātus.

---

[1] *Tika apskatīti sekojošu komersantu dati - SIA "Ludzas apsaimniekotājs", SIA "Dagdas komunālā saimniecība", SIA "Viļānu namsaimnieks", SIA "Preiļu saimnieks", SIA "Naujenes pakalpojumu serviss", SIA "Zilupes LTD".*

Tabula 4-1 Maltas DzKSU salīdzinājums ar citiem līdzīgiem komersantiem Latgales reģionā (2015. gada dati)

Faktors	Maltas DzKSU	Vidēji pārējie komersanti	Min. vērtība	Max. vērtība
1	2	3	4	5
Apgrozījums (EUR, 2015)	457 563	1 333 924	31 532	3 327 823
Darbinieki (2015)	20	75	20	190
Apgrozījums (EUR) / 1 darbinieks	22 878	17 786	8 078	23 609
Neto peļņa vai zaudējumi 2015 (EUR)	5 141	-3 813	-35 833	67 464
Likviditāte	0,63	0,86	0,14	1,78
Tarifs Ū (EUR/m3 bez PVN)	0,87	0,80	0,28	1,22
Tarifs K (EUR/m3 bez PVN)	0,94	1,20	0,73	1,48
Tarifs S (EUR/MWh bez PVN)	46,43	51,11	46,06	57,56

Kopējie secinājumi ir:

(1) Maltas DzKSU ir neliels komersants;
(2) Apgrozījums uz vienu darbinieku (viena no efektivitātes mērauklām), kā arī neto peļņa ir labāka nekā vidēji citiem līdzīgiem komersantiem Latgales reģionā, kamēr likviditāte ir nedaudz sliktāka nekā vidēji izvēlētajiem komersantiem;
(3) Pakalpojumu tarifi atkarībā no nozares ir vai nu zemāki vai arī samērojami ar vidējiem lielumiem Latgales reģionā.

5. Kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi un uzdevumi. Finanšu mērķi

5.1. Misija un vīzija

Maltas DzKSU vīzija – finansiāli patstāvīgs, klientiem pretimnākošs un vides prasībām atbilstošs komunālo pakalpojumu sniedzējs Rēzeknes novada Maltas un Lūznavas pagastos.

Maltas DzKSU misija – nodrošināt Rēzeknes novada Maltas un Lūznavas pagastu iedzīvotājus ar kvalitatīvu ūdeni, drošu siltumapgādi un ilgtspējīgiem namu apsaimniekošanas pakalpojumiem par ekonomiski pamatotām cenām.

5.2. Stratēģiskie mērķi

Maltas DzKSU darbība un stratēģiskie mērķi veicina RND un Rēzeknes novada attīstību un mērķu realizāciju. Maltas DzKSU stratēģiskie mērķi noteikti skaidri un izmērāmi tā, lai ir iespējams vērtēt virzību uz stratēģiskajiem mērķiem konkrētā laika periodā. Maltas DzKSU mērķi ir iedalīti četros stratēģisko mērķu virzienos:

(1) **Ekonomiskie mērķi** – nosaka Maltas DzKSU mērķus attiecībā uz uzņēmuma saimniecisko darbību, tās virzieniem un attīstību.

(2) **Institucionālie mērķi** – nosaka Maltas DzKSU mērķus attiecībā uz uzņēmuma pārvaldību un darbības nodrošināšanu, kā arī klientu pārvaldību un komunikāciju.

(3) **Tehniski-funkcionālie mērķi** – nosaka Maltas DzKSU kopējos un darbības virzienu finanšu mērķus.

(4) **Vides mērķi** – nosaka Maltas DzKSU infrastruktūras attīstības un ietekmes uz vidi mērķus un raksturlielumus.

Atbilstoši katram virzienam tiek noteikti un definēti specifiski Maltas DzKSU mērķi un to realizācijas aktivitātes. Tāpat tiek noteikti mērķu sasniedzamie rezultāti un/ vai rezultatīvo rādītāji noteiktam laika periodam:

- Mērķa **rezultāti** raksturo kvalitatīvu aktivitāšu vai darbu izpildi, piemēram, līguma noslēgšana, cauruļvada nomaiņa, utt. Rezultātu mērīšana pārsvarā tiek piemērota konkrētu projektu vai to soļu izpildes novērtēšana (izpildīts / neizpildīts noteiktajā termiņā).
- Mērķa **rezultatīvie rādītāji** raksturo kvantitatīvu aktivitāšu izpildi, kā arī kvantitatīvu rezultātu sasniegšanu, piemēram, apgrozījuma rādītāji, apjoma pieaugums vai samazinājums utt. Rezultatīvie rādītāji ļauj izvērtēt izpildes apjomu, izmaiņas (pieaugumu) pret iepriekšējo periodu, vai salīdzinājumu absolūtos skaitļos.

Mērķi satur aktivitātes un investīcijas, kuras var ietekmēt ne tikai Maltas DzKSU, bet gan arī trešās personas ar saviem lēmumiem vai rīcību. Līdz ar to, ja trešā puses rīkojas pretēji Maltas DzKSU pieņēmumiem, konkrētie mērķi var palikt nesasniegti. Tāpat, ja konkrētajām aktivitātēm un/vai ieguldījumiem nav pieejams finansējums no RND, Eiropas savienības vai valsts budžeta, tad tās var palikt arī nerealizētas.

Tabula 5-1 Maltas DzKSU stratēģiskie mērķi laika periodam no 2017. līdz 2021. gadam

Stratēģisko mērķu virzieni	Mērķa ID	Stratēģiskais mērķis
1	2	3
Ekonomiskie mērķi	A1	Finansiālās stabilitātes nodrošināšana
	A2	Izmaksu samazināšana pielietojot ekonomiskākus risinājumus
	A3	Iedzīvotāju maksātspējai atbilstošas tarifu politikas nodrošināšana
Tehniski-funkcionālie mērķi	B1	Pakalpojumu sniegšanas nepieciešamībai atbilstoša Maltas DzKSU materiāli - tehniskā bāze
	B2	Nepārtraukta (bez pārrāvumiem) visu pakalpojumu nodrošināšana
	B3	Labas kvalitātes ūdens piegāde patērētājiem
	B4	Atbilstoša uzskaite ekonomiski pamatotu cenu nodrošināšanai
Institucionālie mērķi	C1	Personāla apmierinātības paaugstināšana – atalgojuma sistēmas pārskatīšana
	C2	Personāla zināšanu līmeņa paaugstināšana
	C3	Personāla savstarpējās aizvietojamības uzlabošana
Vides mērķi	D1	Ietekmes uz apkārtējo vidi samazināšana
	D2	Energoefektīvāku risinājumu ieviešana

5.3. Identificētie nepieciešamie ieguldījumi un aktivitātes mērķu sasniegšanai

Zemāk esošā tabula 5-2 identificē visus tos ieguldījumus, kurus būtu ļoti svarīgi veikt jau tuvāko gadu laikā un, kuri būtiski ļaus uzlabot Maltas DzKSU nolietotākās infrastruktūras tehnisko stāvokli un uzlabos arī uzņēmuma funkcionalitāti.

Tabulā Nr. 5-2 nav norādīti finansēšanas avoti, tā kā tie uz Stratēģijas izstrādes brīdi nav zināmi. Ieguldījumi tiks veikti atbilstoši pieejamajam finansējumam un izvērtējot augstāko lietderību un/vai nepieciešamību.

Tabula 5-2 Maltas DzKSU nepieciešamie ieguldījumi

Nr.	Vieta	Objekts	Veicamie darbi	Izmaksas EUR (bez PVN)	Atbilstība stratēģiskajam mērķim
1	2	3	4	5	6
1	Malta	Skolas 21	Ūdensvada cauruļu nomaiņa pagrabā	2 900	B1/A2
2	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Centrālā siltumskaitītāja nomaiņa	2 900	B1/A2
3	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Katla Nr.3 priekškurtuves velves pārmūrēšana	1 400	B1
4	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Katla Nr.2 liesmucauruļu nomaiņa	3 200	B1
5	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Katla Nr.4 liesmucauruļu nomaiņa	3 200	B1
6	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Katla Nr.4 ekrāna remonts	1 500	B1

Nr.	Vieta	Objekts	Veicamie darbi	Izmaksas EUR (bez PVN)	Atbilstība stratēģiskaj am mērķim
1	2	3	4	5	6
7	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Pāreja uz ekonomiskāku apgaismojumu	1 500	B1/A2/D1
8	Malta	Lauku 4a (Katlumāja)	Jauna katla iegāde	40 000	B1
9	Malta	Lauku 4a (Katlumāja)	Ūdens mīkstināšanas iekārtas nomaiņa uz jaunu	3 000	B1/B3
10	Malta	Lauku 4a (Katlumāja)	Pāreja uz ekonomiskāku apgaismojumu	500	B1/A2/D1/ A3
11	Malta	Maltas ŪAS	Stacionārā 50 kW ģeneratora iegāde, Maltas centra nodrošināšanai ar dzeramo ūdeni	11 000	B2
12	Malta	Atkritumu šķirošanas laukums	Cietā seguma izbūve	5 000	B1/D1
13	Malta	Atkritumu šķirošanas laukums	Atkritumu preses nomaiņa	7 000	B1
14	Lūznava	Jaunatnes 3, Lūznava	Siltummezgla ierīkošana	2 800	A1/A2/B1
15	Lūznava	Jaunatnes 4, Lūznava	Siltummezgla ierīkošana	2 800	A1/A2/B1
16	Lūznava	Jaunatnes 4, Lūznava	Siltumtrases pārbūve (apejot Rēzeknes tehnikuma Jaunatnes 4 daļu)	3 800	B1
17	Lūznava	Jaunatnes 4, Lūznava	Centrālās siltumapgādes atjaunošana (mājai tikusi pieļauta apkures atslēgšana)	14 000	A2/B1/B2
18	Lūznava	Parka 3, Lūznava	Kanalizācijas posma nomaiņa, ar kanalizācijas aku vāku grodu nomaiņu un asfaltbetona seguma atjaunošanu	3 200	B1/A2
19	Lūznava	Ūdenstornis	Tvertnes pārklājuma atjaunošana (no abām pusēm)	5 000	B1/B2
20	Lūznava	Lūznavas ŪAS	Stacionārā 35 kW ģeneratora iegāde, Lūznavas nodrošināšanai ar dzeramo ūdeni	7 500	B2
21	Lūznava	Rāznas 8 (Katlumāja)	Ārsienā bojāto ķieģeļu mūrējuma atjaunošana	3 000	B1

Nr.	Vieta	Objekts	Veicamie darbi	Izmaksas EUR (bez PVN)	Atbilstība stratēģiskajam mērķim
1	2	3	4	5	6
22	Lūznava	Rāznas 8 (Katlumāja)	Jumta remonts	1 000	B1
23	Lūznava	Rāznas 8 (Katlumāja)	Katlumājas iekšējās elektroinstalācijas pārbūve/nomaiņa	5 000	B1/B2
24	Lūznava	Rāznas 8 (Katlumāja)	Pāreja uz ekonomiskāku apgaismojumu	1 500	A1/A2/B1/D2
25	Lūznava	Lūznavas NAI	Notekūdeņu attīrīšanas stacijā-notekūdeņu plūsmas mērītāja iegāde	1 000	B1/B4/D1
26	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Automašīnas iegāde (Vieglais ar kravas kasti)	5 000	B1
27	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Traktora iegāde	23 000	A1/A2/A3/B1/B2/D2
28	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Traktora piekabe	12 000	A1/A2/A3/B1/B2/D2
29	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Sniega šķūris	5 000	A1/A2/A3/B1/B2
30	DzKSU	Malta, Lūznava	Ūdensapgādē 49. gab. ūdens patēriņa uzskaites skaitītāju iegāde	5 000	A1/B3/B4
31	DzKSU	Malta	Siltummezglos apkures sūkņu nomaiņa	4 500	A2/D2/B2/B1
32	DzKSU	Malta	Siltummezglos karstā ūdens sūkņu nomaiņa	2 500	A2/D2/B2/B1
33	DzKSU	Parka iela 10, Malta	Melnbalta multifunkcionāla kopētāja iegāde birojā	1 500	B1/B2/C3/D2
34	DzKSU	Parka iela 10, Malta	Jaunu mēbeļu komplekta iegāde birojā	5 000	B1
35	Malta	Kanalizācijas sistēma	Projekts "Ūdenssaimniecības attīstība Maltā, III kārta"	850 000	A3/D1
36	**Izmaksas kopā**			**1 047 300**	

Tabula Nr. 5-3 atspoguļo tās darbības, kuras ir plānots veikt papildus tabulā Nr. 5-2 minētajiem ieguldījumiem.

Tabula 5-3 Maltas DzKSU nepieciešamās aktivitātes stratēģisko mērķu sasniegšanai

Nr.	Aktivitāte	Apraksts un nepieciešamie resursi	Atbilstība stratēģiskajam mērķim
1	2	3	4
1.1.	Tarifu palielināšana	Lūznavas pagasta ūdenssaimniecības tarifu palielināšana 2018. vai 2019. gadā.	A1/B4
1.2.		Atkritumu apsaimniekošanas un ūdenssaimniecības tarifu palielināšana 2018. vai 2019. gadā Maltas pagastā	
2.1.	Personāla kapacitātes un aizvietojamības uzlabošana	Nepieciešams izmantot visu bezmaksas semināru pieejamību, kas skar uzskaites, ES finansējuma apguves, juridiskos u.c. jautājumus. Maksas semināru apmeklēšana ir jāizvērtē individuāli. Darbiniekiem jānodrošina savstarpējā aizvietojamība spējot nodrošināt vismaz minimālo pienākumu apjomu, lai negatīvi neietekmētu Maltas DzKSU darbību ilgterminā.	C2/C3
2.2.	Personāla atalgojuma palielināšana	Jāizstrādā darbinieku apmaksas un motivēšanas sistēma. Mērķis jāpakārto un jāskata kontekstā ar mērķa A1 sasniegšanu, tā kā esošā finansējuma ietvaros būtiska atalgojuma palielināšana nav iespējama.	C1
3	Īpašumtiesību sakārtošana	Daļa Maltas DzKSU īpašumi nav reģistrēti zemesgrāmatā, kas nākotnē var radīt dažādus riskus vai ierobežojumus. Īpašumtiesību sakārtošana izmaksātu ne mazāk par 20 tūkst. EUR.	-
4	Projektu finansēšana	Balstoties uz 2016. gada finanšu rādītājiem, kur ir skaidri redzams, ka Maltas DzKSU ir pārāk augsts saistību līmenis, kas negatīvi ietekmē likviditāti. Šī iemesla dēļ turpmāks aizņēmumu portfeļa palielinājums šobrīd nav iespējams, un būtu jāizvērtē iespēja projektu līdzfinansēšanā kā primāro finanšu avotu turpmāk izmantot RND finansējumu.	A1/A2/A3

6. Kapitālsabiedrības finanšu pārskatu prognozes

Šīs Stratēģijas sagatavošanas ietvaros peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsmas plāns kā plānošanas dokumenti tiek sagatavoti norādot tikai galvenās pozīcijas (stratēģiskā līmenī) sekojošu apsvērumu dēļ:

(1) Kopējās investīcijas, kuras būtu ekonomiski pamatoti veikt pie rosinātajiem finanšu avotiem, ir identificētas Stratēģijas 5. sadaļā. Tomēr, ļoti iespējams, ka faktiski veiktās investīcijas atšķirsies no tā, kas tiek plānots 2017. gada maijā. Līdz ar to precīzs minējums par to cik lielā mērā investīcijas tiks veiktas un kuros laika periodos, var būt pietiekami neprecīzs un, līdz ar to, arī finanšu pārskatu prognozes var būt ļoti neprecīzas;

(2) Šis dokuments ir dinamisks. Tas jāaktualizē vismaz reizi divos gados balstoties uz jau paveiktajām aktivitātēm, plāniem par ekonomiski pamatotām investīcijām (daļa no kurām var nebūt vēl šajā dokumentā identificētas), kā arī pieejamo ES finansējumu, kas 2014. – 2020. gada periodam vēl nav precīzi zināms un var svārstīties samērā plašā amplitūdā.

Savukārt, pakalpojumu sniegšanas izmaksu stratēģija tuvākajos gados Maltas DzKSU tiks turpināta veidota tā, lai nodrošinātu Stratēģijas 5. sadaļā minēto mērķu sasniegšanu.

Zemāk tiek norādīti tie principi, kurus Maltas DzKSU izmanto budžeta plānošanā.

Finanšu plānošanas pieņēmumi

Finanšu plāna sagatavošanas ietvaros tiek izmantoti sekojoši pieņēmumi:

(1) Novērtēšana, uzskaite un budžetēšana tiek veikta nominālajās cenās;

(2) Ūdenssaimniecības tarifi tiek pārskatīti Lūznavā ātrākais 2019. gadā. Sākot no šī brīža tie ir ekonomiski pilnībā pamatoti un nodrošina Maltas DzKSU ar ieņēmumu apjomu, kas veicina 6. punktā minēto mērķu izpildi;

(3) Maltas DzKSU būtiski nepalielina personālu, izņemot atsevišķu pozīciju izveidi, kas skar klientu apkalpošanas un piesaistes procesa un finanšu pārvaldības procesu uzlabojumus;

Pakalpojumu sniegšanas izmaksas

Pakalpojumu sniegšanas izmaksu stratēģija tuvākajos gados Maltas DzKSU tiks veidota tā, lai nodrošinātu Stratēģijas 5. sadaļā minēto mērķu sasniegšanu. Tas nozīmē, ka izmaksas tiks vadītas tā, lai nodrošinātu atbilstošu operacionālās peļņas līmeni un turpinātu Maltas DzKSU pilnīgas pašfinansēšanas principa uzturēšanu.

Finansējuma piesaistes izmaksas

Esošie procentu maksājumi ir noteikti ievērojot tos aizņēmumu līgumus, kas Maltas DzKSU ir spēkā uz Stratēģijas sagatavošanas brīdi. Attiecībā uz Maltas ciemata Ūdenssaimniecības projekta III kārtas projekta ieviešanu, pamatojoties uz Maltas DzKSU 2016 gada finanšu rādītāju analīzi (pārāk augsts saistību līmenis), tiek izdarīts pieņēmums, ka būtu nepieciešams izvērtēt iespēju projekta līdzfinansējuma nodrošināšanā kā primāro finanšu avotu izmantot RND finansējumu.

Krājumu un debitoru vadība

Debitoru vadībā pakāpeniski tiek pielietotas aktīvākas parādu atgūšanas metodes. Tiek plānots, ka debitoru apjoma pieaugumam gadā ilgtermiņā nevajadzētu pārsniegt 1% no gada apgrozījuma. Krājumu vadībā normatīvajos aktos par iepirkumiem noteiktā kārtībā noslēgtie līgumi un esošā sadarbība ar piegādātājiem ļauj saņemt nepieciešamās izejvielas, materiālus un rezerves daļas pa optimālām tirgus /iepirkuma cenām.

Finanšu pārskatu prognozes

Ņemot vērā plānotos darbus, nepieciešamos ieguldījumus un sagaidāmo šo ieguldījumu atdevi, zemāk esošās peļņas un zaudējumu, bilances un naudas plūsmas prognozi.

Tabula 6-1 Maltas peļņas vai zaudējumu aprēķina prognoze (tūkst. EUR)

Postenis / gads	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Neto apgrozījums	545	560	580	600	620
Operacionālās, pārdošanas un administrācijas izmaksas	470	483	500	517	534
EBITDA	75	77	80	83	86
Amortizācijas atskaitījumi	130	130	140	145	150
Nākamo periodu ieņēmumi	82	81	80	92	92
Procentu maksājumi	10	10	9	9	8
Neto peļņa vai zaudējumi	17	18	11	21	20

Tabula 6-2 Maltas DzKSU bilances prognoze (tūkst. EUR)

Pozīcija / gads	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Ilgtermiņa ieguldījumi	3 500	3 390	3 270	3 955	3 845
Apgrozāmie līdzekļi (bez naudas līdzekļiem)	270	280	290	300	310
Naudas līdzekļi	50	27	28	52	40
Aktīvi kopā	3 820	3 697	3 588	4 307	4 195
Pašu kapitāls	370	388	419	700	740
ES finansējums	2 550	2 469	2 389	2 887	2 795
Pārējie aizņēmumi un tekošās saistības	900	840	780	720	660
Pasīvi kopā	3 820	3 697	3 588	4 307	4 195

Tabula 6-3 Maltas DzKSU naudas plūsmas prognoze (tūkst. EUR)

Pozīcija / gads	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Atlikums perioda sākumā	50	27	28	52
Neto peļņa	18	11	21	20
Nemateriālo izdevumu kopsumma	130	140	145	150
Nemateriālo ieguvumu kopsumma	81	80	92	92

Pozīcija / gads	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Apgrozāmo līdzekļu izmaiņas	-10	-10	-10	-10
Investīcijas	20	20	830	40
Piesaistītais ES finansējums	0	0	590	0
Piesaistītais finansējums no RND	0	20	260	20
Aizņēmumu un citu saistību izmaiņas	-60	-60	-60	-60
Atlikums perioda beigās	27	28	52	40

7. Risku analīze

Šajā stratēģijas sadaļā tabulā Nr. 7-1 ir identificēti tie Maltas DzKSU galvenie finanšu, vides kvalitātes un operacionālie riski, kuru konkrētā riska ietekme un/vai riska varbūtība saskaņā ar tradicionālo riska matricu sagatavošanas algoritmu ir vērtējama kā vidēja vai augsta.

Līdz ar to šiem riskiem ir nozīmīga ietekme uz Maltas DzKSU operacionālajiem, vides vai finanšu rādītājiem un tiem ir nepieciešama pastāvīga preventīvo pasākumu uzturēšana vai riska monitorings.

Šeit ir identificēti tikai tie riski, kas atrodas Maltas DzKSU pilnīgā vai daļējā kontrolē, lai gan faktiski galvenie riski, kas ietekmē Maltas DzKSU darbību – iedzīvotāju skaita samazināšanā, iedzīvotāju zemā maksātspēja un iedzīvotāju maksāt nevēlēšanās šeit nav identificēti un tiem var būt pat daudz lielāka nozīme nekā tabulā Nr. 7-1 identificētajiem riskiem.

Tabula 7-1 Maltas DzKSU identificētie riski un to pārvaldības plāns 2017. līdz 2021. gadu periodam

Nr.	Risks	Ietekme	Pasākumi, kā novērst risku	Riska varbūtība	Riska ietekme	Termiņi un nepieciešamie resursi
1	2	3	4	5	6	7
1	Ieņēmumu risks tarifu izmaiņu rezultātā	Ceļot tarifus iespējama pieprasījuma un ieņēmumu samazināšanās	Riska ietekmes mazināšanai ir plānota mērena tarifu palielināšana, skaidrojot sabiedrībai tarifa palielināšanas iemeslus. Plānots, ka no tarifu palielināšanas būtu jāatturas tik ilgi kamēr tas vien ir iespējams un ir ekonomiski pamatoti. Pastāvīgi tiek kontrolētas pakalpojumu sniegšanas izmaksas, vērtējot to lietderību.	Vidēja	Zema	Pastāvīgi, bet jo īpaši fāzē pirms tarifa palielināšanas. Funkcijas nodrošināšanai papildus finansējums vai citi resursi nav nepieciešami.
2	Kredītsaistību apkalpošanas izmaksu pieauguma risks	Pieaugot procentu likmēm, jārod finanšu avoti to segšanai	Riska varbūtība ir zema tuvāko 3 līdz 5 gadu periodam, jo finanšu tirgus uzskata, ka esošās zemās procentu likmes saglabāsies tādas vēl vismaz vairākus gadus. Īstermiņā – segt no tarifā iekļauto amortizācijas atskaitījumu izmaksām. Ilgtermiņā – pārskatīt pakalpojumu sniegšanas tarifus.	Zema	Vidēja	Funkcijas nodrošināšanai papildus vienreizējs finansējums vai citi resursi nav nepieciešami. Procentu likmju celšanās gadījumā vidējā termiņā var nākties pārskatīt tarifus.
3	Kapitāla vai dotētā finansējuma nepieejamība	Ja nav pieejams RND vai ES fondu finansējums, ūdenssaimniecības projekta III kārtas projekts netiks realizēts	Preventīvo pasākumu nav. Finansēšana ar aizņemtajiem līdzekļiem ir pārāk dārga, tā kā principiāli visu projektu aizņēmuma apkalpošanas izmaksas ir iekļaujamas tarifā. Iestājoties riskam, Maltas DzKSU plāno realizēt tikai tos projektus, kas ir priekš Maltas DzKSU finansiāli izdevīgi vai ir nepieciešami esošās infrastruktūras uzturēšanas nodrošināšanai. SAM 5.3.1. regulējošo MK noteikumu projekts paredz 593,3 tūkst. EUR piešķiršanu III kārtas ūdenssaimniecības projekta realizācijai.	Zema	Augsta	Funkcijas nodrošināšanai papildus finansējums vai citi resursi nav nepieciešami.

4	Personāla vājā aizvietojamība	Pārtraucot darba attiecības vai esot ilgstošā prombūtnē ir apdraudēta noteikta pienākumu veikšana	Maltas DzKSU ilgtermiņā plāno nodrošināt to, ka katru funkciju spēj īstermiņā nodrošināt vismaz 2 darbinieki.	Augsta	Vidēja	Funkcijas nodrošināšanai papildus vienreizējs finansējums vai citi resursi nav nepieciešami. Nepieciešama kopējā atalgojuma līmeņa paaugstināšana.
5	Pieslēgumu nerealizēšanās risks	Netiek nodrošināti plānotie pieslēgumi centralizētajām ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmām, kam kā sekas zemāki ieņēmumi un projekta mērķu neizpilde	Preventīvais pasākums ir pieslēgties centralizētajām ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmām stimulējošo pasākumu komplekss, nodrošinot gan iespējami vienkāršākus un lētākus pieslēgšanās mehānismus, gan arī normatīvo aktu atbalstu (saistošo noteikumu formā), kas paredzētu kontroles un sodīšanas mehānismus, par piesārņojuma novadīšanu.	Augsta	Vidēja	Funkcijas nodrošināšanai papildus finansējums vai citi resursi nav nepieciešami, ja netiek finansēta pieslēgumu izbūve.
6	Avāriju risks	Avārija, kuru atklāšana un novēršana prasa lielus laika un naudas resursus		Augsta	Zema	Funkcijas nodrošināšanai vajadzīga atbilstoša tarifu politika, lai pakāpeniski veidotos brīvo naudas resursu uzkrājumi. Citi resursi nav nepieciešami.
7	Projektu izmaksu attiecināmība	Projekta izmaksas tiek atzītas par neattiecināmām un jāfinansē vai nu pašu vai aizņemtajiem līdzekļiem.	Maltas DzKSU projektu ieviešanas laikā pastāvīgi veic novērtējumu, lai apzinātu riska iespējamību un gatavotu projektu dokumentāciju tā, lai samazinātu šādu risku iespējamību. Kā instruments tiek izmantota arī neformāla dokumentācijas saskaņošana ar atbildīgajām iestādēm.	Zema	Augsta	Pastāvīgi visu Projekta ieviešanas laiku. Funkcijas nodrošināšanai papildus finansējums vai citi resursi nav nepieciešami.
8	Debitoru risks	Dēļ iedzīvotāju maksāt nespējas vai maksāt nevēlēšanās pieaug debitoru apjoms	Jāveic intensīvs skaidrojošais un atgādinošais darbs ar debitoriem. Jāvērš piedziņa vai jāizmanto trešo personu pakalpojumi piedziņas nodrošināšanai.	Vidēja	Augsta	Pastāvīgi ar esošajiem resursiem

9	Pakalpojumu kvalitātes pasliktināšanās vai pakalpojumu nepieejamība	Dēļ iekārtu nolietojuma vai dēļ pārrāvumiem energoapgādē nav pieejams pakalpojums vai arī tas ir neatbilstošas kvalitātes.	Stratēģija paredz minimālo ieguldījumu veikšanu, kas nodrošinātu šī riska minimizēšanu un samazinātu tā iespējamās iestāšanās radītās sekas.	Vidēja	Vidēja	Aptuveni 100 tūkst. EUR, kas ir norādīti Stratēģijas tabulā Nr. 5-2.