



Pašvaldības SIA "Maltas dzīvokļu-komunālās saimniecības uzņēmums"

Vidēja termiņa darbības stratēģija 2022. – 2027. gadam

Malta, 2022. gada 7. marts

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	9
4.	Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts	11
4.1.	Klientu apraksts.....	11
4.2.	Konkurence un tirgus analīze	11
5.	Kapitālsabiedrības stratēģiskie mērķi un uzdevumi. Finanšu mērķi	13
5.1.	Misija un vīzija	13
5.2.	Stratēģiskie mērķi.....	13
5.3.	Identificētie nepieciešamie ieguldījumi un aktivitātes mērķu sasniegšanai.....	14
6.	Kapitālsabiedrības finanšu pārskatu prognozes.....	17
7.	Risku analīze.....	19

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, %)	5
Tabula 2-3	Maltas DzKSU darbības identificētās galvenās problēmas.....	6
Tabula 3-1	Maltas DzKSU darbības SVID analīze.....	9
Tabula 4-1	Maltas DzKSU salīdzinājums ar citiem līdzīgiem komersantiem Latgales reģionā (2020. gada dati).....	12
Tabula 5-1	Maltas DzKSU stratēģiskie mērķi laika periodam no 2022. līdz 2027. gadam	13
Tabula 5-2	Maltas DzKSU nepieciešamie ieguldījumi infrastruktūras attīstībā	14
Tabula 5-3	Maltas DzKSU nepieciešamās aktivitātes stratēģisko mērķu sasniegšanai	16
Tabula 6-1	Maltas peļņas vai zaudējumu aprēķina prognoze (tūkst. EUR)	18
Tabula 6-2	Maltas DzKSU bilances prognoze (tūkst. EUR).....	18
Tabula 6-3	Maltas DzKSU naudas plūsmas prognoze (tūkst. EUR).....	18
Tabula 7-1	Maltas DzKSU identificētie stratēģiskie riski un to pārvaldības plāns 2022. līdz 2027. gadu periodam.....	20

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
Kompl.	komplekts
kW	mērvienība kilovats
m ³	kubikmetrs
Maltas DzKSU	SIA "Maltas dzīvokļu - komunālās saimniecības uzņēmums"
NAI	notekūdeņu attīrīšanas iekārtas
RNP	Rēzeknes novada pašvaldība
SPRK	Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija
Stratēģija	Vidēja termiņa darbības stratēģija
tūkst.	tūkstošs
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 pašvaldībai (turpmāk tekstā - RNP) pilnībā (100%) piederoša kapitālsabiedrība, kura darbojas saskaņā ar statūtiem, deleģējuma līgumiem un RNP lēmumiem, nodrošinot pašvaldības funkciju izpildi, kas ir noteiktas likuma "Par pašvaldībām" 15. pantā. RNP uz 2022. gada 1. janvāri pieder Maltas DzKSU kapitāla daļas EUR 372 130 vērtībā.

RNP dividendes no Maltas DzKSU ir saņēmusi tikai par 2020. gadu EUR 3 710 apmērā. Dividenžu izmaksa tiek veikta saskaņā ar Rēzeknes novada domes 2012. gada 6. septembra lēmumu Nr. 1 "Par pašvaldības kapitālsabiedrībām un pašvaldības izšķirošajā ietekmē esošajām kapitālsabiedrībām minimālo dividendēs izmaksājamo peļņas daļu", kas nosaka, ka ne mazāk kā 10% no uzņēmuma peļņas ir izmaksājama dividendēs.

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 sedz Maltas DzKSU operacionālās izmaksas. Maltas DzKSU nesaņem dotācijas operacionālo izmaksu segšanai no RNP vai trešajām personām. Finansējums no RNP var tikt saņemts pamatkapitāla palielināšanas formā ar konkrētu mērķi nodrošināt līdzfinansējumu konkrētu projektu realizēšanai.

Maltas DzKSU kopējie maksājumi valsts kopbudžetā laika posmā no 2019. līdz 2021. gadam ir atspoguļoti tabulā Nr. 1-1.

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

Nr.	Nodokļa veids	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
1	Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	73,2	75,0	81,1
2	Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	24,7	20,9	24,1
3	Pievienotās vērtības, dabas resursu un citi nodokļi	112,8	107,5	127,5
4	Kopā	210,7	203,4	232,7

2. Informācija par biznesa modeli

2.1. Kopumā par Maltas DzKSU

Maltas DzKSU 2020. gadā 99 procentus no ienākumiem ir guvusi 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 un ar pozitīvu vektoru, taču nākotnes perspektīvas satur dažādus riskus, kas ir norādīti turpmākajās Stratēģijas sadaļās.

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

Nr.	Pozīcija	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
1	Neto apgrozījums	734 364	753 080	893 757
2	Ražošanas un pakalpojumu sniegšanas izmaksas	679 810	697 954	853 864
3	Bruto peļņa vai zaudējumi	54 554	55 126	39 893
4	EBITDA	59 318	74 274	81 858
5	Neto peļņa vai zaudējumi	32 712	37 103	43 277
6	Aktīvi/Pasīvi	4 599 463	4 361 370	4 206 090
7	Ilgtermiņa ieguldījumi	4 255 523	4 035 392	3 835 041
8	Apgrozāmie līdzekļi	343 940	325 978	334 863
9	Pašu kapitāls	451 124	485 357	526 124
10	Ilgtermiņa saistības, t.sk.	3 761 077	3 474 180	3 247 236
11	<i>ES finansējums (KF un ERAF)</i>	<i>2 637 093</i>	<i>2 522 114</i>	<i>2 386 142</i>
12	<i>Aizņēmumi no kredītiestādēm</i>	<i>1 123 984</i>	<i>768 992</i>	<i>861 094</i>
13	Īstermiņa saistības, t.sk.	387 262	401 833	432 730
14	<i>ES finansējums (KF un ERAF)</i>	<i>128 004</i>	<i>139 354</i>	<i>138 531</i>
15	EBITDA rentabilitāte (%)	8,1%	9,9%	9,6%
16	Likviditātes koeficients (bez NPI)	1,33	1,24	1,14

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

Nr.	Sektors	2019	2020	2021	2021 struktūra (%)
1	2	3	4	5	6
1	Apkure	428 891	412 859	509 912	57,1%
2	Karstais ūdens	19 310	20 186	18 603	2,1%
3	Ūdens	46 138	55 418	57 386	6,4%
4	Kanalizācija	40 614	55 212	57 782	6,5%
5	Māju saimniecība	107 431	129 629	169 333	18,9%
6	Atkritumi	36 888	33 029	36 559	4,1%
7	Māju renovācijas darbi	47 665	39 634	36 487	4,1%
8	Pārējie ieņēmumi	7 427	7 113	7 695	0,9%
9	Kopā	734 364	753 080	893 757	100,0%

Piegādātās siltumenerģijas apjoms un līdz ar to, arī ieņēmumi ir cieši saistīti ar laika apstākļiem ziemas sezonā. Savukārt, ieņēmumu izaugsmi demonstrē ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumu sektors, kas ir saistīts gan ar tarifu pārskatīšanu sākot ar 2020. gada 1. martu, padarot tos ekonomiski pamatotus, gan arī ar papildus pieslēgumu izbūvi projekta "Ūdenssaimniecības attīstība Maltā III kārtā" ietvaros. Jauni pieslēgumi centralizētai ūdenssaimniecības sistēmai ir izbūvēti Maltas ciemata Parka, Viļānu, Sporta, Kalnu, Saules, Andrupenes, Ceriņu, 1. Maija, Fr. Trasuna un Smilšu ielās.

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 daudzdzīvokļu ēku, kas atrodas Maltas DzKSU apsaimniekošanā. Šīs problēmas Maltas DzKSU risina individuāli ar katru dzīvojamās ēkas īpašniekiem, balstoties uz to prioritātēm un no tiem pieejamo finansējumu. Maltas DzKSU atbilstoši ēku apsaimniekotāja funkcijām veic to apsekošanu un skaidro iedzīvotājiem nepieciešamo uzturēšanas darbu specifiku un apjomu. Vienlaikus gala lēmums par konkrēto darbu veikšanu vai neveikšanu tiek pieņemts mājas iedzīvotāju starpā.

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 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. Šāda situācija var kļūt īpaši aktuāla, ja energoresursu cenas arī 2022. un turpmākajos gados turpinās saglabāties ļoti augstā līmenī, salīdzinot ar vēsturiskajām izmaksām. Saglabājoties augstām izmaksām, Maltas DzKSU var nākties pārskatīt tarifus, kas iedzīvotāju maksātspēju ietekmētu vēl vairāk negatīvi.
1.2.		Nespēja pārnest resursu cenas uz pakalpojumu saņēmējiem	Pie strauja noteiktu izmaksu pieauguma kāds ir bijis vērojams 2021. gadā, cenu pieaugumu nav iespējams nekavējoties pārnest uz pakalpojumu saņēmējiem dažādu gan objektīvu, gan subjektīvu iemeslu dēļ. Tas rada un arī nākotnē potenciāli radīs iztrūkumus naudas plūsmā.
1.3.		Grūtības piedzīt parādus	Maltas DzKSU debitoriem pastāvīgi izsūta atgādinājuma un brīdinājuma vēstules ar aicinājumu nomaksāt parādu vai vienoties par parāda nomaksu pa daļām. Piemēram, 2020. gadā tika izsūtīti 812 atgādinājumi/brīdinājumi par nepieciešamību veikt parādu nomaksu un tika iesniegtas 8 parāda piedziņas lietas tiesā. Pēdējos 3 – 4 gados parādu piedziņas termiņi ir uzlabojušies. Dzīvokļu pārņemšanas iespējas apgrūtina tas fakts, ka lieli parādi ir tiem dzīvokļu īpašniekiem, kuriem ir arī parādsaistības pret banku (hipotēka), kas ir nodrošinātais kreditors. Lai uzlabotu parādu piedziņas efektivitāti Maltas DzKSU sadarbojas ar parādu piedziņas ārpakalpojumu sniedzēju. Parādu piedziņas finansēšanai tiek izmantoti atgūtie līdzekļi. Šim nolūkam ir atvērts īpašs norēķinu konts kredītiestādē.
1.4.		Nodoķļu kreditēšana	Maltas DzKSU kā komunālo pakalpojumu sniedzējs ir spiests valstij veikt PVN maksājumus arī par neapmaksāto rēķinu daļu. Tādējādi, uzņēmuma apgrozāmie līdzekļi tiek izmantoti neiekasēto saistību dzēšanai nevis novirzīti uzņēmuma attīstībai.
2.1.	Tehniskie un funkcionālie	IT programmnodrošinājuma novecošanās	Maltas DzKSU ar zināmām grūtībām spēj nodrošināt administratīvo funkciju nodrošināšanu, tā kā esošais uzskaites un kases programmnodrošinājums ir novecojis. Tas rada arī liekus izdevumus un palielina dažādu darbu izpildes laiku. Būtu nepieciešama jauna uzskaites un vadības programmnodrošinājuma iegāde, kas, jo īpaši, samazinātu

Nr.	Faktors	Identificētā problēma	Apraksts
1	2	3	4
			laiku, kas esošajā situācijā ar būtiska manuāla darba starpniecību tiek veltīts dažādu atskaišu sagatavošanai.
2.2.		Pamatlīdzekļu un iekārtu nolietojums	Visu Maltas pagasta ciemu siltumapgādes, ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmā, kā arī atkritumu apsaimniekošanas infrastruktūra nolietojas un ir aizvien biežāk būs nepieciešams veikt remontdarbus. Pamatlīdzekļu atjaunošanai būtu jānotiek daudz straujāk nekā tas ir esošajā situācijā. 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 vai teritoriju uzturēšanā, jo sevišķi gadījumā, ja iedzīvotāji paši nodrošina daļas apsaimniekošanas funkcijas ar mērķi samazināt apsaimniekošanas maksu (piemēram, paši ir apņēmušies tīrīt kāpņutelpu). Ir vērojami arī atsevišķi pozitīvi izņēmumi (Skolas iela 23, Maltā), kur iedzīvotāji pastāvīgi veic ieguldījumus ēkas ilgtspējas un estētiskā izskata uzlabošanā.
2.4.		Neatbilstība decentralizētās kanalizācijas sistēmas vajadzībām	Maltas NAI ir nepietiekami labas iespējas nodrošināt decentralizēto notekūdeņu pieņemšanu un attīrīšanu.
2.5.		Pakalpojumu novēlota sniegšana vai remontdarbu aizkavēšanās	Maltas DzKSU nav pietiekamā apjomā sava dažāda tehnoloģiskā nodrošinājuma (traktori un tml.). Tā rezultātā nākas iegādāties ārpuskalpojumu, kas var nebūt pieejams nekavējoties. Tā rezultātā ir apgrūtināta dažādu avāriju savlaicīga likvidēšana vai savlaicīga ēku apsaimniekošanas pakalpojumu nodrošināšana.
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 ir apgrūtināta, taču atalgojuma celšana ir apgrūtināta ņemot vērā 1.1., 1.2. un 1.3. punktus minētos faktoros.
4.1.		Inženierkomunikāciju turētāju prasības	Nelabvēlīga attieksme un nesamērīgas prasības no inženierkomunikāciju turētājiem pildzina 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.	Trešo personu aktivitātes	Elektroenerģijas piegādes kvalitāte	Elektroenerģijas piegādes kvalitāte tieši ietekmē Maltas DzKSU darbu nodrošinot siltumapgādes un ūdensapgādes pakalpojumus (ūdens sagatavošana un notekūdeņu attīrīšana). 2019. un 2020. gadā ir bijuši vairāki (t.sk. ilgāki nekā diennakts) elektroenerģijas atslēgumi (gan plānoti no AS "Sadales tīkls" puses, gan arī avārijas). Šajā laikā Maltas DzKSU sastopas ar problēmām nodrošināt savus pakalpojumus. Elektroenerģijas piegādes 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.

Nr.	Faktors	Identificētā problēma	Apraksts
1	2	3	4
5.1.	Juridiskie un uzskaites	Nesakārtotas īpašumtiesības.	Lai arī pēdējo 3 līdz 4 gadu laikā notiek aktīvs īpašumtiesību sakārtošanas darbs un daļa īpašumu tas jau ir noslēdzies, joprojām liela daļa Maltas DzKSU piederoši īpašumi nav reģistrēti zemesgrāmatā, kas nākotnē var radīt dažādus funkcionālos riskus vai ierobežojumus. Īpašumtiesību sakārtošana izmaksātu ne mazāk par 15 - 17 tūkst. EUR.
5.2.		Nepietiekami laba ūdens un siltumenerģijas patēriņa uzskaitē	Esošā uzskaitē nenodrošina to, ka Maltas DzKSU saņemtu pilnīgu samaksu par piegādāto ūdeni. Maltas DzKSU laika posmā līdz 2027. gada plāno uzsākt attālināto ūdens skaitītāju rādījumu nolasišanas sistēmas ieviešanu.
5.3.		Uzskaites sistēma	Maltas DzKSU siltumapgādes tarif ir jāapstiprina Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijai (SPRK). Pieaugot darbības apjomiem (ja tiek lemts par pakalpojumu nodrošināšanu citos pagastos), Maltas DzKSU var nākties apstiprināt tarifus SPRK arī ūdenssaimniecības segmentā. Esošā uzskaites IT sistēma neļauj automātiski nodrošināt pietiekami precīzu uzskaiti, kas vienkārši ļautu nodrošināt atskatīšanos un ziņojumu sagatavošanu SPRK. Esošajā situācijā ir nepieciešama manuāla datu apstrāde, lai sagatavotu atskaites nepieciešamajā griezumā. Tas prasa gan papildus laika patēriņu, gan arī rada grūtības iekļauties SPRK noteiktajos atskaišu sagatavošanas un iesniegšanas termiņos.

Daļu no identificētajām 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.	Kurināmā veids	Maltas DzKSU izmanto dažādus bioloģiskas izcelsmes (šķelda, skaidas) kurināmo. Tādējādi, uzņēmumam ir iespējas diversificēt piegādātājus, pretstatā scenārijam, ja tiktu izmantots fosilais kurināmais (gāze).
1.2.	Stabils un pieredzējis kolektīvs	Maltas DzKSU ir relatīvi zema personāla mainība. Esošais personāls ir pieredzējis un zinošs esošo pakalpojumu klāsta nodrošināšanā.
2	Iespējas	
2.1.	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. Maltas DzKSU pakalpojumu sniegšanu pakāpeniski varētu pārņemt Maltas apvienības pagastos (papildus – Feimaņu, Ozolaines, Pušas un Silmalas pagasti). Pakalpojumu sniegšanas pārņemšana būtu jāveic, pievienojot apkalpes zonai pagastus pa vienam un ne biežāk par 1 pagastu 1 kalendārā gada laikā. Atbilstoši palielināma ir arī personāla bāze un materiāli – tehniskais nodrošinājums.
2.2.	Cilvēkresursu bāzes paplašināšana	Pārņemot pakalpojumu sniegšanu Maltas apvienības pagastos, būtu rasta pieejamība papildus cilvēku resursiem. Tas nodrošinātu personāla aizstājības uzlabošanu, kā arī ļautu veidot vienotu avāriju un tehniskās apkalpošanas dienestu. Tas arī ļautu uzlabot un vienādot komunālās saimniecības pakalpojumu pieejamību un kvalitāti visā Maltas apvienības pagastu teritorijā.
3	Vājās puses	
3.1.	Iedzīvotāju maksātspēja un maksāt vēlme	Savlaicīgi apmaksāto rēķinu apjoms ir zemāks par 90% bet kopumā tiek apmaksāti vairāk aptuveni 98% no visiem izrakstītajiem rēķiniem. Pakāpeniski uzkrājas neapmaksāto parādu apjoms. Uz 2016. gada beigām pircēju un pasūtītāju parādi veidoja 192,5 tūkst. EUR, bet 2020. gada beigās šis lielums jau bija sasniedzis 279,5 tūkst. EUR. Tiek 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. Sekas: 1. Tas rada papildus finansiālo slogu Maltas DzKSU, kas var izraisīt norēķinu veikšanas ar piegādātājiem kavēšanos (lielākais risks ir apkures sezonas laikā); 2. Cieš pakalpojumu kvalitāte, īpaši mājāsaimniecības (ēku apsaimniekošanas) sektorā 3. Maltas DzKSU ir apgrūtināts esošās infrastruktūras uzturēšanas un attīstības process. Maltas DzKSU būtu nepieciešams pieņemt darbā juristu un ēku pārvaldnieku, kas kopā veiktu nepieciešamo darbu debitoru parādu atgūšanai.
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. Jaunu darbinieku piesaiste ir apgrūtināta tā kā Maltas DzKSU piedāvātie atalgojumu līmeņi ir zemāki nekā uzņēmumos, kas darbojas Rēzeknes Speciālās ekonomiskās zonas teritorijā.
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, ja vien šādām vajadzībām netiek piesaistīts Rēzeknes novada pašvaldības vai ES struktūrfondu finansējums.

Nr.	Ietekmējošais faktors un to grupa	Raksturojums, rīcība un/vai preventīvo pasākumu apraksts.
1	2	3
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. Ne vēlāk kā līdz nākamā mēneša 20. datumam Maltas DzKSU ir spiesta veikt PVN apmaksu valsts budžetā arī par nesaņemtajiem maksājumiem. Tas pastāvīgi uztur paaugstinātu risku, ka var pasliktināties Maltas DzKSU operatīvā naudas plūsma.
4.3.	Lēnā tiesvedība Latvijā un neefektīvā tiesu izpildītāju darbība.	Lēnā administratīvā tiesvedība ļauj negodprātīgiem parādniekiem uz tiesvedības laiku, kas var ilgt līdz pat 3 gadiem, nesekmē parādu apjoma būtisku samazināšanos. Pietiesāto parādu atgūšana notiek ļoti lēni.
4.5.	Ievērojamais kredītportfelis	Lai arī esošais kredītportfelis tiek apkalpots savlaicīgi, tā apkalpošanas nepieciešamība pasliktina Maltas DzKSU likviditāti. Esošās procentu likmes ir ārkārtīgi zemas. Maltas DzKSU ilgtermiņā ir finansiāli ievainojama 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. Ņemot vērā nepieciešamību nodrošināt dažādu projektu finansējumu un līdzfinansējumu kopējais aizņēmumu portfelis laika posmā no 2015. gada līdz 2020. gada beigām ir pieaudzis no EUR 887 tūkst. līdz EUR 1,064 miljoniem.

4. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts

4.1. Maltas DzKSU klientu īss 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 1,8 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.

- (3) Rēzeknes novada pašvaldības iestādes.

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

4.2. Konkurence un tirgus analīze

Maltas DzKSU 2021. gadā 72,1% ieņēmumus guva segmentos, kur konkurences nav (2015. gadā šis īpatsvars bija 65,1%) – tie ir regulētie ūdenssaimniecības un siltumapgādes pakalpojumi, kurus sniegt iedzīvotājiem nosaka deleģēšanas vai pakalpojumu līgumi ar RNP, un kuriem pakalpojumu tarifi tiek noteikti saskaņā ar striktu tarifu noteikšanas metodoloģiju.

Nosacītu (teorētisku) 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 vai arī par atkritumu apsaimniekošanu (t.sk. nodrošinot iespēju šķirot atkritumus). Ņemot vērā iedzīvotāju pazemināto maksātspēju, Maltas DzKSU ir pārliecināts, ka vienīgā cita alternatīva ir iedzīvotājiem dibināt biedrību un pašiem veikt sava daudzdzīvokļu nama apsaimniekošanu. Vienlaikus gan Maltas DzKSU neveic nekādas darbības, lai iedzīvotājus stimulētu dibināt šādas biedrības un arī paši iedzīvotāji nevēlas pieņemt atbilstošus lēmumus, lai ēku pārņemtu valdījumā un būtu atbildīgi par tās apsaimniekošanas organizēšanu.

Maltas DzKSU neveic tādu pakalpojumu apzinātu virzīšanu tirgū, kas varētu radīt iespējamus konkurences kropļošanas riskus. Tomēr gadījumos, kad iedzīvotāji nespēj saņemt noteiktus pakalpojumus (piemēram, ūdens patēriņu mērītāju maiņa, dažādi neatliekami darbi dzīvokļos un tml.), Maltas DzKSU par ekonomiski pamatotu samaksu nodrošina šo pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem.

Līdz ar to, Maltas DzKSU atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likums 88. panta 1. daļas 1. apakšpunktam novērš tirgus nepilnību (situācija, kad tirgus nav spējīgs nodrošināt sabiedrības interešu īstenošanu attiecīgajā jomā). Ņemot vērā Maltas DzKSU darbības areālu un salīdzinoši lielo attālumu no Rēzeknes pilsētas, kur koncentrējas dažādi pakalpojumu sniedzēji, Maltas DzKSU uzskata, ka arī ilgtermiņā uzņēmumam, kompensējot tirgus nepilnību, būs jānodrošina dažādu saimnieciska rakstura pakalpojumu pieejamība sabiedrībai.

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 nozarē¹.

Tabula 4-1 atspoguļo apkopotos rezultātus par citiem pakalpojumu sniedzējiem, salīdzinot to datus ar Maltas DzKSU raksturlielumiem.

Tabula 4-1 **Maltas DzKSU salīdzinājums ar citiem līdzīgiem komersantiem Latgales reģionā (2020. gada dati)**

Faktors	Maltas DzKSU	Vidēji pārējie komersanti	Min. vērtība	Max. vērtība
1	2	3	4	5
Apgrozījums (EUR, 2020)	753 080	1 236 124	316 272	2 857 489
Darbinieki (2020)	30	70	18	180
Apgrozījums (EUR) / 1 darbinieks	25 103	17 684	8 548	26 528
Neto peļņa vai zaudējumi 2020 (EUR)	37 103	-14 931	-168 097	105 139
Likviditāte	0,81	0,97	0,30	1,81
Aktīvu rentabilitāte (%)	0,85	-0,65	-4,89	1,50
Tarifs Ū (EUR/m ³ bez PVN)	1,05	1,06	0,89	1,48
Tarifs K (EUR/m ³ bez PVN)	1,20	1,51	1,15	2,12
Tarifs S (EUR/MWh bez PVN)	60,84	50,94	39,94	60,45

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) Ūdenssaimniecības pakalpojumu tarifi ir par 12% zemāki nekā vidēji reģionā, bet siltumapgādes tarifs 2020. gada ir bijis par 19% nekā vidēji nozarē.

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", SIA "Kārsavas namsaimnieks", SIA "Ornaments" (Ilūkste), SIA "Līvānu dzīvokļu komunālā saimniecība", SIA "Dzīvokļu komunālais uzņēmums" (Varakļāni).

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 apvienības pagastu teritorijā.

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 RNP 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 novērtēšanai (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 puse rīkojas pretēji Maltas DzKSU pieņēmumiem, konkrētie mērķi var palikt nesasnēgti. Tāpat, ja konkrētajām aktivitātēm un/vai ieguldījumiem nav pieejams finansējums no RNP, Eiropas savienības vai valsts budžeta, tad tās var palikt arī nerealizētas.

Tabula 5-1 Maltas DzKSU stratēģiskie mērķi laika periodam no 2022. līdz 2027. gadam

Mērķu virziens	Mērķa ID	Stratēģiskais mērķis
1	2	3
Ekonomiskie mērķi	A1	Uzņēmuma finansiālās stabilitātes 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 uzskaitē ekonomiski pamatotu cenu nodrošināšanai

Mērķu virziens	Mērķa ID	Stratēģiskais mērķis
1	2	3
Institucionālie mērķi	C1	Personāla apmierinātības paaugstināšana – atalgojuma sistēmas pārskatīšana
	C2	Personāla savstarpējās aizvietojamības uzlabošana
	C3	Personāla kapacitātes celšana
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 materiāli – tehniskajā aprīkojumā, 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.

Visas plānotās Maltas DzKSU aktivitātes atbalsta Rēzeknes novada "Attīstības programmā 2019. – 2025. gadam" noteikto ilgtermiņa mērķi SM3 "Sakārtota un pievilcīga dzīves vide", kā arī ilgtermiņa prioritāti IP3 "Ciemu un citu urbāno vietu attīstība" un vidējā termiņa prioritāti VP3 "Iedzīvotājiem, saimnieciskajai darbībai un dabai labvēlīga telpa". Tabula 5-2 norāda plānoto Maltas DzKSU aktivitāšu sasaisti ar RNP "Attīstības programmas 2019. - 2025. gadam" definētajiem rīcības virzieniem un uzdevumiem.

Tabula 5-2 Maltas DzKSU nepieciešamie ieguldījumi infrastruktūras attīstībā

Nr.	Pagasts	Objekts	Veicamie darbi	Izmaksas EUR (bez PVN)	Atbilstība Maltas DzKSU stratēģiskajam mērķim	Atbilstība RNP mērķiem
1	2	3	4	5	6	7
1	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Centrālā siltumzskaites mezgla nomaina	3 600	B1	RV12 / U27
2	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Katla Nr.1 liesmu cauruļu nomaina	9 000	B1/B2	RV12 / U27
3	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Katla Nr.2 liesmu cauruļu nomaina	8 900	B1/B2	RV12 / U27
4	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Katla Nr.2 liesmu sienas pārmūrēšana	6 000	B1/B2	RV12 / U27
5	Malta	Skolas 13 (Katlumāja)	Pazemes cirkulācijas sūkņa uzstādīšana	1 200	B1/B2/D2	RV12 / U27
6	Malta	Siltumapgāde kopā	n/a	28 700	n/a	n/a
7	Malta	NAI Rozentova	Kompresoru telpas jumta remonts	1 000	B1	RV12 / U27
8	Malta	NAI Rozentova	Bojāto aku remonts	3 000	B1/B2	RV12 / U27 RV15 / U31
9	Malta	NAI Malta	Notekūdeņu pieņemšanas punkta būvniecība	23 000	A1/B1/D1	RV12 / U26 RV15 / U31
10	Malta	NAI Malta	Aerotenku telpas jumta remonts	8 000	B1	RV12 / U27
11	Malta	Maltas ŪAS	Stacionārā 50 kW generatora iegāde Maltas	11 000	B1/B2/B3	RV12 / U26 RV12 / U27

Nr.	Pagasts	Objekts	Veicamie darbi	Izmaksas EUR (bez PVN)	Atbilstība Maltas DzKSU stratēģiskajam mērķim	Atbilstība RNP mērķiem
1	2	3	4	5	6	7
			centra nodrošināšanai ar ūdeni			
12	Malta	Fr. Trasuna 45	Asenizācijas notekūdeņu pieņemšanas punkta būvniecība	21 000	A1/B1/D1	RV12 / U26 RV15 / U31
13	Malta	Ūdenssaimniecība kopā	n/a	67 000	n/a	n/a
14	Lūznava	Rāznas 8 (Katlumāja)	1,6 MW katla priekškurtuves, velves un sienu pilnīga pārbūve	11 800	B2	RV12 / U27
15	Lūznava	Rāznas 8 (Katlumāja)	2 MW katla priekškurtuves, velves un sienu pilnīga pārbūve	6 500	B2	RV12 / U27
16	Lūznava	Rāznas 8 (Katlumāja)	Ārsienā bojāto ķieģeļu mūrējuma atjaunošana	3 000	B2	RV12 / U27
17	Lūznava	Siltumapgāde kopā	n/a	21 300	n/a	n/a
18	Lūznava	NAI	Kompresora nomaīņa, uzstādot ārpus aerotenka	2 800	B2/D2	RV12 / U27
19	Lūznava	Vertukšne	Ūdens skaitītāja mezgla izbūve	1 300	A1/B3	RV12 / U27
20	Lūznava	Vertukšne	Jumta remonts dzeramā ūdens atdzelžošanas stacijā, seguma maiņa, siltināšana.	2 500	B2/D2	RV12 / U27
21	Lūznava	Ūdenstornis	Tvertnes pārklājuma atjaunošana (no abām pusēm)	5 000	B2	RV12 / U27
22	Lūznava	Lūznavas ŪAS	Stacionārā 35 kW ģeneratora iegāde Lūznavas nodrošināšanai ar ūdeni.	7 500	B1/B2/B3	RV12 / U26 RV12 / U27
23	Lūznava	Zosna, Lūznavas pagasts, Rēzeknes novads (65 cilvēki)	Ūdens atdzelžošanas stacija, tīrā ūdens uzglabāšanas rezervuārs, sūkņi, gaisa kompresors ² .	15 000	B1/B2/B3/D2	RV12 / U26 RV12 / U27
24	Lūznava	Ūdenssaimniecība kopā	n/a	34 100	n/a	n/a
22	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Vieglās automašīnas iegāde	5 000	B1/D1	n/a
23	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Traktora iegāde	23 000	B1/D2	RV12 / U27 RV13 / U28
24	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Traktora piekabe	12 000	B1	RV12 / U27 RV13 / U28
25	DzKSU	Pakalpojumu sniegšanas teritorija	Sniega šķūres	5 000	B1	RV12 / U27 RV13 / U28
26	DZKSU	Kopā visai pakalpojumu teritorijai	n/a	45 000	n/a	n/a
27	Visas investīcijas kopā			196 100	n/a	n/a

² Sistēmas sakārtošana atbilstoši 14.11.2017 MK noteikumiem Nr. 671 "Dzeramā ūdens obligātās nekaitīguma un kvalitātes prasības, monitoringa un kontroles kārtība"

Tabula Nr. 5-3 atspoguļo tās Maltas DzKSU aktivitātes, kuras ir plānots veikt papildus tabulā Nr. 5-2 minētajiem ieguldījumiem infrastruktūras izveidē un atjaunošanā.

Tabula 5-3 Maltas DzKSU nepieciešamās aktivitātes stratēģisko mērķu sasniegšanai

Nr.	Aktivāte	Apraksts un nepieciešamie resursi	Atbilstība Maltas DzKSU stratēģiskajam mērķim	Atbilstība RNP mērķiem
1	2	3	4	5
1.	Tarifu palielināšana	Ekonomiski pamatotu tarifu nodrošināšana. Regulāra un savlaicīga to pārskatīšana. Vissteidzamāk var būt nepieciešama atkritumu savākšanas tarifa pārskatīšana, ņemot vērā to, ka vidējā termiņā, visdrīzāk, ka mainīsies deponējamo atkritumu sastāvs.	A1/B4/C1	netieši RV12 / U26 RV12 / U27
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. Vismaz reizi 2 gados nepieciešama atalgojuma pārskatīšana.	C1	netieši RV12 / U26 RV12 / U27
3	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 ilgtermiņā. Nepieciešams celt tehniskā personāla kopējo kapacitāti, t.sk. veidojot remonta un avārijas dienestu.	C2/C3	netieši RV12 / U26 RV12 / U27 RV15 / U31
4	Īpašumtiesību sakārtošana	Daļa Maltas DzKSU īpašumi nav reģistrēti zemesgrāmatā, kas nākotnē var radīt dažādus riskus vai ierobežojumus. Īpašumtiesību sakārtošana izmaksātu ne mazāk par 15- 17 tūkst. EUR.	A1	netieši RV12 / U26 RV12 / U27
5	Uzskaites un vadības programma.	Nepieciešama jaunas vadības un uzskaites programmnodrošinājuma iegāde, kas ļaus precīzi veikt uzskaiti sadalījumā pa pakalpojumu veidiem un maksimāli automatizēt dažādu atskaišu un ziņojumu sagatavošanu.	A1	netieši RV12 / U26 RV12 / U27
6	Regulāra iedzīvotāju informēšana par nepieciešamību veikt ieguldījumus ēku uzturēšanā	Nepieciešams iedzīvotājiem uzlabot izpratni par nepieciešamību vairāk investēt ēku ilgtspējas nodrošināšanā un apkārtējās vides labiekārtošanā. Informācija sniedzama sanāksmēs un individuāli ar mērķa grupu ēku iedzīvotājiem.	D2	RV13 / U28 RV14 / U29

6. Kapitālsabiedrības finanšu pārskatu prognozes

Šīs Stratēģijas sagatavošanas ietvaros peļņas vai zaudējumu aprēķins, balance 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 2022. gada februārī. 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 neprecīzas;
- (2) Šis dokuments ir dinamisks. Tas var tikt aktualizēts 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 2021. – 2027. 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 ir izmantojusi budžeta plānošanā Stratēģijā nepieciešamo aprēķinu veikšanai.

Finanšu plānošanas pieņēmumi

Finanšu plāna sagatavošanas ietvaros tiek izmantoti sekojoši pieņēmumi:

- (1) Novērtēšana, uzskaitē un budžetēšana tiek veikta nominālajās cenās;
- (2) Atkritumu apsaimniekošanas tarifi tiek pārskatīti 2023. gadā. Sākot no šī brīža tie ir ekonomiski pilnībā pamatoti un nodrošina Maltas DzKSU ar ieņēmumu apjomu, kas veicina A1 mērķa sasniegšanu;
- (3) Pakalpojumu sniegšanas apjomi būtiski nemainās salīdzinājumā ar to situāciju kāda ir 2020. un 2021. finanšu pārskata gados;
- (4) Maltas DzKSU būtiski nepalielina personālu. Izņēmums var būt scenārijā, ja Maltas DzKSU varētu tikt uzticēta dažādu pakalpojumu sniegšana citos Maltas pagastu apvienības pagastos. Pakalpojumu sniegšanas pārņemšana, ja par tādu RNP vispār lems, būtu jāveic, pievienojot Maltas DzKSU apkalpes zonai pagastus pa vienam un ne biežāk par 1 pagastu 1 kalendārā gada laikā. Atbilstoši Maltas DzKSU ir palielināma arī personāla bāze (t.sk., pārņemot vismaz 2 pagastus, papildus jurista un grāmatveža štatu vienības) un materiāli – tehniskais nodrošinājums.

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. Ņemot vērā esošo aizņēmumu portfeli, kas ir ievērojams pret uzņēmuma finanšu rādītājiem, tuvāko piecu gadu laikā jaunu būtisku aizņēmumu piesaistīšana netiek plānota.

Iespējams, ka atsevišķu pamatlīdzekļu finansēšanai var tikt izmantots līzings. Tāpat pastāv iespēja, ka būs nepieciešams nodrošināt aizņēmumu scenārijā, ja būs nepieciešams nodrošināt līdzfinansējumu ES

struktūrfondu līdzfinansētam projektam. Tomēr, tā kā šādu scenāriju iestāšanās ir ļoti neskaidra, Stratēģijas aprēķinos tie netiek ievērtēti.

Krājumu un debitoru vadība

Debitoru vadībā pakāpeniski tiek pielietotas aktīvākas parādu atgūšanas metodes. Tiek plānots, ka debitoru apjoma pieaugumam gadā ilgtermiņā nevajadzētu pārsniegt 1% līdz 2% 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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7
Neto apgrozījums	890	900	930	960	990	990
Operacionālās, pārdošanas un administrācijas izmaksas	828	828	856	864	891	891
EBITDA	101	113	117	141	146	148
Amortizācijas atskaitījumi	172	174	176	178	180	182
Nākamo periodu ieņēmumi	139	139	139	138	138	138
Procentu maksājumi	6	6	6	5	5	5
Neto peļņa vai zaudējumi	23	31	31	51	52	50

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

Pozīcija / gads	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7
Ilgtermiņa ieguldījumi	3 683	3 539	3 393	3 250	3 105	2 958
Apgrozāmie līdzekļi (bez naudas līdzekļiem)	310	313	323	333	343	343
Naudas līdzekļi	50	43	31	37	46	65
Aktīvi kopā	4 043	3 895	3 747	3 620	3 494	3 366
Pašu kapitāls	549	580	612	663	715	765
ES finansējums	2 386	2 247	2 108	1 970	1 832	1 694
Pārējie aizņēmumi un tekošās saistības	1 108	1 068	1 028	988	948	908
Pasīvi kopā	4 043	3 895	3 747	3 620	3 494	3 366

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

Pozīcija / gads	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7
Atlikums perioda sākumā	24	50	43	31	37	46
Neto peļņa	23	31	31	51	52	50
Nemateriālo izdevumu kopsumma	172	174	176	178	180	182
Nemateriālo ieguvumu kopsumma	139	139	139	138	138	138
Apgrozāmo līdzekļu izmaiņas	1	-3	-10	-10	-10	0
Investīcijas	20	30	30	35	35	35
Piesaistītais ES finansējums	0	0	0	0	0	0
Piesaistītais finansējums no RNP	0	0	0	0	0	0
Aizņēmumu un citu saistību izmaiņas	-11	-40	-40	-40	-40	-40
Atlikums perioda beigās	50	43	31	37	46	65

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.

Tā kā šiem riskiem ir nozīmīga ietekme uz Maltas DzKSU operacionālajiem, vides vai finanšu rādītājiem, 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 samazināšanās, 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 stratēģiskie riski un to pārvaldības plāns 2022. līdz 2027. 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	Kredītsaistību apkalpošanas izmaksu pieauguma risks	Pieaugot procentu likmēm, jārod finanšu avoti to segšanai	Riska varbūtība ir zema tuvāko 2 līdz 3 gadu periodam, taču vidējā termiņā pastāv risks, ka mainīgās procentu likmes varētu tikt palielinātas. Īstermiņā preventīvais pasākums ir izmaksas 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.
2	Kapitāla vai dotētā finansējuma nepieejamība	Ja nav pieejams RNP vai ES fondu finansējums būtiskāku projektu realizācija var nebūt iespējama.	Preventīvo pasākumu nav. Finansēšana ar aizņemtajiem līdzekļiem ir pārāk dārga, tā kā principiāli visu projektu aizņēmuma apkalpošanas izmaksas ir iekļaujamas tarifā. Ja nav pieejams šāds finansējums (2022. gada sākumā noteikti finanšu instrumenti un projekti nav identificēti), tad nozīmīgāku projektu realizācija nebūs iespējama. Šāda scenārija gadījumā, Maltas DzKSU plāno realizēt tikai tos projektus, kas ir priekš Maltas DzKSU finansiāli izdevīgi vai ir kritiski nepieciešami esošās infrastruktūras uzturēšanas nodrošināšanai.	Augsta	Vidēja	Funkcijas nodrošināšanai papildus finansējums vai citi resursi nav nepieciešami.
3	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.
4	Avāriju risks	Avārija, kuru atklāšana un novēršana prasa lielus laika un naudas resursus	Riska novēršanai ilgtermiņā būtu nepieciešama SCADA vai līdzīgas sistēmas pieejamība, kas ļautu ātri un pietiekami precīzi identificēt iespējamās avāriju vietas ūdensapgādes vai siltumapgādes sistēmā.	Vidēja	Vidēja	Funkcijas nodrošināšanai vajadzīga atbilstoša tarifu politika, lai pakāpeniski veidotos brīvo naudas resursu uzkrājumi. Citi resursi nav nepieciešami.
5	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
6	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 18,5 tūkst. EUR, kas ir norādīti Stratēģijas tabulā Nr. 5-2.