



SIA LUDZAS APSAIMNIEKOTĀJS

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību «LUDZAS APSAIMNIEKOTĀJS»

Reģ. Nr. 42403015020, PVN LV 42403015020, Kr. Barona ielā 49, Ludza, Ludzas novads, LV-5701
tāl./fakss 65707330, e-pasts: sia.la@inbox.lv

PIELIKUMS Nr. 1

APSTIPRINĀTA:

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību
“LUDZAS APSAIMNIEKOTĀJS”

2022.gada 22.augusta

dalībnieku sapulcē

(protokols Nr.3, 3.punkts)

**SIA „LUDZAS APSAIMNIEKOTĀJS”
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS
STRATĒGIJA
2022.-2024. GADAM**

Ludzā
2022

SATURS

	Ievads	3
1	Vispārīgā informācija	4
2	Funkcijas un raksturojums	6
3	Tirgus analīze un konkurence	9
4	SVID analīze	11
5	Risku analīze	12
6	Stratēģiskie mērķi un prioritātes	12
7	Nefinanšu mērķi	16
8	Finanšu mērķi un darbības finanšu rādītāji	16
9	Stratēģijas aktualizēšanas un īstenošanas novērtēšanas kārtība	20

IEVADS

Ludzas novada pašvaldības kapitālsabiedrība sabiedrība ar ierobežotu atbildību „LUDZAS APSAIMNIEKOTĀJS” (turpmāk tekstā – Sabiedrība) ir dibināta 2003.gada 1.oktobrī un tā nodrošina pašvaldības autonomo funkciju izpildi - organizē iedzīvotājiem komunālos pakalpojumus (siltumapgāde, atkritumu apsaimniekošana, ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumu sniegšana), pārvalda pašvaldības īpašumu – dzīvojamo fondu, kā arī veic ceļu uzturēšanas darbus, sniedz apzaļumošanas, labiekārtošanas un apbedīšanas pakalpojumus.

Sabiedrības vidēja termiņa darbības stratēģija ir vidēja termiņa dokuments, kurā noteikti uzņēmuma stratēģiskie mērķi (t.sk. finanšu un nefinanšu mērķi), veikta SVID (stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu analīze), kā arī definētas rīcības un aktivitātes, kas būtu īstenojamas 2022.-2024.gadā.

Vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes pamatojums ir Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 1.panta pirmās daļas 19.punkts, kas nosaka, ka vidēja termiņa darbības stratēģija ir kapitālsabiedrības darbības plānošanas dokuments vismaz triju gadu periodam, uz kura pamata tiek plānota kapitālsabiedrības darbība, dividendēs izmaksājamā peļņas daļa un kapitālsabiedrības budžets. Vidēja termiņa darbības stratēģija ir izstrādāta atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.pantam.

1. VISPĀRĪGĀ INFORMĀCIJA

Sabiedrības nosaukums: Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "LUDZAS APSAIMNIEKOTĀJS"

Sabiedrības juridiskais statuss: Sabiedrība ar ierobežotu atbildību

Reģistrācijas numurs: 42403015020

Pievienotās vērtības nodokļa maksātāja reģistrācijas numurs: LV42403015020

Reģistrācijas datums Komercreģistrā: 01.10.2003.

Adrese: Kr.Barona iela 49, Ludza, Ludzas novads, LV-5701

NACE klasifikators:

D ELEKTORENERĢIJA, GĀZES APGĀDE, SILTUMAPGĀDE UN GAISA KONDICIONĒŠANA

35 Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana

35.23 Gāzes realizācija pa cauruļvadiem

35.3 Tvaika piegāde un kondicionēšana

E ŪDENS APGĀDE; NOTEKŪDEŅU, ATKRITUMU APSAIMNIEKOŠANA UN SANĀCIJA

36 Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde

37 Notekūdeņu savākšana un attīrīšana

38 Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde

38.1 Atkritumu savākšana

38.12 Bīstamo atkritumu savākšana

38.2 Atkritumu apstrāde un izvietošana

38.22 Bīstamo atkritumu apstrāde un izvietošana

38.3 Otrreizējā pārstrāde

38.31 Nolietotu iekārtu ierīču un mašīnu izjaukšana

38.32 Šķirotu materiālu pārstrāde

39 Sanitārija un citi atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumi

F BŪVNIECĪBA

41 Ēku būvniecība

41.2 Dzīvojamo un nedzīvojamo ēku būvniecība

42 Inženierbūvniecība

42.11 Ceļu un maģistrāļu būvniecība

42.2 Pilsētsaimniecības infrastruktūras objektu būvniecība

42.21 Ūdensapgādes sistēmu būvniecība

42.9 Pārējā inženierbūvniecība

42.91 Hidrotehnisko objektu būvniecība

42.99 Citur nekvalificēta inženierbūvniecība

43 Specializētie būvdarbi

43.1 Ēku nojaukšana un būvlaukuma sagatavošana

43.2 Elektroinstalācijas ierīkošanas, cauruļvadu uzstādīšanas un citas līdzīgas darbības

43.21 Elektroinstalācijas ierīkošana

43.22 Cauruļvadu, apkures un gaisa kondicionēšanas iekārtu uzstādīšana

43.29 Citu inženiersistēmu montāža

43.3 Būvdarbu pabeigšana

43.31 Apmetēju darbi

43.32 Galdnieku darbi

43.33 Grīdas un sienu apdare

43.34 Krāsotāju un stiklinieku darbi

43.39 Citas būvdarbu pabeigšanas operācijas

- 43.9 Citi specializētie būvdarbi
- 43.91 Jumta seguma uzklāšana
- 43.99 Citur nekvalificētie specializētie būvdarbi
- H TRANSPORTS UN UZGLABĀŠANA
- 49.4 Kravu pārvadājumi pa autoceļiem
- 49.41 Kravu pārvadājumi pa autoceļiem
- 49.42 Individuālie kravu pārvadāšanas pakalpojumi
- 52 Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības
- 52.2 Transporta palīgdarbības
- 52.21 Sauszemes transporta palīgdarbības
- 52.24 Kravu iekraušana un izkraušana
- 52.29 Pārējās transporta palīgdarbības
- L OPERĀCIJAS AR NEKUSTAMO ĪPAŠUMU
- 68 Operācijas ar nekustamo īpašumu
- 68.1 Sava nekustama īpašuma pirkšana un pārdošana
- 68.2 Sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana
- 68.3 Darbības ar nekustamo īpašumu uz līguma pamata vai par atlīdzību
- 68.31 Starpniecība darbībā ar nekustamo īpašumu
- 68.32 Nekustamā īpašuma pārvaldīšana par atlīdzību vai uz līguma pamata
- M PROFESIONĀLIE, ZINĀTNISKIE UN TEHNISKIE PAKALPOJUMI
- 69 Juridiskie un grāmatvedības pakalpojumi
- 69.2 Uzskaites, grāmatvedības, audita un revīzijas pakalpojumi; konsultēšana nodokļu jautājumos
- 71 Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze
- 71.12 Inženierdarbības un ar tām saistītās tehniskās konsultācijas
- N ADMINISTRATĪVO UN APKALPOJOŠO DIENESTU DARBĪBA
- 81 Ēku uzturēšanas un ainavu arhitektu pakalpojumi
- 81.1 Ēku uzturēšanas un ekspluatācijas darbības
- 81.10 Ēku uzturēšanas un ekspluatācijas darbības
- 81.3 Ainavu veidošanas un uzturēšanas darbības
- 81.30 Ainavu veidošanas un uzturēšanas darbības
- S CITI PAKALPOJUMI
- 96.03 Apbedīšana un ar to saistītā darbība

Sabiedrības pamatkapitāls: Sabiedrības pamatkapitāls sastāda EUR 7 118 806 (septiņi miljoni viens simts astoņpadsmit tūkstoši astoņi simti seši), vienas pamatkapitāla daļas vērtība ir 1 (viens) EUR, pamatkapitāls ir sadalīts 7 118 806 (septiņi miljoni viens simts astoņpadsmit tūkstoši astoņi simti sešas) daļās.

Sabiedrības īpašuma struktūra: Sabiedrība ir pašvaldības dibināta kapitālsabiedrība, kura darbojas, pamatojoties uz likumu “Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums” un Komerclikumu. Sabiedrībai nav līdzdalības (kapitāla daļu) citās kapitālsabiedrībās.

Sabiedrības dalībnieki: Sabiedrības kapitāla daļu turētājs ir Ludzas novada pašvaldība, kapitāla daļu turētāja pārstāvis – Ludzas novada pašvaldības izpilddirektors.

Vadības modelis: Sabiedrības izpildinstitūcija ir valdes priekšsēdētājs. Valdes priekšsēdētājs vada un pārstāv sabiedrību. Sabiedrībai ir Komercreģistrā reģistrēta prokūra.

Veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā (EUR)

Nodokļa veids	2019	2020	2021
Pievienotās vērtības nodoklis	405 736	301 608	319 229
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	153 356	150 624	157 673
Sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	448 408	446 757	449 541
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	814	795	797
Dabas resursu nodoklis	8 389	9 159	11 822
Nekustamā īpašuma nodoklis	9 295	9 562	9 267
KOPĀ	1 025 998	918 505	948 329

Saņemtais valsts un pašvaldības finansējums (EUR)

Finansējuma avots	2019	2020	2021
Ludzas novada pašvaldība Pamatkapitāla palielināšana	1 249 995	1 306 544	833 090

2. FUNKCIJAS UN RAKSTUROJUMS

Sabiedrība ir daudznozaru uzņēmums, kurš konkurences apstākļos sniedz sabiedriski regulētu komercpakalpojumu un veic pašvaldības deleģētu funkciju izpildi:

- veikt dzīvojamo māju pārvaldīšanu saskaņā ar noslēgtajiem māju pārvaldīšanas līgumiem starp Sabiedrību un dzīvokļu īpašniekiem;
- veikt siltumenerģijas ražošanu, piegādi, sadali un tirdzniecību saskaņā ar noslēgtajiem enerģijas piegādes līgumiem, kā arī līgumiem par komunālo pakalpojumu sniegšanu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju iedzīvotājiem, ievērojot pieprasījumam atbilstošus siltumnesēja parametrus;
- nodrošināt dzeramā ūdens padevi, atbilstoši dzeramā ūdens obligātajām nekaitīguma prasībām, no ūdens ražošanas vietas līdz pakalpojuma saņēmējam, saglabājot ūdens spiedienu pilsētas ūdensvada tīklā ne mazāku par būvnormatīvos noteikto daudzstāvu dzīvojamai apbūvei nepieciešamo;
- nodrošināt notekūdeņu savākšanu un novadīšanu līdz attīrīšanas iekārtām, notekūdeņu attīrīšanu un novadīšanu virszemes ūdensobjektos, atbilstoši noteikumiem par piesārņojošu vielu emisiju ūdenī; nodrošināt Eiropas Savienības, citu ārvalstu finanšu instrumentu un valsts finansējuma piesaisti, piedalīties Eiropas Savienības un citu ārvalstu fondu projektos, koordinēt un uzraudzīt projektu realizāciju savas kompetences ietvaros;
- nodrošināt infrastruktūras un pamatlīdzekļu saglabāšanu, uzturēšanu, apkalpošanu, atjaunošanu un rekonstrukciju, kas izmantojami sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai;

- f) slēgt līgumus par sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu patērētājiem un nodrošināt to uzskaiti;
- g) sagatavot atbildes uz juridisko un fizisko personu vēstulēm (iesniegumiem, sūdzībām un priekšlikumiem) jautājumos par sniegto pakalpojumu attiecīgajā nozarē;
- h) nodrošināt Sabiedrības interešu juridisko pārstāvību tiesā un citās valsts un pašvaldību institūcijās;
- i) nodrošināt sadarbību ar valsts un pašvaldības institūcijām izvirzīto mērķu sasniegšanai;
- j) u.c.

Darbības nodrošināšanai Sabiedrībai izsniegtas sekojošas licences sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai:

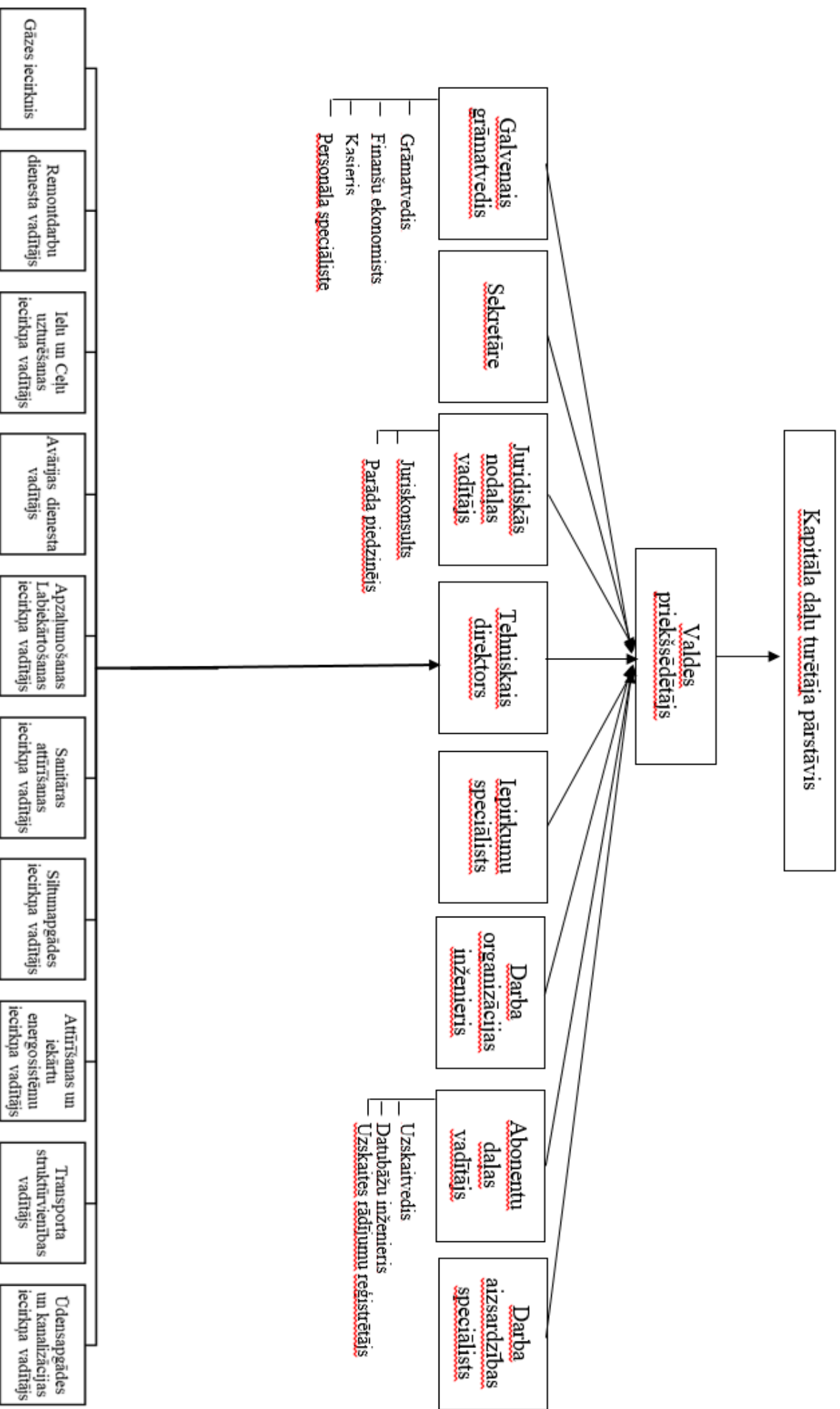
- a) Latgales pašvaldību daudznozaru sabiedrisko pakalpojumu regulators, Licence Nr.S2006-07-Siltumenerģijas pārvade un sadale, Licences darbības laiks no 2007.gada 22.janvāra līdz 2027.gada 22.janvārim.

Darbības nodrošināšanai Sabiedrība ir ieguvusi sekojošas atļaujas:

- a) Valsts vides dienests Rēzeknes reģionālā vides pārvalde, Ūdens resursu lietošanas atļauja Nr.RE174DU0013, pazemes ūdens ieguve Ludzas pilsētas ūdens apgādes nodrošināšanai, atļauja derīga visu attiecīgās darbības laiku;
- b) Valsts vides dienests Rēzeknes reģionālā vides pārvalde, Atļauja B kategorijas piesārņojošai darbībai, B kategorijas atļauja Nr.RE14IB0032, notekūdeņu attīrīšanas iekārtas “Kreiči”, atļauja derīga visu attiecīgās iekārtas darbības laiku;
- c) Valsts vides dienests Rēzeknes reģionālā vides pārvalde, Atļauja B kategorijas piesārņojošai darbībai, B kategorijas atļauja Nr.RE12IB0004, bīstamo atkritumu uzglabāšana”, atļauja derīga visu attiecīgās iekārtas darbības laiku;
- d) Valsts vides dienests Rēzeknes reģionālā vides pārvalde, atkritumu apsaimniekošanas atļauja Nr.RE16AA0002, atļauja spēkā līdz 2026.gada 1.oktobrim.

Sabiedrības organizatoriskā struktūra

Lai sekmīgi izpildītu Sabiedrības dibināšanas mērķus un nodrošinātu no pārvaldes uzdevumu deleģēšanas līguma izrietošo pienākumu izpildi, Sabiedrībā ir izveidotas sekojošas nodaļas un iecirkņi, kuru darbu nodrošina ~182 darbinieki (nepieciešamības gadījumā tiek piesaistīti papildus sezonas darbinieki).



3. TIRGUS ANALĪZE UN KONKURENCE

Ūdens ieguve un pārvadīšana, kanalizācijas novadīšana un notekūdeņu attīrīšana.

Ludzas novada pašvaldība Sabiedrībai ir piešķirusi īpašas tiesības sniegt ūdenssaimniecības un kanalizācijas pakalpojumus novada administratīvajā teritorijā. Sabiedrība ir vienīgais uzņēmums, kas sniedz centralizētu ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumu Ludzas pilsētas aglomerācijas teritorijā.

Ūdens ieguvē un pārvadīšanā infrastruktūra pieder Sabiedrībai. Pārņemot no Ludzas novada pašvaldības ūdenssaimniecības pamatlīdzekļus un realizējot Eiropas Savienības Kohēzijas fonda projektu, Sabiedrība ir radījusi monopolstāvokli.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju un ražošanas objektu nodrošināšanā ar ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumiem pastāv dabiskais monopols. Pārējie pilsētas iedzīvotāji var izvēlēties alternatīvu ūdens ieguves un kanalizācijas novadīšanas veidu, piemēram dzeramā ūdens grodu akas, nosēdbedres u.c.

Sabiedrība sniedz ūdensapgādes pakalpojumus ~7300 klientiem un ~6930 klientiem kanalizācijas pakalpojumus Ludzas pilsētā.

Paredzamā nākotnē tirgus nespēs piedāvāt līdzvērtīgu pakalpojuma sniedzēju. Pat pieļaujot, ka darbību pieteiks jauns pakalpojumu sniedzējs, tas praktiski nespēs nodrošināt pilnu pakalpojumu spektru, jo Sabiedrībai pieder vienīgās notekūdeņu attīrīšanas iekārtas Ludzas pilsētā, kā arī 3 artēziskie urbumi, kuri nodrošina ar dzeramo ūdeni visu pilsētu. Sabiedrībai pieder arī dzeramā ūdens rezervuārs un dzeramā ūdens atdzelžošanas stacija, kā arī Sabiedrībai pieder vairāki mazi artēziskie urbumi un atdzelžošanas stacijas.

Atkritumu apsaimniekošana.

Sabiedrības darbības virziens atkritumu apsaimniekošanas nozarē ir atkritumu savākšana, šķirošana, uzglabāšana, pārkraušana, pārvadāšana un sabiedrības izglītošana. Sabiedrība sniegtos atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumus regulē Ludzas novada pašvaldība, jo tiesības nodarboties ar sadzīves atkritumu apsaimniekošanu Sabiedrība ir ieguvusi noslēdzot līgumu ar Ludzas novada pašvaldību, pamatojoties uz Atkritumu apsaimniekošanas likuma 18.panta pirmās daļas prasībām. Pakalpojumi tiek sniegti gan Ludzas pilsētā, gan Ludzas novada teritorijā. Saskaņā ar likumu „Par pašvaldībām” 15.panta pirmo punktu viena no pašvaldības autonomajām funkcijām ir organizēt iedzīvotāju komunālos pakalpojumus, tai skaitā sadzīves atkritumu apsaimniekošanu.

Sabiedrība sniedz atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumus ~8570 klientiem Ludzas pilsētā un novadā.

Siltumenerģijas pārvade, sadale un tirdzniecība.

Pakalpojums tiek sniegts Ludzas pilsētā (t.sk. Lauktechnikas mikrorajonā), kur ir daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas un kur tirgus nespēj nodrošināt pakalpojumu. Siltumtrases pieder Sabiedrībai, turklāt arī Ludzas novada pašvaldība ir deleģējusi šo funkciju veikt Sabiedrībai. Nozarē pastāv dabiskais monopols. Siltumtrases pieder Sabiedrībai. Tarifu regulē Sabiedrisko pakalpojumu regulators.

Konkurence pastāv, klientiem izvēloties alternatīvu siltumapgādes veidu. Ludzas pilsētā tiek izmantoti dažādi tehniskās siltumapgādes veidi: centralizēta siltumapgādes sistēma, lokālā apkure un individuālā apkure. Karstā ūdens apgāde tiek nodrošināta centralizēti vai arī individuāli. Kā kurināmā veids siltumapgādes nodrošināšanai pārsvarā tiek izmantota koksne, ogles, malka, granulas un šķelda, atsevišķi uzņēmumi izmanto arī šķidro kurināmo - dīzeļdegvielu.

Sabiedrība sniedz siltumapgādes pakalpojumus ~4300 klientiem Ludzas pilsētā

Pašvaldības īres dzīvokļu pārvaldīšana.

Sabiedrība apsaimnieko ~189 dzīvojamās mājas Ludzas pilsētā.

Tirgus spēj nodrošināt pakalpojumu. Ja Ludzas novada pašvaldība izvēlētos citu pakalpojuma sniedzēju, bet tad tas nebūtu pašvaldības kontrolē esošs uzņēmums un pastāv risks:

- saņemt zemākas kvalitātes pakalpojumu, jo pakalpojuma sniedzējs var atrasties tālu no klientiem, kā rezultātā reaģēšanas ātrums, iespējams, būtu lēns;
- nesaņemt atgriezenisko saiti par pakalpojumu veikšanu;
- gadījumā, ja īrnieks neveiktu maksājumus, pakalpojuma sniedzējs vērstos tiesā pret pašvaldību, nevis pret īrnieku.

Pašvaldības dzīvokļu pārvaldīšanas dabiskais monopols nepastāv.

Privāta nekustamā īpašuma pārvaldīšana un apsaimniekošana.

Tirgus spēj nodrošināt pakalpojumu, jo Ludzas pilsētā šajā jomā darbojas citi uzņēmumi:

- 1) SIA „SAR projekti” - apsaimnieko vienu māju Ludzas pilsētā (Latgales iela 28a);
- 2) 6 dzīvojamās mājas ir izveidojušas savas biedrības – Latgales iela 106 izveidoja biedrību „Mūsu māja 106”, Latgales iela 149 izveidoja biedrību “Mūsu māja 149”, dzīvojamā māja Stacijas ielā 93 izveidoja biedrību „Kaija”, dzīvojamā māja Skolas ielā 18 izveidoja SIA „Jaunā gaisma”, Krāslavas iela 5 izveidoja biedrību “Runtorta”, Latgales ielā 105 pilnvarotā persona – pārvaldnieks Tatjana Vizule;
- 3) SIA “Latgales namu apsaimniekotājs” – apsaimnieko vienu māju Ludzas pilsētā (Latgales iela 92).

4. SVID ANALĪZE

Stiprās puses

- Ilggadīgā pieredze dzīvojamā un nedzīvojamā fonda apsaimniekošanā;
- Tiek veidots apsaimniekojamo ēku finanšu uzkrājums ēku remontdarbiem un ēku energoefektivitāti paaugstināšanas darbiem;
- Pietiekošs dzeramā ūdens resurss ūdensgūtnēs;
- Notekūdeņu attīrīšanas iekārtu jaudas ir atbilstošas un pietiekošas pakalpojumu teritorijas nodrošināšanai un paplašināšanai;
- Ilggadīgā pieredze Ludzas pilsētas teritorijas uzturēšanai un labiekārtošanai;
- Specializēta tehnika un autotransports;
- Darbinieku pieredze un profesionalitāte;
- Dažādu maksas pakalpojumu sniegšana iedzīvotājiem un uzņēmumiem;
- Sadarbība ar Ludzas novada pašvaldību.

Vājās puses

- Dzelzs koncentrācija iegūtajā pazemes ūdenī;
- Avārijas tīklos un to novēršana;
- Ūdensvadu un kanalizācijas tīklu fiziskais nolietojums (vecie nomainītie posmi);
- Apsaimniekoto namu fiziskais nolietojums un vājā energoefektivitāte;
- Pasīvi īpašnieki un īrnieki, kā rezultātā zema iniciatīva īstenot energoefektivitātes projektus;
- Sarežģīta situācija apsaimniekojot dzīvojamās mājas ar mazāku kopējo ēkas kvadrāturu, kuras novadā ir vecākās un daļa no tām savu laiku jau nokalpojušas un nepilnīgi apdzīvotas;
- Iedzīvotāju zemā maksātspēja kavē parādu piedziņu;
- Ūdens zudumi un liela pieplūde notekūdeņiem;
- Lietus ūdens notek sistēmu neesamība (nav sakārtota), kā rezultātā liels lietusūdens daudzums nokļūst notekūdeņu attīrīšanas ietaisēs (NAI).

Iespējas

- Darbs ar sabiedrību un atzīstama reputācija;
- Eiropas un pašvaldības finansējuma piesaiste ūdensapgādes un notekūdeņu tīklu paplašināšanai;
- Sabiedrības informēšanas līmeņa paaugstināšana;
- Daudzdzīvokļu namu energoefektivitātes pasākumu īstenošana;
- Lietus ūdens piekļuves norobežošana no kanalizācijas notekūdeņu sistēmas.

Draudi

- Pakalpojuma saņēmēju maksātspējas samazināšanās un kopējās sociāli ekonomiskās situācijas pasliktināšanās, parādnieku skaita palielināšanās;
- Pakalpojuma saņēmēju skaita samazināšanās, ņemot vērā, ka nav uzņēmējdarbības vides attīstības;
- Pakalpojumu tarifu paaugstināšanās, t.sk. ietekmējošiem resursiem - elektroenerģijai, degvielai;
- Kvalitatīva darbaspēka trūkums;
- Iedzīvotāju skaita samazināšanās.

5. RISKU ANALĪZE

Finanšu un ekonomisko risku izvērtējums

Riska veids	Risku līmenis
Finanšu riski	
Naudas resursu trūkums, kas var rasties no neplānotiem izdevumiem (dažāda veida avārijas, ļaunprātības, nelaiimes gadījumi u.tml.)	Zems
Naudas resursu trūkums, kas var rasties no apgrozāmo līdzekļu trūkuma	Zems
Partneru uzņēmumu maksātspēja vai bankrots, kā rezultātā netiek izpildītas dažādas saistības, netiek piegādāta produkcija	Zems
Ieņēmumu risks tarifu izmaiņu rezultātā, nedrošo/bezcerīgo debitoru parādu palielinājums	Vidējs
Ekonomiskie riski	
Inflācijas pieaugums	Vidējs
Ekonomiskā krīze valstī un partnervalstīs	Vidējs
Nodokļu izmaiņas, kas negatīvi ietekmē uzņēmuma darbību un ieņēmumus	Zems
Riski saistīti ar nodokļu izmaiņām un politisko situāciju kaimiņvalstīs un partnervalstīs	Vidējs

6. STRATĒGISKIE MĒRĶI UN PRIORITĀTES

Sabiedrības vispārējais stratēģiskais mērķis ir nodrošināt centralizētās ūdensapgādes, kanalizācijas un siltumapgādes sistēmas kvalitatīvu un drošu darbību, sniedzot klientiem kvalitatīvus, savlaicīgus, drošus pakalpojumus Ludzas novada administratīvajā teritorijā, tai skaitā nodrošināt centralizētās ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmas darbības nepārtrauktību, nodrošināt kanalizācijas notekūdeņu attīrīšanas sistēmas kapacitātes paaugstināšanu, aizsargāt ūdens ekosistēmas un no ūdens tieši atkarīgās sauszemes ekosistēmas (nodrošināt labu kvalitāti visos pazemes un virszemes ūdeņos, novērst to tālāku piesārņošanu), nodrošināt centralizētās

siltumapgādes sistēmas kvalitatīvu darbību, veikt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju apsaimniekošanu Ludzas novada administratīvajā teritorijā, Ludzas novada administratīvajā teritorijā nodrošināt atkritumu apsaimniekošanas izpildes kontroli, tajā skaitā sadzīves atkritumu kvalitatīvu un drošu savākšanu, pārvadāšanu, pārkraušanu, uzglabāšanu, šķirošanu, pārstrādi, pieņemšanu un nogādāšanu atkritumu apglabāšanas poligonā (Ludzas novada pašvaldības domes 30.06.2022. sēdes lēmums “Par līdzdalības pārvērtēšanu kapitālsabiedrībā” (protokols Nr.12, 1.§, 2.pielikums).

Sabiedrības darbības mērķis ir sniegt publiskos pakalpojumus likumā noteiktās kompetences ietvaros, lai nodrošinātu sabiedrības vajadzību ievērošanu šo pakalpojumu saņemšanā Ludzas pilsētas un Ludzas novada administratīvajā teritorijā.

Sniegtie pakalpojumi:

- Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde;
- Notekūdeņu savākšana un attīrīšana;
- Nekustamā īpašuma pārvaldīšana par atlīdzību vai uz līguma pamata;
- Siltumapgādes nodrošināšana;
- Sadzīves atkritumu apsaimniekošana;
- pilsētas ceļu uzturēšana;
- pilsētas labiekārtošana un apzaļumošana

Sabiedrības galvenie mērķi ir:

- nodrošināt kvalitatīvus namu apsaimniekošanas pakalpojumus visiem pakalpojumu saņēmējiem;
- nodrošināt teritorijas labiekārtošanas pakalpojumus;
- nodrošināt ūdensapgādes pakalpojumus visiem pakalpojumu saņēmējiem;
- nodrošināt notekūdeņu savākšanas pakalpojumus visiem pakalpojumu saņēmējiem;
- nodrošināt centrālapkures piegādes pakalpojumus visiem pakalpojumu saņēmējiem;
- nodrošināt sadzīves atkritumu apsaimniekošanu visiem pakalpojumu saņēmējiem.

Sabiedrībai tiek noteiktas šādas vidēja termiņa prioritātes (P):

P1 – Sakārtota, droša vide un energoefektīvi mājokļi

P2 – Komunālo pakalpojumu sniegšanas kvalitātes paaugstināšana

P3 – Komunikācijas ar pakalpojumu saņēmējiem uzlabošana

Vidēja termiņa prioritātes ietver mājokļu, tehniskās infrastruktūras un publiskās ārtelpas sakārtošanu un attīstību.

Pakārtoti prioritātēm, tiek izvirzīti veicamie uzdevumi 2022.-2024. gadā:

Prioritāte	Uzdevums	Pasākumi, aktivitātes	Plānotais finansējums	Plānotais apjoms	Izpildes gads
P1 Sakārtota, droša vide un energoefektīvi mājokļi	Labiekārtot Ludzas pilsētu, nodrošinot teritorijas uzkopšanu, zāliena pļaušanu, atpūtas un piemiņas vietu labiekārtošanu, kapsētu uzturēšanu u.c. darbus.	Saskaņā ar noslēgto līgumu.	Saskaņā ar pieejamo finansējumu.	515 700 m ²	2022.g – 2024.g.
	Piebraucamā ceļa un autostāvvietas izbūve daudzdzīvokļu mājas pagalmos.	Pagalma apsekošana. Māju iedzīvotāju kopsapulču organizēšana.	Saskaņā ar mājas iedzīvotāju kopsapulcē pieņemto lēmumu un pieejamo finansējumu.	5 māju pagalmi.	
	Uzlabot tehnisko nodrošinājumu pakalpojumu sniegšanā un teritorijas labiekārtošanā, t.sk. iegādāt tehniku.	Iepirkumu veikšana normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.	Saskaņā ar pieejamo finansējumu.	1) Hidrodinamiskā mašīna; 2) Mikroautobuss; 3) Automašīnas – 2 gab.; 4) Pļaušanas tehnika.	2022.g – 2024.g.
	Uzlabot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju apsaimniekošanu un paaugstināt to energoefektivitāti (t.sk. bēniņu siltināšana, fasāžu siltināšana, logu nomaīņa u.c.)	Māju apsekošana. Māju iedzīvotāju kopsapulču organizēšana.	Saskaņā ar mājas iedzīvotāju kopsapulcē pieņemto lēmumu un pieejamo finansējumu	4 mājas.	2022.g – 2024.g.
	Atjaunot/nomaīnīt kāpņu telpu logus un ventilāciju.	Māju apsekošana. Māju iedzīvotāju kopsapulču organizēšana.	Saskaņā ar mājas iedzīvotāju kopsapulcē pieņemto lēmumu un pieejamo finansējumu.	2 mājas.	2022.g – 2024.g.
	Veicināt atkritumu	Sabiedrības informēšana	Saskaņā ar pieejamo	1) Dalīto atkritumu savākšanas punktu	2022.g –

	radītāju līdzdalību atkritumu šķirošanā.	par atkritumu šķirošanas nepieciešamību un iespējām Ludzas novadā, t.sk. informācija uzņēmuma mājaslapā, presē, izglītības iestādēs.	finansējumu.	skaita palielināšana, tai skaitā publiskās vietās par 2 līdz 5 gab. Ludzas pilsētas teritorijā; 2) Bioloģiski noārdāmo atkritumu savākšana, veicinot sadzīves atkritumu apjoma samazināšanu par 5% no sadzīves atkritumu kopējā apjoma.	2024.g.
	Uzlabot atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumu lauku teritorijās.	Papildu atkritumu šķirošanas punktu izveidošana lauku teritorijā. Ar Ludzas novada lauku teritorijā esošajām mājāsaimniecībām noslēgto līgumu par atkritumu izvešanu skaita palielināšana.	Saskaņā ar pieejamo finansējumu.	1) Papildu atkritumu šķirošanas punktu izveidošana lauku teritorijā 1 līdz 2 punkti katrā pagastā, kur tiek nodrošināta sadzīves atkritumu savākšana; 2) Ar Ludzas novada lauku teritorijā esošajām mājāsaimniecībām noslēgto līgumu par atkritumu izvešanu skaita palielināšana līdz 150 klientiem, kam nav spēkā esoša līguma, no visiem apkalpojamiem pagastiem.	2022.g – 2024.g.
P2 Komunālo pakalpojumu sniegšanas kvalitātes paaugstināšana	Ar Ludzas novada pašvaldības un Eiropas fondu finansējuma piesaisti īstenot ūdenssaimniecības attīstības projektu, paplašinot centralizētās ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumu sniegšanu Ludzas pilsētas aglomerācijas teritorijā.	Jaunu klientu pieslēgšana centralizētās ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmām.	Saskaņā ar izstrādāto tehniski ekonomisko pamatojumu, pieejamo finansējumu un iepirkumu rezultātiem.	200 jaunu klientu pieslēgšana centralizētās ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmām.	2022.g – 2024.g.
P3 Komunikācijas ar pakalpojuma saņēmējiem uzlabošana	Uzlabot klientu apkalpošanas kvalitāti.	Sabiedrības oficiālās tīmekļa vietnes (mājaslapas www.ludzaps.lv) satura papildināšana un aktualizēšana (informācija	Saskaņā ar pieejamo finansējumu.		2022.g – 2024.g.

		par uzņēmumu, tā sniegtajiem pakalpojumiem , saziņas iespējām). Klientu skaita, kas izmanto elektroniskos pakalpojumus uzņēmuma mājaslapā, palielināšana.			
--	--	--	--	--	--

7. NEFINANŠU MĒRĶI

Nefinanšu mērķi ir Sabiedrības mērķi, kas izriet no kapitālsabiedrībai noteiktā vispārējā stratēģiskā mērķa, tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem un ir saistīti ar publiskai personai noteikto funkciju izpildes nodrošināšanu.

Sabiedrības 2022.-2024.gada nefinanšu mērķi:

- Centralizētās ūdensapgādes, kanalizācijas un siltumapgādes sistēmas darbības nepārtrauktības nodrošināšana Ludzas novada Ludzas pilsētas administratīvajā teritorijā, sniedzot klientiem kvalitatīvus, savlaicīgus, drošus pakalpojumus.

Eiropas Savienības Kohēzijas fonda projekta „Ūdenssaimniecības pakalpojumu attīstība Ludzas pilsētā” ietvaros paplašināt centralizētās ūdensapgādes un kanalizācijas pakalpojumu sniegšanu Ludzas pilsētas aglomerācijas teritorijā.

- Uzņēmuma apsaimniekošanā esošo daudzdzīvokļu dzīvojamo māju apsaimniekošanas uzlabošana, apsaimniekoto objektu energoefektivitātes paaugstināšana.

- Sadzīves atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumu uzlabošana Ludzas novada administratīvajā teritorijā, veicinot atkritumu radītāju līdzdalību atkritumu šķirošanā. Noslēgto līgumu ar Ludzas novada lauku teritorijā esošajām māsjsaimniecībām par atkritumu izvešanu skaita palielināšana.

- Klientu apkalpošanas kvalitātes uzlabošana, attīstot e-vidi un ieviešot jaunas tehnoloģijas procesu efektīvai realizācijai un kontrolei.

8. FINANŠU MĒRĶI UN DARBĪBAS FINANŠU RĀDĪTĀJI

Finanšu mērķi - Sabiedrības mērķi, kas saistīti ar tās finanšu darbības stāvokli (tai skaitā rentabilitāte, kapitāla struktūra, apgrozījums, dividendes un peļņa).

Sabiedrības finansējumu veido ieņēmumi no maksas pakalpojumiem un Ludzas novada pašvaldības deleģēto darbu veikšanas.

Turpmāk plānotie ieņēmumi ir sekojoši:

- ieņēmumi no maksas pakalpojumiem;
- Ludzas novada pašvaldības deleģēto darbu veikšanas;
- sadarbības projektu rezultātā iegūtais finansējums.

Esošie un plānotie Sabiedrības 2022.-2024.gada finanšu mērķi*

Finanšu rādītāji	2019.gads	2020.gads	2021.gads	Periods		
				2022.gads	2023.gads	2024.gads
Neto apgrozījums, EUR	2 626 697	2 317 585	2 274 087	2 441 400	2 950 000	3 200 000
Peļņa, EUR	-35 293	5 821	-69 024	1 263	1 000	1 000
Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem (EBIT), EUR	-11 207	26 977	-50 156	9 583	11 300	14 500
Peļņa pirms procentu maksājumiem un nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (EBITDA), EUR	295 495	332 412	322 639	436 360	458 000	499 500
Bilances kopsumma, EUR	11 948 580	14 063 831	14 649 104	14 766 681	14 600 000	14 500 000
Pašu kapitāls, EUR	3 589 600	4 901 965	5 666 031	5 782 794	5 883 794	5 984 794
Pašu kapitāla atdeve (ROE), % (Tīrā peļņa / Pašu kapitāls)	-1	0,1	-1,2	0,02	0,02	0,02
Aktīvu atdeve (ROA), % (Tīrā peļņa / Aktīvi kopā)	-0,3	0,04	-0,5	0,01	0,01	0,01
Kopējais likviditātes rādītājs (Apgrozāmie līdzekļi / Īstermiņa saistības)	0,7	0,8	0,8	0,66	0,79	0,72
Saistības pret pašu kapitālu, % (Kopējās saistības / Pašu kapitāls)	2,3	1,9	1,6	1,6	1,5	1,4
Pamatdarbības naudas plūsmas atlikums perioda	413 256	693 108	367 379	350 000	280 000	260 000

beigās, EUR						
Ieguldījumi pamatlīdzekļos un nemateriālos ieguldījumos, %	16,7	16,2	6,6	0,13	2,65	0,12
Sadalītās dividendes, EUR	0	0	0	0	0	0
Vidējā bruto atlīdzība (neieskaitot darba devēja veiktās valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas) uz vienu nodarbināto gadā, EUR	582	590	608	670	750	800
Neto apgrozījums uz vienu nodarbināto, EUR	14 276	12 875	12 495	13 414	16 200	17 580
Valsts vai pašvaldību budžeta tieši vai netieši saņemtais un izlietotais finansējums (dotācijas, maksas par pakalpojumiem un citi finanšu līdzekļi) sadalījumā pa finansējuma piešķiruma mērķiem, EUR	2 384 281	2 642 544	1 253 340	1 512 589	1 720 800	1 859 720

Esošie un plānoties Sabiedrības finanšu rādītāji (EUR)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Neto apgrozījums	2 626 697	2 317 585	2 274 087	2 441 400	2 950 000	3 200 000
Pašu kapitāla rentabilitāte, %	-0,98	0,12	-1,22	0,02	0,02	0,02
Aktīvu rentabilitāte, %	-0,3	0,04	-0,47	0,01	0,01	0,01
Realizācijas rentabilitāte, %	-1,34	0,25	-3,04	0,05	0,05	0,05
Tekošā likviditāte, %	0,7	0,8	0,8	0,66	0,79	0,72
Neto peļņa	-35 293	5 821	-69 024	1 263	1 000	1 000

Bilance (EUR)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ilgtermiņa ieguldījumi	10 566 075	12 439 479	13 051 185	13 450 000	13 410 000	13 380 000

Apgrozāmie līdzekļi	1 382 505	1 624 352	1 597 919	1 316 681	1 190 000	1 120 000
Aktīvs kopā	11 948 580	14 063 831	14 649 104	14 766 681	14 600 000	14 500 000
Pašu kapitāls	3 589 600	4 901 965	5 666 031	5 782 792	5 883 794	5 984 794
Uzkrājumi	-	-	-	-	-	-
Kreditori	8 358 980	9 161 866	8 983 073	8 983 889	8 716 206	8 515 206
Pasīvs kopā	11 948 580	14 063 831	14 649 104	14 766 681	14 600 000	14 500 000

Peļņas vai zaudējumu aprēķins (EUR)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Neto apgrozījums	2 626 697	2 317 585	2 274 087	2 441 400	2 950 000	3 200 000
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	2 475 937	2 273 016	2 203 621	2 241 637	2 749 000	2 990 000
Bruto peļņa vai zaudējumi	150 760	44 569	70 466	199 763	201 000	210 000
Administrācijas izmaksas	174 691	195 237	195 583	198 500	200 000	209 000
Pārējie ieņēmumi	198 884	883 178	782 427	764 059	760 000	760 000
Pārējās izmaksas	200 232	717 759	717 698	755 739	749 700	746 500
Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	14 072	12 226	10 232	9 680	11 500	11 400
Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	24 086	21 156	18 868	18 000	21 800	24 900
Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	-35 293	5 821	-69 024	1 263	1 000	1 000
Nodokļi	0	0	0	0	0	0
Peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem	-35 293	5 821	-69 024	1 263	1 000	1 000

Naudas plūsmas pārskats (EUR) (netiešā metode)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Naudas atlikums uz gada sākumu	222 376	413 256	693 108	367 379	350 000	280 000
Pamatdarbības neto naudas plūsma	1 350 746	1 375 825	-94 193	109 733	58 300	112 050
Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma	-2 217 491	-2 219 050	-176 457	-50 000	-15 000	-20 000
Finansēšanas darbības neto naudas plūsma	1 057 625	1 123 077	-55 079	-77 112	-113 300	-112 050
Naudas atlikums uz gada beigām	413 256	693 108	367 379	350 000	280 000	260 000

Stratēģija paredz līdzekļu efektīvu un lietderīgu izmantošanu, uzņēmuma apgrozījuma palielināšanos, 2022.-2024. gadā, ņemot vērā faktoru, ka palielinājusies teritorija un klientu skaits, kam tiek sniegti pakalpojumi.

Stratēģijā izvirzītie nepieciešamie taupības pasākumi:

- efektīvs un lietderīgs plānoto līdzekļu izlietojums;
- elektroenerģijas izlietojuma kontrole, taupības pasākumi;
- komunālo pakalpojumu izmaksu efektivitāte;
- elektrosakaru un transporta izmaksu saprātīga un lietderīga plānošana, izmantošana;

Stratēģijā definēta mērķu sasniegšanas politika:

- regulāra uzdevumu izpildes izvērtēšana, nepieciešamības gadījumā – uzlabošana un attīstība;
- darbinieku kvalifikācijas celšana, izglītošana, jaunāko tehnoloģiju ieviešana;
- Sabiedrības atpazīstamības un reputācijas uzlabošana;
- radošs un efektīvs darbs, iesaiste vietējos un starptautiskos projektos;
- ES un citu pieejamo finansējuma piesaiste;
- Klientu apmierinātības paaugstināšana;
- Publiskā tēla veidošana – Sabiedrības kopējā tēla veidošanu un komunicēšana sabiedrībā;
- Ietekmes uz vidi mazināšana – vides piesārņojuma un nelietderīgi tērētu resursu samazināšanu.

Stratēģiskā plāna realizācijas paredzami rezultāti ir sekojoši:

- kvalitatīvs pakalpojumu sniegums;
- izglītoti, konkurētspējīgi darbinieki;
- lielākai sabiedrības daļai pieejams pakalpojumu klāsts;
- labiekārtota un tīra apkārtējā vide;
- palielināts klientu skaits.

Sabiedrība plāno turpināt darboties ilgtermiņa mērķu sasniegšanas virzienā: uzņēmuma modernizācija, pakalpojumu klāsta paplašināšana, kvalitātes un konkurētspējas paaugstināšana, uzņēmuma pozitīvā tēla veidošana un stiprināšana.

9. STRATĒGIJAS AKTUALIZĒŠANAS UN ĪSTENOŠANAS NOVĒRTĒŠANAS KĀRTĪBA

Par Sabiedrības stratēģijas izpildi atbild Sabiedrības valdes priekšsēdētājs. Stratēģija tiek aktualizēta un novērtēta, balstoties uz šādu kārtību:

1. Sabiedrība regulāri apkopo un analizē kvantitatīvos un kvalitatīvos datus saistībā ar stratēģijas rīcības plānā noteiktajiem mērķu sasniegšanas rezultātīvajiem rādītājiem. Datus atskaišu veidā sniedz Sabiedrības struktūrvienības.

2. Reizi gadā pirms darbības plāna kārtējam gadam sagatavošanas, tiek veikts darbības plāna par iepriekšējo gadu izvērtējums, atspoguļojot plānotās rīcības un sasniegtos rezultātus.
3. Saskaņā ar darbības plāna kārtējam gadam izvērtējumu, tiek pārskatīta stratēģijas aktualizēšanas nepieciešamība. Stratēģija tiek aktualizēta gadījumos, kad nepieciešams pārcelt sasniedzamā rezultāta termiņu pa gadiem vai ieviest jaunas rīcības.
4. Stratēģijas novērtēšanu veic, plānošanas perioda pēdējā gada 4.ceturksnī, veicot gan darbības plāna kārtējam gadam, gan stratēģijas rezultātu izvērtēšanu.
5. Stratēģija tiek novērtēta, balstoties uz rīcības plānā noteiktajiem sasniedzamo rezultātu izpildes rādītājiem.
6. Stratēģija nākamajam plānošanas periodam 2022.-2024. gadam tiek izstrādāta 2024.gada 4.ceturksnī.

SIA “LUDZAS APSAIMNIEKOTĀJS”

Valdes priekšsēdētājs

Aleksandrs Gutāns