

SIA "Rēzeknes Satiksme" vidēja termiņa darbības stratēģija ir izstrādāta 2023.-2025. gadam atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma (spēkā no 2015. gada 01. janvāra) 57. panta prasībām, ievērojot arī Rēzeknes pilsētas Domes 22.12.2016. lēmumā Nr. 1892 „Par noteikumu „Kārtība, kādā izstrādājama Rēzeknes pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģija” noteiktās papildus prasības.

# SIA "Rēzeknes Satiksme" vidēja termiņa darbības stratēģija 2023.-2025. gadam

APSTIPRINĀTS

SIA "Rēzeknes Satiksme"

kārtējā dalībnieku sapulcē

2023. gada 12.aprīlī, prot. Nr. 1

## Satura radītājs

1.	Vispārīga informācija par SIA “Rēzeknes Satiksme” .....	2
1.1.	Darbības veids.....	2
1.2.	Pamatkapitāls un dalībnieki.....	3
1.3.	Vadības modelis.....	3
1.4.	Īpašumu struktūra.....	3
1.5.	Veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā.....	5
2.	Kapitālsabiedrības biznesa modelis .....	5
2.1.	Ieņēmumi avoti.....	6
2.2.	Saņemtais valsts un pašvaldības budžeta finansējums.....	6
2.3.	Mērķa klienti.....	6
2.4.	Sniegto pakalpojumu daudzums .....	7
2.5.	Pakalpojuma cena.....	7
2.6.	Galvenie sadarbības partneri.....	9
3.	Iekšējo un ārējo kapitālsabiedrību ietekmējošo faktoru apraksts un analīze.....	9
3.1.	Iekšējie kapitālsabiedrību ietekmējošie faktori.....	9
3.2.	Ārējie kapitālsabiedrību ietekmējošie faktori .....	11
4.	SVID analīze .....	13
5.	Vispārējie stratēģiskie mērķi.....	14
6.	Kapitālsabiedrības nefinanšu, finanšu un darbības mērķi.....	15
6.1.	Darbības un nefinanšu mērķi.....	15
6.2.	Finanšu mērķi un finanšu rādītāji.....	15
7.	Finanšu prognozes 2022.-2025. gadam .....	17
7.1.	Plānotais peļņas vai zaudējumu aprēķins 2022.-2025. gadam.....	17
7.1.1.	Ieņēmumu prognozes .....	17
7.1.2.	Izdevumu prognozes .....	18
7.2.	Plānotā bilance 2023.-2025. gadam .....	20
7.3.	Plānotā naudas plūsma 2022.-2025. gadam.....	21
8.	Risku analīze.....	21
8.1.	Operacionālais risks.....	21
8.2.	Finanšu risks.....	22
8.3.	Reputācijas risks.....	22
8.4.	Stratēģiskais risks.....	22
9.	Stratēģijas uzraudzība un īstenošana .....	23
	Pielikumi.....	23

# 1. Vispārīga informācija par SIA "Rēzeknes Satiksme"

SIA "Rēzeknes Satiksme" (*turpmāk tekstā – arī Kapitālsabiedrība*), vienotais reģistrācijas Nr. 42403028557 Komercreģistrā, tika dibināta 2011. gada 20. oktobrī. Kapitālsabiedrības juridiskā un faktiskā adrese ir Raiņa iela 8, Rēzekne, LV-4601. 2011. gada 11. novembrī SIA "Rēzeknes Satiksme" tika piešķirtas tiesības sniegt sabiedriskā transporta pakalpojumus Rēzeknes pilsētas maršrutu tīklā no 2012. gada 1. janvāra.

Stratēģija ir balstīta uz pieņēmumu, ka SIA "Rēzeknes Satiksme" netiek būtiski mainītas veicamās funkcijas un pasūtījuma apjoms, kā arī netiek būtiski mainīti ar SIA "Rēzeknes Satiksme" darbības jomām saistītie normatīvie akti un valsts nodokļu politika.

## 1.1. Darbības veids

Uzņēmumam ir reģistrēti trīs pamata darbības veidi pēc saimniecisko darbību klasifikācijas NACE 2.red.:

1. Pilsētas un piepilsētas pasažieru sauszemes pārvadājumi (*kods Nr. 49.31*);
2. Autobiļu apkope un remonts (*kods Nr. 45.20*);
3. Sauszemes transporta palīgdarbības (*kods Nr. 52.21*).

SIA "Rēzeknes Satiksme" faktiskā pamatdarbība ir sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšana Rēzeknes pilsētas sabiedriskā transporta maršrutu tīklā kopš 2012. gada 1. janvāra. Sabiedriskā transporta pakalpojumi tiek sniegti uz sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līguma pamata. Līgums ir noslēgts starp SIA "Rēzeknes Satiksme" un Rēzeknes pilsētas domi, pašreizējā līguma darbības termiņš ir 2027. gada 31. decembris.

SIA "Rēzeknes Satiksme" ir saņēmusi sekojošas licences un atļaujas, lai veiktu saimniecisko darbību:

- Valsts Autotransporta direkcijas licence Starptautiskajiem pasažieru komercpārvadājumiem ar autobusiem (licences sērija PS Nr. 01562);
- Eiropas Kopienas atļauja Nr. EP-00691 starptautiskiem pasažieru komercpārvadājumiem ar autobusiem.

2022. gadā "Bureau Veritas Latvia" veiktajā ārēja audita rezultātā tika iegūti ikgadējie apliecinājumi par atbilstību ISO 9001:2020 (Kvalitātes vadība sistēma), ISO 45001:2018 (Darba drošības un arodveselības pārvaldības sistēma) un ISO 14001:2015 (Vides pārvaldības sistēma) standartu prasībām. Integrētas vadības sistēmas uzturēšana apliecina uzņēmuma atbildīgu pieeju, augstu pasažieru pārvadājumu kvalitātes prasību atbilstības nodrošināšanu, kā arī vadības procesu nodrošināšanu pēc starptautiski atzītiem standartiem.

Kvalitātes vadības sistēmas ietvaros SIA "Rēzeknes Satiksme" tiek veikti noteikti uzraudzības un kontroles pasākumi, kas saistīti ar procesu kvalitātes un efektivitātes uzlabošanu. SIA "Rēzeknes Satiksme" procesus un pakalpojumus raksturo:

- procesa pieeja, kas nosaka procesu identifikāciju, procesu veikšanu kontrolētos apstākļos un procesu savstarpējās mijiedarbības noteikšanu, lai piemērotu efektīvas vadīšanas metodes visiem procesiem;
- orientācija uz klientu – klienta prasību izpēte un apmierināšana, kā arī klientu apmierinātības pētījumi nodrošina klientu orientētu pieeju SIA "Rēzeknes Satiksme" vadībā;
- nepārtraukti uzlabojumi – nodrošina SIA "Rēzeknes Satiksme" attīstību un darbības pilnveidošanu. Uzlabojumi tiek noteikti ar kvalitātes politiku, mērķiem, datu analīzi, pilnveidošanas darbībām un korektīvajām un preventīvajām darbībām.

SIA "Rēzeknes Satiksme" kvalitātes vadības sistēmā ir noteikta ikviena darbinieka atbildība un prasības darba izpildei. Pastāvīgi tiek analizēti izpildes rezultāti un veikti uzlabojumi procesos, lai nodrošinātu

efektīvu noteikto funkciju izpildi. Liela uzmanība tiek vērsta darbinieku izpratnes veicināšanai, lai ikviens mūsu darbinieks saprastu un ikdienā rīkotos saskaņā ar ieviestajiem procesiem un procedūrām, esot personīgi atbildīgs par sev uzticētajiem darba pienākumiem un sava darba kvalitāti.

## 1.2. Pamatkapitāls un dalībnieki

Uzņēmuma reģistrētais un apmaksātais pamatkapitāls ir 686 990 EUR un tas sastāv no 686 990 daļām, katras daļas nominālvērtība ir 1 EUR. SIA "Rēzeknes Satiksme" 100% kapitāla daļu īpašnieks ir Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība (*reģistrācijas Nr. 90000025465*).

## 1.3. Vadības modelis

SIA "Rēzeknes Satiksme" pārvaldi īsteno dalībnieku sapulce un valde. Dalībnieku sapulces funkcijas pilda Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības kapitāla daļu turētāja pārstāvis. Kapitāla daļu turētāja pārstāvis uzrauga valdes darbību un pasūtījuma līguma un izvirzīto mērķu izpildi.

Valde ir kapitālsabiedrības izpildinstitūcija, kura vada un pārstāv kapitālsabiedrību. Valde sastāv no viena valdes locekļa, ar tiesībām pārstāvēt kapitālsabiedrību atsevišķi.

Lai nodrošinātu izvirzīto mērķu un KPI sasniegšanu un efektīvu organizācijas darbību, valde apstiprina SIA "Rēzeknes Satiksme" organizatorisko struktūru, kas tiek veidota atbilstoši pamatdarbībai, ievērojot noteiktās funkcijas un izvirzītos mērķus, nodrošinot efektīvu lēmumu pieņemšanas procesu, ņemot vērā nepieciešamās pilnvaras, atbildību un skaidru pārskatu sniegšanu. SIA "Rēzeknes Satiksme" organizatoriskā struktūra ietver skaidru pienākumu un atbildības sadalījumu pasūtījuma līguma izpildē, stratēģisko mērķu sasniegšanā un ikdienas darbā.

2022. gadā Kapitālsabiedrībā vidēji tika nodarbināti 76 darbinieki. Pielikumā Nr. 1 ir pievienota SIA "Rēzeknes Satiksme" organizatoriskās pārvaldes struktūras shēma.

## 1.4. Īpašumu struktūra

SIA "Rēzeknes Satiksme" pamatlīdzekļu kopējā bilances vērtība uz 2022. gada 31. decembri bija 2'001'108 EUR saskaņā ar grāmatvedības datiem. Kapitālsabiedrības pamatlīdzekļus galvenokārt veido:

- Autobusi (*detalizētāk sk. Tabulā 1-1*). Kopā tie ir 25 SOR markas autobusi. Visi SOR markas autobusi tika iegādāti 2016. gadā. Kopējā autobusu bilances vērtība bija 1 547 033,93 EUR uz 2022. gada 31. decembri un tas sastāda 77% no pamatlīdzekļu bilances vērtības.

Tabula 1-1. SIA "Rēzeknes Satiksme" piederošo autobusu saraksts uz 2022. gada 31. decembri.

Pamatlīdzekļa nosaukums	Izlaiduma gads	Pieņemšanas uzskaitē datums	Lietderīgais termiņš (mēn.)	Sākotnējā vērtība, EUR	Atlikusi vērtība, EUR
SOR BN 8,5 valsts nr. KK 7371	30.06.2016	03.08.2016	120	155,000.00	59 456,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KL 4263	30.06.2016	01.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KL 4265	30.06.2016	01.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KL 4266	30.06.2016	01.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KL 4267	30.06.2016	01.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 12 valsts nr. KL 4268	30.06.2016	01.09.2016	120	178,000.00	69 391,99
SOR BN 8,5 valsts nr. KM3112	30.06.2016	16.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM3116	30.06.2016	16.09.2016	120	155,000.00	60 689,48

SOR BN 8,5 valsts nr. KM3115	30.06.2016	16.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 12 valsts nr. KM3114	30.06.2016	16.09.2016	120	178,000.00	69 391,99
SOR BN 12 valsts nr. KM3110	30.06.2016	16.09.2016	120	178,000.00	69 391,99
SOR BN 8,5 valsts nr. KM3146	30.06.2016	22.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM3150	30.06.2016	22.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM3148	30.06.2016	22.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM3149	30.06.2016	22.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM3147	30.06.2016	22.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3175	30.06.2016	29.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3176	30.06.2016	29.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3173	30.06.2016	29.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3171	30.06.2016	29.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3172	30.06.2016	29.09.2016	120	155,000.00	60 689,48
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3211	30.06.2016	06.10.2016	120	155,000.00	61 920,08
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3212	30.06.2016	06.10.2016	120	155,000.00	61 920,08
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3208	30.06.2016	06.10.2016	120	155,000.00	61 920,08
SOR BN 8,5 valsts nr. KM 3210	30.06.2016	06.10.2016	120	155,000.00	61 920,08
<b>KOPĀ</b>				<b>3,944 000.00</b>	<b>1 547 033.93</b>

- Nekustamie īpašumi (*detalizētāk sk. Tabulā 1-2*). Kopējā bilances vērtība 299 414 EUR uz 2022.gada 31.decembri, kas sastāda 15% no pamatlīdzekļu bilances vērtības. Visi zemāk uzskaitītie nekustamie īpašumi ir komercīpašumi vai industriālie objekti, tie ir savstarpēji saistīti, tāpēc to kopums var tikt uzskatīts par industriālo kompleksu.

Tabula 1-2. SIA "Rēzeknes Satiksme" piederošo nekustamo īpašumu saraksts uz 2022. gada 31. decembri.

Nekustamais īpašums	Bilances vērtība, EUR	Kadastrālā vērtība, EUR	Kadastra Nr.	Piezīmes
Zemes gabals Raiņa ielā 6, Rēzekne	15,027,54	17,101.00	2100 009 0319	Platība 5751 m <sup>2</sup>
Zemes gabals Raiņa ielā 8, Rēzekne	21,627.65	11,753.00	2100 009 0311	Platība 3755 m <sup>2</sup>
Automobiļu remonta darbnīca Raiņa ielā 6, Rēzeknē TB	3 923,36	4,095.00	2100 009 0311 005	Platība 177.1 m <sup>2</sup>
Garāžas Raiņa ielā 6, Rēzeknē TB	609,10	960.00	2100 009 0311 013	Platība 30 m <sup>2</sup>
Angārs Raiņa ielā 6, Rēzeknē TB	83 419,73	13,772.00	2100 009 0311 012	Platība 455.5 m <sup>2</sup>
Caurlaides ēka Raiņa ielā 8, Rēzekne TB	715,79	1,045.00	2100 009 0311 001	Platība 35.3 m <sup>2</sup>
Garāžas Raiņa ielā 6, Rēzeknē RB	51 743,68	10,831.00	2100 009 0311 006	Platība 406 m <sup>2</sup>
Garāža (automobiļu remonta darbnīca) Raiņa ielā 8, Rēzeknē RB	1 403,55	2,376.00	2100 009 0311 009	Platība 133.6 m <sup>2</sup>

Administratīvā ēka (ātras palīdzības stacija) Raiņa ielā 8, Rēzeknē OF	76 959,45	17,511.00	2100 009 0311 007	Platība 518.2 m2
Garāžā Raiņa ielā 8, Rēzeknē TB	36 866,56	9,886.00	2100 009 0311 002	Platība 308.8 m2
Garāža (automobiļu remonta darbnīca) Raiņa ielā 8, Rēzeknē TB	2 187,13	3,703.00	2100 009 0311 011	Platība 208.2 m2
Garāža Raiņa ielā 8, Rēzeknē NMP	4 929,99	8,347.00	2100 009 0311 008	Platība 469.3 m2
<b>KOPĀ</b>	<b>299 413,53</b>	<b>101,380.00</b>		

- Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs. Balances uzskaites vērtība 154 659 EUR uz 2022. gada 31. decembri. Tie galvenokārt sastāv no vieglajiem transportlīdzekļiem, iekārtām autobusu remontdarbu veikšanai, kā arī biroja tehnikas un aprīkojuma.

SIA "Rēzeknes Satiksme" nav veikusi ilgtermiņa finanšu ieguldījumus, kā arī Kapitālsabiedrībai nepieder kapitāldaļas citos uzņēmumos.

## 1.5. Veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā

SIA "Rēzeknes Satiksme" kopējās veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā 2022. gadā ir 426 929,33 EUR. Detalizēts atšifrējums par kapitālsabiedrības veiktajām iemaksām valsts un pašvaldības budžetā ir atspoguļots Tabulā 1-3 (*sk. zemāk*).

Tabula 1-3. SIA "Rēzeknes Satiksme" veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā 2022. gadā, EUR.

Nodokļa veids	Aprēķināts 2022. gadā	Samaksāts 2022. gadā
Pievienotās vērtības nodoklis	6 171,02	13 730,36
Sociālais nodoklis	293 888,51	289 969,30
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	122 070,92	121 180,57
Nekustamā īpašuma nodoklis	1 520,74	1 520,74
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	325,8	324,36
Uzņēmumu ienākuma nodoklis	26,00	26,00
Dabas resursu nodoklis	200,00	178,00
<b>KOPĀ</b>	<b>424 202,99</b>	<b>426 929,33</b>

## 2. Kapitālsabiedrības biznesa modelis

SIA "Rēzeknes Satiksme" pamatdarbība ir sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšana Rēzeknes valstspilsētas sabiedriskā transporta maršrutu tīklā, kas tiek sniegti uz sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līguma pamata ar Rēzeknes valstspilsētas pašvaldību. Autobusu vidējais vecums ir 7 gadi. Maksa par braucienu, tai skaitā par braukšanas maksas atvieglojumiem, tiek noteikti ar Rēzeknes domes lēmumiem, līdz ar to Kapitālsabiedrībai nav ietekmes uz cenu un tarifu noteikšanu. Saskaņā ar noslēgto 2016.gada 20.jūnijā sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līgumu, Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība apņemas SIA "Rēzeknes Satiksme" kompensēt pilnā apmērā ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītās izmaksas.

Papildus pamatdarbībai Kapitālsabiedrība gūst ienākumus no citiem pakalpojuma veidiem, piemēram, kā reklāmas ieņēmumi no to izvietojanas sabiedriskajā transportā, telpu nomas ieņēmumi, komerctransporta pakalpojumiem ieņēmumi un autostāvvietas ieņēmumi. Maksas noteikšanas vadlīnijas šiem pakalpojuma veidiem skatīt punktā 2.5.

SIA "Rēzeknes Satiksme" veic komercdarbību, kas pamatā ir saistīta ar tās darbības uzdevuma izpildi pārvadājuma pakalpojumu jomā. Veicot uzdevumu izpildi, SIA "Rēzeknes Satiksme" sniedz Rēzeknes pilsētas iedzīvotājiem stratēģiski svarīgus pakalpojumus, kuru kvalitāte un kvantitāte ir nozīmīga pašvaldības un sabiedrības attīstībai un funkcionēšanai, kā arī tautsaimniecībai kopumā.

## 2.1. Ieņēmumi avoti

2022. gadā Kapitālsabiedrības neto apgrozījums bija 2 229 624 EUR. Tikai 218 519 EUR jeb 9,8% neto apgrozījums tiek ģenerēts no sabiedriskā transporta biļešu tirdzniecības. 55,0% ienākumu ir ieņēmumi no valsts un pašvaldības dotācijām, savukārt 35,20% ienākumu veido ieņēmumi, ko Kapitālsabiedrība saņem par pasažieru kategoriju pārvadāšanu, kuras ir tiesīgas saņemt braukšanas maksas atvieglojumus Rēzeknes pilsētas sabiedriskajā transportā<sup>1</sup>. Salīdzinot ar 2021. gadu, neto apgrozījums ir palielinājies par 11,10%, galvenokārt uz dotāciju un ieņēmumu par pasažieru ar braukšanas maksas atvieglojumiem pārvadājumu rēķina. Maksas ieņēmumi, salīdzinot ar 2021.gadu, ir palielinājušies par 22,23%.

Kapitālsabiedrība gūst arī ieņēmumus, kas nav saistīti ar sabiedriskā transporta pakalpojumiem, tādējādi diversificējot savu ieņēmumu struktūru. 2022. gadā SIA "Rēzeknes Satiksme" guva 205 413 EUR ieņēmumus no komercpārvadājumiem, kas ir par 327,14% vairāk nekā 2021.gadā. Šajā ienākumu segmentā ir ievērojams pieaugums, 2022.gada laikā palielinoties ieņēmumiem par 157,3 tūkstošiem EUR. 2022.gadā tika gūti 8 321 EUR ieņēmumi no reklāmas izvietojanas sabiedriskajā transportā un 11 118 EUR no telpu nomas.

## 2.2. Saņemtais valsts un pašvaldības budžeta finansējums

2022. gadā SIA "Rēzeknes Satiksme" ieņēmumi no Rēzeknes pašvaldības par ieviestajiem braukšanas maksas atvieglojumiem sastāda 784 158 EUR. Papildus 2022. gadā uzņēmums saņēma pašvaldības dotāciju 895 452 EUR apmērā zaudējumu un izdevumu kompensēšanai un valsts dotāciju 331 495 EUR apmērā. Kārtība, kā tiek noteikti un kompensēti zaudējumi un izdevumi saistībā ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu, ir noteikta 2015.gada 28.jūlija Ministru kabineta noteikumos Nr. 435. "Kārtība, kādā nosaka un kompensē ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītos zaudējumus un izdevumus un nosaka sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu".

## 2.3. Mērķa klienti

Kapitālsabiedrības mērķa klienti ir visi Rēzeknes pilsētas iedzīvotāji un tūristi visās vecuma grupās. Sabiedriskais transports Rēzeknes pilsētā ir organizēts 22 maršrutos, pārklājot visu Rēzeknes pilsētas teritoriju, tādējādi nodrošinot iespēju visu Rēzeknes mikrorajonu iedzīvotājiem izmantot sabiedrisko transportu. Informācija par sabiedriskā transporta pieejamību un jaunumiem tiek izvietota SIA "Rēzeknes Satiksme" mājaslapā [www.rezeknessatiksme.lv](http://www.rezeknessatiksme.lv), Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības mājaslapā [www.rezekne.lv](http://www.rezekne.lv), Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības bezmaksas informatīvajā izdevumā "Rēzeknes Vēstnesis", sociālajā tīklā Facebook, kā arī sabiedriskā transporta pieturvietās, lai pēc iespējas vairāk Rēzeknes iedzīvotājiem būtu iespējams saņemt jaunumus un izmantot sabiedrisko transportu, kas ir ekoloģiski un lētāk nekā pārvietoties ar privāto auto.

---

<sup>1</sup> <https://likumi.lv/ta/id/289231-par-brauksanas-maksas-atvieglojumiem-rezeknes-pilsetas-sabiedriskaja-transporta>

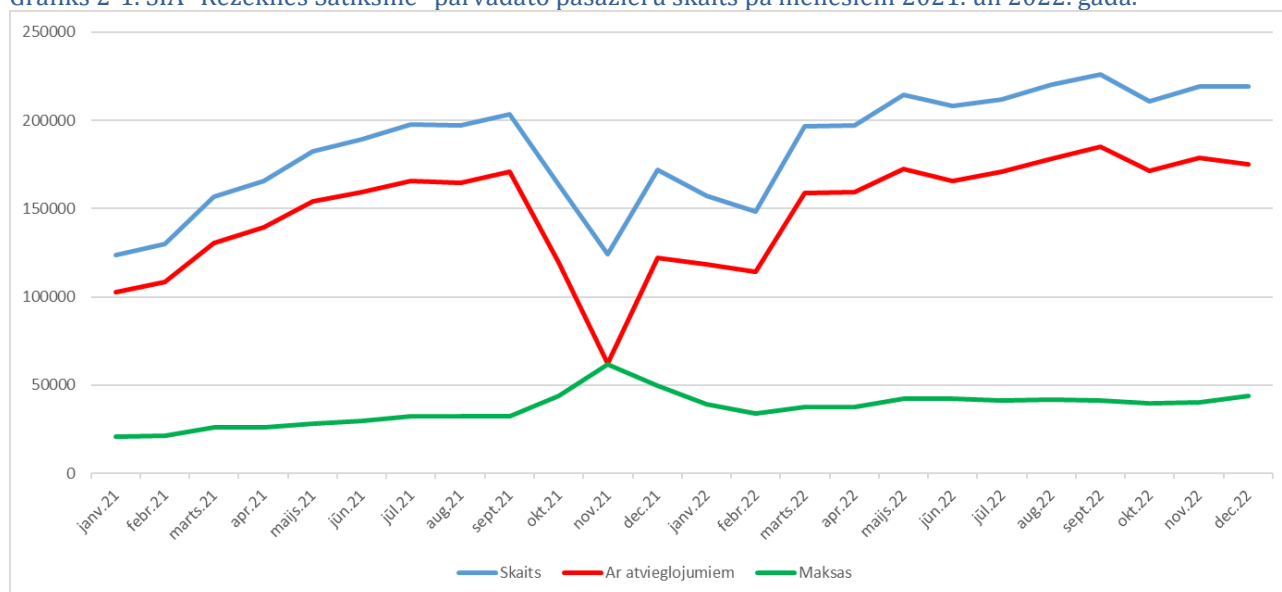
Autobusi, kas tiek izmantoti pasažieru pārvadājumos pilsētā, ir aprīkoti ar nepieciešamajām iekārtām, lai to varētu izmantot cilvēki ar īpašām vajadzībām.

Lai nodrošinātu SIA "Rēzeknes Satiksme" sniegto un nodrošināto pakalpojumu kvalitāti un atbilstību klientu vajadzībām, regulāri tiek veikti klientu apmierinātības pētījumi dažādās sabiedriskā transporta pakalpojuma sniegšanas jomās. Analizējot aptauju datus, tiek iegūta informācija, kas palīdz novērtēt padarīto, saskatīt un formulēt pilnveidošanās iespējas, kā arī sniedz informāciju turpmākās darbības prioritāšu noteikšanā.

## 2.4. Sniegto pakalpojumu daudzums

2022. gadā SIA "Rēzeknes Satiksme" apkalpoja 2,430 miljonus pasažieru, kas ir par 21,19% vairāk nekā 2021. gadā. Tas ir saistīts ar pasākumiem Covid – 19 infekcijas ierobežošanai, kas būtiski skāra arī pasažieru pārvadājumus, jo tika veiktas izmaiņas braukšanas maksas atvieglojumos. Pārvadāto pasažieru skaits pa mēnešiem 2021. un 2022. gadā ir atspoguļots Grafikā 2-1 (sk. zemāk). Grafikā redzams, ka 2021.gadā pārvadāto pasažieru skaits ir mazāks (Covid-19 ierobežojumi), savukārt 2022.gadā tas pakāpeniski palielinās. Ik mēnesi tiek pārvadāti 167 000 – 203 000 pasažieri. Vismazāk pasažieru tika pārvadāts 2021.gada janvārī, visvairāk pasažieru tika pārvadāts 2022.gada septembrī.

Grafiks 2-1. SIA "Rēzeknes Satiksme" pārvadāto pasažieru skaits pa mēnešiem 2021. un 2022. gadā.



Apkopotā statistika rāda, ka ~19% no pasažieriem maksā pilno biļetes cenu un ~80% no pasažieriem tiek pārvadāti ar braukšanas maksas atvieglojumiem. Maksas pasažieru pārvadājumu skaits palielinājies no vidēji 33,7 tūkstošiem 2021.gadā uz 40,1 tūkstošiem 2022.gadā (19,13% palielinājums). Pasažieru pārvadājumu skaits, kuri izmanto braukšanas maksas atvieglojumus, palielinājās no vidēji 133,4 tūkstošiem 2021.gadā uz 162,3 tūkstošiem 2022.gadā (21,71% palielinājums).

## 2.5. Pakalpojuma cena

### Ieņēmumi no pasažieru pārvadāšanas

Sabiedriskā transporta pilna biļetes cena ir 0.50 EUR, ieskaitot PVN. Pastāvīgo pasažieru ērtībai ir ieviestas mēnešbiļetes, tās cena ir 30 EUR mēnesī un darbadienu mēnešbiļetes cena ir 21 EUR mēnesī. Maksa par braucienu, tai skaitā par braukšanas maksas atvieglojumiem, tiek noteikti ar Rēzeknes domes lēmumiem, līdz ar to Kapitālsabiedrībai nav ietekmes uz cenu un tarifu noteikšanu. Sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifs (braukšanas maksa) tiek noteikts, balstoties uz Ministru kabineta noteikumiem Nr. 435 – "Kārtība, kādā nosaka un kompensē ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītos zaudējumus un izdevumus un nosaka sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu".



Pasažieru grupas, kurām ar 2017.gada 6.marta Rēzeknes pilsētas domes saistošiem noteikumiem Nr.5 "Par braukšanas maksas atvieglojumiem Rēzeknes pilsētas sabiedriskajā transportā" noteikti braukšanas maksas atvieglojumi Rēzeknes pilsētas sabiedriskajā transportā, kā arī šo atvieglojumu apmēri.

Ar Rēzeknieša karti ("Rēzeknes pilsētas iedzīvotāja karti") ir tiesības bez maksas braukt Rēzeknes pilsētas sabiedriskajā transportā visa kalendārā gada laikā personām, kuru dzīvesvieta ir deklarēta Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā un kuras atbilst kādai no kategorijām:

- Maznodrošinātas un trūcīgas personas;
- Trešās grupas invalīdi;
- Pirmsskolas vecuma bērni, kuri apmeklē Rēzeknes pilsētas pirmsskolas izglītības iestādes, tostarp tie, kuru dzīvesvieta nav deklarēta Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā;
- Pensionāri un personas, kuras vecākas par 60 gadiem;
- Personas, kuru apgādībā ir bērni līdz 18 gadu vecuma sasniegšanai vai līdz 24 gadu vecuma sasniegšanai, ja tie turpina mācības klātienē vispārējās vai profesionālās izglītības iestādē, koledžā vai augstskolu pilna laika studiju programmā;
- Černobiļas atomelektrostacijas avārijas seku likvidēšanas dalībnieki un Černobiļas atomelektrostacijas avārijas rezultātā cietušās personas;
- Personas, kurām ar Rēzeknes pilsētas domes lēmumu ir piešķirts visaugstākais domes apbalvojums – tituls "Rēzeknes Goda pilsonis", arī tie, kuru dzīvesvieta nav deklarēta Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā;
- Personas, kuru mēneša vidējie ienākumi pēdējos 12 mēnešos nepārsniedz 90% no Centrālās statistikas pārvaldes oficiālajā statistikas paziņojumā publicētā valstī strādājošo pagājušā gada mēneša vidējās darba samaksas apmēra (bruto);
- 1991.gada barikāžu dalībnieki, kuriem ir piešķirtas 1991.gada barikāžu dalībnieka piemiņas zīmes, arī tie, kuru dzīvesvieta nav deklarēta Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā.

Rēzeknieša karti ("Rēzeknes pilsētas skolēna apliecība") iegādāties un braukt ar atvieglojumiem Rēzeknes pilsētas sabiedriskajā transportā ir tiesības:

- Bērniem-bāreņiem un bez vecāku gādības palikušajiem bērniem, kuri atrodas audžuģimenēs, aizbildnībā, pilsētas teritorijas bērnu aprūpes institūcijās esošajiem bērniem līdz 18 gadu vecuma sasniegšanai vai līdz 24 gadu vecuma sasniegšanai, ja tie turpina mācības klātienē vispārējās vai profesionālās izglītības iestādē, koledžā vai augstskolu pilna laika studiju programmā;
- Rēzeknes pilsētas vispārējās izglītības iestāžu 1.-12. klašu skolēniem, kuru dzīvesvieta nav deklarēta Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā, – ar 50% atlaidi no biļetes cenas;
- Personām, kuras mācās vispārējās, profesionālās izglītības iestādēs, kā arī augstskolās un koledžās un kuru dzīvesvieta ir deklarēta Rēzeknē, – ar 100% atlaidi no biļetes cenas.

#### *Telpu nomas ieņēmumi*

Daļa no SIA "Rēzeknes Satiksme" piederošā nekustamā īpašuma telpām tiek iznomātas Neatliekamās medicīnas palīdzības dienestam. Ilgtermiņa līguma beigu termiņš ir 2031. gada 30.novembris. Nomnieks papildus sedz komunālo pakalpojumu izdevumus atbilstoši patēriņam un komunālo pakalpojumu sniedzēju noteiktajām cenām.

#### *Stāvvietu ieņēmumi*

Maksa par stāvvietu izmantošanu tiek noteikta Kapitālsabiedrībā uz Kapitālsabiedrības sapulces protokola un iekšējā rīkojuma pamata. Cena tiek noteikta, izvērtējot tirgus cenas par līdzīgi pieejama pakalpojuma cenām pilsētā atbilstošā teritorijā un infrastruktūras nodrošinājumā. Šobrīd spēkā esošais rīkojums paredz, ka mēneša maksa par vieglajām automašīnām ir 25 EUR plus PVN, savukārt transportlīdzekļiem ar pilnu maksu virs 3000 kg – 35 EUR plus PVN.

#### *Reklāmas izvietošana sabiedriskajā transportā*

Maksa par reklāmas izvietošānu sabiedriskajā transportā (galvenokārt autobusa aizmugures ārējā virsma) izmantošanu tiek noteikta Kapitālsabiedrībā uz Kapitālsabiedrības sapulces protokola pamata.

#### *Ieņēmumi no komercpārvadājumiem*

Pakalpojumu sniegšanas kārtība un maksa par komercpārvadājumiem tiek noteikta Kapitālsabiedrībā saskaņā ar apstiprināto kārtību "Transporta pakalpojumu tarifu aprēķināšanas metodika komercpakalpojumu veikšanai SIA "Rēzeknes Satiksme"".

## 2.6. Galvenie sadarbības partneri

Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība, kas arī ir vienīgais SIA "Rēzeknes Satiksme" kapitāldaļu turētājs, ir galvenais Kapitālsabiedrības sadarbības partneris ar būtisku ietekmi kapitālsabiedrībā. Starp abām Pusēm ir noslēgts Pasūtījuma līgums, uz kā pamata SIA "Rēzeknes Satiksme" sniedz sabiedriskā transporta pakalpojumus Rēzeknes pilsētā.

2016. gadā SIA "Rēzeknes Satiksme" iegādājās 25 jaunus SOR markas autobusus, izmantojot SEB Līzings pakalpojumus. Kopš tā laika SEB Līzings ir kļuvis par nozīmīgu Kapitālsabiedrības ilgtermiņa sadarbības partneri. Kapitālsabiedrībai ir svarīgi izpildīt savas uzņemtās saistības, lai pilnībā norēķinātos par līzīgā iegādātajiem autobusiem, lai nākotnē būtu vieglāk tikt pie jauna finansējuma, kad tas būs nepieciešams.

Viena no būtiskajām uzņēmuma izdevumu pozīcijām, lai nodrošinātu pamatdarbības izpildi, ir energoresursi (dīzeļdegviela, elektroenerģija), no kopējas izdevumu daļas apmēram 18% veido šīs izmaksas.

2022.gada 15.augustā tika noslēgta Vispārīgā vienošanās Nr. 1.30/53 par dīzeļdegvielas piegādi ar 7 (septiņiem) potenciālajiem piegādātājiem (SIA "Circle K Latvia", SIA "INGRID A", SIA "NESTE LATVIJA", SIA "ORLEN Latvija", SIA "Pirmas", SIA "STRAUJUPĪTE", AS "VIRŠI-A"). Dīzeļdegvielas piegāde notiek 1 (vienu) reizi nedēļā, izvēloties to piegādātāju, kurš piedāvājis viszemāko cenu. Vispārīgās vienošanās darbības laiks – trīs gadi.

Pārējo partneru (piegādātāju) ietekme uz Komercsabiedrību nav tik būtiska, jo ir plašs sadarbības partneru loks, pastāvot brīvai konkurencei, jebkurā brīdī piegādātājs var tikt nomainīts pret citu, izvēloties labāku cenu un kvalitāti.

Kapitālsabiedrībai ir svarīgi izvairīties no negodprātīgiem darījumu partneriem, kā arī atbildīgi pieņemt lēmumus par darījumu veikšanu vai arī atteikšanos no tiem. Šādā veidā Kapitālsabiedrība ievērojami samazina risku sadarboties ar personām, kuras neveiks savu saistību izpildi, kā arī risku iesaistīties krāpnieciskos darījumos, kas noslēgti ar mērķi prettiesiski gūt fiskālas priekšrocības pievienotās vērtības nodokļa veidā.

Visi SIA "Rēzeknes Satiksme" klienti ir arī vienlīdz nozīmīgi un svarīgi sadarbības partneri pakalpojumu sniegšanā.

## 3. Iekšējo un ārējo kapitālsabiedrību ietekmējošo faktoru apraksts un analīze

### 3.1. Iekšējie kapitālsabiedrību ietekmējošie faktori

#### *Kapitālsabiedrības dalībnieka lēmumi*

SIA "Rēzeknes Satiksme" 100% kapitāldaļu turētājs ir Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība. Tās pieņemtie lēmumi var būtiski ietekmēt uzņēmuma darbību.

2019.gada sākumā tika pabeigts ES projekts par četrus 9,5 metrus garu elektroautobusu (SOR EBN 9.5) izgatavošanu ar 26 komfortabliem anatomiskiem krēsliem un 42 stāvvietām, kurā uzvarēja ražotājs "SOR". Projekts paredzēja arī četrus elektroautobusu uzlādes staciju izbūvi uzņēmuma "Rēzeknes Satiksme" teritorijā – trīs lēnas uzlādes stacijas (no 6 līdz 8 stundām) un vienu ātras uzlādes staciju (ap

40 minūtēm). SIA "Rēzeknes Satiksme" kļuva Latvijā un arī Baltijas valstīs par pirmo uzņēmumu, kas sāka ikdienas pasažieru pārvadāšanu nodrošināt ar elektroautobusiem, un iedzīvotājiem tika sniegta iespēja novērtēt to ērtību.

Projekta galvenais mērķis bija ne tikai sekmēt videi draudzīga sabiedriskā transporta attīstību, bet arī atslogot pilsētas centru no piesārņojoša transporta ar iekšdedzes dzinējiem. Rēzeknē visi autobusi, kas brauc uz dažādiem galapunktiem, daļu no kopējā maršruta veic pa Atbrīvošanas aleju.

Ieviešot "Rēzeknieša karti", kura ir divu veidu – "Rēzeknes pilsētas iedzīvotāju karte" un "Rēzeknes pilsētas skolēna apliecība", būtiski mainījās Kapitālsabiedrības ieņēmumu struktūra, sabiedrība ir pilnībā atkarīga no Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības finansējuma, jo pašu ieņēmumi no biļešu tirdzniecības sastāda tikai 9,8 % no neto apgrozījuma.

#### *Darbības efektivitāte*

Gadījumos, kad uzņēmumam ir grūti ietekmēt ieņēmumu struktūru, svarīgi ir pievērst uzmanību darbības efektivitātei.

2022. gadā uzņēmumā vidēji strādāja 76 darbinieki, 2020.-2021. gadā (77 darbinieki). Tas liecina, ka pēdējos gados SIA "Rēzeknes Satiksme" ir nostabilizēts optimālais darbinieku skaits, lai nodrošinātu sekmīgu uzņēmuma darbību. Pie šī brīža biznesa apjoma un modeļa nav iespējams veikt turpmāku cilvēkresursu optimizāciju.

2016. gadā Kapitālsabiedrība nomainīja savu transporta bāzi, iegādājoties 25 jaunus SOR markas autobusus. 2019.gada sākumā no Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības tika sākti nomāt četri SOR markas elektroautobusi. Izmantojot ikdienas pakalpojumu sniegšanā jaunus autobusus, SIA "Rēzeknes Satiksme" samazināja autobusu nomas izmaksas, rezerves daļu un remontdarbu izmaksas. No 2019.gada izdevumu struktūrā parādās elektrības izdevumi elektroautobusiem, kas samazinās dīzeļdegvielas izdevumu proporciju.

Kā arī būtisks faktors ir tas, ka visi pakalpojuma nodrošināšanā iesaistītie autobusi ir aprīkoti ar EURO 6 ekoloģiskajiem dīzeļdzinējiem, tādējādi samazinot CO2 izmešu daudzumu.

Komersabiedrības vērtība ir sniegt pasažieriem ērtus, komfortablus pārvadājumus, kas notiek atbilstoši maršrutu grafikiem, tādā veidā nodrošinot ērtu pasažieru pārvietošanos pilsētā. Komersabiedrībai ir ļoti būtiska atgriezeniskā saite, ko tā saņem no pasažieriem, lai varētu precīzāk plānot jaunus maršrutus, veikt izmaiņas esošajos kustības maršrutos, kā arī noteikt dažādus maršrutu kustības grafikus, balstoties uz pasažieru vajadzībām vasaras un ziemas sezonās. Kapitālsabiedrība nepārtraukti apkopo pasažieru saņemtos ierosinājumus, priekšlikumus, vēlmes un rekomendācijas, un pēc to rūpīgas analīzes veic sabiedriskā transporta kustības shēmas koncepciju.

#### *Cilvēkresursi*

Kompetenti un profesionāli darbinieki ir viens no būtiskākajiem faktoriem, lai uzņēmums spētu nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus. Uzņēmums regulāri seko līdzi darbinieku kompetenču attīstībai un profesionalitātei, kā arī palīdz attīstīt profesionālās iemaņas, organizējot apmācības un seminārus. Galvenās pamatvērtības ir profesionalitāte ikdienas darbā un attieksmē pret veicamajiem uzdevumiem, sadarbības partneriem un klientiem, uzticamība, sniedzot kvalitatīvus pakalpojumus atbilstoši mūsu klientu vēlmēm un prasībām, ņemot vērā sabiedrības un vides intereses, laba reputācija kā uzņēmumam, uz kuru var paļauties, veidojot ilgtermiņā savstarpēji izdevīgu sadarbību. Sabiedrība augstu vērtē mūsu darbinieku godīgu un patiesu attieksmi gan attiecībā ar saviem kolēģiem, gan ar mūsu klientu un sadarbības partneru pārstāvjiem, nodrošinot tādu darbinieku piesaisti, kas sekmētu sabiedrības darba efektivitāti, stratēģisko mērķu īstenošanu vienlaikus nodrošinot darbiniekiem darba un attīstības iespējas, kā arī motivāciju.

Sabiedrības personāla pamatvērtības ir godīgas, taisnīgas un vienlīdzīgas attieksmes un tiesību principu ievērošana darba attiecībās ar sabiedrības darbiniekiem.

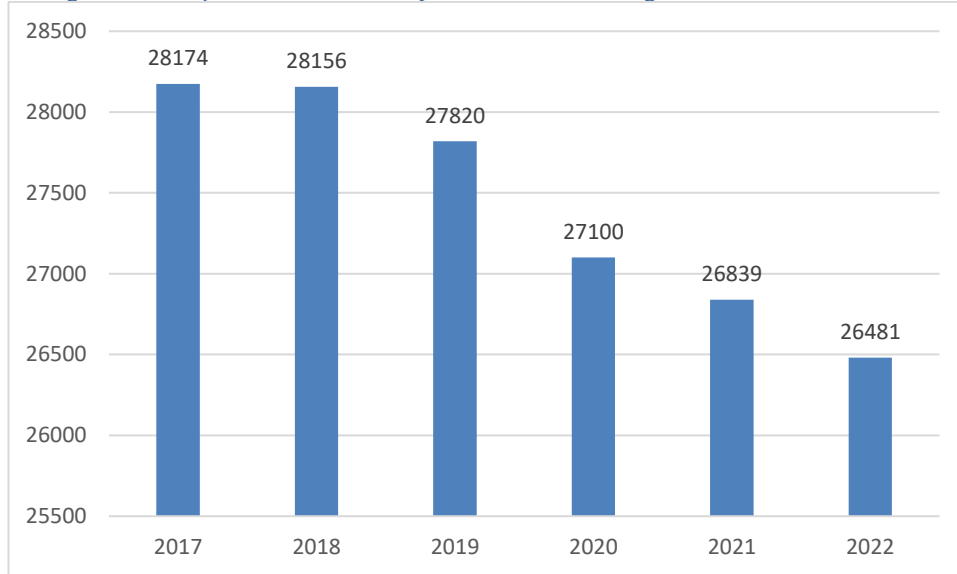
Lai veicinātu sabiedrības pamatvērtībām atbilstošu darbinieku piesaisti, sabiedrība strādā, lai nodrošinātu konkurētspējīgu atalgojuma un piemaksu sistēmu, radītu drošus un mūsdienīgus darba apstākļus, nodrošinot darbinieku sociālo aizsardzību.

## 3.2. Ārējie kapitālsabiedrību ietekmējošie faktori

### *Demogrāfiskais stāvoklis*

Rēzeknes pilsētas demogrāfiskais stāvoklis un iedzīvotāju skaita izmaiņas tieši ietekmē pārvadāto pasažieru skaitu, kā arī Kapitālsabiedrības ieņēmumus no sabiedriskā transporta pakalpojumiem. Pastāvīgo iedzīvotāju skaits Rēzeknes pilsētā pēdējo 6 gadu laikā ir atspoguļots Grafīkā 4-1.

Grafīks 4-1. Pastāvīgo iedzīvotāju skaits Rēzeknes pilsētā 2017.-2022. gadā, avots: Centrālā Statistikas Pārvalde.

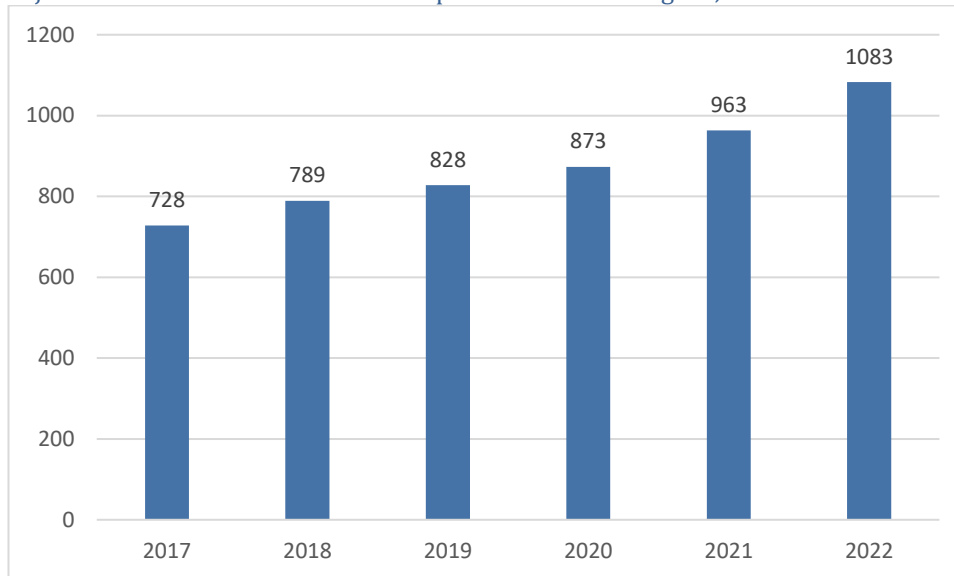


Grafīks parāda, ka pastāvīgo iedzīvotāju skaits ik gadu samazinās. 6 gadu laikā iedzīvotāju skaits samazinājies par 6%: no 28 174 iedzīvotājiem 2017.gadā uz 26 481 iedzīvotājiem 2022.gadā. Šī situācija tieši negatīvi ietekmē uzņēmuma neto apgrozījumu, kā rezultātā Kapitālsabiedrībai ir nepieciešamas lielākas valsts un pašvaldības dotācijas, lai varētu nodrošināt sabiedriskā transporta pakalpojumus.

### *Ienākumu līmenis un reģistrētie vieglie automobiļi*

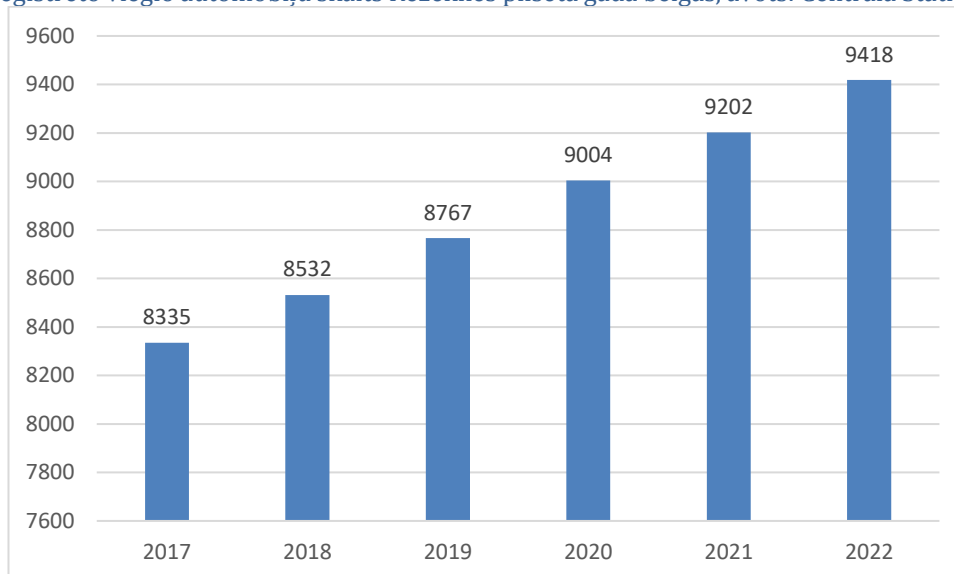
SIA "Rēzeknes Satiksme" netiešais konkurents ir privātais transports. Privātā transporta izmantošana ir saistīta ar ienākumu līmeni. Paaugstinoties ienākumiem, iedzīvotāji ir gatavi vairāk maksāt par ērtībām, komfortu, izmantojot privāto transportu. Rēzeknes iedzīvotāju vidējā ienākuma līmeņa (vidējā ikmēneša bruto alga) attīstība pēdējos 6 gados ir atspoguļota Grafīkā 4-2.

Grafiks 4-2. Vidējā bruto samaksa mēnesī Rēzeknes pilsētā 2017.-2022. gadā, avots: Centrālā Statistikas Pārvalde.



Vidējā atalgojuma grafiks parāda, ka vidējais iedzīvotāju ienākumu līmenis Rēzeknes pilsētā pakāpeniski palielinās, 2022. gadā tas ir palielinājies par 12%, 2021.gadā par 10%, savukārt 2020.gadā, salīdzinot pret iepriekšējo gadu, vidējā alga ir pieaugusi par 5%. Tas arī atspoguļojas reģistrēto vieglo automašīnu skaitā (Grafiks 4-3), kas arī pakāpeniski pieaug vidēji par 3% gadā kopš 2017.gada.

Grafiks 4-3. Reģistrēto vieglo automobiļu skaits Rēzeknes pilsētā gada beigās, avots: Centrālā Statistikas Pārvalde.



No šiem grafikiem var secināt, ka vidējais iedzīvotāju ienākumu līmenis pieaug, tāpēc tie vairāk izmanto privāto transportu. Vispopulārākais transporta līdzeklis Latvijā ir automašīna un tas nenoliedzami dominē pilsētu transportā. Arī vieglo automašīnu skaits pastāvīgi pieaug, kā rezultātā tas atstāj negatīvu ietekmi uz Kapitālsabiedrības tiešajiem ieņēmumiem.

Sabiedriskā transporta galvenā priekšrocība pret privāto transportu ir tā izmaksas patērētājiem. Uzturēt privāto transportlīdzekli (apkope, degviela, OCTA un tml.) ir būtiski dārgāk, nekā izmantot sabiedrisko transportu. Ērts, ātrs un pieejams sabiedriskais transports ir laba alternatīva privātajam transportam un ļauj gan ietaupīt līdzekļus, gan mazāk piesārņot vidi.

#### *Konkurenti*

Kapitālsabiedrībai nav tiešu konkurentu sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanā Rēzeknes pilsētā. SIA “Rēzeknes Satiksme” ir vienīgais uzņēmums, kas nodrošinās sabiedriskā transporta

pakalpojumus Rēzeknes pilsētā līdz 2027. gada beigām, ja neradīsies rupji noslēgtā līguma pārkāpumi. Pēc šī termiņa beigām sabiedriskā transporta pakalpojumus Rēzeknes pilsētas teritorijā sniegs uzņēmums, kurš uzvarēs attiecīgajā Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības rīkotajā iepirkuma procedūrā.

#### Likumdošanas izmaiņas

SIA "Rēzeknes Satiksme" naudas plūsmai ir būtiska ietekme no saņemtajām valsts un pašvaldības dotācijām. Kārtība, kā tiek noteikti un kompensēti zaudējumi un izdevumi saistībā ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu, ir noteikta Ministru kabineta noteikumos Nr. 435. Kapitālsabiedrības finanšu stāvoklis var tikt būtiski ietekmēts, ja tiek mainīta kārtība, kā tiek kompensēti zaudējumi un izdevumi saistībā ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu.

## 4. SVID analīze

SIA "Rēzeknes Satiksme" stipro un vājo pušu, iespēju un draudu (SVID) analīze ir apkopota Tabulā 5-1.

Tabula 5-1. SIA "Rēzeknes Satiksme" SVID analīze.

Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vairāk nekā 11 gadu pieredze sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanā Rēzeknes pilsētā.</li> <li>- Uzņēmuma īpašumā ir visi nepieciešami pamatlīdzekļi, zināšanas un kompetenti cilvēkresursi kvalitatīvu sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanai.</li> <li>- Kapitālsabiedrības īpašumā ir jauni autobusi (2016.g. ražojums), un tiek izmantoti 4 jauni elektroautobusi, kas ļauj sniegt kvalitatīvu un ērtu pakalpojumu.</li> <li>- Kapitālsabiedrībai ir diversificēti ieņēmumu avoti – ieņēmumi no biļešu tirdzniecības, pašvaldības dotācijas, valsts dotācijas un ieņēmumi no citām darbībām, kas nav saistīti ar sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanu.</li> <li>- Ir spēkā ilgtermiņa līgums ar Rēzeknes pilsētas domi par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu Rēzeknes pilsētā. Līgums ir spēkā līdz 2027. gada 31. decembrim. Līdz ar to ir nodrošināta stabila uzņēmuma pamatdarbība ilgtermiņā.</li> <li>- Uzņēmuma 100% kapitāla daļas pieder Rēzeknes valstspilsētas pašvaldībai. Tas nozīmē, ka uzņēmuma īpašnieka intereses sakrīt ar Rēzeknes pilsētas interesēm, tādējādi fokusējoties uz kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu.</li> <li>- Ir izveidojusies ilggadīga, saliedēta un kompetenta vadības komanda. Būtiska darbinieku rotācija uzņēmumā nav.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzņēmuma pamatdarbības ieņēmumi (sabiedriskā transporta biļešu tirdzniecības ieņēmumi) nav pietiekoši, lai segtu visus pamatdarbības izdevumus. Šāda situācija ir visās Latvijas pilsētās saistībā ar sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanu. Tāpēc ir nepieciešams valsts un pašvaldības dotācijas, lai nodrošinātu sabiedriskā transporta pakalpojumus.</li> <li>- Uzņēmuma pārziņā nav ceļu infrastruktūra un tā uzturēšana, pa kuru pārvietojas uzņēmuma autobusi. Dažos posmos ceļu infrastruktūra ir neatbilstošā līmenī, kas rada negatīvu ietekmi uz uzņēmuma pamatlīdzekļiem (autobusiem), tādējādi radot gan papildus remonta izdevumus, gan pamatlīdzekļu vērtības straujāku kritumu.</li> <li>- Autobusa vadītāju nepietiekamība un mainība.</li> </ul>
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitālsabiedrība jau ir pierādījusi savu profesionalitāti sabiedriskā transporta pakalpojumu tirgū. SIA "Rēzeknes Satiksme" varētu paplašināt savu darbību un nodrošināt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turpmāka demogrāfiskā stāvokļa pasliktināšanās Rēzeknes pilsētā. Iedzīvotāju skaita samazināšanās tieši ietekmē pārvadāto pasažieru skaitu un gūtos ieņēmumus no biļešu tirdzniecības.</li> </ul>

<p>sabiedriskā transporta pakalpojumus arī Rēzeknes novadā.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palielināt ieņēmumus no komercdarbības.</li> <li>- Maršrutu shēmas efektivizācija. Uzņēmumam regulāri jāseko līdzi transporta noslogotībai pa maršrutiem. Vājas noslogotības gadījumā ir jāpārplāno, jāefektivizē maršrutu shēma, tādējādi samazinot uzņēmuma izmaksas.</li> <li>- Videi draudzīga transporta attīstība.</li> <li>- Digitalizācija.</li> <li>- Attīstīt darbinieku profesionālās prasmes un kompetences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uzņēmums ir atkarīgs no saņemtajām valsts un pašvaldības dotācijām. Izmaiņas likumdošanā saistībā ar dotāciju piešķiršanu var negatīvi ietekmēt uzņēmuma finansiālo stāvokli. Uzņēmums nevar ietekmēt šādas izmaiņas.</li> <li>- Atalgojuma līmeņa pieaugums Latvijā. Lai nodrošinātu kompetentus un profesionālus cilvēkresursus, uzņēmumam ir jānodrošina konkurētspējīgs atalgojums. Tā kā atalgojuma līmenis valstī regulāri pieaug, uzņēmumam arī ir jāpaaugstina darbaspēka atalgojuma izdevumus.</li> <li>- Politiskie riski.</li> <li>- Epidemioloģiskie riski saistībā ar pārvietošanās ierobežojumiem.</li> <li>- Ģeopolitisko risku saasināšanās.</li> </ul>
--	--

## 5. Vispārējie stratēģiskie mērķi

SIA „Rēzeknes Satiksme” misija ir pastāvīgi attīstīt Rēzeknes pilsētas sabiedriskā transporta organizēšanu un sniedzamo pakalpojumu kvalitāti, vienlaicīgi veicinot ekonomikas izaugsmi un dzīves kvalitātes uzlabošanu Rēzeknē.

Kapitālsabiedrība ir mūsdienīgs un sociāli atbildīgs uzņēmums, kura vīzija ir klientu vajadzību un prasību maksimāla apmierināšana, nodrošinot ne tikai patīkamu un drošu pārvietošanos, bet arī pieejamu sabiedriskā transporta infrastruktūru ikvienam - pilsētas iedzīvotājam vai viesim.

Saskaņā ar Rēzeknes pilsētas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju līdz 2030. gadam, ir definējusi stratēģiskos mērķus, kas tiks attiecināmi arī uz sabiedriskā transporta attīstību Rēzeknes pilsētā. Savukārt Rēzeknes pilsētas attīstības programmā 2014. – 2022. gadam ir noteikts konkrēts uzdevums “U4 Sabiedriskā transporta pilnveidošana”.

Saskaņā ar Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes novada ilgtspējīgas attīstības stratēģiju līdz 2035.gadam un Attīstības programmu 2023.-2029.gadam, tiek noteikta ilgtermiņa prioritāte “SAKĀRTOTA UN PIEVILCĪGA DZĪVES VIDE”, kas paredz sabiedriskā transporta uzlabošanu Rēzeknes valstspilsētā, satiksmi ar piepilsētas teritorijām un Rēzeknes novadā kopumā, ilgtspējīgu transporta risinājumu ieviešanu.

Vidēja termiņa prioritāte “VTP4 Tehniskā infrastruktūra un mobilitāte” ietver pasākumus drošas satiksmes infrastruktūras un ērtas mobilitātes veidošanai, kas atspoguļots Attīstības programmas uzdevumā “U.9.2. Attīstīt integrētu sabiedriskā transporta sistēmu un pakalpojumus”. Uzdevuma realizācijai, tostarp, ir nepieciešams attīstīt viedos risinājumus sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanai (viedo pieturu uzstādīšana, kustības saraksta digitālo risinājumu ieviešana), informācijas pieejamības uzlabošanu iedzīvotājiem par sabiedriskā transporta pakalpojumiem, videi draudzīgā sabiedriskā transporta parka attīstību, maršrutu kustības shēmas pilnveidošanu.

**SIA “Rēzeknes Satiksme” vispārējais stratēģiskais mērķis:** nepārtraukti strādāt un uzlabot sabiedriskā transporta pakalpojumu pilsētā un tās apkārtnē, paplašinot maršrutu tīklu pilsētā un piepilsētas teritorijās, realizējot efektīvu sabiedriskā transporta sistēmu, pielietojot mūsdienīgus un ilgtspējīgus transporta risinājumus, pakāpeniski atjaunojot autobusa parku.

Līdz ar to nodrošinot pilsētu ar kvalitatīviem, drošiem un nepārtrauktiem pasažieru pārvadājumiem, veiksmīgi izpildot noslēgtā Pasūtījuma līguma nosacījumus par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu Rēzeknes pilsētas sabiedriskā transporta maršrutu tīklā.

SIA "Rēzeknes Satiksme" pamatvērtības ir pakalpojumu kvalitāte, to drošība un pasažieru apmierinātība. Kapitālsabiedrības mērķis ir panākt, lai pēc iespējas vairāk Rēzeknes iedzīvotāju un pilsētas viesu pārvietošanās vajadzībām ikdienā izmantotu sabiedrisko transportu, kas kursē regulāri pēc grafika, ir tīrs, pievilcīgs un komfortabls, piemērots arī iekāpšanai ar bērnu ratiņiem un cilvēkiem ratiņkrēslā, lai sniegtais pārvietošanās pakalpojums ir drošs un ērts pasažieriem. Sabiedriskais transports ir viens no faktoriem, kas veido pilsētas tēlu. Tāpēc ir svarīgi, lai sabiedriskā transporta autobusi būtu komfortabli un ērti pasažieriem, kā arī sniegto pakalpojumu kvalitāte būtu augstā līmenī, tas palīdz radīt pozitīvu priekšstatu ne tikai par Kapitālsabiedrību, bet arī par Rēzeknes pilsētu kopumā. Lai sasniegtu stratēģisko mērķi, Kapitālsabiedrība definē darbības un nefinanšu mērķus, kas ir aplūkoti nākamajā nodaļā.

## 6. Kapitālsabiedrības nefinanšu, finanšu un darbības mērķi

### 6.1. Darbības un nefinanšu mērķi

SIA "Rēzeknes Satiksme", lai sasniegtu stratēģisko mērķi, ir definējusi šādus darbības un nefinanšu mērķus. Nefinanšu mērķu sasniegšanai tiek izmantoti uzņēmuma resursi, kas tiek lielākoties finansēti ar ieņēmumiem no braukšanas biļešu tirdzniecības un pašvaldības un valsts dotācijām par braukšanas maksas atvieglojumiem noteiktām pārvadāto pasažieru grupām. Veicamie uzdevumi un vidēja termiņa darbības stratēģijas 2022. gadam līdz 2025. gadam mērķi ir apkopoti pielikumā Nr. 2.

Par visu rezultātīvo rādītāju sasniegšanu ir atbildīga SIA "Rēzeknes Satiksme" valde. SIA "Rēzeknes Satiksme" valde rezultātīvo rādītāju un mērķu sasniegšanai deleģē uzdevumus atbilstošajiem kapitālsabiedrības darbiniekiem. Tabulā ir norādīti uzdevumi un plānotie rezultāti 2023.gadā.

Rīcības plāns atbilstoši vidējā termiņa darbības stratēģijai, katram nākošajam gadam tiek apstiprināts dalībnieku sapulcē ar kapitāldaļu turētāja lēmumu.

### 6.2. Finanšu mērķi un finanšu rādītāji

SIA "Rēzeknes Satiksme" pamatdarbības apgrozījums lielā mērā ir atkarīgs no Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības piešķirtajiem braukšanas maksas atvieglojumiem dažādām iedzīvotāju kategorijām, kas tiek kompensēti no Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības līdzekļiem dotācijas veidā. Uzņēmuma pamatdarbība (sabiedriskā transporta pakalpojumi) nav rentabla bez valsts un pašvaldības dotācijām. Saņemtās dotācijas kompensē radušos zaudējumus no pamatdarbības. Kapitālsabiedrības finanšu mērķi ir apkopoti Tabulā 6-1.



Tabula 6-1. SIA "Rēzeknes Satiksme" finanšu mērķi un finanšu rādītāji 2022.-2025. gadā.

Rādītāji	Fakts 2022.g.	Plāns 2023.g.	Plāns 2024.g.	Plāns 2025.g.
Neto apgrozījums, EUR	2 229 624	2 455 729	2 507 614	2 580 115
Bruto peļņa, EUR	23 398	15 038	-10 555	-20 972
EBITDA, EUR	716 277	530 102	503 112	492 197
EBIT, EUR	245 511	59 186	31 986	14 071
Peļņa vai zaudējumi, EUR	205 698	11 258	2 004	1 984
Peļņas rentabilitāte	9,23%	0,46%	0,08%	0,08%
Pamatkapitāls, EUR	686 990	686 990	686 990	686 990
Pašu kapitāls, EUR	518 926	530 184	532 189	534 173
Kopējo saistību kopsumma, EUR	1 964 896	1 497 903	1 032 717	587 081
Finanšu saistību kopsumma, EUR	1 697 215	1 242 019	786 655	334 886
Pašu kapitāla atdeve, ROE	39,6%	2,1%	0,4%	0,4%
Aktīvu atdeve, ROA	8,3%	0,6%	0,1%	0,2%
Peļņa no ieguldītā kapitāla, ROCE	0,138	0,044	0,036	0,026
Ieguldītā kapitāla atdeve, ROIC	9,3%	0,6%	0,2%	0,2%
Kopējais likviditātes rādītājs	0,69	0,72	0,76	0,90
Saistību pret pašu kapitālu attiecība	4	3	2	1
Ilgtermiņa ieguldījumi, EUR	2 001 108	1 524 821	1 048 324	603 784
Prognozējamās dividendes, EUR	0	0	0	0
Plānotās dotācijas, EUR	2 011 105	2 249 250	2 304 200	2 379 719

Lai kompensētu pamatdarbības zaudējumus, Kapitālsabiedrība pievērš būtisku uzmanību citiem ieņēmumu avotiem, kā komercpārvaldījumi, reklāmas izvietošana un telpu noma. 2022. gadā kopumā tika gūti šādi ieņēmumi (komercpārvaldījumi, reklāmas izvietošana un telpu noma) 224,9 tūkst. EUR apmērā. SIA "Rēzeknes Satiksme" plāno turpināt attīstīt šos virzienus, tāpēc tiek noteikti sekojoši mērķi:

- 2023. gadā gūt ieņēmumus nesaistītus ar sabiedriskā transporta pakalpojumiem (komercpārvaldījumi, reklāmas izvietošana un telpu noma) vismaz 227,3 tūkst. EUR apmērā;
- 2024. gadā gūt ieņēmumus nesaistītus ar sabiedriskā transporta pakalpojumiem (komercpārvaldījumi, reklāmas izvietošana un telpu noma) vismaz 229,4 tūkst. EUR apmērā;
- 2025. gadā gūt ieņēmumus nesaistītus ar sabiedriskā transporta pakalpojumiem (komercpārvaldījumi, reklāmas izvietošana un telpu noma) vismaz 235,9 tūkst. EUR apmērā.

Profesionāli darbinieki ir viens no būtiskākajiem faktoriem, lai uzņēmums spētu nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus. Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Rēzeknes Satiksme" regulāri seko līdzi darbinieku kompetenču attīstībai un profesionalitātei, kā arī organizē profesionālās apmācības un seminārus. Personāla izmaksas (aprēķinātā darba alga, ieskaitot darba devēja VSAOI nodokli) ir būtiskākā SIA "Rēzeknes Satiksme" izmaksu pozīcija, sastādot ~44,5% no kopējām izmaksām. SIA „Rēzeknes Satiksme” ir izveidota darba apmaksas sistēma, kas nosaka diferencētu atalgojumu uzņēmuma darbiniekiem atkarībā no ieņemamā amata, profesijas un kvalifikācijas līmeņa. Nozīmīgākajām darbinieku grupām atalgojums ir līdzsvarots ar citiem nozares uzņēmumiem, kas nodrošina SIA „Rēzeknes Satiksme” konkurētspēju transporta nozarē. Uzņēmuma darbaspēka izmaksas jānotur līmeni, lai noturētu esošos darbiniekus un samazinātu autobusu vadītāju mainību, jo SIA "Rēzeknes Satiksme" darbinieku sarakstā 72% darbinieku ir autobusu vadītāji. Daļu autobusu vadītāju pārvilina pārvadātāji *Norma-A, Ecolines, Lux Express*, piedāvājot augstāku algu, kā arī daļa autobusu šoferu izvēlas strādāt citās biznesa nozarēs, kuras piedāvā augstāku atalgojumu. Ņemot vērā situāciju, ka vidējais atalgojuma līmenis gan Rēzeknē, gan visā Latvijā pakāpeniski pieaug, Kapitālsabiedrībai ir jārēķinās ar uzņēmuma darbaspēka izmaksu pieaugumu. Kapitālsabiedrība strādā, lai pilnveidotu darba atlīdzības sistēmu, kas nodrošina darbinieka atlīdzības atbilstību darbinieka kvalifikācijai, kompetencei, ieguldījumam, ekonomiskajai situācijai valstī un konkurētspējai darba tirgū, kas pamatojas uz līdzvērtīgiem nosacījumiem atlīdzības noteikšanā un motivē darbiniekus strādāt SIA "Rēzeknes Satiksme". Vidējais atalgojums Rēzeknes pilsētā pakāpeniski palielinās, 2022. gadā tas ir palielinājies par 12%, 2021.gadā par 10%, savukārt 2020.gadā, salīdzinot pret iepriekšējo gadu, vidējā alga ir pieaugusi par 5%.

Tomēr SIA "Rēzeknes Satiksme" nosaka mērķi, ka no 2024. gada darbaspēka kopējās izmaksas nepalielinās vairāk par 5%, salīdzinot ar iepriekšējā gada kopējām darbaspēka izmaksām.

2022. gadā kopējās atalgojuma izmaksas sastādīja 1 074,9 tūkst. EUR apmērā, ieskaitot darba devēja sociālo nodokli.

Rezultātā ir noteikti šādi limiti kopējām atalgojuma izmaksām (ieskaitot darba devēja VSAOI) 2023.-2025. gadam:

- 2023. gadā kopējās atalgojuma izmaksas nepārsniedz 1 254,9 tūkst. EUR;
- 2024. gadā kopējās atalgojuma izmaksas nepārsniedz 1 315,3 tūkst. EUR;
- 2025. gadā kopējās atalgojuma izmaksas nepārsniedz 1 381,0 tūkst. EUR.

## 7. Finanšu prognozes 2022.-2025. gadam

Kapitālsabiedrības finanšu prognozes (peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsma) ir sastādītas 2022.-2025. gadam sadalījumā pa gadiem.

### 7.1. Plānotais peļņas vai zaudējumu aprēķins 2022.-2025. gadam

Pielikumā Nr.3 ir pievienots SIA "Rēzeknes Satiksme" peļņas vai zaudējumu aprēķins 2022.-2025. gadam, kurā ir norādīti Kapitālsabiedrības faktiskie radītāji par 2022. gadu un plānotie Kapitālsabiedrības radītāji 2023.-2025. gadam.

#### 7.1.1. Ieņēmumu prognozes

##### *Neto apgrozījums*

Neto apgrozījuma ietekmējošie faktori:

- Pārvadāto pasažieru skaits;
- Brauciena biļetes cena;
- Piešķirtie atvieglojumi biļešu cenām.

2022. gadā kopējais pasažieru skaits sasniedza 2,4 miljonus, no kuriem 79,7% izmanto braukšanas maksas atvieglojumus. Kopš 2017.gada vairākām jaunām iedzīvotāju grupām tika piemēroti braukšanas maksas atvieglojumi. Tā kā arī demogrāfiskais stāvoklis Rēzeknes pilsētā pasliktinās, t.i, samazinās iedzīvotāju skaits, kas liecina, ka negatīvai tendencei vajadzētu turpināties arī nākamajos gados.

Sabiedrības saimnieciskā darbība 2020. gadā un 2021. gadā bija pakļauta būtiskām izmaiņām Covid-19 ierobežojošu pasākumu nodrošināšanai un ar to saistītu uzdevumu izpildei, kas būtiski ietekmēja pārvadāto pasažieru skaitu. Tāpēc tiek plānots, ka kopējais pārvadāto pasažieru skaits 2023. gadā, sakarā ar ierobežojumu atcelšanu, palielināsies par 1,02% salīdzinot ar 2022. gadu. Prognozējam, ka pēc 2023. gada pasažieru skaits stabilizēsies, tāpēc plānojam nebūtisku pasažieru skaita samazinājumu - 0,5% par katru pārskata gadu. Pārvadāto pasažieru, kuri izmanto braukšanas maksas atvieglojumus, skaita palielinājums plānots 15,9% apmērā 2023. pārskata gadā un palielinājums - 2,5% apmērā par katru pārskata gadu, savukārt maksas pārvadāto pasažieru skaits samazināsies katru gadu par 1,5%.

Neto apgrozījumu veido pašvaldības kompensācija par ieviestajiem braukšanas maksas atvieglojumiem, valsts dotācija par pārvadātajiem invalīdiem, pašvaldības kompensācija par zaudējumiem un izdevumiem saistītiem ar sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanu, kompensācija par zaudējumiem maršrutos, kuriem vairāk nekā 30 % no kopēja maršruta garuma ir ārpus pilsētas administratīvās teritorijas.

Pašvaldības kompensācija tiek aprēķināta, pārvadāto pasažieru skaitu, kam ir piešķirti atvieglojumi biļešu cenai, reizinot ar brauciena noteikto pamattarifu, neieskaitot PVN.

Saņemtā pašvaldības kompensācija zaudējumiem un izdevumiem pieaugs, jo palielināsies izdevumi algu izmaiņu, dīzeļdegvielas cenas pieauguma un inflācijas dēļ. Savukārt tiek plānots, ka sabiedriskā transporta izmantošanas tarifs paliks nemainīgs – 0.50 EUR par braucienu, ieskaitot PVN.

Uzņēmums plāno, ka nākamajā darbības stratēģijas periodā 82% no pasažieriem izmantos sabiedrisko transportu ar braukšanas maksas atvieglojumiem.

Plānotā neto apgrozījuma struktūra ir atspoguļota Tabulā 7-1:

Tabula 7-1. Neto apgrozījuma struktūra 2022.-2025. gadā.

Rēzeknes Satiksme SIA. Plānotais neto apgrozījums 2022-2025.					
	2022	2023	2024	2025	Kopā
<b>Neto apgrozījums</b>	<b>2 229 624</b>	<b>2 455 729</b>	<b>2 507 614</b>	<b>2 580 115</b>	<b>9 799 282</b>
Ieņēmumi no autobusa bijetēm	206 265	203 171	200 123	197 121	<b>806 680</b>
Ieņēmumi no mēnešbijetēm	12 254	3 308	3 291	3 275	<b>48 328</b>
Valsts dotācijas	331 495	344 723	359 583	374 583	<b>1 410 384</b>
Pašvaldības dotācijas	895 452	995 452	1 003 211	1 044 902	<b>3 939 017</b>
Ieņēmumi par braukšanas maksas atvieglojumiem	784 158	909 075	941 406	960 234	<b>3 594 873</b>

#### *Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi*

Uzņēmums plāno attīstīt un palielināt ieņēmumus no komercpārvaldījumiem un reklāmas ieņēmumus, tāpēc to pieaugums prognozēts 1-3% gadā. Ieņēmumus no telpu nomas nodrošina fiksēts ilgtermiņa līgums ar nomnieku.

Tabula 7-2 parāda detalizētu pārējo saimnieciskās darbības ieņēmumu struktūru 2022.-2025. gadam.

Tabula 7-2. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi 2022.-2025. gadā

Rēzeknes Satiksme SIA. Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi 2022-2025.					
	2022	2023	2024	2025	Kopā
<b>Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi</b>	<b>393 589</b>	<b>234 676</b>	<b>236 829</b>	<b>243 597</b>	<b>1 108 691</b>
Ieņēmumi no komercpārvaldījumiem	205 413	208 420	210 320	216 630	<b>840 783</b>
Telpu noma	11 118	12 118	12 118	12 118	<b>47 472</b>
Reklāmas izvietojums	8 321	6 754	6 957	7 165	<b>29 197</b>
KPFI projekta ieņēmumi	2 364	2 364	2 364	2 364	<b>9 456</b>
Citi ieņēmumi	166 373	5 020	5 070	5 320	<b>181 783</b>

### 7.1.2. Izdevumu prognozes

Atalgojuma izmaksas (ieskaitot darba devēja VSAOI) ir būtiskākā Kapitālsabiedrības izdevumu pozīcija, sastādot 44,5% no kopējām izmaksām. Finanšu prognozēs tiek paredzēts, ka SIA "Rēzeknes Satiksme" vidējais darbinieku skaits 2023.-2025. gadā paliks nemainīgs, bet darbinieku bruto darba algu fonds 2023. gadā palielināsies par 17,1% sakarā ar minimālas algas pieaugumu par 20%. Turpmākos gados darba algu fonda pieaugums prognozēts 5% gadā.

Pārējās izmaiņas:

- Pārējās ražošanas izmaksu pieaugumu ietekmēs inflācijas pieaugums 2-6% apmērā ik gadu, saskaņā ar Latvijas Bankas prognožu bāzes scenārijiem.

Tabula 7-3 parāda detalizētu pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu plānu 2022.- 2025. gadam.

Tabula 7-3. Pārdotās produkcijas ražošanas izdevumi 2022.-2025. gadā

Rēzeknes Satiksme SIA. Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu budžets 2022-2025.					
	2022	2023	2024	2025	Kopā
<b>Kopā</b>	<b>2 206 226</b>	<b>2 440 691</b>	<b>2 518 169</b>	<b>2 601 088</b>	<b>10 495 557</b>
Personāla izmaksas	1 004 151	1 175 756	1 234 544	1 296 271	<b>4 710 722</b>
Dīzeļdegvielas izmaksas	420 122	441 128	447 745	454 461	<b>1 763 456</b>
Rezerves daļu un smērvielu izmaksas	44 919	56 025	56 865	57 718	<b>215 528</b>
Autobusu noma	22 715	22 715	22 715	22 715	<b>90 860</b>
Vieglā transporta noma	2 111	7 322	7 322	7 322	<b>24 077</b>
Apdrošināšana	18 454	23 136	23 483	23 835	<b>88 908</b>
Elektrība	12 234	5 648	5 733	5 819	<b>29 433</b>
Pamatlīdzekļu nolietojums	461 514	461 680	461 890	463 890	<b>1 848 974</b>
Mazvērtīgā inventāra nolietojums	2 985	2 712	2 712	2 712	<b>11 121</b>
Apsardzes izdevumi	416	458	465	472	<b>1 811</b>
Licences izdevumi	1 388	1 388	1 409	1 430	<b>5 615</b>
Komandējumu izdevumi	3 940	4 940	5 014	5 089	<b>18 983</b>
Transporta izdevumi	1 524	1 903	1 932	1 961	<b>7 319</b>
Norakstīšanas izdevumi	12 552	12 740	12 931	13 125	<b>51 349</b>
Čeku lentu, uzlīmju izmaksas, EKA apkalpošana	45 008	45 683	46 368	47 064	<b>184 123</b>
Tehniskās apskates izdevumi	4 652	4 722	4 793	4 864	<b>19 031</b>
Riepu norakstīšanas izdevumi	9 310	13 092	13 092	13 092	<b>48 586</b>
Elektrības izdevumi elektroautobusiem	38 352	48 352	49 077	49 813	<b>584 102</b>
Operatīvā līzina izdevumi	0	0			<b>0</b>
Izejvielu un materiālu iepirkšanas izdevumi	29 097	40 146	40 748	41 359	<b>482 226</b>
Programma PIKAS noma, WIFI autobusus	3 559	3 612	3 667	3 722	<b>14 560</b>
OSPM transporta pakalpojumi	45 088	45 088	45 764	46 451	<b>182 391</b>
Pasažieru identifikācija autobusus	0	0			<b>0</b>
Nekustamā īpašuma nodoklis	1 521	1 521	1 521	1 521	<b>6 084</b>
Pārējie saimnieciskās darbības izdevumi	20 614	20 923	21 237	21 556	<b>84 330</b>
Veco garāžu nojaukšana			7 142	14 825	<b>21 967</b>

Administrācijas izmaksas lielākoties sastāv no administratīvā personāla izmaksām un ar biroju saistītiem izdevumiem. Administratīvā personāla bruto darba algu fonds palielināsies par 12% 2023. gadā, turpmākos gados palielinājums ieplānots 2% apmērā. Pamatlīdzekļu nolietojums palielināsies uz biroja atjaunošanas un ofisa telpu remonta norakstījumiem. Citām administrācijas izmaksām galvenokārt tiek plānots pieaugums plānotās inflācijas līmenī. Detalizēts administrācijas izmaksu plāns ir atsoguļots Tabulā 7-4.

Tabula 7-4. Administrācijas izdevumi 2022.-2025. gadā.

Rēzeknes Satiksme SIA. Administrācijas izmaksu budžets 2022-2025.					
	2022	2023	2024	2025	Kopā
<b>Kopā</b>	<b>126 544</b>	<b>143 531</b>	<b>145 941</b>	<b>158 819</b>	<b>574 835</b>
Administratīvā personāla atalgojums	70 743	79 196	80 780	84 819	<b>315 539</b>
Biroja izmaksas	1 920	3 899	3 957	4 017	<b>13 793</b>
Sakaru izdevumi	6 956	7 060	7 166	7 274	<b>28 456</b>
Juridiskie pakalpojumi	12 288	13 123	13 320	13 520	<b>52 250</b>
Transporta izdevumi adm. vajadzībām	2 315	2 730	2 771	2 813	<b>10 628</b>
Reprezentācijas izdevumi	236	450	457	464	<b>1 606</b>
Pamatlīdzekļu nolietojums admin. vajadzībām	9 252	9 236	9 236	14 236	<b>41 960</b>
Naudas līdzekļu apgr. blakus izdevumi	1 023	1 038	1 054	1 070	<b>4 185</b>
Navi Fleet servera lietošana	9 492	9 634	9 779	9 926	<b>38 831</b>
Mājas lapas modernizēšana	0	0	0	3 000	<b>3 000</b>
Inkasācijas pakalpojumi	3 183	3 231	3 279	3 328	<b>13 021</b>
Revīzijas izmaksas	1 500	1 523	1 545	1 569	<b>6 136</b>
Citas administrācijas izmaksas	7 636	12 410	12 596	12 785	<b>45 427</b>

## 7.2. Plānotā bilance 2023.-2025. gadam

Pielikumā Nr.4 ir pievienota SIA "Rēzeknes Satiksme" bilance 2022.-2025. gadam, kurā ir norādīti Kapitālsabiedrības faktiskie radītāji par 2022. gadu un plānotie Kapitālsabiedrības radītāji 2023.-2025. gadam.

Pamatlīdzekļi (nekustamais īpašums, transportlīdzekļi un cits inventārs) ir būtiskākā bilances aktīvu pozīcija, sastādot 81% no kopējiem aktīviem uz 2022. gada 31. decembri. Jauniegādāto autobusu nolietojums tiek rēķināts proporcionāli 10 gadiem. Tāpēc tiek prognozēts, ka kopējo aktīvu vērtība pakāpeniski samazināsies.

Apgrozāmie līdzekļi sastāda nebūtisku daļu no Kapitālsabiedrības bilances struktūras, to vērtība tiek plānota līdzīga kā 2022. gadā.

Tabula 7-5. Bilances aktīvu struktūra 2022.-2025. gadā.

Rēzeknes Satiksme SIA. Plānotā bilance 2022-2025.				
Aktīvs	2022	2023	2024	2025
Nemateriālie ieguldījumi	11 156	5 785	414	
Pamatlīdzekļi	1 989 952	1 519 036	1 047 910	603 784
Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi	0	0	0	0
<b>Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</b>	<b>2 001 108</b>	<b>1 524 821</b>	<b>1 048 324</b>	<b>603 784</b>
Izejvielas un materiāli	111 962	102 230	101 190	132 312
<b>Krājumi kopā</b>	<b>111 962</b>	<b>102 230</b>	<b>101 190</b>	<b>132 312</b>
Pircēju un pasūtītāju parādi	147 489	171 764	191 785	147 320
Citi debitori	156 544	155 213	155 212	155 212
Nākamo periodu izmaksas	13 960	12 569	12 569	12 569
Uzkrātie ieņēmumi	34 084	25 380	28 320	28 310
<b>Debitori kopā</b>	<b>352 077</b>	<b>364 926</b>	<b>387 886</b>	<b>343 411</b>
Nauda	18 675	36 110	27 506	41 747
<b>Apgrozāmie līdzekļi kopā</b>	<b>482 714</b>	<b>503 266</b>	<b>516 582</b>	<b>517 470</b>
<b>Aktīvs kopā</b>	<b>2 483 822</b>	<b>2 028 087</b>	<b>1 564 906</b>	<b>1 121 254</b>

Bilances pasīvu struktūras lielākā pozīcija ir finanšu līzings. Summējot gan ilgtermiņa, gan īstermiņa daļu, tas kopā uz 2022.gada 31.decembri veido 68% no pasīvu struktūras. Finanšu līzings tika izmantots autobusu iegādei 2016. gadā. Līzings termiņš 10 gadi, procentu likme 3,2%.

SIA "Rēzeknes Satiksme" ir arī ilgtermiņa bankas kredīts, kurš jāatmaksā līdz 2024.gadam, procentu likme 3.7%.

Nākamo periodu ieņēmumi no ES KPFI projekta Nr.KPFI-15.2/182 „Kompleksi risinājumi siltumnīcefekta gāzu emisijas samazināšanai SIA "RĒZEKNES SATIKSME" ražošanas ēkai" lineāri tiek atzīti ieņēmumos līdz 2031.gadam (2 364 EUR gadā).

Tabula 7-6. Balances pasīvu struktūra 2022.-2025. gadā.

Pasīvs	2022	2023	2024	2025
Akciju vai daļu kapitāls	686 990	686 990	686 990	686 990
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	-373 762	-168 064	-156 806	-154 801
Pārskata gada nesadalītā peļņa	205 698	11 258	2 004	1 984
<b>Nesadalītā peļņa</b>	<b>-168 064</b>	<b>-156 806</b>	<b>-154 801</b>	<b>-152 817</b>
<b>Pašu kapitāls</b>	<b>518 926</b>	<b>530 184</b>	<b>532 189</b>	<b>534 173</b>
<b>Uzkrājumi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ilgtermiņa aizņēmumi no kredītiestādēm	6 955	0	0	0
Līzings, ilgtermiņa daļa	1 235 064	786 657	334 886	
Nākamo periodu ieņēmumi	19 293	16 929	14 565	12 201
<b>Ilgtermiņa kreditori kopā</b>	<b>1 261 312</b>	<b>803 586</b>	<b>349 451</b>	<b>12 201</b>
Īstermiņa aizņēmumi no kredītiestādēm	16 250	6 955		0
Līzings, īstermiņa daļa	438 946	448 407	451 769	334 886
Parādi piegādātājiem un darbuņēmējiem	110 295	95 411	94 217	91 340
No pircējiem saņemtie avansi	577	820	320	320
Citi kreditori	51 623	52 380	53 452	58 320
Uzkrātās saistības	45 159	48 230	42 504	48 390
Nodokļi un sociālās apdrošināšanas maksājumi	38 370	39 750	38 640	39 260
Nākamo periodu ieņēmumi	2 364	2 364	2 364	2 364
<b>Īstermiņa kreditori kopā</b>	<b>703 584</b>	<b>694 317</b>	<b>683 266</b>	<b>574 880</b>
<b>Saistības kopā</b>	<b>1 964 896</b>	<b>1 497 903</b>	<b>1 032 717</b>	<b>587 081</b>
<b>Pasīvs kopā</b>	<b>2 483 822</b>	<b>2 028 087</b>	<b>1 564 906</b>	<b>1 121 254</b>

### 7.3. Plānotā naudas plūsma 2022.-2025. gadam

Pielikumā Nr.5 ir pievienota SIA "Rēzeknes Satiksme" plānotā naudas plūsma 2022.-2025. gadam. Plānotās ikgadējās naudas plūsmas rezultāts 2022.gadam ir pozitīvs – 18,6 tūkst. EUR, 2023.gadam tā ir plānota pozitīva un naudas atlikums būs pozitīvs pateicoties esošajam uzkrātajam naudas atlikumam. Kopējais naudas plūsmas rezultāts par 2023.-2025.gadu būs pozitīvs - 41 tūkst. EUR. Kopējie ieņēmumi būs pietiekoši, lai segtu pamatdarbības izdevumus, kapitālieguldījumus un saistības pret kredītiestādēm. Dividenžu izmaksa un pamatkapitāla palielināšana netiek plānota.

## 8. Risku analīze

Risku analīze ietver četru risku veidu izvērtējumu: operacionālo risku, finanšu risku, reputācijas risku un stratēģisko risku.

### 8.1. Operacionālais risks

Viens no būtiskākajiem operacionālā riska faktoriem ir līguma ar Rēzeknes valstspilsētas pašvaldību par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu Rēzeknes pilsētā prasību neizpilde. SIA "Rēzeknes Satiksme" sniedz sabiedriskā transporta pakalpojumus Rēzeknes pilsētā jau vairāk nekā 11 gadus (kopš 2012. gada 1. janvāra), šajā laikā uzkrājot ievērojamu darbības pieredzi. Līguma darbības laikā starp abām pusēm nav bijušas nesaskaņas, kā arī visi līguma nosacījumi tiek pildīti. Riska iestāšanās faktoru minimizē fakts, ka Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība ir vienīgais SIA "Rēzeknes Satiksme" dalībnieks, tādējādi tieši kontrolējot uzņēmuma darbību. Kopumā riska iestāšanās varbūtība tiek vērtēta kā zema.

Operacionālie riski var rasties no uzņēmuma iekšienē pieņemtajiem lēmumiem vai darbībām. Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība, 100% daļu turētājs, kontrolē un seko līdzi uzņēmuma darbībai, tādējādi minimizējot operacionālo risku iestāšanās gadījumus.

## 8.2. Finanšu risks

Uzņēmuma darbība ir pakļauta ekonomiskajiem rādītājiem, kā iedzīvotāju ienākumu līmenis un inflācija. Samazinoties iedzīvotāju ienākumu līmenim, SIA "Rēzeknes Satiksme" neto apgrozījums var samazināties. Kā arī SIA "Rēzeknes Satiksme" izmaksas lielākoties ir pakļautas inflācijas riskam, kas var būtiski ietekmēt uzņēmuma finansiālo stāvokli. Tomēr šos riskus mazina fakts, ka Kapitālsabiedrība saņem dotācijas no pašvaldības par uzņēmuma pamatdarbības zaudējumiem, un kompensāciju kārtība ir noteikta Ministru kabineta noteikumos. Rezultātā finanšu riski, kas rodas no ekonomiskajiem rādītājiem, tiek uzskatīti par vidēji zemiem.

Kapitālsabiedrības finanšu stāvoklis lielā mērā ir atkarīgs no likumdošanas – Ministru kabineta noteikumiem par kompensācijām sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējiem. Likumdošanas izmaiņas var būtiski ietekmēt uzņēmuma finanšu stāvokli. Tā kā finanšu situācija un atkarība no dotācijām ir līdzīga arī citās Latvijas Republikas pilsētās, netiek sagaidītas būtiskas likumdošanas izmaiņas, tā rezultātā likumdošanas izmaiņu risks tiek uzskatīts kā zems.

Aptuveni 68% no uzņēmuma aktīvu bilances vērtība ir finansēti ar aizņemto kapitālu (ilgtermiņa kredīts un līzings). SIA "Rēzeknes Satiksme" ir noslēgusi ilgtermiņa līgumus ar kredītiestādēm, tāpēc atmaksas nosacījumi un pievienotās procentu likmes ir zināmas un nemainīgas. Bet kopējā procentu likme ir atkarīga arī no tirgus procentu likmes (EURIBOR), kas ir mainīga. Pieaugot tirgus procentu likmei, Kapitālsabiedrības procentu maksājumi palielināsies. Pašlaik tirgus procentu likme ir negatīva un nav būtisku iemeslu straujam likmes pieaugumam, tāpēc šis risks tiek vērtēts kā zems.

Uzņēmumam pastāv risks, ka netiek pildīti noslēgtie kredīta un līzings līgumu nosacījumi. Uzņēmuma plānotās finanšu prognozes parāda, ka SIA "Rēzeknes Satiksme" naudas plūsma būs pietiekoša, lai segtu finanšu saistības. Tāpēc šis riska faktors tiek vērtēts kā vidēji zems.

Kapitālsabiedrība nav pakļauta valūtas riskam, jo visi ieņēmumi un izdevumi ir EUR valūtā.

## 8.3. Reputācijas risks

Uzņēmuma reputāciju ietekmē sniegto pakalpojumu kvalitāte. Pakalpojumu kvalitāte ir atkarīga no vairākiem faktoriem:

- Autobusu tehniskais stāvoklis;
- Autobusu vadītāju profesionalitāte, kompetences un komunikācijas prasmes;
- Uzņēmuma vadības attieksme pret darbiniekiem.

2016. gadā tika iegādāti jauni autobusi un no 2019.gada tika nomāti 4 elektroautobusi no Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības, tāpēc reputācijas risks transportlīdzekļu neatbilstošā tehniskā stāvokļa dēļ tiek vērtēts kā zems.

Uzņēmums regulāri seko līdzi autovadītāju profesionalitātei, mēģina paaugstināt autovadītāju kompetences un uzlabot komunikāciju prasmes. Kapitālsabiedrība ir ieviesusi uzņēmuma iekšējo ētikas kodeksu, kur ir noteikti Kapitālsabiedrības darbinieku profesionālās ētikas pamatprincipi, komunikācijas ētika un savstarpējo attiecību principi, lai mazinātu reputācijas riskus. Bet kopumā reputācijas risks dēļ autovadītāju kompetencēm tiek vērtēts kā vidējs, jo tas lielākoties ir atkarīgs no katra darbinieka individuālās rīcības.

## 8.4. Stratēģiskais risks

Uzņēmuma stratēģiskos un attīstību noteicošos lēmumus pieņem 100% kapitāldaļu turētājs - Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība. Lēmumi netiek pieņemti vienpersoniski. SIA "Rēzeknes Satiksme" saņem arī dotācijas no Rēzeknes pašvaldības par piešķirtajiem braukšanas maksas atvieglojumiem un kompensāciju uzņēmuma zaudējumiem un izdevumiem. Līdz ar to uzņēmuma papildus izdevumi, kas

rodas no stratēģiskajiem lēmumiem, tiek kompensēti no Rēzeknes pašvaldības līdzekļiem. Pieņemot lēmumus saistībā ar Kapitālsabiedrību, Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība ņem vērā aprēķinus par nepieciešamajām papildus dotācijām, kas izriet no pieņemtajiem lēmumiem. Kopumā stratēģiskais risks tiek uzskatīts kā zems.

## 9. Stratēģijas uzraudzība un īstenošana

Par stratēģijas uzraudzību un īstenošanu Kapitālsabiedrībā atbildīga ir valde. Stratēģijā noteikto finanšu mērķu izpildes kontrolei SIA "Rēzeknes Satiksme" ik gadu izstrādā Kapitālsabiedrības budžetu nākamajam finanšu gadam sadalījumā pa mēnešiem, kā arī izmanto budžeta izpildes kontroles rīkus, lai sekotu budžeta un mērķu izpildei, kā rezultātā Kapitālsabiedrības vadība varēs laicīgi identificēt novirzes no noteiktajiem mērķiem, reaģēt uz izmaiņām tirgū un operatīvi veikt nepieciešamas korekcijas saimnieciskajā darbībā.

Kapitālsabiedrības valde un darbinieki pastāvīgi seko līdzi darbības un nefinanšu mērķu noteiktajiem kritērijiem, piemēram, veic pasažieru anketēšanu, lai nodrošinātu kvalitatīvāku pakalpojumu nākotnē, uzskaita un seko līdzi pasažieru skaitu izmaiņām un pasažieru paradumu maiņai, lai veiktu pārmaiņas maršrutu pārklājuma kartē un/vai maršrutu kustības grafikos. Tāpat valde seko līdzi, vai darbinieki dienu no dienas pilda mērķus, kas saistīti ar autobusu tehnisko stāvokli un to tīrību, tādējādi nodrošinot tīra un tehniskā stāvoklī esošu autobusu kustību ikdienā.

## Pielikumi

1. SIA "Rēzeknes Satiksme" organizatoriskās struktūras shēma.
2. SIA "Rēzeknes Satiksme" mērķi un rezultatīvie rādītāji 2023.-2025. gadam.
3. SIA "Rēzeknes Satiksme" plānotais peļņas vai zaudējumu aprēķins 2022.-2025. gadam sadalījumā pa gadiem.
4. SIA "Rēzeknes Satiksme" plānotā bilance 2022.-2025. gadam sadalījumā pa gadiem.
5. SIA "Rēzeknes Satiksme" plānotā naudas plūsma 2022.-2025. gadam sadalījumā pa gadiem.