



SIA „Daugavpils autobusu parks”

**VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA
2021.-2025. GADAM**

2020.

Saīsinājumi

SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
VSIA	Valsts Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
ATD	Autotransporta direkcija
MK	Ministru kabinets
SM	Satiksmes ministrija
EM	Ekonomikas ministrija
LR	Latvijas republika
EUR	Eiropas Savienības (ES) vienotā valūta
EK, EEK	Eiropas Kopiena
ES	Eiropas savienība
NVS	Neatkarīgo Valstu Sadraudzība
AS	Akciju sabiedrība
KVS	Kvalitātes vadības sistēma
RMD	Remonta mehāniskā darbnīca
IAL	Individuālās aizsardzības līdzekļi
OVP	Obligātā veselības pārbaude
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
DKL	Darba koplīgums
DAP	SIA “Daugavpils autobusu parks”
AER	Atjaunojamie enerģijas resursi
SEG	Siltumnīcefekta gāzes
LPPA	Latvijas pasažieru pārvadātāju asociācija
PPD	Pasažieru pārvadājumu daļa
BMA	Kompensācijas par braukšanas maksas atvieglojumiem
SKDS	Tirgus un sabiedriskās domas pētījumu centrs

Normatīvā bāze

Likumi

- Autopārvadājumu likums
- Sabiedriskā transporta pakalpojumu likums
- Administratīvās atbildības likums
- Ceļu satiksmes likums
- Administratīvā procesa likums

Ministru kabineta noteikumi

- 11.08.2015. MK noteikumi **Nr.461** - Vienotas sabiedriskā transporta pakalpojumu uzskaites sistēmas izveidošanas, uzturēšanas un attīstīšanas kārtība
- 28.07.2015. MK noteikumi **Nr.435** - Kārtība, kādā nosaka un kompensē ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītos zaudējumus un izdevumus un nosaka sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu
- 30.06.2015. MK noteikumi **Nr.364** - Kārtība, kādā veicami iekšzemes pasažieru neregulārie pārvadājumi un speciālie regulārie pārvadājumi
- 27.06.2017. MK noteikumi **Nr.371** - Braukšanas maksas atvieglojumu noteikumi
- 26.05.2014. MK noteikumi **Nr.272** - Autoceļu lietošanas nodevas maksāšanas, iekasēšanas un administrēšanas kārtība
- 06.08.2018. MK noteikumi **Nr.146** - Noteikumi par valsts nodevu par speciālās atļaujas (licences) izsniegšanu komercpārvadājumu veikšanai ar autotransportu
- 28.08.2012. MK noteikumi **Nr.599** - Sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanas un izmantošanas kārtība
- 07.04.2020. MK noteikumi **Nr.194** - Kārtība, kādā izsniedz, uz laiku aptur vai anulē speciālās atļaujas (licences) un licences kartītes komercpārvadājumu veikšanai ar autotransportu un izsniedz pārvadājumu vadītāja profesionālās kompetences sertifikātus
- 21.02.2012. MK noteikumi **Nr.122** - Kārtība, kādā izsniedz, anulē vai uz laiku aptur Eiropas Kopienas atļaujas, Eiropas Kopienas atļauju kopijas un autovadītāja atestātus starptautiskajiem komercpārvadājumiem ar autotransportu Eiropas Savienības teritorijā
- 10.01.2012. MK noteikumi **Nr.37** - Noteikumi par pasažieru starptautiskajiem pārvadājumiem ar autobusiem, to organizēšanas, veikšanas, maršrutu atklāšanas, grozīšanas un slēgšanas kārtību
- 24.05.2011. MK noteikumi **Nr.411** - Autopārvadājumu kontroles organizēšanas un īstenošanas kārtība

- 13.07.2010. MK noteikumi **Nr.634** - Sabiedriskā transporta pakalpojumu organizēšanas kārtība maršrutu tīklā
- 29.10.2019. MK noteikumi **Nr.502** - Autoostu noteikumi
- 03.07.2007. MK noteikumi **Nr.474** - Transportlīdzekļu apkalpes locekļu darba laika organizēšanas, ievērošanas un uzskaites noteikumi
- 01.11.2005. MK noteikumi **Nr.836** - Noteikumi par transportlīdzekļa vadītāja darba un atpūtas laika uzskaites digitālās kontrolierīces (tahogrāfa) karšu izsniegšanu, anulēšanu un apturēšanu uz laiku
- 02.06.2015. MK noteikumi **Nr.279** - Ceļu satiksmes noteikumi
- 23.12.2002. MK noteikumi **Nr.548** - Prasības transportlīdzekļu aprīkošanai ar ātruma ierobežotājiem un šīs ierīces lietošanas kārtība

ES regulas

- 04.02.2014. Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) **Nr.165/2014** - Par tahogrāfiem autotransportā, ar kuru atceļ Padomes Regulu (EEK) Nr. 3821/85 par reģistrācijas kontrolierīcēm, ko izmanto autotransportā, un groza Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (EK) Nr. 561/2006, ar ko paredz dažu sociālās jomas tiesību aktu saskaņošanu saistībā ar autotransportu
- 16.02.2011. Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) **Nr.181/2011** - Par autobusu pasažieru tiesībām un par grozījumiem Regulā (EK) Nr. 2006/2004
- 15.03.2006. Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) **Nr.561/2006** - Ar ko paredz dažu sociālās jomas tiesību aktu saskaņošanu saistībā ar autotransportu, groza Padomes Regulu (EEK) Nr. 3821/85 un Padomes Regulu (EK) Nr. 2135/98 un atceļ Padomes Regulu (EEK) Nr. 3820/85

Pārējie dokumenti

- Daugavpils pilsētas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2014.-2030. gadam (*apstiprināts 26.06.2014.*)
- Latgales stratēģija 2030 (*apstiprināts 01.12.2010.*)
- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam (*LR Saeima, 2010.gada jūnijs*)
- Latvijas nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam (*LR Saeima, apstiprināts 02.07.2020.*)
- Nacionālais enerģētikas un klimata plāns 2021.-2030.gadam (*LR EM, apstiprināts 20.02.2019.*)
- Transporta attīstības pamatnostādnes 2021.-2027.gadam (*LR SM, 2020.g.*)
- Sabiedriskā transporta nākotnes koncepcija no 2021. līdz 2030.gadam (*LR SM, VSIA ATD, 2019.g.*)

Saturs

Saīsinājumi	2
Normatīvā bāze	3
Ievads	6
Informācija par kapitālsabiedrību	6
Esošā situācija LR sabiedriskā transporta nozarē	11
1. Kapitālsabiedrības esošā situācija	15
1.1. Pārskats par DAP stratēģiskajiem mērķiem un to sasniegšanas pakāpi iepriekšējā plānošanas periodā (2017.-2020. gadā)	15
1.2. Kapitālsabiedrības biznesa modelis	17
2. Kapitālsabiedrības darbību un attīstību ietekmējošie faktori	20
2.1. Tirgus un konkurences analīze	20
2.2. Klientu vērtējums	25
3. Iekšējo un ārējo vides faktoru analīze	26
3.1. SVID analīze	26
4. Kapitālsabiedrības attīstības redzējums	28
4.1. Darbības prioritātes turpmāko piecu gadu laikā	28
4.2. Stratēģijas izstrāde	28
4.3. Misija, vīzija un vērtības	28
5. Finanšu pārskatu rādītāji	30
5.1. Balances dati	30
5.2. Peļņas vai zaudējumu aprēķins	32
5.3. Finanšu koeficienti	33
5.4. Naudas plūsmas plāns	34
6. Risku analīze	35
7. Kapitālsabiedrības veicamie uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai	39
8. Stratēģijas atbalsta politika	46

Ievads

Informācija par kapitālsabiedrību

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Daugavpils autobusu parks" ir viens no vecākajiem, lielākajiem un vadošajiem transporta uzņēmumiem Latvijā pasažieru pārvadājumu jomā. Uzņēmums ir dibināts 1945.gadā. Kapitālsabiedrības īpašnieks – Daugavpils pilsētas dome (100% daļas), pamatkapitāls sastāda 5 032 413 EUR.

Uzņēmums nodrošina pasažieru pārvadājumus reģionālajos vietējās nozīmes, reģionālajos starppilsētu nozīmes un starptautiskajos autobusu maršrutos, kā arī piedāvā klientiem transporta nomas pakalpojumus iekšzemē un ārvalstīs pēc pasūtījumiem. Pārvadājumi tiek nodrošināti pamatojoties uz ar ATD noslēgtajiem līgumiem.

DAP apkalpošanas zonas ir: Daugavpils, Dagdas, Ilūkstes un Krāslavas novadi. Kā arī ir starppilsētu (Rīga, Rēzekne, Ludza u.c.) un starptautiskais autobusu maršruts "Daugavpils-Braslava". Izņemot regulāro maršrutu reisus, tiek veikti ekskursijas pārvadājumi pēc iedzīvotāju pieteikumiem uz Eiropas valstīm.

15.03.2014. VSIA ATD izsniegtās licences Nr. PS 00124 un EP-00023 dot iespēju veikt starptautiskos pasažieru komercpārvadājumus ar autobusiņiem Kopienas teritorijā saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (EK) Nr. 1073/2009 (2009.gada 21.oktobris) par kopīgiem noteikumiem attiecībā uz piekļuvi starptautiskajam autobusu pārvadājumu tirgum un saskaņā ar šīs Kopienas atļaujas vispārīgajiem noteikumiem. Uzņēmums piedāvā jaunus, komfortablus autobusus un mikroautobusus Mercedes Benz, MAN, SOR, VW ar visu tūrisma nepieciešamo aprīkojumu.

Papildus DAP bāzē Daugavpilī tiek sniegti arī autotransporta remonta un diagnostikas pakalpojumi pēc fizisko un juridisko personu pieteikumiem.

Gadā tiek pārvadāti līdz **1,4 milj.** pasažieru.

DAP kopš 1993.gada 1.decembra ir LPPA biedrs un viens no dibinātājiem. Kopš 1997.gada 4.aprīļa ir Latvijas starptautisko autopārvadājumu asociācijas „Latvijas Auto” un kopš 2003.gada – The Association of Paneuropean Coach Terminal (APC) biedrs.

2006.gada 12.aprīlī uzņēmums ir saņēmis atzīšanas sertifikātu par Kvalitātes vadības sistēmas (KVS) atbilstību ISO 9001:2000 standarta prasībām. 2009.gada 12.aprīlī uzņēmuma resertifikācijas rezultātā tika saņemts sertifikāts par Kvalitātes vadības sistēmas atbilstību ISO 9001:2008 standarta prasībām. Lai novērtētu kvalitātes vadības sistēmu, katru gadu uzņēmumā tiek veikts sistēmas uzraudzības audits, bet ik pēc 3 gadiem – sertifikācijas audits.

KVS funkcionēšanai, uzņēmumā ir izstrādātas un darbojas 14 procedūras, kas apraksta uzņēmuma darba procesus, KVS rokasgrāmata, amatu apraksti, kuros ir noteikti darbinieku pienākumi un darbinieku atbildība visos posmos, un pastāvīgi tiek veikti citi pieraksti, kas kopumā nodrošina uzņēmuma KVS izsekojamību, noteikto mērķu sasniegšanu un uzņēmuma darbības analīzes rādītāju savākšanu un pielietošanu, kas vērstas uz sistēmas uzlabošanu.

DAP radīti droši darba apstākļi atbilstoši darba aizsardzības, rūpnieciski – sanitāro, higiēnas un ugunsdrošības normu prasībām. Tiek veikti visu darba vietu darba apstākļu sanitārtehniskie mērījumi un darba vides iekšējā uzraudzība. Strādājošie ir nodrošināti ar sadzīves, atpūtas un sanitārajām telpām, individuāliem aizsardzības līdzekļiem t.sk. bezmaksas darba specapgārbiem un specapaviem un citiem individuālās aizsardzības līdzekļiem, atbilstoši likumdošanas aktos esošajām prasībām un sabiedrībā apstiprinātajām normām.

2009.gadā DAP tika atzīts par vienu no labākajiem darba devējiem Latgales reģionā.

2018.gada decembrī DAP ieguva Bronzas kategoriju AAS ‘Balta’ un LR SM organizētā gada balvā “Drošākais uzņēmuma autoparks 2018”.

Sabiedrībā tiek izstrādāta personāla vadības sistēma, kas nodrošina personāla vadības, plānošanas un apmācības procesu sistematizēšanu, darbinieku kvalifikācijas, profesionālās izaugsmes un attīstīšanas veicināšanu, darbinieku atlases procesu, darbinieku atalgojumu un sociālās garantijas, atbilstoši LR Satversmei un LR spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem. Darbinieku darba samaksa tiek veikta saskaņā ar apstiprināto štata sarakstu, Darba koplīgumu, „Nolikumu par DAP darbinieku darba apmaksas sistēmu”.

Pamatdarbības funkcijas nodrošināšanai visi sabiedrības darbinieki ir apveltīti ar nepieciešamo kompetenci, lai izpildītu tiem uzticētos pienākumus.

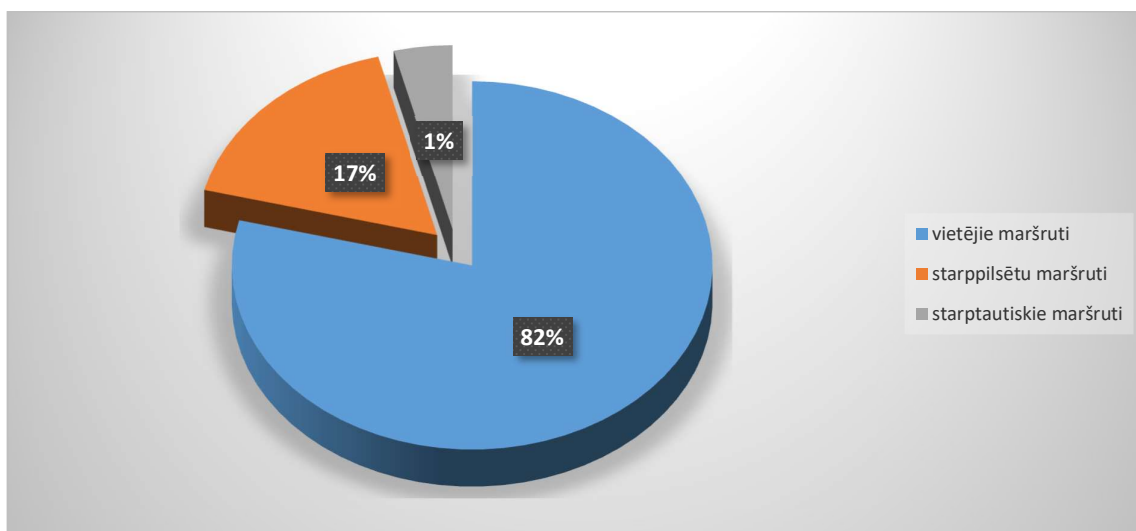
Prasības, pieņemot darbā personālu ir atrunātas amata aprakstos. Dokumenti, kas apstiprina darbinieka kvalifikāciju un kompetenci, glabājas personāllietās. Par dokumentiem, kas apstiprina kvalifikāciju un to darbības laiku, ir atbildīgs struktūrvienības vadītājs, kā arī pats darbinieks.

Sabiedrībā tiek pievērsta liela uzmanība personāla apmācībai, kas tieši saistīta ar klientu un autobusu apkalpošanu – autobusu vadītāji, remonta darbos iesaistītais personāls, kasieri, dispečeri, ar mērķi paaugstināt apkalpošanas kvalitātes līmeni, nostiprināt drošību pasažieru pārvadājumos. Autobusu vadītāji regulāri un savlaicīgi tiek informēti par jaunumiem ceļu satiksmes noteikumos un citos, saistītos ar pārvadājumiem, normatīvajos aktos.

1.tabula

Apkalpojamo maršrutu skaits (2020. gads):

vietējie maršruti	starpdilsētu maršruti	starptautiskie maršruti
61	13	1



1.att. Apkalpojamo maršrutu īpatsvars kopējā maršrutu tīklā (2020. gads)

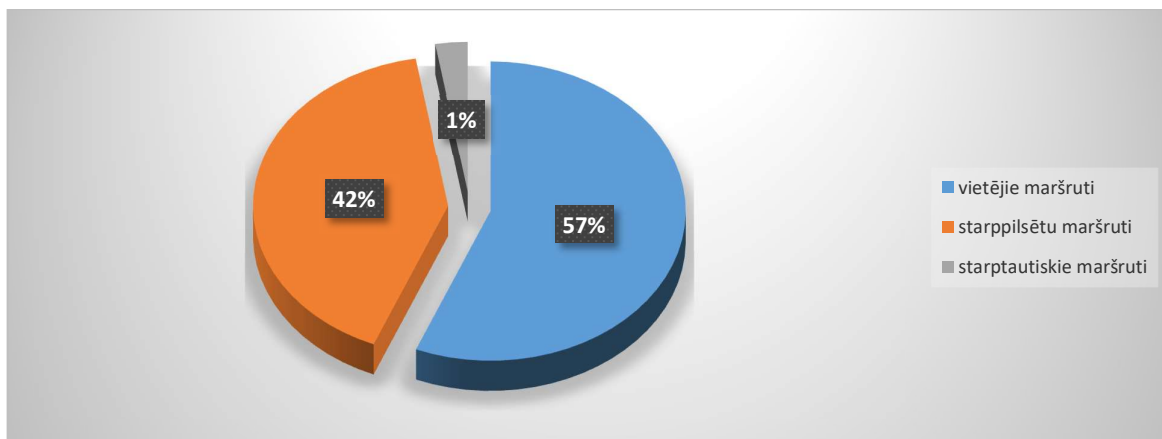
Avots: Uzņēmuma dati.

No kopējā maršrutu skaita vislielāko daļu veido pārvadājumi vietējos maršrutos, tas īpatsvars sastāda 82%. Starpdilsētu maršrutu īpatsvars sastāda 17%. Bet starptautisko maršrutu īpatsvars pavisam neliels 1% (sk. 1.tabulu un 1.att.)

2.tabula

Ikdienas vidējais līnijas nobraukums (km, 2020. gads):

vietējie maršruti	starpilsētu maršruti	starptautiskie maršruti
7598	5603	57

*2.att. Ikdienas vidējā līnijas nobraukuma īpatsvars kopējā nobraukumā (% , 2020. gads)*

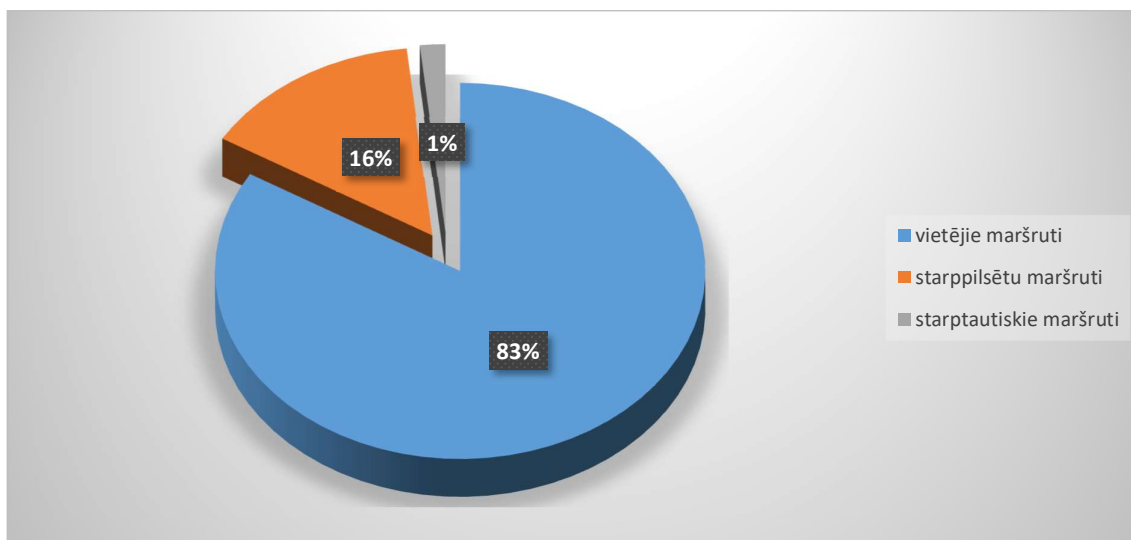
Avots: Uzņēmuma dati.

Vietējās nozīmes maršrutu līnijas nobraukuma īpatsvars sastāda 57% no kopējā nobraukuma, starpilsētu maršrutu nobraukuma īpatsvars sastāda 42%. Bet starptautisko maršrutu nobraukuma īpatsvars pavisam neliels 1% (sk. 2.tabulu un 2.att.)

3.tabula

Vidējais reisu skaits dienā (2020. gads):

vietējie maršruti	starpilsētu maršruti	starptautiskie maršruti
242	45	4

*3.att. Dienā veikto reisu struktūra (% , 2020. gads)*

Avots: Uzņēmuma dati.

Vietējās nozīmes maršrutu vidējais reisu skaits dienā sastāda 83% no kopējā dienas reisu skaita, starppilsētu maršrutos sastāda 16%. un starptautisko maršrutu vidējais reisu skaits dienā ir tikai 1% (sk. 3.tabulu un 3.att.)

4.tabula

Pārvadāto pasažieru dinamika (2017.-2020. gados), pasažieru skaits.

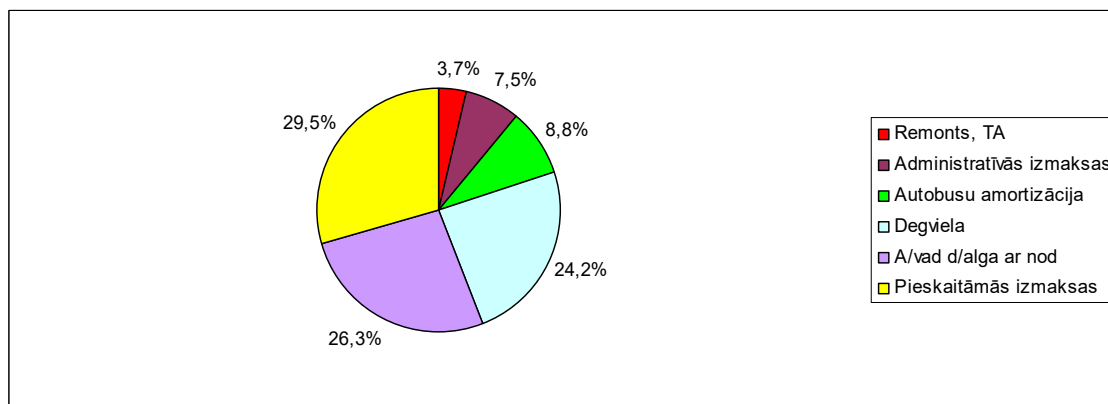
gads	vietējie maršruti	starppilsētu maršruti	starptautiskie maršruti	kopā
2017	975 978	390 246	30 908	1 397 132
2018	980 492	398 870	30 182	1 409 544
2019	941 529	407 706	29 755	1 378 990
2020*	696 673	281 767	5 501	983 941

* 2020.gada radītāji, ņemot vērā COVID-19 pandēmijas laika apstākļos vairāku reģionālās nozīmes maršrutu reisu slēgšanu, divu starptautisko maršrutu slēgšanu būtiski samazināja pārvadāto pasažieru skaitu (- 29% salīdzinot ar iepriekšējo gadu).

Parastos darba apstākļos (2017.-2019.gg.) pasažieru lielākā daļa tiek apkalpota vietējās nozīmes maršrutos, pārvadāto pasažieru skaits sastāda ~68-70%, starppilsētu maršrutos sastāda 28-30% un starptautiskajos maršrutos sastāda tikai 2.0% (sk. 4.tabulu).

Ieņēmumu un izdevumu struktūras analīze

Sabiedrības izdevumi galvenokārt veidojas no darba algas izmaksām šoferiem , degvielas izmaksām, transporta līdzekļu remonta un tehniskās apkalpošanas izmaksām, amortizācijas izmaksām un pārējām izmaksām (sk. 4.att. un 5.tabulu).



4.att. Izdevumu struktūra

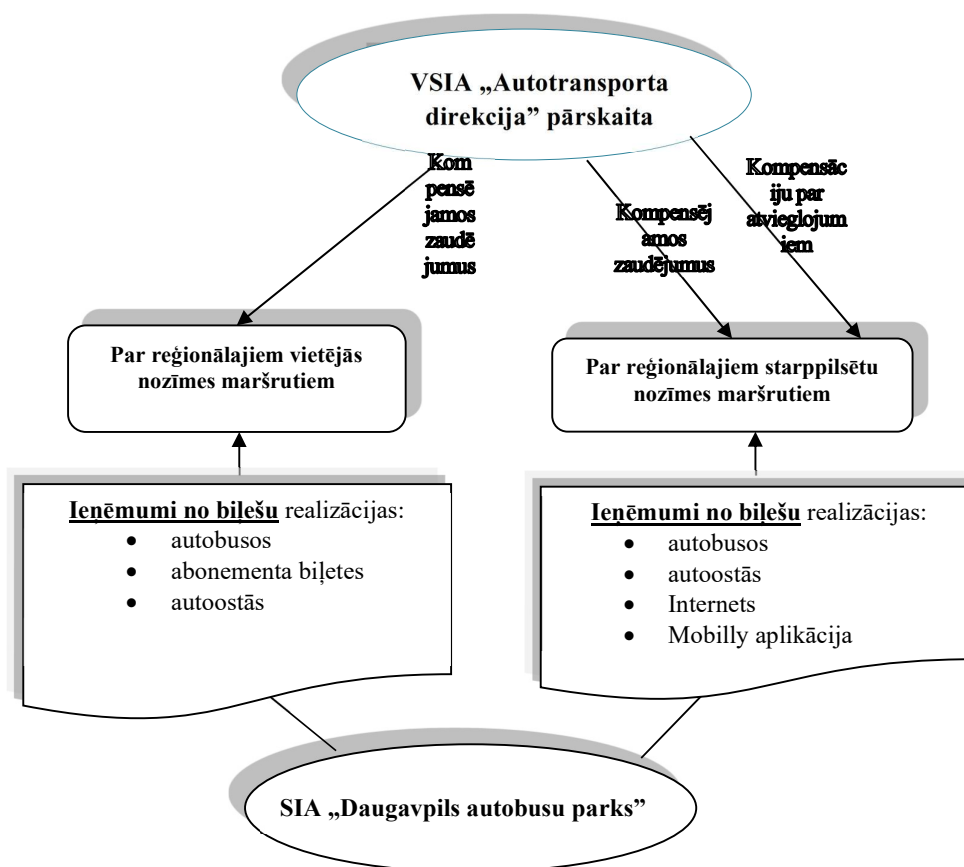
Avots: Uzņēmuma dati.

5.tabula

Izdevumu struktūra 2019.g.-2020.g.

Izdevumu pozīcijas	2017.g.	2018.g.	2019.g.	2020.g.
Remonts, TA	4,2%	3,7%	3,7%	3,3%
Administratīvās izmaksas	6,6%	6,8%	7,5%	8,0%
Autobusu amortizācija	8,3%	7,5%	8,8%	9,5%
Degviela	25,9%	26,9%	24,2%	20,8%
A/vad d/alga ar nod	24,8%	25,4%	26,3%	27,8%
Pieskaitāmās izmaksas	30,2%	29,6%	29,5%	30,6%

Sabiedrības ieņēmumi no sabiedriskā transporta pakalpojumiem veidojas no pārdotajām braukšanas biļetēm un maršrutu tīkla pasūtītāja kompensācijām zaudējumu segšanai un par pasažieru braukšanas maksas atvieglojumiem sabiedriskajā transportā (sk. 5.att.).



5.att. Ieņēmumu struktūra

Avots: Uzņēmuma dati.

Saskaņā ar noslēgtā līguma nosacījumiem DAP saņem no ATD BMA kompensācijas reģionālajos starppilsētu nozīmes maršrutos.

Informācija par saņemto valsts finansējumu un tā izlietojumu

DAP, kā sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējs reģionālajā starppilsētu nozīmes un reģionālajā vietējās nozīmes maršrutu tīklā, no VSIA ATD zaudējumu segšanai saskaņā ar 2015.gada 28.jūlija Ministru kabineta noteikumu Nr.435 „Kārtība, kādā nosaka un kompensē ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītos zaudējumus un izdevumus un nosaka sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu” prasībām, saņēma valsts finansējumu (dotāciju), kas tika izmantots sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanai (sk. 6.tabulu).

6.tabula

Nr. p.k.	Veids	2017 (EUR)	2018 (EUR)	2019 (EUR)	2020 (EUR)
1	Dotācija zaudējumu segšanai	2 792 862	2 936 644	3 115 908	3 315 297

Sabiedrība ir viena no lielākajām sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējām reģionālos nozīmes maršrutos Latvijā un saņem 4.1% no valsts budžeta pārskaitītās dotācijas par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu reģionālos nozīmes maršrutos, kā arī ir lielākā nodokļu maksātāja (sk. 7.tabulu).

7.tabula

Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā

Nr. p.k.	Veids	2017 (EUR)	2018 (EUR)	2019 (EUR)	2020 (EUR)
1.	Dividendes	-	-	-	-
2.	Pievienotās vērtības nodoklis (PVN)	-	-	47 108	2 659
3.	Nekustamā īpašuma nodoklis (NĪN)	949	925	880	883
4.	Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (VSAOI)	564 523	637 464	658 367	630 165
5.	Iedzīvotāju ienākumu nodoklis (IIN)	284 478	265 746	267 995	254 215
6.	Uzņēmuma ienākumu nodoklis (UIN)	-	9 171	108	-
7.	Citas iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā, t.sk.	961	987	971	928
7.1.	<i>Dabas resursu nodoklis (DRN)</i>	36	71	71	71
7.2.	<i>Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva (URVN)</i>	925	916	900	857
KOPĀ:		850 911	914 293	975 429	888 850

Esošā situācija LR sabiedriskā transporta nozarē

Sabiedriskais transports, katrā valstī ir viena no stratēģiski nozīmīgākajām tautsaimniecības nozarēm, kas nodrošina cilvēku pārvadājumus, veicina ekonomisko izaugsmi, kā arī rada darbavietas. Transporta politika tiek plānota, ievērojot cilvēka un ekonomikas vajadzības, vienlaikus ņemot vērā līdzsvarotu valsts teritorijas attīstību. 2019. gadā LR SM sadarbībā ar VSIA ATD izstrādāja un apstiprināja **“Sabiedriskā transporta nākotnes koncepcija no 2021. līdz 2030. gadam”**, balstoties uz kuru notiek transporta nozares darbības regulēšana un noteiktas attīstības iespējas.

Sabiedriskajam transportam valstī ir lielā mērā sociāla funkcija, lai, neatkarīgi no cilvēka ienākumiem, apmierinātu iedzīvotāju pieprasījumu pēc sabiedriskā transporta pakalpojumiem un nodrošinātu maršrutu tīklā iespēju apmeklēt izglītības iestādes, ārstniecības iestādes, darbavietas, valsts un pašvaldību institūcijas to normālajā (vispārpieņemtajā) darba laikā. Lai nodrošinātu sasniedzamību un pieejamību, tiek pilnveidoti sabiedriskā transporta reģionālās nozīmes (gan vietējās, gan starppilsētu) maršrutu tīkli. Transporta pakalpojumu

kvalitātes, pieejamības un uzticamības paaugstināšanai sabiedriskā transporta pakalpojumu sistēmā tiks ieviesti mūsdienīgi informāciju tehnoloģiju risinājumi (*vienotā bilešu noliktava, elektroniskā ID karte ar ievadītām atlaižu kategorijām izmantošanai visu veidu sabiedriskajā transportā, multimodālas sistēmas un t.t.*) informācijas apmaiņai, datu analīzei, pasažieru informēšanai un uzskaitēi. Īpaša uzmanība tiek pievērsta sabiedriskā transporta līdzekļu un infrastruktūras kvalitātei, t.sk. lai nodrošinātu iespēju pārvietoties pasažieriem ar īpašām vajadzībām, ka arī energoefektivitātes palielināšanai un transporta līdzekļu SEG emisiju samazināšanai (*pakāpeniska pariešana uz AER*).

2020. gada 9. mēnešos Latvijā sabiedriskajā transportā (gan reģionālajā, gan pilsētu maršrutu tīklā) tika veikti 117,804 miljoni braucienu, kas, salīdzinot ar analoģisku periodu iepriekšējā gadā, ir par 33,98% mazāk. 78,09% no kopējā pārvadāto pasažieru skaita tika pārvadāti republikas pilsētas maršrutos (Rīgā, Daugavpilī, Jēkabpilī, Jelgavā, Jūrmalā, Liepājā, Rēzeknē, Valmierā, Ventspilī), 8,37% – reģionālos vietējās nozīmes maršrutos, 4,88% – reģionālos starppilsētu nozīmes maršrutos un 8,66% – pārvadājumos pa dzelzceļu (sk. 8.tabulu).

8.tabula

Pārvadāto pasažieru braucienu skaits 2020. g. 9. mēn.

Maršruti	Pārvadāto pasažieru braucienu skaits				
	<i>par maksu</i>	<i>ar valsts noteiktiem braukšanas maksas atvieglojumiem (100% atlaide)</i>	<i>ar pašvaldību noteiktiem braukšanas maksas atvieglojumiem</i>	<i>Kopā</i>	<i>salīdzinot ar 2019.gada 9.mēnešiem</i>
Republikas pilsētas nozīmes maršruti	29 617 075	5 900 971	56 478 744	91 996 790	-35,38%
Reģionālie vietējās nozīmes maršruti (autobusi)	8 396 165	1 464 406		9 860 571	-27,46%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (autobusi)	4 782 528	960 720		5 743 248	-31,76%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (dzelzceļš)	9 556 502	647 709		10 203 577	-27,51%
Kopā:	52 352 270	8 973 172	56 478 744	117 804 186	-33,98%

Avots: ATD statistiskie dati.

2020. gada deviņos mēnešos kopējais pārvadāto pasažieru skaits ir samazinājies par 33,98%: **pilsētu pārvadājumos** – par 35,38%, **reģionālajos pārvadājumos ar autobusiem** – par 29,10%, **reģionālajos pārvadājumos pa dzelzceļu** – par 27,51%. Pasažieru skaita samazinājums galvenokārt ir saistīts ar 2020. gada 12. marta Ministru kabineta rīkojumu Nr.103 “Par ārkārtējās situācijas izsludināšanu”, ar kuru no lēmuma izsludināšanas brīža visā valsts

teritorijā tika izsludināta ārkārtējā situācija ar mērķi ierobežot vīrusa Covid-19 izplatību Latvijas valsts teritorijā. Rīkojums un tā turpmākie grozījumi noteica būtiskus ierobežojumus, tai skaitā nosakot, ka tiek pārtraukta mācību procesa norise klātienē visās izglītības iestādēs, kā arī iespēju robežās valsts un pašvaldību iestādēm nodrošinot klātienes pakalpojumu sniegšanu attālināti. Ievērojot minēto, sākot ar 2020. gada 16. martu, uz ārkārtējās situācijas laiku, kad būtiski samazinājās pieprasījums pēc sabiedriskā transporta pakalpojumiem (slēgtas izglītības iestādes, atsevišķas darba vietas) reģionālās nozīmes maršrutu tīkls tika uzturēts atbilstoši skolēnu brīvdienų režīmam un tika slēgti reģionālās nozīmes autobusu reisi ar mazu pasažieru plūsmu, kas netika izmantoti pasažieru nogādāšanai līdz to darba vietām. Beidzoties ārkārtējai situācijai (2020. gada 9. jūnijs), visi atceltie autobusu reisi netika atjaunoti, jo pasažieru skaits joprojām nebija atgriezies tādā apmērā, kāds bija gada sākumā vai šajā pašā laikā pērn.

9.tabula

2020. g. 9. mēn. rādītāju salīdzinājums ar 2019. g. 9. mēn., izmaiņas %

Pārvadājumu veids	Kopējie ieņēmumi	Izdevumi	Faktiskie zaudējumi	Nobraukums	Pasažier-kilometri
Republikas pilsētas nozīmes maršruti	-31,78%	-10,13%	-1,28%	-15,44%	-
Reģionālie vietējās nozīmes maršruti (autobusi)	-24,55%	-3,78%	8,49%	-5,35%	0.26%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (autobusi)	-32,91%	-5,97%	23,68%	-7,31%	-2,11%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (dzelzceļš)*	-22,96%	8,94%	68,06%	1,03%	0,00%
Kopā sabiedriskā transporta pakalpojumi	-29,76%	-4,96%	15,64%	-6,39%	-1,38%

*Finanšu dati norādīti bez maksas par dzelzceļa infrastruktūras lietošanu

Avots: ATD statistiskie dati.

Sabiedriskā transporta pārvadātāju zaudējumi. Kopumā sabiedriskā transporta pārvadātāju faktiskie zaudējumi 2020. gada 9. mēnešos ir 163,216 miljoni EUR, kas ir par 15,64% vairāk nekā analogā periodā 2019. gadā (sk. 9.tabulu).

Reģionālie sabiedriskā transporta pārvadājumi ar autobusiem 2020. gada deviņos mēnešos ārkārtējās situācijas ietekmē tika veikti par septiņiem maršrutiem mazāk nekā pagājušā gada deviņos mēnešos.

Galvenais iemesls izmaksu samazinājumam ir reisu slēgšana saistībā ar ārkārtējās situācijas ietekmi valstī. Reisu samazinājuma ietekmē 2020. gada deviņos mēnešos, salīdzinot ar analoģu periodu pērn, ir samazinājies nobraukums maršrutu tīklā par 6,39% (par 3,7 milj. km), kā rezultātā ir samazinājušās izmaksas, kas saistītas ar materiālu iegādi, degvielas iegādi

sabiedriskā transporta pakalpojuma nodrošināšanai, kā arī ar transportlīdzekļu vadītāju darba algām. Degvielas izmaksu samazinājums saistīts arī ar degvielas cenu kritumu 2020. gada deviņos mēnešos vidēji par 10,79%, salīdzinot ar tādu pašu periodu pērn. Lielākais degvielas cenu samazinājums bija vērojams 2020. gada aprīlī un maijā (vidēji 24%). Jēlnaftas cena saistībā ar vīrusa Covid-19 radīto krīzi pasaulē 2020. gada martā un aprīlī ir strauji samazinājusies, bet no 2020. gada maija ir vērojams tās pieaugums.

Pamatojoties uz sabiedriskā transporta reglamentējošiem normatīvajiem aktiem un ņemot vērā ar pārvadātājiem noslēgto līgumu nosacījumus, reģionālās nozīmes maršrutu tīklā un republikas pilsētu pārvadājumos sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanā par 2020. gada deviņiem mēnešiem ir aprēķināti no valsts budžeta kompensējamie zaudējumi, t.sk. valsts garantētā peļņa 69,843 miljonu EUR apmērā, savukārt par 2020. gada deviņiem mēnešiem no piešķirtā valsts budžeta finansējuma avansā ir izmaksāti 65,613 miljoni EUR (sk. 10.tabulu).

10.tabula

**Aprēķinātie zaudējumi un izmaksātās valsts budžeta dotācijas par 2020. g. 9. mēn.,
milj. EUR***

Pārvadājumu veids	Aprēķinātā dotācija kopā ar valsts garantēto peļņu, milj. EUR	Izmaksātā valsts budžeta dotācija, milj. EUR			Dotāciju segums
		<i>t.sk. no valsts budžeta programmas 31.06.00</i>	<i>t.sk. no valsts budžeta programmas 31.07.00</i>	<i>t.sk. no valsts budžeta programmas 31.04.00</i>	
Republikas pilsētas nozīmes maršruti (zaudējumu segšana)	1,916	1,211	-	-	63,19%
Republikas pilsētas nozīmes maršruti (pasažieru atvieglojumi)	5,985	-	6,801	-	113,64%
Reģionālie vietējās nozīmes maršruti	20,574	16,519	3,641	-	97,99%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (autobusi)	20,725	17,845	1,502	-	93,35%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (dzelzceļš)	15,044	10,437	1,906	-	82,04%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (dzelzceļa infrastruktūra)	5,599	-	-	5,751	102,72%
Kopā sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšana, šī gada norēķini	69,843	46,012	13,850	5,751	93,94%

* Izņemot norēķinus par iepriekšējiem periodiem

Avots: ATD statistiskie dati.

VSIA ATD no valsts budžeta programmas 31.00.00 "Sabiedriskais transports" 2020. gada deviņos mēnešos aprēķināja un Satiksmes ministrija pārskaitīja **59 769 981,35 EUR**, tajā skaitā:

- apakšprogrammā 31.06.00 "Dotācija zaudējumu segšanai sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējiem" – 40 167 638,35 EUR (t.sk. par norēķiniem par iepriekšējiem periodiem – 481 197,35 EUR);
- apakšprogrammā 31.07.00 "Dotācija ar braukšanas maksas atvieglojumiem saistīto zaudējumu segšanai sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējiem" – 13 851 261,00 EUR (t.sk. par norēķiniem par iepriekšējiem periodiem – 1 921,20 EUR);
- apakšprogrammā 31.04.00 "Finansējums dzelzceļa publiskai infrastruktūrai" – 5 751 082,00 EUR.

2020. gada augustā saskaņā ar Ministru kabineta 2020. gada 15. jūlija rīkojumu "Par finanšu līdzekļu piešķiršanu no valsts budžeta programmas 02.00.00 "Līdzekļi neparedzētiem gadījumiem"" un Finanšu ministrijas 2020. gada 7. augusta rīkojumu Nr. 289 "Par līdzekļu piešķiršanu" Satiksmes ministrijai no valsts budžeta programmas 02.00.00 "Līdzekļi neparedzētiem gadījumiem" tika piešķirts finansējums **6 341 758 EUR** apmērā, tai skaitā **6 325 393 EUR**, lai kompensētu zaudējumus, kas radušies reģionālās nozīmes pārvadājumos ar autobusiem un vilcieniem sakarā ar Covid-19 izplatības ierobežošanai noteiktajiem drošības un sociālās distancēšanās pasākumiem sabiedriskajā transportā ārkārtējās situācijas laikā no 2020. gada 13. marta līdz 9. jūnijam, kā arī ārkārtējās situācijas seku mazināšanai.

Kopā par 2020. gada deviņiem mēnešiem pārvadātājiem VSIA ATD ir aprēķinājusi un Satiksmes ministrija pārskaitījusi valsts budžeta dotāciju **66 095 374,35 EUR** apmērā.

1. Kapitālsabiedrības esošā situācija

1.1. Pārskats par DAP stratēģiskajiem mērķiem un to sasniegšanas pakāpi iepriekšējā plānošanas periodā (2017.-2020.gadā)

Iepriekšējā plānošanas periodā tika definēti 4 galvenie stratēģiskie mērķi, kuru sasniegšanai kapitālsabiedrība paveica:

1. Nodrošināt pieejamus, kvalitatīvus, ērtus, ātrus, drošus un vides prasībām atbilstošus sabiedriskā transporta pakalpojumus.

- tika noslēgts līgums par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļas „LATGALE” lotē „Krāslava”;
- ieplānoto reisu izpilde atbilst min 99.5%;
- 60 virzieniem tika ieviesta abonementa mēn. biļete (bija ieplānots 50);
- tika iegādāti jaunie 7 M2 un 3 M3 kategorijas autobusi, 2 lietoti M3 kategorijas autobusi (kopā 12). Sākotnēji tika paredzēta 34 autobusu iegāde. Rezultāta nesasniegšana saistīta ar VSIA ATD konkursa "Par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļas „Daugavpils, Krāslava”" rezultātu paziņošanas aizkavēšanu, un šī dēļ Līguma noslēgšanas aizkavēšanu par 6 mēnešiem. 25 jaunus autobusus tiek plānots nopirkt 2021.gadā;
- ieplānoti 65% no visiem autobusiem ir pielāgoti personām ar īpašām vajadzībām;
- visi izmantotie autobusus kases aparāti ir sasaistīti ar GPS sistēmu un GPS tika aktivizēta programmā UPIS;
- atbilstoši stratēģijas plānam 10 autobusi tika aprīkoti ar elektroniskām maršruta zīmēm un ar audiālās informācijas iekārtām;
- Daugavpils autoostas kasēs tika uzstādīti 2 POS termināli bezskaidras naudas norēķiniem.

2. Darbinieku mērķtiecīga attīstība un darba vides uzlabošana.

- atbilstoši DAP attīstības un darbības mērķiem, ieplānotiem budžeta līdzekļiem pastāvīgi notika darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumi (piem., a/vadītāju papildus apmācība ceļu satiksmes noteikumu jautājumos, a/atslēdznieku apmācība un atestēšana elektrodrošībā, pārvaldes darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana semināros u.c.).

3. Pilnveidot komunikāciju ar sabiedrību, nodrošināt atgriezenisko saiti.

- atbilstoši stratēģijas plānam pēc nepieciešamības, bet ne retāk, kā 1 reizi nedēļā notika informācijas aktualizēšana DAP mājas lapā;
- tika sniegtas atbildes uz 100% iesniegumiem, priekšlikumiem normatīvajos aktos noteiktajos termiņos;
- pamatotu saņemto mutisko un rakstisko sūdzību skaits sasniedza 10-15/gadā (mērķis bija 2-6). DAP aktīvi strādāja un strādās šajā virzienā lai pasažieri būtu maksimāli apmierināti ar sniegto pakalpojumu kvalitāti.

4. Nodrošināt sabiedrības finanšu stabilitāti.

- DSCR koeficients faktiski sasniedza rādītāju 0.9-0.7 (plānotais rādītājs ≥ 1.2), koeficienta rādītājs zem ieplānota tieši saistīts ar DSCR aprēķina formulu. Atbilstoši MK noteikumu Nr.435 prasībām pamatlīdzekļu nolietojuma summa, kas ir formulas skaitītājā, M3 kategorijas autobusiem sadalās ne mazāk kā uz desmit gadiem. Savukārt saistību pamatsummas maksājumi, kas ir formulas saucējā, sadalās ne vairāk kā uz 5 gadiem, rezultātā saucējs daudzkārt pārspiedz skaitītāju. Iegādājoties lielāko jauno autobusu skaitu un piesaistot vairāk aizņemtos līdzekļus DSCR samazinās;
- koriģētais pašu kapitāls bija no 33% līdz 51% (plānotais rādītājs $> 15\%$);
 - faktiskās naudas plūsmas svārstības pārsniedza 10% pret ieplānotās, jo netika veikta ieplānoto pamatlīdzekļu iegāde pilnā apjomā (sevišķi jauno autobusu iegāde 2020.gadā);
 - faktiskie izdevumi mazāki par 1% pret plānotiem (bija paredzēti 10%);
 - faktisko ieņēmumu samazinājums līdz 2019.gadam (ieskaitot) nepārsniedza plānotos 3%, bet 2020.gadā pārsniedza COVID-19 pandēmijas un pasažieru plūsmas būtiskas samazināšanas dēļ.

11.tabula

Plānoto un faktisko pamatrādītāju salīdzinājums 2017.-2020.gg.

RADĪTĀJA NOSAUKUMS	2017.G. PLĀNS	2017.G. FAKTS	2018.G. PLĀNS	2018.G. FAKTS	2019.G. PLĀNS	2019.G. FAKTS	2020.G. PLĀNS	2020.G. FAKTS*
Pārvadāto pasažieru skaits	1 415 728	1 403 381	1 380 160	1 414 230	1 409 215	1 383 451	1 381 184	984 711
Kopējais autobusu nobraukums, km	5 144 931	5 127 985	5 154 030	5 096 764	5 112 720	5 096 749	5 125 307	4 660 351
Ieņēmumu kopsumma, EUR	4 756 871	4 801 765	4 927 729	4 954 398	5 066 703	5 094 695	5 247 186	4 667 767
Izdevumu kopsumma, EUR	4 697 263	4 549 014	4 934 041	4 914 899	5 066 599	5 031 286	5 247 068	4 501 897
Vidējais strādājošo darbinieku skaits	210	214	205	211	203	208	201	198

* 2020.gada radītāji, ņemot vērā COVID-19 pandēmijas laika apstākļos vairāku reģionālās nozīmes maršrutu reisu slēgšanu, divu starptautisko maršrutu slēgšanu būtiski samazināja pārvadāto pasažieru skaitu (- 29% salīdzinot ar iepriekšējo gadu).

Saskaņā ar 11.tabulā norādīto, izņemot 2020.gada faktiskus radītājus pandēmijas dēļ, 2017.-2019.gg. faktiskie dati atšķiras no plānotiem tikai par 0.5-2.5%. Norādītajā periodā pasažieru plūsma bez būtiskām svārstībām. Savukārt 2019.gada kopējais pārvadāto pasažieru skaits, salīdzinot ar iepriekšējiem diviem gadiem samazinājās par 1.8%. Tas saistīts ar braukšanas maksas (tarifa) palielināšanu no ATD puses par ~5-7%, kopējo demogrāfisko situāciju valstī un Latgales reģionā, iedzīvotāju pārsēšanu uz privāto transportu. Pie tā ieņēmumu kopsumma palielinājās par 2.8%.

Salīdzinot ar 2017.gadu 2018.-2019.gg. kopējais autobusu nobraukums samazinājās par 31 tūkst. km, kas saistīts ar dažu reģionālās vietējas nozīmes maršrutu reisu slēgšanu, ka arī DAP starptautiskā maršruta "Daugavpils-Viļņa" slēgšanu zemas rentabilitātes dēļ.

1.2. Kapitālsabiedrības biznesa modelis

DAP bāze atrodas Daugavpilī, Kārķu ielā 24, un tā teritorijā izvietojas administratīvās, ražošanas un noliktavu telpas, automazgātava un remontbāze, kura veic autobusu un automašīnu remonta un apkopes darbus.

Pasažierus apkalpo četrās autoostās – Daugavpilī, Ilūkstē, Krāslavā un Dagdā.

DAP autoostas:

- AO "Daugavpils" Viestura iela 10, Daugavpils (AO īpašnieks ir AS "Daugavpils satiksme", DAP ir pārvaldnieks);
- Filiāle/AO "Dagda" Daugavpils iela 6, Dagdā, Dagdas novads;
- Filiāle/AO "Ilūkste" Sporta iela 4, Ilūkstē, Ilūkstes novads;
- Filiāle/AO "Krāslava" Rīgas iela 55, Krāslavā, Krāslavas novads.

Saskaņā ar 29.10.2019. MK Noteikumi Nr.502 "Autoostu noteikumi" atkarībā no plānotā autoostā apkalpoto reģionālās nozīmes reisu skaita gadā un autoostā apkalpoto pasažieru vidējā skaita mēnesī reģionālās nozīmes maršrutos Dagdas un Ilūkstes AO piešķirta IV autoostas kategorija, Krāslavas AO III autoostas kategorija un Daugavpils AO I autoostas kategorija.

Ar sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifa (braukšanas maksas) noteikšanu reģionālās nozīmes maršrutos nodarbojas pakalpojuma pasūtītājs - ATD. Tarifa un biļetes cenas noteikšana tiek veikta saskaņā ar MK noteikumu Nr. 435 prasībām.

Biļešu tirdzniecībai autobusus tiek izmantoti elektroniskie kases aparāti. Visi dati par pārdotām biļetēm no kases aparātiem uzreiz tiek ielādēti speciālā datorprogrammā UPIS. Katrs kases aparāts ir aprīkots ar GPS sistēmu lai varētu sekot līdzi autobusa maršrutam, kustības grafika ievērošanai, autobusa ātrumam ceļa posteņos un t.t. Daugavpils un Krāslavas AO biļešu tirdzniecība notiek datorizētā vienotā valsts biļešu realizācijas sistēmā "Baltic Lines", kas dod iespēju pasažieriem iegādāties biļetes uz visiem sistēmā iekļauto pārvadātāju reisiem gan iekšzemē, gan ārzemēs. Daugavpils AO kases telpās klientu norēķināšanas ērtībai ir uzstādīti divi POS termināli.

Uzņēmuma kolektīvā vidēji strādā 203 cilvēki. Pasažieru pārvadāšana tiek nodrošināta ar 65 autobusiem. Pēc pasažieru pārvadāšanas apjoma DAP 2019.gadā bija viens no lielākajiem Latvijas republikā.

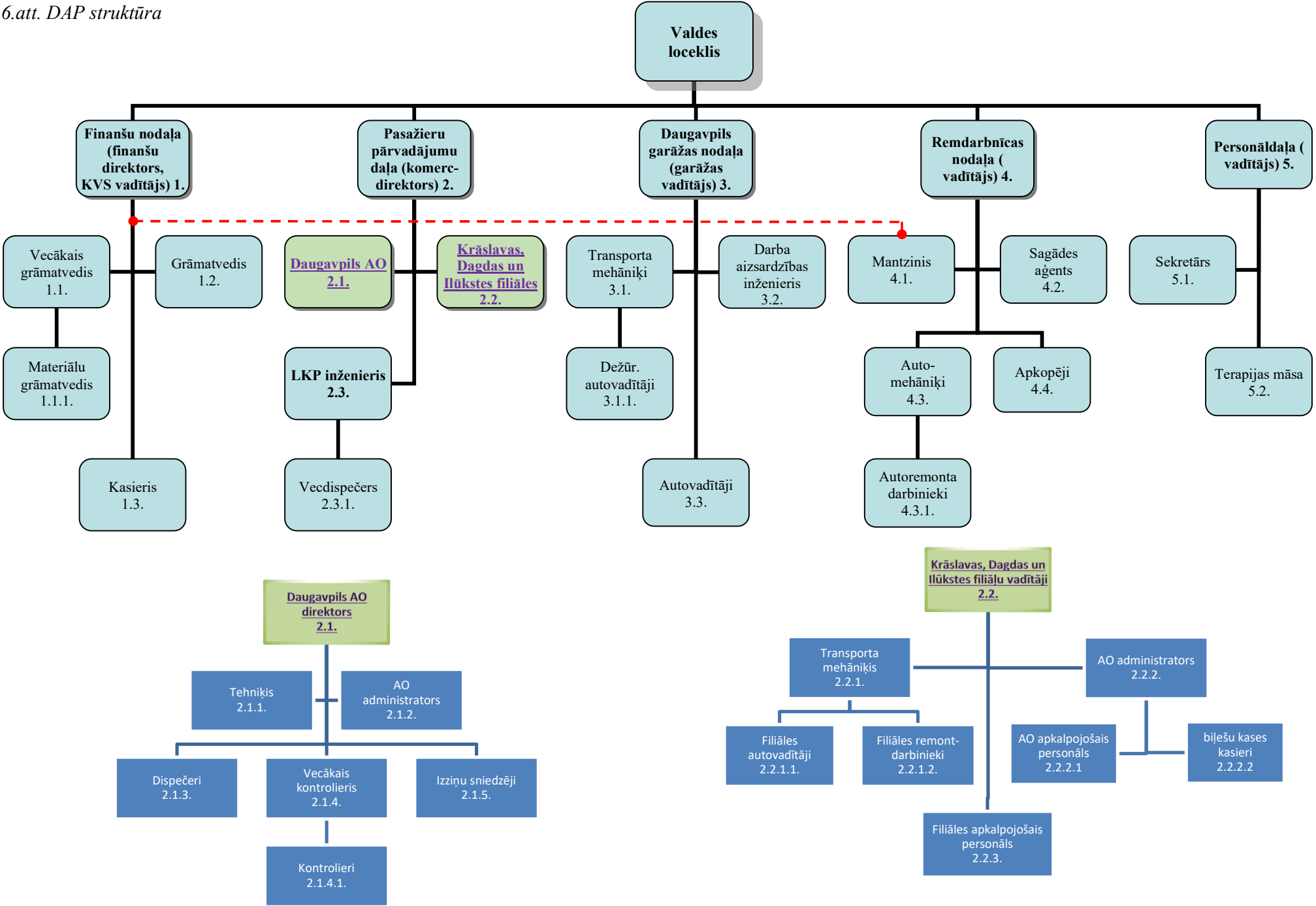
Uzņēmuma vidējais autobusu vecums ir 11,3 gadi, tajā skaitā 50.8% no esošā autobusu skaita ir vecāki par 10 gadiem.

2020.gadā DAP veica pārvadājumus 61 vietējās nozīmes maršrutos ar kopējo maršrutu garumu 2 773 500.1 km/gadā, 13 reģionālās strappilsētu nozīmes maršrutos ar kopējo maršrutu garumu 2 045 040 km/gadā un 2 starptautiskos maršrutos ar maršrutu garumu 112 696.6 km/gadā. No 2020.gada septembri palika tikai 1 starptautiskais maršruts "Daugavpils-Braslava", savukārt maršruts "Daugavpils-Zarasai" tika slēgts zemās rentabilitātes dēļ.

DAP pastāvīgi un mērķtiecīgi pilnveido savus pakalpojumus, palielina ieguldījumus attīstībā ar mērķi nodrošināt iedzīvotājiem un viesiem ērtus un mūsdienīgus sabiedriskā transporta un transporta nomas pakalpojumus

Uzņēmuma vadību nodrošina valdes loceklis, kurš organizē un nodrošina uzņēmuma mērķu un uzdevumu sasniegšanu balstoties uz uzņēmuma struktūru (sk. 6.att.).

6.att. DAP struktūra



Uzņēmuma izveidotas piecas pamatstruktūrvienības, katrai ir nozīmēts vadītājs, kuram darba funkciju veikšanai ir noteikts konkrēts pakļauto darbinieku skaits. Piemēram finanšu direktora pakļautībā ir četri darbinieki. Savukārt komercdirektora pakļautībā ir četras apakšstruktūrvienības (Daugavpils AO; Krāslavas, Dagdas un Ilūkstes filiāles), filiāļu vadītāju pakļautībā ir Krāslavas, Dagdas un Ilūkstes autoostas.

DAP savu darbību nodrošina pamatojoties uz ar reģionālās nozīmes pārvadājumu pasūtītāju – VSIA ATD noslēgtajiem līgumiem.

Starp DAP un ATD noslēgtie Līgumi

24.11.2008. līgums Nr. 2008/01-K-DA/5-03 par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu reģionālos starppilsētu nozīmes maršrutos ar darbības termiņu līdz 31.12.2020.

21.06.2016. līgums Nr. ATD/ST-2016/05 par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļas „LATGALE” lotē „Krāslava” ar darbības termiņu līdz 31.12.2020.

10.11.2017. līgums Nr. ATD/ST-2017/02 par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļas „Daugavpils” ar darbības termiņu līdz 31.12.2020.

01.07.2020. līgums Nr. ATD/ST-2020/02 par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļas „Daugavpils, Krāslava” ar darbības termiņu līdz 31.07.2031.

28.12.2020. līgums Nr. ATD/ST-2020/27-Daugavpils, Krāslava par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļas „Daugavpils, Krāslava” ar darbības termiņu līdz 31.07.2021.

2. Kapitālsabiedrības darbību un attīstību ietekmējošie faktori

2.1. Tirgus un konkurences analīze

Par pamatu konkurentu analīzei tiek ņemti uzņēmumi, kas galvenokārt saņem dotācijas, jo tieši šie uzņēmumi atrodas privilēģētā situācijā: tiem ir papildus nauda attīstībai, viņi ir sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzēji.

Galvenais konkurents ir SIA “Sabiedriskais autobuss”, kura piedalījās divos konkursos par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „Daugavpils, Krāslava” (ar izpildes termiņu no 01.01.2021. līdz 31.07.2021. un no 01.08.2021. līdz 31.07.2031.) un zaudējis mūsu uzņēmumam.

Savukārt AS “Nordeka” kā personu apvienības dalībnieks (partneris) kopā ar mūsu uzņēmumu piedalījās konkursā par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „Daugavpils, Krāslava” (ar izpildes termiņu no 01.01.2021. līdz 31.07.2021.) un kopā ar mums uzvarēja. Bet, sākot ar 2021.gada 1.augustu AS „Nordeka” būs DAP konkurents komerciālā maršruta ”Rīga-Daugavpils” apkalpošanā, jo šis maršruts vairs netiks subsidēts no Valsts puses. Abi uzņēmumi būs ieinteresēti turpināt apkalpot šī maršruta reisus, piedāvājot savos personīgus tarifus braukšanai.

Vēl viens kritērijs konkurentu noteikšanai ir vieta. Mūsu gadījumā tas ir Latgales reģions, tāpēc konkurentu sarakstam vēl pievienosim vienu uzņēmumu no Daugavpili – SIA

“Miks BUS”, kurš pārsvarā nodarbojas ar neregulāriem pārvadājumiem pēc pasūtījumiem un autobusu nomu.

Savukārt Daugavpils uzņēmums SIA “Dautrans” netiek iekļauts mūsu sarakstā, jo tas ir mūsu esošais partneris (apakšuzņēmums) reģionālās nozīmes maršrutu pārvadājumos saskaņā ar noslēgtiem līgumiem ar ATD.

Konkurentu saraksts ar apzīmējumiem tālākai analīzei ir norādīts 12.tabulā.

12.tabula

Galvenie konkurenti

Uzņēmuma nosaukums	Vieta	Apzīmējums
SIA "Daugavpils autobusu parks"	Daugavpils	A
AS "Nordeka"	Latvija	B
SIA "Sabiedriskais autobuss"	Latvija	C
SIA “Miks BUS”	Daugavpils	D

Konkurentus vērtē ar DAP iekšējo speciālistu palīdzību. Savai vērtēšanai DAP izmanto jau piedāvāto klasisko un plaši piemērojamo 10 baļļu skalu un kritērijus. Kritēriju novērtēšanas laika periods ir 2019.gads.

13.tabulā minēts konkurentu novērtēšanas kritēriju paskaidrojums.

13.tabula

Konkurentu novērtēšanas kritēriji

NOVERTĒŠANAS KRITĒRIJI	PASKAIDROJUMS
Darbības ilgums	Cik ilgi uzņēmums strādā Latvijas teritorijā
Pakalpojumu kvalitāte	Pamatlīdzekļu atjaunošana, jo jaunos autobusus sniegta pakalpojuma kvalitāte ir augstākā
Reitings	Statistiskais rādītājs, pamatojoties uz uzņēmuma datiem (Lursoft aprēķināšanas metodoloģija)
Finansiālais stāvoklis	Rentabilitāte un likviditāte – kā galvenie finansiālie rādītāji (to izmaiņu dinamika un vietā savā nozarē)
Klientu skaits	Pēc neto apgrozījuma izmaiņas datiem
Dotācijas zaudējumu kompensēšanai	Procentuāls sadalījums atbilstoši izmaksātajām summām
Dotācijas par braukšanas maksas atvieglojumiem	Procentuāls sadalījums atbilstoši izmaksātajām summām
Darbinieku kvalifikācija	Sertifikātu un apbalvojumu esamība

7.att. AS „Nordeka” galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji (2019. gads)		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums *	1792 - 1806	
Neto apgrozījums	↑ 561	
Peļņa vai zaudējumi	↑ 106524	
Pašu kapitāls	↑ 1598	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↓ 1084	
Aktīvu balance	↓ 1316	
Pamatlīdzekļi	↓ 758	
Likviditāte	↓ 67490 - 67491	
Rentabilitāte	↑ 60297	
Reģistrētais pamatkapitāls *	1351	

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

AS „Nordeka” galvenā priekšrocība ir saņemto dotāciju un kompensāciju apmērs no valsts budžeta, kas savukārt liecina par minētā uzņēmuma ieņemamo tirgus daļu, jo viņš ir vislielākais no pārvadātājiem. Neskatoties uz saņemto dotāciju apmēru, uzņēmumam ir zema likviditāte (sk. 7.att.).

8.att. SIA ”Sabiedriskais autobuss” galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji (2019. gads)		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums *	39451 - 39460	
Neto apgrozījums	↑ 3238	
Peļņa vai zaudējumi	↓ 31203 - 31204	
Pašu kapitāls	↑ 4633	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 6237	
Aktīvu balance	↑ 6927	
Pamatlīdzekļi	↑ 62465 - 108791	
Likviditāte	↓ 48084 - 48085	
Rentabilitāte	↓ 71705	
Reģistrētais pamatkapitāls *	4711	

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

SIA ”Sabiedriskais autobuss” īpatnība kā konkurenta – piedalīšanas visos izsludinātajos konkursos, jo uzņēmuma mērķis skan šādi: “Mūsu mērķis – nākotnē ieņemt vadošo vietu Baltijas tirgū.” (no uzņēmuma tīmekļa lapas). Bet, tāpat kā visiem pārējiem konkurentiem, ir redzams finansiālo rādītāju kritums - peļņa, likviditāte, rentabilitāte (sk. 8.att.).

Ņemot vērā iepriekš veikto analīzi var secināt, ka līdz 2020.gadam SIA ”Sabiedriskais autobuss” nebija pirmā Latvijas tirgū, bet tomēr pastāvīgi cenšas ieņemt līdera pozīcijas pat daudzkreiz saņemot apvainojumus dempingā. Par vēlmēm sasniegt līdera pozīcijas Latvijas autobusu pasažieru pārvadājumu jomā secina arī uzvara konkursā par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes 4 (četros) maršrutu tīkla daļās ar izpildes termiņu no 2021.g. līdz 2031.g. Pēdējo trīs gadu laika periodā uzņēmums diezgan daudz investējis līdzekļus jauno transportlīdzekļu iegādē.

9.att. SIA "Miks BUS", galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji (2019. gads)		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums *	63572 - 63592	
Neto apgrozījums	↑ 10729	
Peļņa vai zaudējumi	↑ 8306	
Pašu kapitāls	↑ 10284	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 10883 - 10884	
Aktīvu balance	↑ 15904	
Pamatlīdzekļi	↑ 9081 - 9082	
Likviditāte	↑ 44798	
Rentabilitāte	↑ 44315	
Reģistrētais pamatkapitāls *	9743	

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

Viens no galvenajiem konkurentiem Daugavpilī ir SIA "Miks BUS", kura piedāvā autobusu nomu neregulāriem pasažieru pārvadājumiem (pēc pasūtījumiem). Par 2019.gadu uzņēmumam ir vislabākie finanšu rādītāji, salīdzinot ar pārējiem konkurentiem. (sk. 9.att.).

10.att. SIA "Daugavpils autobusu parks" galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji (2019. gads)		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums *	22672 - 22720	
Neto apgrozījums	↑ 3864	
Peļņa vai zaudējumi	↑ 9842 - 9843	
Pašu kapitāls	↑ 2198	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 2312	
Aktīvu balance	↑ 2804	
Pamatlīdzekļi	↑ 1733	
Likviditāte	↓ 57000 - 57002	
Rentabilitāte	↑ 84511	
Reģistrētais pamatkapitāls *	741	

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

Neskatoties uz likviditātes rādītāja samazināšanu, pārējie finanšu rādītāji liecina, ka DAP vieta salīdzinājumā ar citiem uzņēmumiem pēc konkrētā rādītāja iepriekšējā gadā ir paaugstinājusies (sk. 10.att.).

Izmantojot piedāvātos kritērijus, statistiskos datus (Lursoft, VID), tiek novērtēti augstāk minēti konkurenti un to apkopojums ir atspoguļots 14.tabulā.

14.tabula

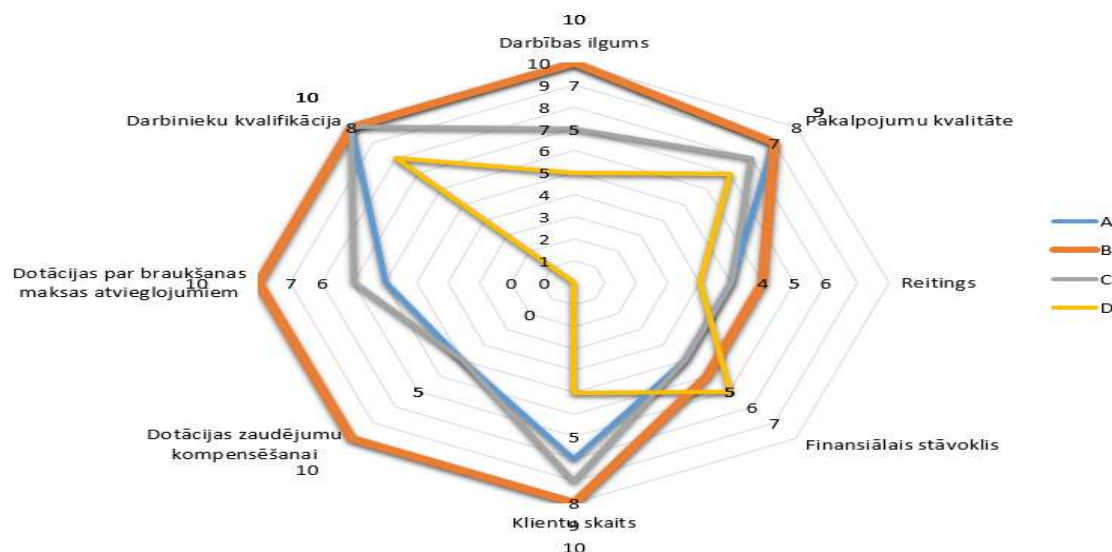
Konkurētspējas novērtējums

NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI	A	B	C	D
Darbības ilgums	10	10	7	5
Pakalpojumu kvalitāte	9	9	8	7
Reitings	5	6	5	4
Finansiālais stāvoklis	5	6	5	7
Klientu skaits	8	10	9	5
Dotācijas zaudējumu kompensēšanai	5	10	5	0
Dotācijas par braukšanas maksas atvieglojumiem	6	10	7	0
Darbinieku kvalifikācija	10	10	10	8
Kopā	58	71	56	36

Piezīme: 10 – izcili, 9 – teicami, 8 – ļoti labi, 7 – labi, 6 – gandrīz labi, 5 – viduvēji, 4 – gandrīz viduvēji; 3 – vāji; 2 – ļoti vāji; 1 – ļoti ļoti vāji, 0 – nav.

Neskatoties uz aktīvu konkurentu darbību, DAP savā jomā ir nozīmīgs spēlētājs un diezgan konkurētspējīgs, ar pietiekošiem rezerves resursiem, bet vēl ir iespējas paaugstināt savu konkurētspēju, ņemot vērā stiprāko konkurentu īpatnības.

Lai vizualizētu iegūto novērtējumu, ir uzzīmēts konkurences daudzstūris (sk.11.att.), kurā pārskatāmi var redzēt, kurās jomās konkurenti ir stiprāki, pie kā vēl ir jāpiestrādā, lai sasniegtu labākas pozīcijas nekā konkurenti.



11.att. Tuvāko konkurentu salīdzinājums.

2.2. Klientu vērtējums

Lai saglabātu un arī palielinātu mūsu klientu skaitu, nepieciešams apzināt viņu vajadzības un vēlmes, piemēram regulāri veicot aptaujas.

2019.gadā no 15.05.2019. līdz 15.07.2019. šim nolūkam ar SKDS palīdzību tika veikta Daugavpils novada iedzīvotāju telefoniskā aptauja. Tika aptaujāti 389 respondenti vecumā virs 15 gadiem, kuri izmanto sabiedriskā transporta pakalpojumus.*

Secinājumi:

- **Galvenokārt Daugavpils novada iedzīvotāji**, neskaitot sabiedrisko transportu, **novada teritorijā pārvietojas ar privāto vai darba auto** (tā norādījuši 67% aptaujāto iedzīvotāju), **viņus aizved kāds kaimiņš, draugs vai radnieks** (46%) vai arī tiek **braukts ar velosipēdu** (42%).
- Katru/ gandrīz katru dienu ar sabiedrisko transportu novada teritorijā brauc 8% aptaujāto novada iedzīvotāju, 7% - 3-4 reizes nedēļā, 19% - 1-2 reizes nedēļā, 25% - pāris reizes mēnesī, 12% - apmēram reizi mēnesī, bet 28% - retāk nekā reizi mēnesī.
- Daugavpils novadā aptaujātie iedzīvotāji norāda, ka **galvenokārt sabiedrisko transportu izmanto, jo tas ir lētāk nekā braukt citos veidos** (69%). Liels iedzīvotāju īpatsvars norāda arī, ka pieturvietas atrodas ērtās vietās (56%) un to, ka sabiedriskajam transportam ir ļoti labi piemērots kustības grafiks – tas brauc nepieciešamajā laikā un virzienā (45%).
- Kā **galvenie iemesli, kādēļ sabiedriskais transports tiek izmantots tik reti, tiek minēts tas, ka nav vajadzības braukt biežāk** (67%) un **ir sava privātā vai darba automašīna** (61%).
- Lielākā daļa respondentu izmanto sabiedrisko transportu, lai apmeklētu medicīnas iestādes (68%), dotos iepirkties (58%) vai kādu citu iemeslu dēļ (73%). Tomēr vairāk nekā puse respondentu norāda, ka sabiedrisko transportu neizmanto, lai apmeklētu valsts pašvaldību iestādes (šim mērķim sabiedrisko transportu izmanto 49%) un lai dotos uz darbu vai mācībām (30% izmanto).
- **Lielākā daļa novada iedzīvotāju ir kopumā apmierināti ar sabiedriskā transporta pakalpojumiem novadā** (drīzāk apmierināti – 52%, pilnībā apmierināti – 28%).
- 2/3 respondentu (66%) norāda, ka sabiedriskā transporta pakalpojumi pēdējā gada laikā nav mainījušies (tie nav ne pasliktinājušies, ne uzlabojušies).
- **Vērtējot dažādus sabiedriskā transporta aspektus, Daugavpils novada aptaujātie iedzīvotāji visapmierinātākie** ir ar informācijas pieejamību par autobusu pienākšanas, attiešanas laikiem/ kustības grafiku (indeksa vērtība 73 punkti). Liels respondentu īpatsvars ir apmierināts arī ar autobusu pienākšanas/ attiešanas precizitāti (71 punkts), braukšanas ātrumu (65 punkti), autobusu salonu tīrību (63 punkti) un pieejamo brīvo sēdvietu skaitu salonā, iekāpjot pieturvietās (62 punkti).
- Salīdzinoši mazāks respondentu īpatsvars ir apmierināti ar salona apkuri ziemā (52 punkti), komforta līmeni autobusus (51 punkts) un autobusa vecumu, izskatu (40 punkti). **Respondenti visneapmierinātākie ir ar gaisa kondicionēšanu salonā vasarā** (28 punkti) un kursēšanas grafika piemērotību vajadzībām (26 punkti).
- **Lielākā daļa aptaujāto novada iedzīvotāju nav saskārušies ar to**, ka autobusa vadītājs ir izsniedzis nepareizu braukšanas biļeti (98%), šoferis neizsniedz braukšanas biļeti, autobusa vadītājs brauc «agresīvi», autobuss ir pārpildīts un nepaņēma respondentu, autobusa vadītājs rupji izturas pret pasažieriem (visi – 94%), autobuss vispār nepienāca (91%), autobusa vadītājam nav maiņas naudas (85%), autobusa vadītājs braukšanas laikā lieto mobilo telefonu (72%).

- Vairāk nekā puse aptaujāto novada iedzīvotāju uzskata, ka kopumā **novada sabiedriskā transporta autobusus būtu nepieciešams uzlabot šādas lietas**: jaunāki autobusi (drīzāk nepieciešams – 46%, ir noteikti nepieciešams – 21%), tas, ka gaidāmās pieturvietas tiek parādītas gan uz salonā izvietota ekrāna, gan nosauktas audiāli (drīzāk nepieciešams – 35%, ir noteikti nepieciešams – 24%), labāka klimata kontrole salonā (drīzāk nepieciešams – 35%, ir noteikti nepieciešams – 19%) un iespēja autobusa vadītājam maksāt ar bankas karti (drīzāk nepieciešams – 31%, ir noteikti nepieciešams – 21%).
- **Visbiežāk informācija par autobusa kursēšanas grafikiem un maršrutiem tiek iegūta no** pieturvietā izvietotā kustību saraksta (67%), no uzziņu dienestiem, zvanot vai to mājas lapā (41%), un no autoostā izvietotā kustību saraksta (41%).
- Lielākā daļa Daugavpils novada respondentu norāda, ka **biļeti par braucienu autobusā iegādājas** pie autobusa vadītāja un maksā par to ar skaidru naudu (94%).
- No tiem respondentiem, kuri pēdējā gada laikā ir braukuši uz Rīgu, aptuveni līdzīgs respondentu īpatsvars norāda, ka **uz Rīgu parasti brauc ar autobusu (57%), ar vilcienu (53%) un ar privāto automašīnu (51%)**.
- Kā galvenie iemesli, kādēļ **uz Rīgu nebrauc ar vilcienu, tiek minēts tas, ka ir pierasts braukt citā veidā (38%) un ar autobusu braukt ir ērtāk (30%)**.
- Braucot uz Rīgu ar autobusu, Daugavpils novada iedzīvotājiem būtu svarīgi izkāpt Rīgas centrā (t.i. Rīgas Starptautiskajā autoostā) - tā norādījuši 89% respondentu.

* SKDS dati.

Saskaņā ar augstāk minēto Daugavpils novadā piedāvāto pasažieru pārvadājumu pakalpojumu apmierinātības novērtējums sastādīja 80% (2016.gada līdzīgas aptaujas novērtējums sastādīja 69%), kas liecina par DAP augstu konkurētspēju pasažieru pārvadājumu tirgū ar izaugsmes tendencēm, lai palielinātu apmierināto pasažieru skaitu.

3. Iekšējo un ārējo vides faktoru analīze

3.1. SVID analīze

Veicot SVID analīzi (sk. 15.tabulu), tiek izvērtētas iekšējo un ārējo vides faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas.

Stiprās puses — tās kapitālsabiedrības īpašības, kas tai var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.

Vājās puses — tās kapitālsabiedrības īpašības, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu.

Iespējas — tie ārējie faktori, kas var kapitālsabiedrībai palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.

Draudi — tie ārējie faktori, kas var kapitālsabiedrībai kavēt noteiktā mērķa sasniegšanā.

<i>Iekšējie faktori</i>	
Stipras puses	Vājas puses
- Noslēgtie līgumi ar ATD par pasažieru pārvadājumu reģionālās nozīmes maršrutos ar izpildes termiņu no 01.01.2021. līdz 31.07.2031. - Uzņēmuma reputācija (atsauksmes, balvas) - Kompetenti, profesionālie iesaistīti darbinieki (vidējais darba stāžs ir 15 gadi) - Transportlīdzekļu pastāvīga atjaunošana un komforta līmeņa paaugstināšana tajos - Pietiekošs papildpakalpojumu klāsts (transportlīdzekļu diagnostika un remonts uzņēmuma RMD, autobusu noma, reklāmas izvietošana autobusos un autoostās) - Ērts infrastruktūras (autoostu) izvietojums - Diezgan plašs maršrutu tīkls - Iespēja izveidot jaunus komerciālus maršrutus	- Daļēji novecojušais autobusu parks - Finanšu līdzekļu trūkums - Infrastruktūras (autoostas, remonta zonas) daļēja novecošana
<i>Ārējie faktori</i>	
Iespējas	Draudi
- Valsts dotāciju un kompensāciju saņemšana (t.sk. saistīto ar COVID-19 ierobežojumu izdevumu segšana) - Pastāvīga piedalīšanās dažādos valsts konkursos pasažieru pārvadājumiem - Pakalpojumu sniegšana dažādiem vietējiem un starptautiskiem pārvadātājiem (biļešu pārdošana un iebraukšanu nodrošināšana autoostās) - Transportlīdzekļu atjaunošanas iespējas, piesaistot finanšu līdzekļus no līzina kompānijām	- Cenu paaugstināšana uz materiāliem un rezerves daļām - Cenu paaugstināšana uz energoresursiem (t.sk. degvielu) - Pasažieru plūsmas samazināšana (t.sk. demogrāfiskā situācija, iedzīvotāju izbraukšana uz ārzemēm, pandēmijas) - Konkurentu esamība - Ēnu ekonomika pasažieru pārvadāšanas jomā - Izmaiņas LR likumdošanā (t.sk. nodokļu likumdošana) - Maršrutu tīkla samazināšana - Dzelzceļa sabiedriskā transporta prioritātes paaugstināšana - ES fondu pieejamības ierobežojums

4. Kapitālsabiedrības attīstības redzējums

4.1. Darbības prioritātes turpmāko piecu gadu laika periodā

- jauno transportlīdzekļu iegāde ar samazināto degvielas patēriņu un mazāko SEG emisiju daudzumu,
- esošo un jauno transportlīdzekļu aprīkošana ar modernam tehnoloģiskajam paziņošanas sistēmām (t.sk. Wi-Fi un bezskaidras naudas norēķinu pieejamība visos autobusus);
- elastīgas un ērtas vienotu biļešu sistēmas nodrošināšana reģionālajos autobusu maršrutos, ar tas integrāciju ar vilcienu biļešu sistēmu;
- braukšanas maksas atvieglojumu saņēmēju elektroniskās identifikācijas un uzskaites sistēmas nodrošināšana reģionālajos autobusu maršrutos;
- kvalitatīvā un profesionālā pakalpojuma sniegšana visu kategoriju pasažieriem, t.sk. personām ar funkcionālajiem traucējumiem;
- kompetenti, apmācīti un iesaistīti darbinieki;
- spēja reaģēt uz finanšu, vides, ekonomikas, sociāliem un politiskiem riskiem;
- spēja reaģēt uz globalizācijas un urbanizācijas tendencēm, energoefektivitātes uzlabošanas prasībām.

4.2. Stratēģijas izstrāde

Sabiedriskā transporta sistēmas mērķis – veicināt iedzīvotāju pārsēšanos no privātā autotransporta uz konkurētspējīgu, ērtu, drošu, uzticamu un integrētu sabiedrisko transportu, t.sk. ar mobilitātes nodrošināšanu visām sabiedrības grupām.¹

Stratēģija ir izstrādāta, balstoties uz noteikto misiju un transporta politikas, plānošanas dokumentiem un citiem klientu un tirgus pētījumiem.

Attīstības stratēģijas izstrādes un ieviešanas laikā tika ņemti vērā sekojošie darba pamatprincipi:

- Orientācija uz klientu – tieksme pārsniegt viņa cerības, saprotot viņa esošās un turpmākās vajadzības;
- Līdera stāvoklis – vadības veiktā uzņēmuma attīstības stratēģisko mērķu noteikšana un atskaišu rādītāju noteikšana visu līmeņu vadītāju priekšā;
- Personāla iesaistīšana – personāla spēju maksimāla izmantošana;
- Procesuāla pieeja – viss uzņēmējdarbības process tiek pārvaldīts;
- Pastāvīgs uzlabojums – uzlabojums kā pastāvīgs mērķis visos līmeņos;
- Lēmumu pieņemšana pamatojoties uz faktiem – uzņēmuma darbības gaitā iegūto datu analīze.

4.3. Misija, vīzija un vērtības

¹ LR Satiksmes Ministrijas sabiedriskā transporta nākotnes koncepcija no 2021. līdz 2030.gadam (publicēta 2019.g. maijā).

Misija

DAP misija – sniegt ērtus, drošus un mūsdienīgus sabiedriskā transporta pakalpojumus, nodrošinot kvalitatīvu un nepārtrauktu sabiedriskā transporta parka darbību.

Vīzija

DAP vīzija – kļūt par modernu, efektīvu un videi draudzīgu uzņēmumu, nodrošinot ērtu, drošu un iedzīvotājiem pieejamu mobilitāti.

Vērtības:

Atbildība

Uz mums var paļauties – par katru veicamo darbu uzņemamies personisku atbildību.

Efektivitāte

Mēs rīkojamies profesionāli un sasniedzam izvirzītus mērķus, efektīvi izmantojot iekšējos resursus.

Atvērtība

Mēs esam pretimnākoši un atklāti, veicinām pieredzes apmaiņu, esam atvērti jaunām idējām.

Caurspīdīgums

Sadarbības partneriem un klientiem ir iespēja savlaicīgi un pilnīgi iepazīties ar informāciju par uzņēmuma darbību publiskas funkcijas izpildei (t.sk. DAP mājas lapā – www.buspark.lv).

Pasažieri un darbinieki

Pasažieri ir uzņēmuma pastāvēšanas pamatā un visas vērtību ķēdes centrā, bet darbinieki ar savu darbu un attieksmi nodrošina uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

Stratēģija veidota pēc šāda stratēģisko mērķu iedalījuma:

1. **transporta pakalpojumu sistēmas nodrošināšanas mērķi** – ar ATD noslēgtajiem līgumiem transporta nodrošināšanas jomā saistītie mērķi;
2. **iekšējo procesu darbības efektivitātes uzlabošanas mērķi** – ar DAP iekšējo procesu kvalitātes, efektivitātes un drošības uzlabošanu saistītie mērķi;
3. **cilvēkresursu efektīvas attīstības un darba vides uzlabošanas mērķi** – ar personāla ražīguma jeb produktivitātes kāpināšanu un darba vides uzlabošanu saistītie mērķi;
4. **finanšu stabilitātes nodrošināšanas mērķi** – ar DAP efektīvu finanšu vadību saistītie mērķi.

Konkrētās mērķu grupas rezultāti un rezultatīvie rādītāji tika iekļauti iekšējos plānošanas dokumentos (sk. 5.pielikumu).

Nefinanšu mērķi:

- I. Nodrošināt sabiedriskā transporta pakalpojumu pieejamību un kvalitātes līmeņa uzlabošanu;
- II. Atjaunot un modernizēt sabiedriskos transportlīdzekļus, tehniskās iekārtas, veikt infrastruktūras atjaunošanu;
- III. Nodrošināt personāla un darba vides uzlabošanu, pilnveidojot sadarbību ar iestādēm, partneriem un sabiedrību kopumā.

Finanšu mērķi:

- IV. Nodrošināt finanšu stabilitāti, iekšējo darba procesu efektivitātes uzlabošanu.

5. Finanšu pārskatu rādītāji

1.pielikums

5.1. Bilances dati

BILANCE SAKTĪVS	2019.gada FAKTS	2020.gada FAKTS	2021.gada PLĀNS	2022.gada PLĀNS	2023.gada PLĀNS	2024.gada PLĀNS	2025.gada PLĀNS
I. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI							
I Nemateriālie ieguldījumi							
1. Licences	64	159	144	129	114	99	84
2. Citi nemateriālie ieguldījumi	6 205	4 106	5 859	4 288	3 639	3 026	2 945
3. Avansa maksājumi par nemateriālajiem ieguldījumiem							
I KOPĀ	6 269	4 265	6 003	4 417	3 753	3 125	3 029
II Pamatlīdzekļi							
1. Zemes gabali, ēkas, būves un ilggadīgie stādījumi	70 547	54 955	53 680	52 405	51 130	49 855	48 580
2. Iekārtas			0	0	0	0	0
3. Mašīnas (autotransports)	2 185 220	1 793 952	4 441 516	3 868 000	3 684 191	2 975 518	2 542 611
4. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	38 778	55 176	141 571	89 479	49 616	11 390	788
5. Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu							
6. Avansa maksājumi pamatlīdzekļiem	14 412	0	0	0	0	0	0
II KOPĀ	2 308 957	1 904 083	4 636 767	4 009 884	3 784 937	3 036 763	2 591 979
1. IEDAĻAS KOPSUMMA	2 315 226	1 908 348	4 642 770	4 014 301	3 788 690	3 039 888	2 595 008
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI							
I Krājumi							
1. Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	94 230	99 766	96 998	98 938	100 917	102 935	104 994
2. Avansa maksājumi par precēm	41		21	21	21	21	21
I KOPĀ	94 271	99 766	97 019	98 959	100 938	102 956	105 015
II Debitori							
1. Pročēju un pasūtītāju parādi	37 295	18 761	34 031	29 557	29 551	29 781	29 981
2. Citi debitori	13 585	27 156	20 371	20 778	21 194	21 618	22 050
3. Nākamo periodu izmaksas	44 563	38 002	41 283	42 109	42 951	43 810	44 686
II KOPĀ	95 443	83 919	95 685	92 444	93 696	95 209	96 717
III Naudas līdzekļi	693 955	738 752	502 322	649 124	620 606	771 854	824 700
II KOPĀ	693 955	738 752	502 322	649 124	620 606	771 854	824 700
2. IEDAĻAS KOPSUMMA	883 669	922 437	695 026	840 527	815 240	970 019	1 026 432
BILANCE	3 198 895	2 830 785	5 337 796	4 854 828	4 603 930	4 009 907	3 621 440

BILANCE SPASĪVS		2019.gada FAKTS	2020.gada FAKTS	2021.gada PLĀNS	2022.gada PLĀNS	2023.gada PLĀNS	2024.gada PLĀNS	2025.gada PLĀNS
1. PAŠU KAPITĀLS								
	1. Akciju kapitāls (pamatkapitāls)	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413
	2. Nesadalītā peļņa:							
	a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	-3 443 090	-3 388 804	-3 235 601	-3 235 105	-3 121 739	-3 117 478	-3 114 123
	b) pārskata gada nesadalītā peļņa	54 285	153 203	496	113 366	4 261	3 355	5 196
1. IEDAĻASKOPSUMMA		1 643 608	1 796 812	1 797 308	1 910 674	1 914 935	1 918 290	1 923 486
2. UZKRĀJUMI								
	1. Uzkrājumi atvaļinājumam							
2. IEDAĻASKOPSUMMA		0	0	0	0	0	0	0
3. KREDITORI								
I Ilgtermiņa kreditori								
	1. Citi aizņēmumi	648 237	384 530	2 329 476	1 618 974	1 574 750	902 514	680 323
	2. Atliktā nodokļa saistības							
I KOPĀ		648 237	384 530	2 329 476	1 618 974	1 574 750	902 514	680 323
II Īstermiņa kreditori								
	1. Citi aizņēmumi	505 320	263 708	817 278	943 501	734 224	810 358	639 792
	2. No pircējiem saņemtie avansi	4 111	4 000	4 056	4 137	4 220	4 304	4 390
	3. Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	83 440	61 030	72 235	73 680	75 154	76 657	78 190
	4. Nodokļi un sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	87 461	87 687	87 574	70 000	71 400	72 828	74 285
	5. Pārējie kreditori	107 950	99 733	103 842	105 919	108 037	110 198	112 402
	6. Uzkrātās saistības	118 768	133 285	126 027	128 548	122 427	116 597	111 045
II KOPĀ		907 050	649 443	1 211 012	1 325 785	1 115 462	1 190 942	1 020 104
3. IEDAĻASKOPSUMMA		1 555 287	1 033 973	3 540 488	2 944 759	2 690 212	2 093 456	1 700 427
BILANCE		3 198 895	2 830 785	5 337 796	4 855 433	4 605 147	4 011 746	3 623 913

5.2. Peļņas vai zaudējumu aprēķins *

Nr.	PZA Rādītāja nosaukums	2019.gada FAKTS	2020.gada FAKTS	2021.gada PLĀNS	2022.gada PLĀNS	2023.gada PLĀNS	2024.gada PLĀNS	2025.gada PLĀNS
1	Neto apgrozījums	1 956 455	1 334 674	1 619 552	1 683 975	1 711 563	1 685 263	1 642 394
2	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	4 321 635	3 811 646	4 415 021	4 558 678	4 724 354	4 743 888	4 798 561
3	Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)	-2 365 180	-2 476 972	-2 795 469	-2 874 703	-3 012 791	-3 058 625	-3 156 167
4	Administrācijas izmaksas	351 813	348 323	352 952	355 421	360 130	360 867	367 850
5	Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	3 135 386	3 331 885	3 648 878	4 070 989	4 101 252	4 138 526	4 295 874
6	Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	345 642	341 645	474 338	681 286	683 457	685 285	742 215
7	Pārējie procentuieņēmumi un tam līdzīgi ieņēmumi							
8	Procentu maksājumi vai tam līdzīgas izmaksas	18 358	11 742	25 623	46 213	40 613	30 394	24 446
9	Peļņa vai zaudējumi pirms UIN	54 393	153 203	496	113 366	4 261	3 355	5 196
10	UIN	108						
11	Peļņa vai zaudējumi pēc UIN	54 285	153 203	496	113 366	4 261	3 355	5 196
12	Atliktā nodokļa izdevumi							
	Atliktā nodokļa ieņēmumi							
13	Ārķartas dividendes							
14	Pārskata gada peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem	54 285	153 203	496	113 366	4 261	3 355	5 196

* dividendes tiek noteiktas atbilstoši Daugavpils pilsētas domes 29.10.2015.gada noteikumiem Nr.12 "Kārtība, kādā pašvaldības kapitālsabiedrības un publiski privātās kapitālsabiedrības, kurās pašvaldība ir dalībnieks (akcionārs) nosaka dividendēs izmaksājamo peļņas daļu, un veic maksājumus pašvaldības budžetā par pašvaldības kapitāla izmantošanu".

5.3. Finanšu koeficienti

Nr.	Rādītāja nosaukums	2019.gada FAKTS	2020.gada FAKTS	2021.gada PLĀNS	2022.gada PLĀNS	2023.gada PLĀNS	2024.gada PLĀNS	2025.gada PLĀNS	Optimālais rādītājs	Vērtējums, piezīmes
1	Bruto peļņas rentabilitāte, %	-120,9	-185,6	-172,6	-170,7	-176,0	-181,5	-192,2		Bruto peļņa/ neto apgrozījums x 100
2	Neto peļņas rentabilitāte, %	2,8	11,5	0,0	6,7	0,2	0,2	0,3		Neto peļņa/ neto apgrozījums x 100
3	Pašu kapitāla atdeve, %	3,3	8,5	0,0	5,9	0,2	0,2	0,3		Neto peļņa/pašu kapitāls x 100
4	Aktīvu atdeve, %	1,7	5,4	0,0	2,3	0,1	0,1	0,1		Neto peļņa/aktīvu kopsumma x 100
5	Aktīvu apgrozība	0,6	0,5	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	≥1	Neto apgrozījums/aktīvu kopsumma
6	Kopējā likviditāte	1,0	1,4	0,6	0,6	0,7	0,8	1,0	≥2	Apgrozāmie līdzekļi / īstermiņa saistības
7	Saistību attiecība pret pašu kapitālu	0,9	0,6	2,0	1,5	1,4	1,1	0,9	0...1	Kopējās saistības / pašu kapitāls
8	Saistību īpatsvars bilancē	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0...0,5	Kopējās saistības / aktīvu kopsumma
9	Debitoru apmaksas periods	9,5	12,6	12,3	10,9	10,8	11,1	11,6		Vidējie debitoru dienu skaits periodā / neto apgrozījums
10	Īlgtermiņa ieguldījumu segums ar pašu kapitālu	0,7	0,9	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7	≥0	Pašu kapitāls / īlgtermiņa ieguldījumi

Avots: uzņēmuma grāmatvedības dati

5.4. Naudas plūsmas plāns

NP Rādītāja nosaukums	2019.gada FAKTS	2020.gada FAKTS	2021.gada PLĀNS	2022.gada PLĀNS	2023.gada PLĀNS	2024.gada PLĀNS	2025.gada PLĀNS
NAUDAS ATLIKUMS perioda sākumā	710 897	693 956	738 752	502 322	649 124	620 606	771 854
IENĒMUMI kopā + t.sk.	5 334 694	4 703 598	5 473 178	5 814 236	5 874 605	5 885 104	6 017 755
Krāslavas novada vietējās nozīmes maršrutu ienākumi	142 900	109 459	130 497	137 067	135 710	134 367	133 036
Daugavpils novada vietējās nozīmes maršrutu ienākumi	571 035	455 234	516 123	542 426	537 055	531 738	526 473
Starppilsētu nozīmes maršrutu ienākumi	1 016 775	671 977	821 825	833 424	825 171	817 000	808 911
Staptautisko maršrutu ienākumi	86 513	16 037	41 366	46 414	45 505	49 188	48 225
Pasūtījumi (pēc pietiekamības)	14 061	2 334	4 608	12 240	13 125	13 650	14 175
Autoostu ienākumi	98 086	59 134	73 130	80 443	82 856	86 999	87 869
Citās darbības ieņēmumi	46 659	37 088	36 004	35 961	78 141	67 322	28 706
Kompensācijas zaudējumu segšanai (MK not. Nr.435)	3 115 908	3 315 297	3 642 339	4 064 339	4 092 252	4 120 526	4 287 874
PVN atmaksa no budžeta u.c. ienākumi	242 757	37 038	207 286	61 922	64 790	64 314	82 486
IZDEVUMI kopā t.sk.:	5 351 635	4 658 802	5 709 608	5 667 434	5 903 123	5 733 856	5 964 909
Darba alga	1 928 745	1 842 886	2 042 247	2 093 304	2 145 636	2 199 277	2 254 259
Sociālais nodoklis	453 168	433 047	476 012	493 810	506 156	518 809	531 780
Pakalpojumu apmaksa	187 915	155 267	183 864	181 915	187 664	193 609	199 758
Materiali un izejvielas (energoresursi)	1 170 817	875 054	1 012 406	882 288	907 078	907 790	934 276
Administratīvie izdevumi + reprezentācija + kom andējumi	17 483	16 937	20 214	18 891	18 954	19 017	21 081
Remontdarbi un uzturēšanas pakalpojumi	304 872	255 526	324 278	289 531	293 070	282 205	284 055
Ire un noma	109 935	102 154	105 699	108 048	109 128	110 220	111 322
Nodokļu maksājumi	85 645	49 642	56 257	55 939	55 477	55 035	54 599
<i>Pamatīdzekļu un citu ieguldījumu iegāde</i>	<i>104 210</i>	<i>40 804</i>	<i>124 640</i>	<i>6 020</i>	<i>18 440</i>	<i>2 640</i>	
<i>Aizņēmumu atmaksas maksājumi</i>	<i>562 697</i>	<i>505 320</i>	<i>815 694</i>	<i>817 278</i>	<i>943 501</i>	<i>734 224</i>	<i>810 358</i>
Aizņēmumu un līzīnga procentu maksājumi	18 358	11 742	25 623	46 213	40 613	30 394	24 446
Samaksātās soda naudas un līgumsodi	508	480	400	400	400	400	400
Pārējie saimnieciskās darbības izdevumi	407 282	369 943	522 274	673 797	677 006	680 236	738 575
NAUDAS ATLIKUMS perioda beigās	693 956	738 752	502 322	649 124	620 606	771 854	824 700

Neraugoties uz līdz šim veiktajiem pasākumiem, kas vērsti uz pāravadātāju zaudējumu un valsts budžetā pieejamo līdzekļu sabalansēšanu, pastāvot esošajai, sadrumstalotai sabiedriskā transporta plānošanas sistēmai un balstoties uz noslēgtajiem ilgtermiņa līgumiem, tikai valsts budžeta finansējuma pietiekamības gadījumā, lai pāravadātājiem pilnā apmērā segtu radušos zaudējumus par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu, uzņēmumam būs iespēja īstenot ieplānotos pasākumus, kas simtprocentīgi nodrošinātu priekšnosacījumus ilgspējīgai un līdzsvarotai uzņēmuma attīstībai.

Finansiālo rādītāju samazinājums ir saistīts ar tālāko uzņēmuma attīstību un tuvākajos piecos gados (2021.-2025) nozīmētās tendences saglabāšies, jo tieši pirmajos gados nozīmīgi pieaugs sabiedrības atkarība no kredītiestādēm, jo tiks iegādāti 34 jauni autobusi. Turpmāk, apskatot ilglaicīgo stratēģiju (uz 10 gadiem), tendence tiks nivelēta.

Šis stratēģiskais attīstības posms (2021.-2025.g.g.) uzņēmumam finansiāli sarežģīts, bet stabils un finansiāli garantēts gadījumā, ja ar ATD noslēgtajos līgumos atrunātie nosacījumi izpildās.

4.pielikums

6. Risku analīze

Tā kā, pēc uzņēmuma darbības analīzes, izriet attīstības stratēģija, kas ir saistīta ar zemo risku, tad nepieciešams noteikt ietekmējošus iekšējos un ārējos riskus, kas traucē uzņēmuma darbībai. 16.tabulā ir izanalizēta informācija par būtiskiem riskiem un apstākļiem, ar kuriem DAP var saskarties un kuri var ietekmēt tā saimniecisko darbību.

16.tabula

<i>Apzināto risku veidi</i>	<i>Riska pakāpe</i>	<i>Uzdevumi novērtēšanai/samazināšanai risku</i>
Ražošanas		
Noslēgta līguma ar ATD pārtraukšana	DAP ir noslēgts līgums ar ATD par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „Daugavpils, Krāslava” (ar izpildes termiņu no 01.08.2021. līdz 31.07.2031.). Saskaņā ar līguma nosacījumiem visiem pakalpojumā iesaistītiem autobusiem jābūt DAP turējumā līdz 01.07.2021. Sakarā ar konkursu procedūras (par jauno autobusu piegādi) būtisko aizkavēšanu pretendentu sūdzību dēļ, var aizkavēties līgumu parakstīšana un	DAP tiks spiests griezties pie pakalpojuma pasūtītāja ATD ar līgumu veikt izmaiņas noslēgtajā līgumā, pagarinot pakalpojuma uzsākšanas termiņu par 2-3 mēnešiem objektīvu un neatkarīgu no DAP iemeslu dēļ.

	jauno autobusu piegādes termiņi. Riska varbūtība: augsta Riska ietekme: augsta Riska pakāpe: augsta	
Novecojošas tehnikas (autobusu) bojājumi	DAP 51% no esošā autobusu skaita ir vecāki par 10 gadiem. Riska varbūtība: vidēja Riska ietekme: augsta Riska pakāpe: vidēja	2021.-2025.gg. laika periodā DAP nopirks 34 jaunus autobusus (t.sk. 25 jau 2021.gadā), kas būtiski uzlabos autoparka vidējo vecumu un samazinās novecojošās tehnikas bojājumu gadījumu skaitu; DAP ir pietiekošs rezerves autobusu skaits maršrutu reisu izpildei bojājumu gadījumā.
Darbspēka		
Kvalitatīva un zinoša darbspēka trūkums	Pēdējo gadu laika periodā DAP nesaskaras ar tādu problēmu, jo pārsvarā kolektīvs sastāda no pieredzējušiem darbiniekiem, kuri ilgi strādā uzņēmumā Riska varbūtība: zema Riska ietekme: vidēja Riska pakāpe: zema	DAP pastāvīgi organizē iekšējās vai ārējās apmācības, kursus darbinieku kvalifikācijas un zināšanas līmeņa paaugstināšanai; DAP nodrošina labas sociālās garantijas (t.sk. apdrošināšanas polises), pienācīgo atalgojuma sistēmu.
Sociālie		
Pasažieru plūsmas samazināšana un reisu slēgšana pandēmijas dēļ	2020.gadā DAP pirmo reizi saskarās ar tādu sociālo risku, kā pandēmija. Pandēmijas dēļ pasažieru plūsma samazinājās par 28%, salīdzinot ar iepriekšējo periodu, kas būtiski ietekmēja uzņēmuma ienākumu apjomu. Riska varbūtība: zema Riska ietekme: augsta Riska pakāpe: zema	Rezerves fonda izveidošana; Kompensāciju un dotāciju saņemšana no valsti (saskaņā ar noslēgtiem līgumiem ar ATD); Operatīvā reaģēšana uzņēmuma darbinieku un pasažieru aizsardzības jomā (transportlīdzekļu, autoostu dezinficēšanas pasākumi, aizsarglīdzekļu izmantošana); Uzņēmumam ir izstrādāts rīcības plāns vīrusa COVID-19 izplatīšanas ierobežojumiem, kas tiks izmantots arī pēc pandēmijas.
Pasažieru plūsmas samazināšana demogrāfiskās situācijas pasliktināšanas un iedzīvotāju	Riska varbūtība: vidēja Riska ietekme: augsta Riska pakāpe: vidēja	DAP objektīvi nevar ietekmēt uz šo situāciju.

izbraukšanas uz ārzemēm dēļ		
Pasažieru plūsmas samazināšana iedzīvotāju pārsēšanas uz privāto transportu dēļ	Riska varbūtība: vidēja Riska ietekme: augsta Riska pakāpe: vidēja	Autoparka pastāvīga atjaunošana; Kvalitatīvo pakalpojumu sniegšana, piemērojot modernos tehnoloģiskos risinājumus; Braucienu drošība un pietiekošs ātrums; Plašs un ērts maršrutu tīkls (atkarīgs no ATD).
Politiskie		
Izmaiņas likumdošana (t.sk. nozares regulējošās likumdošanas izmaiņas, nodokļu sistēma)	Riska varbūtība: zema Riska ietekme: vidēja Riska pakāpe: zema	Rezerves fonda izveidošana; Pastāvīgi ir jāseko normatīvu aktu pilnveidošanas procesiem; DAP 2021.-2025.gg. laika periodam saimnieciskās darbības naudas plūsmā ievēroja tādus faktorus, kā inflācijas līmenis, darbaspēka un energoresursu sadārdzinājums, nodokļu likmju palielinājums.
Dzelzceļa satiksmes nākotnes attīstības prioritāte	DAP jau saskarās ar šo riska faktoru, jo 2020.gada decembrī dzelzceļa maršruta "Rīga-Daugavpils" pagarinājuma līdz Krāslavai dēļ, tika slēgts autobusu maršruts "Rīga-Krāslava". No 01.08.2021. esošs autobusu maršruts "Rīga-Daugavpils" paries uz komerciāliem principiem (netiks dotēts no valsts puses). Riska varbūtība: augsta Riska ietekme: augsta Riska pakāpe: vidēja	DAP objektīvi nevar ietekmēt uz šo situāciju.
Ekonomiskie		
Ēnu ekonomika, nelegālie pārvadātāji	Riska varbūtība: vidēja Riska ietekme: augsta Riska pakāpe: vidēja	DAP paziņošana par nelegālo pārvadātāju darbību atbilstošajām valsts institūcijām; DAP kā drošo braucienu pakalpojuma aktīvā pozicionēšana; Atbilstoša reaģēšana no valsts puses.
Pasažieru maksātspēja (ienākumu līmeņa pazemināšana)	Riska varbūtība: vidēja Riska ietekme: vidēja Riska pakāpe: vidēja	DAP objektīvi nevar ietekmēt uz šo situāciju; Braukšanas tarifu noteikšanu un biļešu cenas regulēšanu nodrošina pasūtītājs – ATD;

		DAP abonementa biļešu ieviešana un plašāka izplatīšana dažādos maršrutu posmos.
Finanšu		
Naudas līdzekļu trūkums, likviditātes un rentabilitātes problēmu izveidošana	Riska varbūtība: vidēja Riska ietekme: vidēja Riska pakāpe: vidēja	Rezerves fonda izveidošana; Finanšu radītāju ikmēneša analīze; Līzingu kompāniju līdzekļu piesaistīšana; Piesardzīga un apdomīga naudas resursu tērēšanas plānošana.
Neparedzētie riski		
Stihijas, ugunsgrēki, plūdi	Riska varbūtība: zema Riska ietekme: vidēja Riska pakāpe: zema	DAP īpašuma, pamatlīdzekļu pastāvīga apdrošināšana.

Analizējot sabiedrības darbības nepārtrauktību no risku novērtēšanas viedokļa un to ietekmi uz sabiedrības darbības turpināšanu tiek uzskatīts, ka sabiedrība paredzamā nākotnē veiksmīgi turpinās savu darbību, jo nepastāv vispārējie riska rādītāji, tādi kā negatīvas finanšu tendences un rādītāji, pārmērīgās parādsaistības vai neatbilstoši aizņemtā kapitāla avoti, likviditātes problēmas, kā arī citi riski sabiedrībai neizpildās.

7. Kapitālsabiedrības veicamie uzdevumi noteikto mērķu sasniegšanai

Uzdevumi	Sasniedzamais rezultāts	Rezultatīvais rādītājs perioda sākumā	Rezultatīvais rādītājs perioda beigās	Izpildes termiņš	Nepieciešamie resursi (vides, darbaspēka, finanšu, to avoti)
I. Mērķis - Nodrošināt sabiedriskā transporta pakalpojumu pieejamību un kvalitātes līmeņa uzlabošanu					
1. Nodrošināt pasažieru pārvadāšanu reģionālās nozīmes maršrutos, saskaņā ar VSIA ATD noslēgtiem līgumiem Nr. ATD/ST-2020/27-Daugavpils, Krāslava un Nr. ATD/ST-2020/02; nodrošināt pasažieru pārvadāšanu starptautiskās nozīmes maršrutos.	Pārvadāti pasažieri reģionālās nozīmes un starptautiskās nozīmes maršrutos	<u>Pārvadāto pasažieru skaits:</u> reģionālās nozīmes maršrutos – 1 172 402; starptautiskās nozīmes maršrutā – 12 139	<u>Pārvadāto pasažieru skaits:</u> reģionālās nozīmes maršrutos – 1 195 888; starptautiskās nozīmes maršrutā – 11 215	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēka un finanšu resursi</i>
2. Uzturēt autobusus darba kārtībā	Samazināts neveikto reisu skaits	Neveikto reisu skaits - < 0.5%	Neveikto reisu skaits - < 0.5%	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks</i>
3. Pilnveidot biļešu un pasažieru uzskaites sistēmas	Ir ieviestas mēneša biļetes braucieniem reģionālās nozīmes maršrutos	62 autobusu maršrutos	70 autobusu maršrutos	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks</i>

	Autobusus ieviestas bezskaidras naudas norēķinu ierīces	Uzstādīti POS termināli 25 autobusus	Uzstādīti POS termināli 60 autobusus	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; ārpus piesaistīti resursi</i>
	Ir ieviesta vienotu sabiedriskā transporta biļešu sistēmā, kura ir integrēta ar vilcienu biļešu sistēmu		Sadarbībā ar ATD reģionālās nozīmes autobusu maršrutos ir ieviesta vienotu biļešu sistēma	2021.	<i>resurss: ATD resursi; uzņēmuma iekšējie resursi</i>
	Ir ieviesta braukšanas maksas atvieglojumu saņēmēju elektroniskās identifikācijas un uzskaites sistēma		Sadarbībā ar ATD visos reģionālās nozīmes autobusu maršrutos ir ieviesta braukšanas maksas atvieglojumu saņēmēju elektroniskās identifikācijas un uzskaites sistēma	2021.	<i>resurss: ATD resursi; uzņēmuma iekšējie resursi</i>
4. Autobusu komforta līmeņa un pieejamības uzlabošana	Nodrošināta autobusu pielāgošana personu ar funkcionāliem traucējumiem pārvadāšanai reģionālās nozīmes maršrutos	Pielāgoto autobusu skaits 65% no pārvadājumos iesaistītā transportlīdzekļu skaita	Pielāgoto autobusu skaits 90% no pārvadājumos iesaistītā transportlīdzekļu skaita	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks un finanšu resursi; ārpus piesaistīti resursi</i>

WiFi pieejamība pasažieriem reģionālās nozīmes maršrutos		Ir nodrošināta WiFi pieejamība pasažieriem visos reģionālās nozīmes maršrutos	2021.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks un finanšu resursi; ārpus piesaistīti resursi</i>
Bezskaidras naudas norēķinu pieejamība autobusus		Ir nodrošināta bezskaidras naudas norēķinu pieejamība visos autobusus	2021.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks un finanšu resursi; ārpus piesaistīti resursi</i>

II. Mērķis – Atjaunot un modernizēt sabiedriskos transportlīdzekļus, tehniskās iekārtas, veikt infrastruktūras atjaunošanu

1. Atjaunot un uzturēt apkalpojošo transportu	Atjaunoti transportlīdzekļi reģionālās nozīmes maršrutos (<i>jaunie EURO VI standarta autobusi</i>)	Iegādāti 25 jaunie M2 un M3 kategorijas autobusi	Iegādāti 34 jaunie M2 un M3 kategorijas autobusi	2021.-2025.	<i>resurss: ārpus piesaistīts darbaspēks; ārpus piesaistīti finanšu resursi; uzņēmuma finanšu resursi</i>
2. Nodrošināt transportlīdzekļu atbilstību ES tehnisko standartu un vides prasībām	Samazināts SEG emisiju daudzums	SEG emisiju daudzuma samazinājums par 10-15%	SEG emisiju daudzuma samazinājums par 20-25%	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; ārpus piesaistīti resursi</i>
3. Regulāri atjaunot DAP infrastruktūru	Autoostu uzturēšana darbi	DAP autoostu kosmētiskie remontdarbi	DAP autoostu kosmētiskie remontdarbi	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; ārpus piesaistīti resursi; uzņēmuma finanšu resursi</i>
4. Veikt sabiedriskā transporta un RMD iekārtu modernizāciju	Iegādāti jaunā parauga un tehniskās		60 jauno kases sistēmu iegāde	2021.	<i>resurss: ārpus piesaistīti resursi; uzņēmuma finanšu resursi</i>

	prasības kases sistēmas izmantošanai autobusus				
	Iegādāta un uzstādīta autobusus modernā informācijas sistēma pasažieriem		36 esošos autobusus uzstādītas indukcijas cilpu sistēmas; informācijas iekšējos tablo	2021.	<i>resurss: uzņēmuma finanšu resursi; uzņēmuma darbaspēks; ārpus piesaistītais darbaspēks</i>
	Iegādāta mūsdienu prasībām atbilstošā tehniskā iekārta		Bremžu un diagnostikas stendu iegāde Daugavpils RMD	2021.	<i>resurss: uzņēmuma finanšu resursi; uzņēmuma darbaspēks</i>
			Mobilā autopacēlāja iegāde Daugavpils RMD	2021.	<i>resurss: uzņēmuma finanšu resursi; uzņēmuma darbaspēks</i>

III. Mērķis – Nodrošināt personāla un darba vides uzlabošanu, pilnveidot sadarbību ar iestādēm, partneriem un sabiedrību kopumā

1. Nodrošināt uzņēmuma personāla kompetences un prasmes modernu tehnoloģiju izmantošanai, sociālai komunikācijai	Personāla izglītība, kvalifikācija un kompetence atbilst profesionālās kvalifikācijas,		Uzņēmuma autovadītāji (90 darbinieki) ir aizgājuši apmācības par atbilstošo uzvedību un palīdzības prasmēm	2021.	<i>resurss: ārpus piesaistītie resursi; uzņēmuma finanšu resursi</i>
--	--	--	--	-------	--

	jaunāko tehnoloģiju īstenošanas un sociālajam prasībām		personu ar funkcionāliem traucējumiem apkalpošanā		
2. Attīstīt un pilnveidot vadības un atbalsta procesus	Uzlabota personāla darba un atpūtas vide	Iegādāti 2 kondicionētāji	Iegādāti 6 kondicionētāji	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma iekšējie finanšu resursi</i>
	Atjaunota biroja un datortehnika	Iegādāti 3 jauni datori	Iegādāti 11 jauni datori	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma finanšu resursi</i>
		Iegādāti 2 jauni datora monitori	Iegādāti 6 jauni datora monitori		
		Iegādāti 3 jauni printeri un 1 jauns krāsainais A3 kopētājs	Iegādāti 7 jauni printeri un 1 jauns krāsainais A3 kopētājs		
3. Nodrošināt uzņēmuma darbības atklātību un sabiedrības informēšanu	Uzturēta aktuālā informācija uzņēmuma mājas lāpā www.buspark.lv	Reizi nedēļā informācijas aktualizēšana mājas lapā	Reizi nedēļā informācijas aktualizēšana mājas lapā	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; ārpus piesaistīti darbaspēka resursi</i>
	Sabiedrības sniegto pakalpojumu	Veikta pasažieru aptauja 1 reizi gadā	Veikta pasažieru aptauja 1 reizi gadā	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; ārpus piesaistīti darbaspēka resursi</i>

	kvalitātes monitorings				
	Sagatavotas atbildes uz iesniegumiem, priekšlikumiem iesniedzējiem	100% sniegta informācija normatīvajos aktos noteiktajos termiņos	100% sniegta informācija normatīvajos aktos noteiktajos termiņos	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks</i>
IV. Mērķis – Nodrošināt finanšu stabilitāti, iekšējo darba procesu efektivitātes uzlabošanu					
1. Nodrošināt sabiedrības pozitīvus rādītājus efektīvai sadarbībai ar bankām	Koriģētais pašu kapitāla koeficients > 15%	25%	30%	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks un finanšu resursi</i>
2. Nodrošināt stabilu ieņēmumu apmēru	Ieņēmumu no pasažieru pārvadāšanas samazinājums no ieplānotiem ne vairāk par 5%	Faktisko ieņēmumu samazinājums 5% no ieplānotiem	Faktisko ieņēmumu samazinājums 5% no ieplānotiem	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finanšu resursi</i>
3. Nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu ikdienas un attīstības darbības procesos	Naudas līdzekļu efektīvā pārvaldīšana	Naudas plūsmas izpilde ikgadējā budžeta plāna ietvaros svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	Naudas plūsmas izpilde ikgadējā budžeta plāna ietvaros svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finanšu resursi</i>
4. Sekmēt transporta kontroles dienesta efektīvu darbību	Sekmīgi organizēta transporta	Veikto pārbaužu skaits min. 2% no visiem reisiem/ mēn.	Veikto pārbaužu skaits min. 2% no visiem reisiem/ mēn.	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finanšu resursi</i>

	kontroldiensta darbība				
5. Īstenot transportlīdzekļu energoefektivitātes pasākumus	Samazināts transportlīdzekļu enerģijas patēriņš (pateicoties jauno autobusu iegādei)	Apt. par 10%	Apt. par 15%	2021.-2025.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks un resursi; ārpus piesaistīti resursi</i>

Prioritāšu un rīcību (t.sk. konkrētu projektu) izvirzīšana ir tikai daļa no uzņēmuma attīstības plānošanas procesa, svarīgs tā elements ir stratēģiskā dokumenta īstenošanas uzraudzība, ar kuras palīdzību izvērtēt, vai uzņēmuma darbība un attīstība norit tā, kā paredzēts izstrādātajā dokumentā (sk. 6.pielikumu).

Lai būtu iespējams sekot līdzi, vai izstrādātās stratēģijas ieviešanas process atbilst plānotajam, DAP ir izstrādājusi savas vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2021.-2025.gadam īstenošanas uzraudzības kārtību, lai:

- sekmētu uzņēmuma struktūrvienību un darbinieku koordinētu darbību;
- nodrošinātu uzņēmuma un tā sniegto pakalpojumu kvalitātes un atbilstības novērtēšanas iespējas, identificējot pārmaiņas uzņēmuma rezultatīvajos rādītājos;
- identificētu, vai stratēģijas rezultatīvo rādītāju sasniegšana norit kā plānots;
- identificētu jaunas problēmas un iespējas, kas saistītas ar uzņēmuma attīstību un kurām nepieciešams veltīt tālāku izpēti un attiecīgu lēmumu pieņemšanu to risināšanai;
- nodrošinātu sabiedrību, politiķus un citas ieinteresētās puses ar informāciju par DAP vidēja termiņa attīstības stratēģijas īstenošanas gaitu un panākumiem;
- nodrošinātu uzņēmuma vispārējās attīstības novērtēšanas iespējas.

6.pielikums

8. Stratēģijas atbalsta politika

<i>Stratēģiskais mērķis</i>	<i>Rezultatīvais rādītājs</i>	<i>Vērtība bāzes gadā</i>	<i>Sasniedzamā vērtība</i>	<i>Vēlama tendence pret iepriekšējo periodu</i>	<i>Rādītāja noteikšanas metodika, uzraudzības biežums</i>
I. Mērķis - Nodrošināt sabiedriskā transporta pakalpojumu pieejamību un kvalitātes līmeņa uzlabošanu					
1.Nodrošināt pasažieru pārvadāšanu reģionālās nozīmes maršrutos, saskaņā ar VSIA ATD noslēgtiem līgumiem Nr. ATD/ST-2020/27- Daugavpils, Krāslava un Nr. ATD/ST-2020/02.	Pārvadāto pasažieru skaits	<u>Pārvadāto pasažieru skaits:</u> 1 172 402	<u>Pārvadāto pasažieru skaits:</u> 1 195 888	↗	PPD statistisko datu savākšana 1 reizi/mēn.
2. Uzturēt autobusus darba kārtībā	Samazināts neveikto reisu skaits	Neveikto reisu skaits - < 0.5%	Neveikto reisu skaits - <0.5%	→	Uzraudzība no dispečeru dienesta puses; PPD analīze 1 reizi/mēn.
3. Pilnveidot biļešu un pasažieru uzskaites sistēmas	Ir ieviestas mēneša biļetes braucieniem reģionālās nozīmes maršrutos	62 autobusu maršrutos	70 autobusu maršrutos	↗	Uzraudzība no PPD puses; atskaites pārbaude 1 reizi/mēn.
	Autobusus ieviestas bezskaidras naudas norēķinu ierīces	Uzstādīti POS termināli 25 autobusus	Uzstādīti POS termināli 60 autobusus	↗	Autobusu aprīkojuma pārbaude saskaņā ar veiktiem POS uzstādīšanas darbiem

4. Autobusu komforta līmeņa un pieejamības uzlabošana	Nodrošināta autobusu pielāgošana personu ar funkcionāliem traucējumiem pārvadāšanai reģionālās nozīmes maršrutos	Pielāgoto autobusu skaits 65% no pārvadājumu os iesaistītā transportlīdzekļu skaita	Pielāgoto autobusu skaits 90% no pārvadājumu os iesaistītā transportlīdzekļu skaita	↗	Izpildes pārbaude 1 reizi/gadā saskaņā ar autobusu sarakstu
---	--	---	---	---	---

II. Mērķis – Atjaunot un modernizēt sabiedriskos transportlīdzekļus, tehniskās iekārtas, veikt infrastruktūras atjaunošanu

1. Atjaunot un uzturēt apkalpojošo transportu	Atjaunoti transportlīdzekļi reģionālās nozīmes maršrutos (<i>jaunie EURO VI standarta autobusi</i>)	Iegādāti 25 jaunie M2 un M3 kategorijas autobusi	Iegādāti 34 jaunie M2 un M3 kategorijas autobusi	↗	Pēc finansiālā (iepirkumu) plāna 1 reizi/gadā (pamatlīdzekļu reģistrs)
2. Nodrošināt transportlīdzekļu atbilstību ES tehnisko standartu un vides prasībām	Samazināts SEG emisiju daudzums	SEG emisiju daudzuma samazinājums par 10-15%	SEG emisiju daudzuma samazinājums par 15-20%	↘	Transportlīdzekļu pārbaude saskaņā ar veikto tehnisko apskatu datiem 2 reizes/gadā

III. Mērķis – Nodrošināt personāla un darba vides uzlabošanu, pilnveidot sadarbību ar iestādēm, partneriem un sabiedrību kopumā

1. Attīstīt un pilnveidot vadības un atbalsta procesus	Uzlabota personāla darba un atpūtas vide	Iegādāti 2 kondicionētāji	Iegādāti 6 kondicionētāji	↗	Pēc finansiālā (iepirkumu) plāna reizi/gadā (pamatlīdzekļu reģistrs)
	Tika atjaunota biroja un datortehnika	Iegādāti 3 jauni datori; iegādāti 2 jauni datora monitori; iegādāti 3 jauni printeri un 1 jauns krāsainais A3 kopētājs	Iegādāti 11 jauni datori; iegādāti 6 jauni datora monitori; iegādāti 7 jauni printeri un 1 jauns krāsainais A3 kopētājs	↗	Pēc finansiālā (iepirkumu) plāna reizi/gadā (pamatlīdzekļu reģistrs)
2. Nodrošināt uzņēmuma darbības atklātību un sabiedrības informēšanu	Uzturēta aktuālā informācija uzņēmuma mājas lapā www.buspark.lv	Reizi nedēļā informācijas aktualizēšana mājas lapā	Reizi nedēļā informācijas aktualizēšana mājas lapā	→	Uzraudzība 1 reizi/nedēļā
	Sabiedrības sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējums (regulārās aptaujas)	1 reizi gadā	1 reizi gadā	→	Uzraudzība un saņemto datu analīze 1 reizi/gadā

	Sagatavotas atbildes uz iesniegumiem, priekšlikumiem iesniedzējiem	100% sniegta informācija normatīvajos aktos noteiktajos termiņos	100% sniegta informācija normatīvajos aktos noteiktajos termiņos	→	Uzraudzība un iesniegto atbilžu uzskaitē 1 reizi/mēn.
IV. Mērķis – Nodrošināt finanšu stabilitāti, iekšējo darba procesu efektivitātes uzlabošanu					
1. Nodrošināt sabiedrības pozitīvus rādītājus efektīvai sadarbībai ar bankām	Koriģētais pašu kapitāla koeficients > 15%	25%	30%	↗	Koriģētais pašu kapitāla koeficients = (pašu kapitāls bilancē + subordinētie aizņēmumi t.sk. neizmaksātās dividendes) – (pārvērtēšanas rezerves + nemateriālie ieguldījumi + aizdevumi saistītajām personām) / aktīvu kopsumma bilancē; uzraudzība 1 reizi/cet. pēc operatīvas bilances datiem
2. Nodrošināt stabilu ieņēmumu apmēru	Ieņēmumu no pasažieru pārvadāšanas samazinājums no ieplānotiem ne vairāk par 5%	Faktisko ieņēmumu samazinājums 5% no ieplānotiem	Faktisko ieņēmumu samazinājums 5% no ieplānotiem	→	Faktisko ieņēmumu samazinājums = Faktiskie ieņēmumi / Ieplānotie budžetā ieņēmumi x 100%; uzraudzība 1 reizi/mēn.
3. Nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu ikdienas un attīstības darbības procesos	Naudas līdzekļu efektīvā pārvaldīšana	Naudas plūsmas izpilde ikgadējā budžeta plāna ietvaros svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	Naudas plūsmas izpilde ikgadējā budžeta plāna ietvaros svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	→	Faktiskās naudas plūsmas svārstības = Faktiskais naudas līdzekļu atlikums pārskata perioda beigās / Ieplānotais naudas līdzekļu apmērs x 100%; uzraudzība 1 reizi/mēn.
4. Sekmēt transporta kontroles dienesta efektīvu darbību	Sekmīgi organizēta transporta kontroldienesta darbība	Veikto pārbaužu skaits min. 2% no visiem reisiem/mēn.	Veikto pārbaužu skaits min. 2% no visiem reisiem/mēn.	→	Uzraudzība no PPD puses; kontroldienesta atskaišu pārbaude 1 reizi/mēn.
5. Īstenot transportlīdzekļu energoefektivitātes pasākumus	Samazināts transportlīdzekļu enerģijas patēriņš (<i>pateicoties jauno autobusu iegādei</i>)	Apt. par 10%	Apt. par 15%	↘	Transportlīdzekļu faktiskā enerģijas patēriņa pārbaude/aprēķins saskaņā ar MK noteikumu Nr.435 metodiku; jauna autobusa iegādes brīdī

Piezīmes:

- tendence saglabāsies;
- ↗ paaugstināšanas tendence;
- ↘ samazināšanas tendence.

Par DAP vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2021.-2025.gadam īstenošanas uzraudzības kārtību un tās ieviešanu atbildīgs ir uzņēmuma valdes loceklis, kurš – tāpat kā stratēģijas praktiskajā ieviešanā - stratēģijas īstenošanas uzraudzības procesā aktīvi sadarbojas ar visām nodaļām un atbildīgajiem darbiniekiem.

DAP valdes loceklis vada stratēģijas uzraudzības procesu, savukārt no iesaistīto nodaļu puses iesaistās attiecīgo jomu speciālisti un atbildīgie darbinieki, operacionālā līmenī veicot uzraudzības īstenošanas procesa darbības (piem., konkrēto datu atlasī).

Uzraudzības procesā iegūtā informācija ir pamats stratēģijas novērtējuma veikšanai. Lai nodrošinātu iespēju nepārtraukti sekot līdzi stratēģijā noteikto rezultātīvo (panākumu) rādītāju izpildei, ir izveidota pastāvīgu uzraudzības rādītāju informācijas sistēma. Informācijas sistēmā ir ietverta šāda informācija par stratēģijas uzraudzības rādītājiem: stratēģijā noteiktie progresā izvērtēšanas kritēriji atbilstoši katram no 4 stratēģiskajiem virzieniem.

Apkopojot vidēja termiņa attīstības stratēģijas izvērtēšanas ikgadējos rādītājus, DAP pielieto tādu aprēķinu metodiku, kas ļauj datus salīdzināt vairāku gadu griezumā, t.sk. ja mainās darbinieki vai datu apkopošanas nianses, ikgadējie dati jebkurā gadījumā var tikt salīdzināti pēc iepriekšējo gadu metodikas.

Datu analīzē svarīgi ņemt vērā objektīvās sociālās, ekonomiskās, politiskās tendences Daugavpilī, Latgales reģionā un valstī. Papildus kvantitatīvajiem datiem lietderīgi ir izmantot kvalitatīvo analīzi par attīstības vērtējumu, tai skaitā rādītāju vērtību interpretāciju.

SIA “Daugavpils autobusu parks”

valdes loceklis

S.Mihailovs

2021.gada janvāris

Daugavpils