



**AUTOTRANSPORTA DIREKCIJA**

Apstiprināta ar  
valsts SIA „Autotransporta direkcija” valdes  
2022. gada 05. decembra lēmumu Nr.12/5

Apstiprināta ar  
valsts SIA „Autotransporta direkcija” dalībnieku sapulces  
2022. gada 19. decembra lēmumu Nr.2 (protokols Nr.7)

# **Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Autotransporta direkcija”**

## **VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA 2023.–2026. GADAM**

**Rīga 2022**

## Saturs

Ievads .....	3
1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību .....	4
2. Vispārējais stratēģiskais mērķis .....	6
3. Misija, vīzija un vērtības .....	7
4. Vides faktoru analīze .....	7
4.1. Iekšējie faktori.....	7
4.2. Ārējie faktori.....	12
4.3. SVID analīze .....	20
5. Kapitālsabiedrības biznesa modelis .....	22
5.1. Pakalpojumu apraksts .....	22
5.3. Pakalpojumu izplatīšanas kanāli .....	27
5.4. Attiecības ar klientiem .....	28
5.5. Mērķgrupas, to intereses un vajadzības .....	30
5.6. Ieņēmumu modelis.....	30
6. Nefinanšu un finanšu mērķi .....	32
6.1. Nefinanšu mērķi.....	32
6.2. Finanšu mērķi.....	36
6.3. Finanšu rādītāji.....	36
6.4. Peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsmas plāns .....	39
7. Risku analīze .....	43
8. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika .....	46

## Ievads

Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Autotransporta direkcija” (turpmāk – ATD) vidēja termiņa darbības stratēģija no 2023. līdz 2026. gadam (turpmāk – Stratēģija) ir vidēja termiņa plānošanas dokuments, kas izstrādāts, pamatojoties uz kapitālsabiedrības rīcībā esošajiem un plānotajiem resursiem un rūpīgu kapitālsabiedrības darbības un attiecīgā tirgus izvērtējumu.

Stratēģijā noteikta ATD misija, vīzija, stratēģiskie mērķi (finanšu un nefinanšu mērķi), veikta SVID analīze, aprakstīts ATD darbības biznesa modelis, tajā skaitā ietverot vides faktoru un risku analīzes, definētas rīcības un aktivitātes, kas būtu īstenojamas šajā laika periodā, kā arī apzināti nepieciešamie ieguldījumi un plānotie ieguvumi.

Stratēģija ir izstrādāta atbilstoši:

- Valsts pārvaldes iekārtas likuma prasībām;
- Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57. panta prasībām;
- Pārresoru koordinācijas centra valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām;
- Ministru kabineta 01.02.2022. instrukcijai Nr.1 „Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu”;
- Ministru kabineta 22.12.2015. noteikumiem Nr.806 „Kārtība, kādā valsts kapitālsabiedrības un publiski privātās kapitālsabiedrības, kurās valsts ir dalībnieks (akcionārs), prognozē un nosaka dividendēs izmaksājamo peļņas daļu un veic maksājumus valsts budžetā par valsts kapitāla izmantošanu”;
- Ministru kabineta 09.02.2016. noteikumiem Nr.95 „Kārtība, kādā tiek vērtēti darbības rezultāti un finanšu rādītāji kapitālsabiedrībai, kurā valstij ir izšķirošā ietekme”;
- Ministru kabineta 29.04.2003. noteikumiem Nr.242 “Satiksmes ministrijas nolikums”;
- Transporta attīstības pamatnostādņem 2021.-2027. gadam;
- Sabiedriskā transporta nākotnes koncepcijai no 2021. līdz 2030. gadam;
- Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plānam;
- Latvijas Nacionālais attīstības plānam 2021. -2027. gadam;
- Digitālās transformācijas pamatnostādņem 2021.-2027.gadam;
- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijai līdz 2030. gadam.

Stratēģijas īstenošanas priekšnosacījums ir stabilitātes un ilgtspējības saglabāšana valsts ekonomikā un politikā.

Stratēģija ir balstīta uz pieņēmumu, ka ATD strādā valsts kapitālsabiedrības statusā, netiek būtiski mainītas ATD funkcijas un deleģēto uzdevumu apjoms, kā arī netiek būtiski mainīti ar ATD darbības jomām saistītie normatīvie akti un valsts nodokļu politika.

## 1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

Kapitālsabiedrības nosaukums	Valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Autotransporta direkcija" (turpmāk-ATD)
Pamatkapitāla lielums	200 919 EUR
Dalībnieks un tam piederošo daļu skaits	100 % kapitāla daļas pieder valstij, kapitāla daļu turētāja ir Satiksmes ministrija
Īpašuma struktūra (t. sk. līdzdalība citās sabiedrībās)	ATD nav līdzdalības citās sabiedrībās
Vēsture	<p>1993. gada 12. oktobrī tika izveidota valsts pārvaldes institūcija "Autotransporta valsts inspekcija".</p> <p>1999. gada 1. februārī tā tika pārveidota par bezpeļņas organizāciju valsts sabiedrību ar ierobežotu atbildību "Autotransporta direkcija".</p> <p>2004. gada 12. oktobrī tā tika pārveidota par valsts kapitālsabiedrību "Autotransporta direkcija".</p> <p>2006. gadā ATD uzsāka darbību, kas saistīta ar Satiksmes ministrijas deleģēto uzdevumu izpildi sabiedriskā transporta jomā.</p> <p>2014. gadā tika izveidota Sabiedriskā transporta padome, kas izskata un pieņem lēmumus par aktuālo sabiedriskā transporta jomā. Tās sastāvā ir ATD, Satiksmes ministrijas un plānošanas reģionu pārstāvji.</p>
Vadības modelis	<p>ATD pārvaldi īsteno dalībnieku sapulce un valde.</p> <p>Dalībnieku sapulces funkcijas pilda valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvis – Satiksmes ministrija. Valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvis uzrauga valdes darbību un ATD deleģēto funkciju un izvirzīto mērķu izpildi.</p> <p>Valde ir kapitālsabiedrības izpildinstitūcija, kura vada un pārstāv kapitālsabiedrību kopīgi. Valde sastāv no diviem valdes locekļiem un valdes priekšsēdētāja, kurus ieceļ amatā dalībnieku sapulce uz pieciem gadiem. Valde lemj visus jautājumus, kas saistīti ar ATD darbību un neietilpst dalībnieku sapulces vai Satiksmes ministrijas kompetencē.</p> <p>Valsts deleģēto uzdevumu izpildē ATD funkcionāli ir padota Satiksmes ministrijai, kas ir augstākā iestāde tās lēmumu apstrīdēšanai administratīvā procesa ietvaros.</p>

### Saņemtais valsts vai pašvaldības budžeta finansējums

ATD saņem valsts dotāciju sabiedriskā transporta pakalpojumu organizēšanai.

Gads	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dotāciju apmērs, EUR	700 576	786 576	844 431	839 041	839 041	839 041

## Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā

ATD, veicot komercdarbību, veic tiešos maksājumus valsts budžetā, kā arī nodrošina likumā noteikto nodokļu un nodevu maksājumu pieņemšanu un veic to samaksas kontroli.

Nodoklis vai nodeva	2019. gads	2020. gads	2021. gads
Dividendes par valsts kapitāla izmantošanu, EUR	892 004	716 406	397 180
Pievienotās vērtības nodoklis, EUR	50 000	25 640	25 057
Valsts sociālās apdrošināšanas iemaksas, EUR	776 584	686 896	733 925
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis, EUR	386 770	367 702	365 032
Uzņēmuma ienākuma nodoklis, EUR	0	15	186
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva, EUR	400	378	376
Uzņēmuma transportlīdzekļu ekspluatācijas nodoklis, EUR	1 584	1 320	1 464
Uzņēmuma vieglo transportlīdzekļu nodoklis, EUR	4 872	4 234	4 836
<b>Kopā</b>	<b>2 112 214</b>	<b>1 802 591</b>	<b>1 528 056</b>

## Darbības veids

Saskaņā ar statūtiem un NACE klasifikatoru ATD veic šādu komercdarbību:

1. izsniedz tiesību aktos paredzētos dokumentus, kas nepieciešami piekļuvei pasažieru un kravu starptautiskajiem un iekšzemes komercpārvadājumiem un pašpārvadājumiem ar autotransportu tirgum (84.13);
2. veic personu, kuras uzņēmumā vada autopārvadājumu operācijas (pārvadājumu vadītāji), un bīstamo kravu drošības konsultantu (padomnieku) sertifikāciju (84.13);
3. veic transportlīdzekļu vadītāju, kuri veic pasažieru komercpārvadājumus ar taksometru un vieglo automobili, reģistrāciju Taksometru vadītāju reģistrā;
4. veic ar pasažieru un kravu autopārvadājumiem saistīto datu apkopošanu un analīzi un uz to pamata izstrādāt rekomendācijas par autopārvadājumu tirgus attīstību vai ierobežojošu faktoru nepieciešamību (84.13);
5. administrē un nodrošina tehnisko atbalstu starptautiskajos starpvaldību un starpministriju līgumos paredzēto aktivitāšu īstenošanai (84.13);
6. organizē sabiedriskā transporta pakalpojumus reģionālās nozīmes maršrutos (84.13);
7. nodrošina sabiedriskajam transportam no valsts budžeta iedalīto finanšu līdzekļu izlietojuma administrēšanu (84.13);
8. kontrolē Latvijas Republikas likumu un citu normatīvu aktu prasību ievērošanu sabiedriskā transporta jomā, kā arī sniedz informāciju ārvalstu kompetentajām institūcijām par starptautisko konvenciju un starpvalstu autopārvadājumu nolīgumu ievērošanu (84.13);
9. sniedz konsultācijas un informāciju valsts institūcijām, profesionālām asociācijām un autopārvadātājiem par Eiropas Savienības tiesību aktu, starptautisko nolīgumu, konvenciju, rezolūciju un citu ar autotransporta nozari saistītu normatīvo aktu prasībām (84.13);
10. veido un uztur informatīvās datu bāzes autopārvadājumu un sabiedriskā transporta jomā (84.13);

11. administrē un nodrošina ar transportlīdzekļu vadītāju darba un atpūtas laika uzskaiti saistītās sistēmas funkcionēšanu (84.13);
12. organizē apmācības, kursus, seminārus, izstādes un citus pasākumus autopārvadājumu jomā (84.13).

ATD veic komercdarbību, kas pamatā ir saistīta ar tai deleģēto valsts pārvaldes uzdevumu izpildi pārvadājumu pakalpojumu jomā. Veicot uzdevumu izpildi, ATD sniedz stratēģiski svarīgus pakalpojumus, kuru kvalitāte un kvantitāte ir nozīmīga valsts, pašvaldību un sabiedrības attīstībai un funkcionēšanai, kā arī tautsaimniecībai kopumā. ATD pārvalda stratēģiski svarīgas valsts informācijas sistēmas.

## 2. Vispārējais stratēģiskais mērķis

Ņemot vērā Satiksmes ministrijas kā valsts kapitāla daļu turētāja veikto valsts līdzdalības ATD izvērtējumu, ar Ministru kabineta 2021. gada 25. janvāra rīkojumu Nr. 50 "Par valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Autotransporta direkcija" vispārējo stratēģisko mērķi" noteikts ATD vispārējais stratēģiskais mērķis:

**nodrošināt sabiedrības interesēm atbilstošu vienotu, ilgtspējīgu un pieejamu sabiedriskā transporta pakalpojumu reģionālo maršrutu tīklu un pārvadājumu minimālo valsts garantēto pakalpojumu apjomu tajā, kā arī uzturēt un īstenot kvalitatīvu pakalpojumu kompleksu (sistēmu), lai pārvadātājiem nodrošinātu vienlīdzīgu piekļuvi tirgum autopārvadājumu jomā.**

ATD savā darbībā, pildot ar likumu tai deleģētās funkcijas, pilnvērtīgi nodrošina sabiedrības interesēm atbilstošus, valsts kontrolētus, iedzīvotājiem pieejamus un kvalitatīvus sabiedriskā transporta pakalpojumus sabiedriskā transporta nozarē un autopārvadājumu licencēšanas jomā. ATD nodrošina sabiedriskā transporta pakalpojumus reģionālajos starppilsētu nozīmes un reģionālajos vietējās nozīmes maršrutos, lai saglabātu iedzīvotājiem mobilitāti un citu pakalpojumu pieejamību tiem. ATD sniedz stratēģiski svarīgus pakalpojumus, nodrošinot, ka tiek uzturēts un attīstīts kvalitatīvs un juridiski pamatots pakalpojumu komplekss (sistēma) kravas un pasažieru autopārvadājumu un sabiedriskā transporta jomā atbilstoši valsts, sabiedrības un pārvadātāju interesēm godīgas un vienlīdzīgas pārvadātāju konkurences nodrošināšanai, vienlaikus aizsargājot Latvijas iedzīvotāju un pārvadātāju intereses atbilstoši starptautiskajām un Eiropas Savienības tiesību normām. ATD savu funkciju izpildes nodrošināšanai ir izstrādājusi un uztur savā pārziņā esošas informācijas sistēmas, kuras nodrošina informāciju par Latvijas Republikā reģistrētajiem pārvadātājiem, taksometru vadītāju reģistrā reģistrētajiem transportlīdzekļu vadītājiem, tīmekļvietņu vai mobilo lietotņu pakalpojuma sniedzējiem, un izsniegtajiem pārvadājumu vadītāju profesionālas kompetences sertifikātiem, izsniegtajiem bīstamo kravu pārvadājumu drošības konsultantu (padomnieku) sertifikātiem, kā arī informācijas apmaiņu ar Eiropas Savienības dalībvalstīm par izsniegtajiem dokumentiem pārvadātājiem.

Tādejādi ATD vispārējais stratēģiskais mērķis atbilst šiem Valsts pārvaldes iekārtas likuma 88. panta pirmajā daļā minētajiem nosacījumiem:

- tiek novērsta tirgus nepilnības sabiedriskā transporta jomā;
- tiek sniegti pakalpojumi, kas ir stratēģiski svarīgi valsts vai pašvaldības administratīvās teritorijas attīstībai vai valsts drošībai;
- tiek pārvaldīti tādi īpašumi un informācijas sistēmas, kuras svarīgas transporta nozares attīstībai un drošībai.

Papildus ATD ir saistoši specifiskie valsts noteiktie nefinanšu mērķi. Pamatojoties uz Satiksmes ministrijas nolikuma 5.28. punktu, Satiksmes ministrija atbilstoši kompetencei koordinē Eiropas Atveseļošanas un noturības mehānisma investīciju īstenošanu un **deleģē ATD ritošā sastāva iegādi pasažieru pārvadājumiem pa dzelzceļu**. Šo deleģēto funkciju īstenošanai ATD organizē iepirkumu par jaunu pasažieru pārvadāšanai paredzētu akumulatoru bateriju elektrovilcienu vienību (BEMU) piegādi.

Atbilstoši ATD vispārējam stratēģiskajam un specifiskajam valsts noteiktajam nefinanšu mērķim Stratēģijā turpmāk definēti ATD darbības nefinanšu un finanšu mērķi, kas noteikti, ievērojot likumus, Ministru kabineta noteikumus un politikas plānošanas dokumentos noteiktos ATD mērķus un uzdevumus.

### 3. Misija, vīzija un vērtības

**Misija** – nodrošināt vienotu, efektīvu, viedu un ilgtspējīgu sabiedriskā transporta pakalpojumu reģionālo maršrutu tīklu, lai saglabātu iedzīvotāju mobilitāti visām sabiedrības grupām visā valsts teritorijā, un pārvadātājiem vienlīdzīgu piekļuvi tirgum autopārvadājumu jomā, sniedzot atbalstu uzņēmējiem komercpārvadājumu uzsākšanā un īstenošanā.

**Vīzija** – ATD ir sociāli atbildīgs un mūsdienīgs uzņēmums, kas sniedz maksimālu labumu sabiedrībai, īstenojot valsts un sabiedrības intereses sabiedriskā transporta un autopārvadājumu jomā.

**Vērtības** atspoguļo kapitālsabiedrības principus un uzskatus, ikdienas darbā tos ievēro visi ATD darbinieki, komunicējot ar kolēģiem, klientiem, sadarbības partneriem vai sabiedrību.

- **Profesionalitāte** – esam kompetenti, atbildīgi, objektīvi, rūpīgi un precīzi, ievērojam konfidencialitāti un normatīvo aktu prasības.
- **Atbildība** – esam godīgi un taisnīgi normatīvo aktu piemērošanā, uzņemamies atbildību par savu darbu un sniegtajiem pakalpojumiem.
- **Konfidencialitāte** – informāciju un datus, ko iegūstam, izmantojam tikai tam paredzētajam mērķim un aizsargājam atbilstoši normatīvo aktu prasībām.
- **Pieejamība** – nodrošinām funkcionāli ērtu pieeju pakalpojumiem dažādos komunikāciju kanālos.
- **Attīstība** – esam profesionāļi, mācāmies un esam orientēti uz ilgtermiņa attīstību, pilnveidojam savu pakalpojumu piedāvājumu, izmantojot moderno tehnoloģiju iespējas un sekojot vispārējām attīstības tendencēm.
- **Pozitīva attieksme** – uzklausām klientu vajadzības, nodrošinām vienlīdzīgu, taisnīgu un laipnu attieksmi pret ikvienu klientu, katrā konkrētajā situācijā meklējam piemērotāko problēmas risinājumu.
- **Labvēlīga un droša darba vide** – rūpējamies par darbinieku apmierinātību un darba vidi.

### 4. Vides faktoru analīze

#### 4.1. Iekšējie faktori

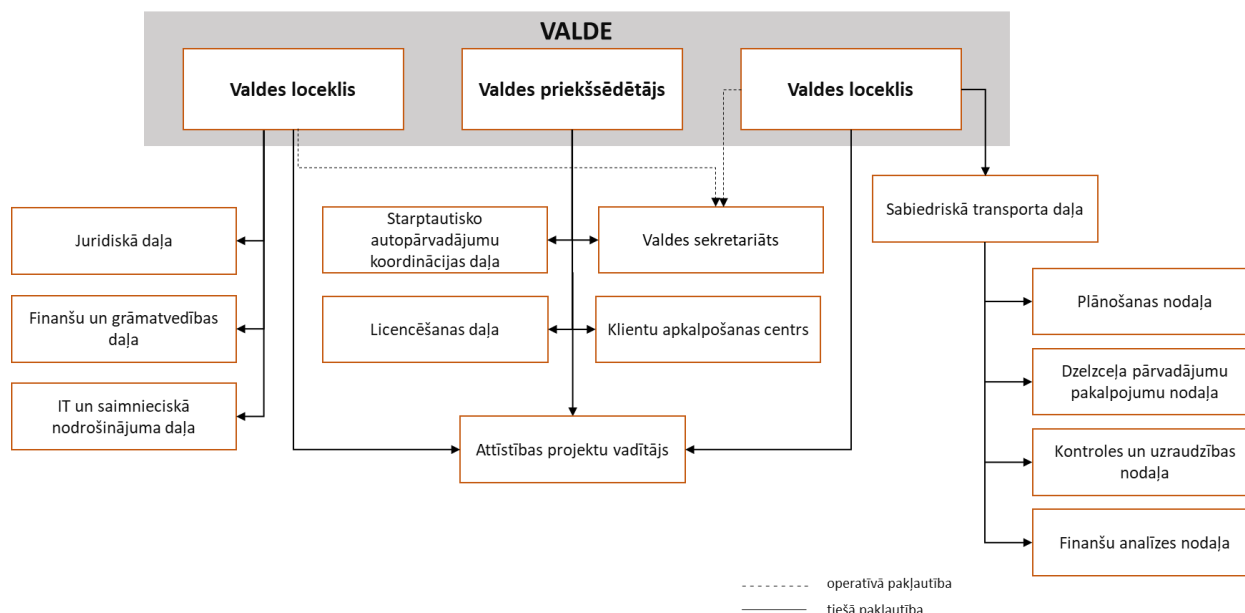
##### Organizatoriskā struktūra. Korporatīvā pārvaldība.

ATD pārvaldi īsteno dalībnieku sapulce un valde. Dalībnieku sapulces funkcijas pilda valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvis – Satiksmes ministrija. Dalībnieku sapulces kompetence izriet no Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma un Komerclikuma normām. Valsts kapitāla daļu turētāja pārstāvis uzrauga ATD valdes darbību.

ATD valde ir kapitālsabiedrības izpildinstitūcija, kura vada un pārstāv kapitālsabiedrību kopīgi. Valde sastāv no diviem valdes locekļiem un valdes priekšsēdētāja, kurus ieceļ amatā dalībnieku sapulce uz pieciem gadiem. Papildus valdes locekļa amats tika izveidots ar ATD statūtu apstiprināšanu jaunajā redakcijā 2022. gada 15. jūlijā Dalībnieku sapulcē. Veidojot valdes sastāvu no trīs valdes locekļiem, no kuriem viens ir valdes priekšsēdētājs, dalībnieku sapulce ņēma vērā ATD esošās funkcijas, dotos uzdevumus un aktualitātes, kas saistītas ar starptautisko pārvadājumu tirgu un sabiedriskā transporta nozari, plānotās izmaiņas attiecībā uz piekļuvi dzelzceļa tirgum nodrošināšanu, multimodālo savienojumu veidošanu, Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna ietvaros realizējamās aktualitātes un pasākumus.

Lai nodrošinātu izvirzīto mērķu un KPI sasniegšanu un efektīvu organizācijas darbību, valde apstiprina ATD organizatorisko struktūru, kas tiek veidota atbilstoši ATD pamatdarbībai, ievērojot

noteiktās funkcijas un izvirzītos mērķus, nodrošinot efektīvu lēmumu pieņemšanas procesu, ņemot vērā nepieciešamās pilnvaras, atbildību un skaidru pārskatu sniegšanu. ATD organizatoriskā struktūra ietver skaidru pienākumu un atbildības sadalījumu valsts deleģēto funkciju izpildē, stratēģisko mērķu sasniegšanā un ikdienas darbā.



1. attēls. ATD plānojamā organizatoriskā struktūra (spēkā stāsies pakāpeniski 2023. gadā)

ATD struktūrvienības nodrošina pamatfunkciju pārvaldību un atbalsta funkciju sniegšanu, kā arī nozares reglamentējošo normatīvo aktu, tajā skaitā to grozījumu, ierosināšanu un dalību to izstrādē. Pamatfunkciju pārvaldība ietver pakalpojumu sniegšanas procesa nodrošināšanu un uzraudzību attiecīgajā jomā:

- Sabiedriskā transporta plānošanas, analīzes un kontroles daļa un tās pakļautībā esošās trīs nodaļas īsteno valsts politiku sabiedriskā transporta jomā, veic sabiedriskā transporta maršrutu tīkla plānošanu, organizē sabiedriskā transporta pakalpojumus, ievieš, uztur un attīsta vienotu sabiedriskā transporta pakalpojumu datubāzi un uzskaites sistēmu, veic zaudējumu (dotāciju) aprēķinus un kontrolē zaudējumu kompensācijām paredzēto līdzekļu izmantošanas likumību, lietderību un pareizību, kā arī uzrauga sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līgumu izpildi, veic autoostu reģistrāciju, uzraudzību, kā arī pakalpojumu maksas apstiprināšanu;

- Licencēšanas daļa nodrošina komercpārvadājumu ar autotransportu licencēšanas regulējuma pilnveidošanu un licencēto pārvadātāju atbilstības uzraudzību, autopārvadājumu profesionālās kompetences eksaminācijas norisi un eksāmenu vērtēšanu, vadītāju reģistrācijas pasažieru komercpārvadājumiem ar taksometru un vieglo automobili pilnveidošanu, tīmekļvietņu vai mobilo lietotņu pakalpojuma sniedzēja reģistrāciju un uzraudzību;

- Starptautisko autopārvadājumu koordinācijas daļa koordinē un organizē pasākumus, kas saistīti ar Eiropas Savienības tiesību aktu, starptautisko nolīgumu, konvenciju, rezolūciju un citu ar autotransporta nozari saistītu normatīvo aktu prasību ievērošanas nodrošināšanu, organizē digitālo tahogrāfu karšu pasūtīšanu, saņemšanu un uzskaiti, analizē Latvijas digitālā tahogrāfa sistēmas darbību un izvērtē tās atbilstību normatīvo aktu prasībām.

2021. gada janvārī tika izveidots Klientu apkalpošanas centrs, kas nodrošina klientu apkalpošanu un konsultēšanu, sniedzot ATD pakalpojumus licencēšanas un starptautisko autopārvadājumu jomā Rīgā un reģionālajās nodaļās Cēsīs, Daugavpilī, Liepājā, kā arī sniedz atgriezenisko saiti par jomas aktualitātēm un klientu vērtējumu. Ievērojot labas pārvaldības praksi ar mērķi pilnveidot ATD sniegto pakalpojumu ērtu pieejamību, paaugstināt kvalitāti un attīstīt vienotu uz klientu orientētu pieeju visiem ATD



sniegtajiem pakalpojumiem, tika izveidots un ieviests vienots klientu apkalpošanas koncepts, kas nodrošina "vienas pieturas aģentūru" visiem ATD sniegtajiem pakalpojumiem.

Atbalsta funkciju nodrošināšana ietver nepieciešamo resursu sagādi, apriti, informācijas sistēmu un procesu darbības nodrošināšanu un pilnveidošanu, ko veic Juridiskā daļa, Finanšu un grāmatvedības daļa, IT un saimnieciskā nodrošinājuma daļa un Valdes sekretariāts, tajā skaitā nodrošinot sabiedrisko attiecību, personālvadības un kvalitātes vadības procesus ATD.

ATD ieviesti korporatīvās pārvaldības principi ar mērķi nodrošināt ATD darbības ilgtspējību, attīstību, mūsdienīgu un efektīvu vadību, resursu racionālu un ekonomiski pamatotu izmantošanu, kā arī ievērot ētisku, atbildīgu un caurskatāmu korporatīvās pārvaldības praksi. ATD korporatīvā pārvaldība ietver iekšējās kontroles un risku vadības sistēmu un ir veidota saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā noteiktajām prasībām. Sistēmu uzraudzība ir darbību kopums, ko ATD īsteno visu līmeņu vadītāji ar mērķi nodrošināt, ka atbildībā esošajos procesos tiek ievērotas prasības attiecībā uz kontroļu īstenošanu, un gadījumos, ja rodas kļūdas, tiek veiktas atbilstošas korektīvās un preventīvās darbības. Lai nodrošinātu procesu efektīvu darbību un funkciju izpildi, ATD nodrošina kvalitātes iekšējos auditus, speciālos auditus, kurus veic gan Satiksmes ministrijas Iekšējā audita nodaļa, gan pieaicināti ārēji auditori. Nodrošinātas kontroļu darbības regulāras pārbaudes un Informācijas sistēmās ir iestrādāti nepārtrauktās uzraudzības elementi.

### **Personāla vadība.**

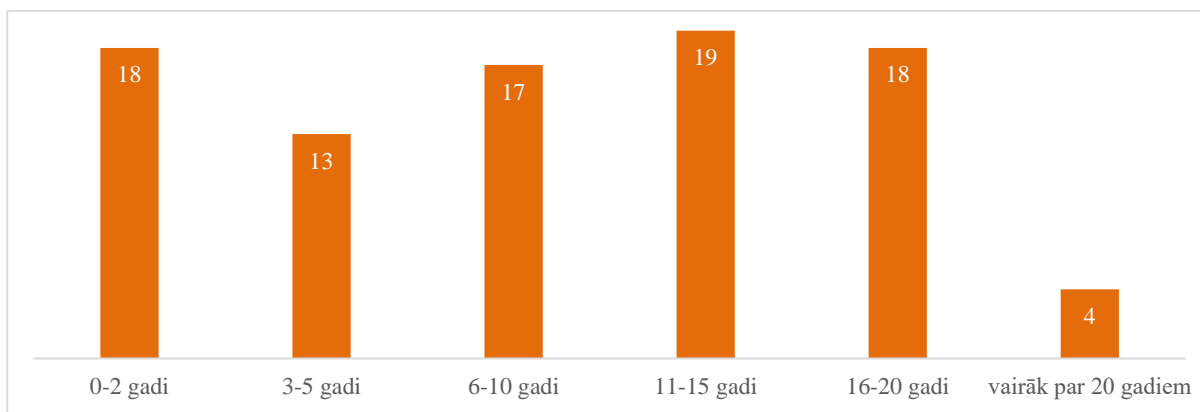
ATD personāla vadība ir balstīta uz atklātības, godīguma un kompetenču principiem, lai nodrošinātu vienotu darbinieku izpratni par profesionālās ētikas pamatprincipiem savstarpējā saskarsmē, un novērstu jebkādu personisko ieinteresētību, pildot darba pienākumus. ATD personāla politika raksturo kapitālsabiedrības darba kultūru, vērtības, kā arī personāla vadības principus, un ir vērsta uz mērķu sasniegšanu, efektīvi izmantojot darbinieku zināšanas valsts deleģēto funkciju izpildei un stratēģisko mērķu sasniegšanai, pilnveidojot darbinieku profesionālās kompetences, veicinot darbinieku profesionālo izaugsmi un attīstot uz klientu orientētu kapitālsabiedrības un klientu apkalpošanas kultūru.

ATD personālu raksturo profesionalitāte, specifiskas un pat unikālas zināšanas autopārvadājumu, nacionālo un starptautisku normatīvo aktu jomā un sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanā reģionālajā maršrutu tīklā, kā arī ilgtermiņa sadarbība. ATD darbinieki sniedz vairākus būtiskus pakalpojumus, tajā skaitā valsts mērogā starpiestāžu pakalpojumus, piemēram:

- konsultāciju un informācijas sniegšana valsts institūcijām un profesionālām asociācijām par Eiropas Savienības tiesību aktu, starptautisko nolīgumu, konvenciju, rezolūciju un citu ar autotransporta nozari saistītu normatīvo aktu prasībām (mutiskās un rakstiskās konsultācijas, aktuālās informācijas nodrošināšana ATD mājaslapā un sociālajos tīklos, semināru organizēšana, dalība apmācībās utt.);
- starptautiskajos starpvaldību un starpministriju līgumos paredzēto aktivitāšu nodrošināšana un administrēšana, tajā skaitā Kopējo komisiju sēžu un starptautisko autopārvadājumu atļauju apmaiņas ar ārvalstu kompetentajām institūcijām organizēšana;
- Latvijas Republikas likumu un citu normatīvo aktu prasību ievērošanas kontrole sabiedriskā transporta jomā, kā arī informācijas sniegšana ārvalstu kompetentajām institūcijām par starptautisko konvenciju un starpvalstu autopārvadājumu nolīgumu ievērošanu;
- konsultāciju un informācijas sniegšana autopārvadātājiem par prasībām piekļuvei un darbībai autopārvadājumu tirgū (mutiskās un rakstiskās konsultācijas, aktuālās informācijas nodrošināšana ATD mājaslapā, semināru organizēšana).

2021. gada beigās ATD nodarbināja 89 darbiniekus, ieskaitot ilgstošā prombūtnē esošus darbiniekus. ATD kopējo kolektīvu veido 74% sievietes un 26% vīrieši. ATD lielākā vērtība ir augsti izglītots un profesionāls personāls – 92% nodarbināto ir augstākā izglītība. Būtiski, ka gandrīz pusei darbinieku darba stāža ilgums ATD pārsniedz 10 gadus, kas liecina par ievērojamu lojalitāti ATD kā darba

vietai. Vienlaicīgi arvien izteiktāka ir jaunu profesionālu speciālistu ienākšana ATD kolektīvā (darba stāžs ATD līdz pieciem gadiem).



2. attēls. ATD darbinieku darba stāžs (2021. gada dati)

ATD izveidota vienota atalgojuma un personāla motivēšanas sistēma, kas nosaka darbinieku atalgojumu atbilstoši profesionālajam sniegunam, samērojot to ar pastāvošo ekonomisko situāciju, tirgus praksi un atalgojuma apmēru attiecīgajam amatam darba tirgū. ATD ieviesta uz kompetenču pieeju balstīta ikgadēja novērtēšanas sistēma, kas dod iespēju identificēt jomas, kuras būtu jāpilnveido, lai nodrošinātu efektīvāku iestādes darbības rezultātu sasniegšanu.

ATD ieviesta efektīva komunikācijas un informācijas aprīte, kas nodrošina horizontālu un vertikālu informācijas plūsmu starp darbiniekiem, vadību, klientiem, darījumu partneriem, sabiedrību un citām iesaistītajām pusēm. Efektīva informācijas aprīte un komunikācija iekšējās kontroles sistēmas darbības nodrošināšanā veicina kvalitatīvu atskaišu, pārskatu un ziņojumu sagatavošanu, kas savukārt nodrošina ATD vadībai savlaicīgu, pareizu un pilnīgu informāciju lēmumu pieņemšanai.

### **Informācijas sistēmas.**

ATD pārziņā esošās informācijas sistēmas, to pieejamība un tālākā attīstība ir uzskatāma par neatņemamu ATD pakalpojumu sniegšanas un funkciju izpildes sastāvdaļu, kas nodrošina integrētu autotransporta jomas pārvaldību valstiskā mērogā. Attiecīgā pārvaldība paredz, ka informācijas sistēmu starpā tiek uzturētas dažāda veida savstarpējās integrācijas un datu apmaiņas, kas garantē informācijas integritāti un to, ka nepieciešamie dati tiek ievadīti tikai vienu reizi un secīgi izmantoti tālākos biznesa procesos.

ATD pārvalda sekojošas informācijas sistēmas, kuras svarīgas transporta nozares attīstībai un drošībai.

1. **Autopārvadātāju informatīvā datu bāze (APIDB)**, kas ir valsts informācijas sistēma un stratēģiskas nozīmes sistēma. APIDB nodrošina ATD sniegto pakalpojumu pārvaldību. Informācijas sistēmas izveide, informācijas glabāšana un izmantošana tiek veikta saskaņā ar Autopārvadājumu likumā un Ministru kabineta noteikumos noteikto.

2. **Eiropas Autotransporta uzņēmumu reģistrs (ERRU)** (European Register of Road Transport Undertakings), kas ir valsts informācijas sistēma. ERRU nodrošina datu apmaiņu starp visām Eiropas Savienības dalībvalstīm attiecībā uz autopārvadājumu jomas ietvaros izsniegtajiem dokumentiem un ar tiem saistīto informāciju, kas uzliek papildus atbildību par datu precizitāti. Informācijas sistēmas izveide un izmantošana tiek veikta saskaņā ar Eiropas Komisijas īstenošanas regulu Nr.2016/480, ar ko ievieš kopīgus noteikumus par autotransporta uzņēmumu valstu elektronisko reģistru savstarpējo savienošanu un atceļ Regulu (ES) Nr. 1213/2010. Informācijas sistēma ir pieslēgta tiešsaistes Eiropas Savienības kopējam informācijas apmaiņas tīklam un tās darbībai ir definētas konkrētas pieejamības prasības, kuru neizpildes gadījumā var tikt ierosināta sankciju piemērošanas procedūra pret Latvijas valsti.

3. **TACHOnet informatīvā datu bāze (TACHOnet)** (Telematics Network for the Exchange of Information Concerning the Issuing of Tachograph Cards), kas ir valsts informācijas sistēma. TACHOnet izveide un izmantošana tiek veikta saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes regulu 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. Informācijas sistēma nodrošina digitālā tahogrāfa karšu uzskaiti un pārvaldību. TACHOnet ir pieslēgta tiešsaistes Eiropas Savienības kopējam informācijas apmaiņas tīklam par digitālā tahogrāfa autovadītāju kartēm un ir savietota ar aktuālā pakalpojuma sniedzēju tīklu digitālā tahogrāfa karšu personalizācijas un sertifikācijas izgatavošanas nodrošināšanai. Informācijas sistēmai jānodrošina diennaktī 24 stundu nepārtrauktu datu apmaiņu starp Eiropas Savienības dalībvalstīm, jo, pārtraucot TACHOnet darbību, var tikt vērsta prasība pret Latvijas Republiku Eiropas Kopienas Tiesā un piemērotas soda sankcijas.

4. **Braukšanas maksas atvieglojumu saņēmēju informācijas sistēma (BMA)**, kas ir valsts informācijas sistēma. BMA ir izveidota atbilstoši Sabiedriskā transporta pakalpojumu likuma 14.<sup>1</sup> pantam un Ministru kabineta 2018. gada 21. novembra noteikumiem Nr.717 "Noteikumi par valsts noteikto braukšanas maksas atvieglojumu saņēmēju informācijas sistēmu". Izmantojot BMA, ATD veic informācijas apstrādi par Ministru kabineta 2021. gada 22. jūnija noteikumos Nr.414 "Braukšanas maksas atvieglojumu noteikumi" noteiktajiem pasažieriem, kuriem ir tiesības izmantot braukšanas maksas atvieglojumus. Informācijas apstrādes mērķis ir valsts noteikto braukšanas maksas atvieglojumu administrēšana, kā arī informācijas apkopošana par personu braukšanas maksas atvieglojumu izmantošanai aktuālajiem identifikācijas līdzekļiem.

5. **Sabiedriskā transporta informācijas un finanšu statistikas sistēma (STIFSS)**, kas ir izveidota un tiek izmantota saskaņā ar Ministru kabineta 2015. gada 11. augusta noteikumiem Nr.461 "Vienotas sabiedriskā transporta pakalpojumu uzskaites sistēmas izveidošanas, uzturēšanas un attīstīšanas kārtība". STIFSS nodrošina informācijas saņemšanu un apkopošanu, kuru ATD izmanto reģionālās nozīmes sabiedriskā transporta maršrutu plānošanā, sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līgumu izpildes kontrolē un zaudējumu kompensācijas aprēķināšanā, kā arī nodrošina citas informācijas uzkrāšanu saistībā ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu. Informācijas sistēmas ietvaros ir izveidots modulis, kurš nodrošina maršrutu pieturvietu informācijas uzskaiti un grafisko attēlu pievienošanas iespēja.

6. **Vienotā biļešu noliktavas informācijas sistēma (VBNIS)**. Atbilstoši deleģējumam ATD ir uzsākusi VBNIS izveidi, kas spētu nodrošināt vienotas sabiedriskā transporta biļešu noliktavas funkcijas gan biļešu tirdzniecības nodrošināšanā, gan pārdoto biļešu uzskaitē. VBNIS izveidi ir plānots īstenot jaunās sabiedriskā transporta kopējās attīstības sistēmas (pasūtījums laika periodam no 2021. gada līdz 2030. gadam) izvirzītā mērķa sasniegšanai, lai novērstu ATD esošajā situācijā identificētās nepilnības sabiedriskā transporta biļešu tirdzniecības jomā, no kurām kā būtiskākā ir norādāma šī: esošā biļešu tirdzniecība netiek veikta vienotā sistēmā, kas neļauj ATD kā reģionālās nozīmes maršrutu pasūtītājam pilnvērtīgi organizēt un attīstīt ar sabiedrisko transporta jomu saistītos pakalpojumus, kā arī uzlabot pakalpojumu sniegšanā gūto ieņēmumu un izdevumu kontroli. Attiecīgās situācijas problemātiku uzskatāmi raksturo fakts, ka ievērojamo autobusu reisu biļešu daļu nevar nopirkt attālināti (pirms iekāpšanas transportlīdzeklī), kā rezultātā tiek samazināta sabiedriskā transporta izmantošanas plānošana Latvijas iedzīvotājiem, kā arī netiek veicināta bezskaidras naudas norēķinu izmantošana, kas sekmē iespējamo ēnu ekonomiku, radot labvēlīgus apstākļus iespējamībai nekorekti izsniegt sabiedriskā transporta biļetes.

### **Procesi un kvalitātes vadība.**

Lai nodrošinātu vienotu pieeju visiem procesiem un funkcijām, ATD kopš 2007. gada ir ieviesta sertificēta kvalitātes vadības sistēma atbilstoši ISO 9001:2015 standarta prasībām, par ko ir saņemts starptautiski atzīts sertifikāts. ATD kvalitātes vadības sistēma vērsta uz nepārtrauktu procesu un resursu, vadības pilnveidošanu, darbības efektivitātes palielināšanu, balstoties uz mērījumiem, klientu

apmierinātības pētījumiem, sūdzību un priekšlikumu analīzi, vispusīgu rezultatīvo rādītāju analīzi un veiksmīgu sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.

Kvalitātes vadības sistēmas ietvaros ATD tiek veikti noteikti uzraudzības un kontroles pasākumi, kas saistīti ar procesu kvalitātes un efektivitātes uzlabošanu. ATD 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 ATD vadībā;
- nepārtraukti uzlabojumi – nodrošina ATD attīstību un darbības pilnveidošanu. Uzlabojumi tiek noteikti ar kvalitātes politiku, mērķiem, datu analīzi, pilnveidošanas darbībām un korektīvajām un preventīvajām darbībām.

ATD 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.

## 4.2. Ārējie faktori

### **Valsts politika un normatīvie akti.**

ATD ir vienotas valsts politikas realizētāja pasažieru un kravu pārvadājumu jomā un pilda tai deleģētos valsts pārvaldes uzdevumus pārvadājumu pakalpojumu jomā. ATD sniedz pakalpojumus, kas ir stratēģiski svarīgi valsts, pašvaldību un sabiedrības attīstībai un funkcionēšanai, kā arī tautsaimniecībai kopumā.

ATD īstenotās funkcijas skar Eiropas Parlamenta un Padomes Regulas (EK) Nr. 1071/2009, *ar ko nosaka kopīgus noteikumus par autopārvadātāja profesionālās darbības veikšanas nosacījumiem*, Eiropas Parlamenta un Padomes Regulas (EK) Nr. 1072/2009 *par kopīgiem noteikumiem attiecībā uz piekļuvi starptautisko kravu autopārvadājumu tirgum*, Eiropas Parlamenta un Padomes Regulas (EK) Nr. 1073/2009 *par kopīgiem noteikumiem attiecībā uz piekļuvi starptautiskajam autobusu pārvadājumu tirgum*, Eiropas Parlamenta un Padomes Regulas (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, Eiropas Parlamenta un Padomes Regulas (EK) Nr.1370/2007 *par sabiedriskā pasažieru transporta pakalpojumiem, izmantojot dzelzceļu un autoceļus, un ar ko atceļ Padomes Regulu (EEK) Nr.1191/69 un Padomes Regulu (EEK) Nr.1107/70 un Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) Nr. 181/2011 par autobusu pasažieru tiesībām un par grozījumiem Regulā (EK) Nr. 2006/2004* ietverto nosacījumu izpildi un izpildes kontroli Latvijā. Funkcijas tiek realizētas, ievērojot minēto Eiropas Savienības regulējumu, Latvijas Republikas normatīvo aktus un līgumu Nr. SM 2011/-22 "Vienošanās par sadarbību valsts pārvaldes uzdevumu izpildes nodrošināšanā", kas 2011. gada 1. jūlijā noslēgts starp ATD un Satiksmes ministriju.

Sabiedriskais transports katrā valstī ir viena no stratēģiski nozīmīgākajām tautsaimniecības nozarēm, kas nodrošina cilvēku pārvadājumus, veicina ekonomisko izaugsmi, kā arī rada darbavietas. Sabiedriskā transporta politika tiek plānota, ievērojot cilvēka un ekonomikas vajadzības, vienlaikus ņemot vērā līdzsvarotu valsts teritorijas attīstību. 2019. gadā Satiksmes ministrija sadarbībā ar ATD izstrādāja un apstiprināja "Sabiedriskā transporta nākotnes koncepciju no 2021. līdz 2030. gadam", uz kuru balstoties, notiek sabiedriskā 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 ikdienā nodrošinātu sabiedriskā transporta pakalpojumu sasniedzamību un pieejamību, regulāri tiek pilnveidoti sabiedriskā transporta reģionālās nozīmes (gan vietējās, gan starppilsētu) maršrutu tīkli. Sabiedriskā transporta pakalpojumu kvalitātes, pieejamības un uzticamības paaugstināšanai sabiedriskā transporta pakalpojumu sistēmā tiek ieviesti mūsdienīgi informācijas tehnoloģiju risinājumi (vienotā biļešu noliktava, braukšanas maksas atvieglojumu sistēma, multimodālas sistēmas utt.) biļešu iegādei, informācijas apmaiņai, datu analīzei, pasažieru informēšanai un uzskaitēi.

Galvenie ārējie normatīvie akti, kas nosaka un reglamentē ATD funkcijas un darbības:

- Autopārvadājumu likums un uz tā pamata izdotie Ministru kabineta noteikumi;
- Sabiedriskā transporta pakalpojumu likums un uz tā pamata izdotie Ministru kabineta noteikumi.
- Bīstamo kravu aprites likums un uz tā pamata izdotie Ministru kabineta noteikumi;
- Eiropas Savienības regulas, divpusēji un daudzpusēji nolīgumi autopārvadājumu jomā.

### **Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts.**

Pamatā ATD ir divi darbības virzieni, ko apliecina arī vispārējais stratēģiskais mērķis:

1. vienlīdzīgās piekļuves nodrošināšana tirgum autopārvadājumu jomā;
2. sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšana reģionālajā maršrutu tīklā, nodrošinot minimālo valsts garantēto pakalpojumu apjomu tajā.

**1. Vienlīdzīgā piekļuves nodrošināšana tirgum autopārvadājumu jomā.** Eiropas Savienības regulējums nosaka, ka katrai dalībvalstij jānodrošina speciālo atļauju izsniegšana kravas komercpārvadājumu veikšanai ar kravas transportlīdzekļiem un pasažieru komercpārvadājumiem ar autobusiem, kā arī jānodrošina droša informācijas apmaiņa par izsniegtajiem dokumentiem ar citu Eiropas Savienības dalībvalstu kompetentajām institūcijām, lai to varētu izmantot kontroles institūcijas. Autopārvadājumu jomai ir nozīmīga loma valsts ekonomikā, kur dominē pakalpojumu sniegšana. Latvijā autopārvadājuma jomas politiskās virzības un normatīvā satura veidošana ir Satiksmes ministrijas kompetencē, savukārt valsts deleģēto funkciju praktisko izpildi nodrošina ATD, gan izsniedzot komersantiem nepieciešamos dokumentus – atļaujas, licences, sertifikātus, kas nodrošina vienlīdzīgas un caurspīdīgas piekļuves tiesības autopārvadājumu tirgum, gan sniedzot autopārvadājumu nozarē faktiski un potenciāli strādājošām juridiskām un fiziskām personām konsultācijas plašā jautājumu spektrā, sākot ar nacionālo normatīvo prasību skaidrojumiem līdz problēmu risinājumiem starptautiskā arēnā. Lai nodrošinātu pārvadātājiem piekļuvi Latvijas un starptautiskajiem tirgiem, ATD uz vienlīdzīgas konkurences pamatiem, ievērojot objektivitātes un neitralitātes principus, nodrošina speciālās atļaujas – licences – saņemšanu.

ATD speciālisti spēj nodrošināt kvalitatīvu autopārvadājumu tirgus ekonomiskās un tiesiskās darbības analīzi, kā arī konstruktīvi sadarboties ar citu valstu speciālistiem šajā jomā. Šobrīd notiekošie procesi starptautiskā arēnā, tajā skaitā globālās ekonomikas un starptautiskās tirdzniecības izaugsmes tempu bremsēšanās dēļ ekonomisko un ģeopolitisko apstākļu izmaiņām Krievijas iebrukuma un militārās agresijas Ukrainā rezultātā, ir izvirzījuši specifiskas prasības, uz kurām ir operatīvi un kvalitatīvi jāsniedz palīdzība autopārvadātājiem problēmsituāciju risināšanā. ATD pieredzējuši un kvalificēti speciālisti nodrošina pilnu konsultāciju spektru gan iekšzemes, gan starptautisko autopārvadājumu jomā.

Esošā ģeopolitiskā situācija ir gandrīz neatgriezeniski mainījusi kravu piegāžu ķēdes, kurās iesaistīti autopārvadājumi. Ņemot vērā esošās un iespējamās sankcijas un pretreakciju no Krievijas un Baltkrievijas puses, daļa Latvijas starptautisko kravu autopārvadātāju, kuri galvenokārt orientējās uz autopārvadājumiem Krievijas un Baltkrievijas virzienā iespējams būs spiesti pārtraukt savu darbību vai arī samazināt autoparku. To aptuvenā daļa ir 20% no tiem maziem un vidējiem pārvadātājiem, kuru darbība 80% un vairāk apmērā ir saistīta ar Krievijas un Baltkrievijas tirgiem. Daļa autopārvadātāju mēģinās izmantot dienvidaustrumu koridorus, lai veiktu pārvadājumus uz Gruziju, Armēniju,

Azerbaidžānu, Kazahstānu, Uzbekistānu, Tadžikistānu un Turkmenistānu. Tomēr Latvijas ģeogrāfiskā novietojuma dēļ veicamais attālums un izmaksas būs daudz lielākas kā Centrāleiropā esošajiem autopārvadātājiem, tāpēc konkurēt būs grūti. Svarīga nozīme būs ar Vidusāzijas valstīm saistītajai kravu plūsmai caur Latvijas ostām.

Kopš Krievijas iebrukuma Ukrainā pakāpeniski ir stājušās spēkā Eiropas Savienības pret Krieviju un Baltkrieviju noteiktās sankcijas, kā arī pretreakcijas sankcijas no Baltkrievijas un Krievijas puses, kas tiešā veidā ietekmē kravu un pasažieru pārvadājumus. Kravu autopārvadājumos izsniegto atļauju skaits 2022. gadā, salīdzinot ar pērnā gadu, Krievijas virzienā ir nedaudz samazinājies, bet Baltkrievijas virzienā pat pieaudzis, jo Eiropas Savienības pārvadātāji var kravu aizvest tikai līdz tuvākajam muižošanas punktam Baltkrievijas teritorijā, kas palielina aprites iespējamību. Ir jāatzīmē, ka no kopējā starptautisko autopārvadājumu atļauju skaita, ko ATD izsniedz pārvadātājiem, Krievijas kravu pārvadājumu atļaujas sastāda 65%, Baltkrievijas atļaujas – 27%. Ņemot vērā, ka Latvijas - Krievijas un Latvijas - Baltkrievijas attiecības ir mainījušās – divpusējo attiecību aktivitātes un iniciatīvas ir pārtrauktas, un, ja neuzlabojas esošā ģeopolitiskā situācija, varētu tikt denonsēti divpusējie nolīgumi par starptautiskajiem autopārvadājumiem ar minētajām valstīm un turpmāk apmaiņa ar atļaujām varētu nenotikt. Latvijas pārvadātājiem nebūs pieejamas Krievijas un Baltkrievijas autopārvadājumiem paredzētās starptautisko autopārvadājumu atļaujas, ko izsniedz ATD. Ņemot vērā iepriekš aprakstīto, ATD vienreizējo starptautisko autopārvadājumu atļauju izsniegšanas apjomi ļoti būtiski varētu samazināties – līdz 90% no iepriekšējos gados izsniegto atļauju skaita.

Latvija ir viena no 43 Eiropas Transporta ministru konferences (turpmāk - ETMK) atļauju kvotu sistēmas dalībvalstīm. ETMK atļaujas ir daudzpusējas atļaujas, ko izsniedz Starptautiskais Transporta forums starptautiskiem kravas komercpārvadājumiem, ko kvotas sistēmas ietvaros veic kādā ETMK dalībvalstī reģistrēts transporta uzņēmums:

- starp ETMK dalībvalstīm;
- tranzītā caur vienu vai vairākām ETMK dalībvalstīm ar transportlīdzekļiem, kas reģistrēti kādā no ETMK dalībvalstīm.

Jāatzīmē, ka ETMK dalībvalstis ir arī Krievija un Baltkrievija, kas dod iespējas Latvijas autopārvadātājiem, izmantojot ETMK atļaujas, veikt starptautiskos komercpārvadājumus uz Krieviju un Baltkrieviju. Problemātiska ir situācija ar Krieviju, kur ieviesto ierobežojumu dēļ tās teritorijā, Latvijas autopārvadātājiem ir izmantojamas tikai 16 no gada pamatkvotas atļaujām. Ja Krievija un Baltkrievija tiks izslēgtas no dalības ETMK atļauju kvotas sistēmā, tad Latvijas pārvadātāju interese par darbību šajā sistēmā varētu samazināties, atstājot ievērojamu ietekmi uz izsniegto ETMK atļauju skaitu.

Ir samazinājies pārvadāšanai pieejamo preču klāsts gan austrumu, gan rietumu virzienā. Tranzīta ierobežojumi un iespējamie robežu šķērsošanas punktu slēgšanas draudi var novest pie braucienu ar kravu samazināšanās, tas nozīmē, ka tirgum būs nepieciešams mazāks pārvadātāju, transportlīdzekļu un vadītāju skaits. Pārvadājumu cenu pieaugumu ir veicinājusi augošā inflācija, kas ir augstā līmenī visā Eiropā, un jo īpaši krasais dīzeļdegvielas cenu kāpums, kas saistīts ar cenu pasaules naftas tirgū un karu Ukrainā. Ir sagaidāms lielāks degvielas cenu spiediens uz pārvadājumu likmēm. Inflācijas sekas sāks samazināt patērētāju pieprasījumu un bankas, visticamāk, paaugstinās procentu likmes, lai ierobežotu inflāciju, tāpēc gaidāma kravu autopārvadājumu apjoma pieprasījuma samazināšanās.

Kravas transportlīdzekļu vadītāju pieejamības problēma palielināsies, jo samazināsies iespējas nodarbināt Krievijas, Baltkrievijas un Ukrainas valstspiederīgos. Varētu palielināties digitālā tahogrāfa vadītāja karšu pieprasījums no to Ukrainas un Baltkrievijas autovadītāju puses, kuri saņēmuši Latvijas uzturēšanās atļauju ar tiesībām būt nodarbinātiem autopārvadājumu jomā, jo pašlaik Ukrainā un arī Baltkrievijā digitālā tahogrāfa karšu saņemšana ir apgrūtināta.

Papildus degvielas cenu pieaugumam un autovadītāju trūkumam Ukrainas kara kontekstā vēl viens izmaiņu cēlonis ir atsevišķu tirgu ievērojami ietekmējošu Mobilitātes pakotnes noteikumu stāšanās spēkā, tai skaitā noteikumu par transportlīdzekļa vadītāju nosūtīšanu un transportlīdzekļa obligāto atgriešanu

uzņēmuma reģistrācijas dalībvalstī vismaz ik pēc astoņām nedēļām. Mobilitātes pakotne ilgtermiņā varētu mainīt starptautisko autopārvadājumu tirgus struktūru, to segmentējot reģionāli.

2020.gads visā pasaulē saistās ar COVID-19 infekcijas uzliesmojumu un izplatību, ko 2020.gada 11.martā Pasaules Veselības organizācija klasificēja kā globālu pandēmiju un daudzas valstis ieviesa būtiskus pārvietošanās ierobežojumus, ierobežojot gan vietējos, gan starptautiskos pasažieru pārvadājumus un preču kustību, gan taksometru pārvadājumus, kā arī iedzīvotāju pulcēšanās un pārvietošanās iespējas. Pēc Covid-19 krīzes pārvarēšanas starptautisko pasažieru pārvadājumu ar autobusiem apjomi varētu palielināties, bet izšķirošs faktors pārvadājumu palielinājumam ir ģeopolitiskā situācija reģionā.

ATD dokumentus (licences, atļaujas, sertifikātus) uzņēmējdarbībai autopārvadājumu jomā izsniedz valsts deleģēto funkciju ietvaros, līdz ar to ATD ir vienīgais šāda pakalpojumu sniedzējs. Vairākums Eiropas Savienības dalībvalstu, tāpat kā Latvija, dokumentus (licences, atļaujas, sertifikātus) uzņēmējdarbībai autopārvadājumu jomā izsniedz un šīs sistēmas monitoringu nodrošina izpildinstitūcijas, savukārt transporta politikas veidošana ir ministriju pārziņā, piemēram, Lietuvā, Polijā, Vācijā, Somijā, Dānijā. Eiropas Savienībā nosacījumi, lai piekļūtu autopārvadājumu jomas uzņēmējdarbībai, ir vienoti un atbilstoši Eiropas Savienības regulām, tomēr to piemērošana var atšķirties, ņemot vērā katras valsts administratīvās procedūras un institūciju kapacitāti. Savukārt piekļuves apmērs starptautiskajam autopārvadājumu tirgum, ko nosaka divpusējie līgumi, var būt atšķirīgs, jo to ietekmē vairāki faktori, ieskaitot politisko. Jāņem vērā, ka autopārvadājumu joma ir cieši saistīta ar politiskajiem procesiem starptautiskajā arēnā, piemēram, embargo Baltkrievijā, kā arī izmaiņām ES normatīvajos aktos.

Latvijā reģistrētam uzņēmumam nav nepieciešams saņemt licenci komercpārvadājumu veikšanai citā Eiropas Savienības dalībvalstī, tomēr var izvēlēties reģistrēt komercpārvadājumu uzņēmumu un saņemt licenci citur, ja kādu iemeslu dēļ tas ir izdevīgāk. ATD savas kompetences robežās ir jāveicina, lai noteikumi komercpārvadājumu uzsākšanai un īstenošanai ir vienlīdz izdevīgi kā citās Eiropas Savienības dalībvalstīs, un aktīvi jāsadarbojas ar ārvalstīm, lai nodrošinātu pozitīvu vidi Latvijas autopārvadātāju sekmīgai darbībai tirgū. Būtiski, ka vienu un to pašu pakalpojumu, lai piekļūtu autopārvadājumu tirgum, cenas atšķirību dažādās dalībvalstīs ietekmē atšķirības nodokļu politikā, valsts autopārvadājumu jomas likumdošanā, administratīvajās izmaksās un inflācijas līmenī.

### Pakalpojumu cenu salīdzinājums dažādās Eiropas valstīs (EUR)

	Eiropas Kopienas atļauja kravu/pasažieru komercpārvadājumiem	Eiropas Kopienas atļaujas apliecināta kopija starptautiskiem kravu komercpārvadājumiem ar autotransportu	Vienreizējas atļaujas starptautiskajiem kravu/pasažieru pārvadājumiem (gab.)	Transportlīdzekļa vadītāja atestāts	Digitālā tahogrāfa vadītāja karte (gab.)	Digitālā tahogrāfa uzņēmuma karte (gab.)	Atļaujas izsniegšana pasažieru regulāriem starptautiskiem pārvadājumiem maršrutā Eiropas Savienības teritorijā vai uz valsti, kas nav Eiropas Savienības dalībvalsts
<b>Latvija</b>	<b>86</b>	<b>96 gadā</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>110*</b>
<b>Lietuva</b>	57	43	Kravu-5.2, pasažieru-7.2.	2.3	34	34	13.90
<b>Igaunija</b>	210	18	10	18	50	50	64
<b>Ungārija</b>	227.70	11.60	2.55	33.15	18.65	18.65	33.15
<b>Čehija</b>	38.5		Nav datu	38.4	Nav datu	Nav datu	
<b>Slovēnija</b>	215	50	7	13	64.7	64.7	Tranzīts-198,80, divpusēja-112.
<b>Slovākija</b>	20	3	10	10	54	54	110 gadā
<b>Somija</b>	290	Nav datu	Divpusēja-3, trešā valsts-10.	50	104	104	250
<b>Zviedrija</b>	128.40	Bez maksas	137.55	330.10	22	22	550.20
<b>Polija</b>	Kravu – 832.65 līdz 5 gadiem un 1665.30 no 5 gadiem līdz 10 gadiem, pasažieru – 749.40 līdz 5 gadiem un 1498.7530 no 5 gadiem līdz 10 gadiem	941.60 līdz 5 gadiem un 183.20 no 5 gadiem līdz 10 gadiem	10.40	2.10-derīga vienu gadu, 3.10-derīga divus gadus, 4.15-derīga trīs gadus, 6.25-derīga četrus gadus, 8.35-derīga piecus gadus	35.85	58.90	83.25-derīga līdz sešiem mēnešiem, 166.50- derīga līdz vienam gadam, 312.25- derīga līdz diviem gadiem, 457.95-derīga līdz trim gadiem 624.50- derīga līdz četriem gadiem, 770.20- derīga līdz pieciem gadiem
<b>Vācija**</b>	Kravu - 120-700, pasažieru - 50-700.	40-160	10-30	60-120	34-42	34-42	100-2440
<b>Dānija</b>	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu	70.6	70.6	Nav datu
<b>Nīderlande</b>	Kravu – 235, pasažieru – 466	25 + 23.70***	5	135	114.95	114.95	466 + 63 (licence)
<b>Čehija</b>	40.70	8.15	9.80	20.35	28.50	28.50	203.30

\* Atļaujas maksā 22 EUR gadā, maksimālais termiņš ir pieci gadi (110 EUR).

\* Katra Vācijas federālā zeme nosaka savu cenu, kas atbilst likumā noteiktajām cenu robežvērtībām.

\*\*\*Nīderlande - Papildu gada maksa par katru apliecinātu kopienas licences kopiju gadā (23,70 EUR).



ATD sniegtos pakalpojumus klienti var saņemt klātienē Klientu apkalpošanas centros vai e-pakalpojumu vidē e.atd.lv. ATD klienti autopārvadājumu jomā:

- juridiskas personas, kuras veic komercdarbību kravu vai pasažieru pārvadājumu jomā;
- jebkura fiziska vai juridiska persona, kura veic kravu vai pasažieru pašpārvadājumus;
- fiziskas personas, kas veic komercpārvadājumus ar taksometru vai vieglo automobili;
- autopārvadājumus uzraugošās iestādes, kas veic transportlīdzekļa vadītāja darba un atpūtas laika kontroli (digitālo tahogrāfu autovadītāja darba un atpūtas laika uzskaitē);
- autopārvadājumu nozares darbinieki (darba ņēmēji).

**2. Sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšana reģionālajā maršrutu tīklā, nodrošinot pārvadājumu minimālo valsts garantēto pakalpojumu apjomu tajā.** Sabiedriskajam transportam ir būtiska nozīme ikvienas sabiedrības ikdienas aktivitātēs un tautsaimniecībā kopumā, un tā izmantošanas pakāpe ir cieši saistīta ar sociālekonomisko attīstību valstī. Latvijas iedzīvotāju skaita samazināšanās, apdzīvotības blīvuma izmaiņas, labklājības līmeņa paaugstināšanās, privāto automobiļu skaita pieaugums, valsts un pašvaldību institūciju izvietojums valstī, tehnoloģiskais progress – šie un vēl daudzi citi faktori ietekmē sabiedriskā transporta attīstības virzienu Latvijā.

Iedzīvotāju mobilitāte jeb iedzīvotāju pārvietošanās iespēja ir vitāli svarīga gan tautsaimniecības attīstības kontekstā, gan iedzīvotāju dzīves kvalitātes un pamatvajadzību nodrošināšanas aspektā. Sabiedriskais transports sniedz iespēju iedzīvotājiem būt mobiliem. Vienlaikus tas pilda arī sociālo funkciju, un pasažieru pārvadājumi tiek veikti arī mazapdzīvotās teritorijās un tajos maršrutos, kur konkurences apstākļos iedzīvotāju pārvadājumu pakalpojumi par saprātīgu maksu netiktu sniegti.

Sabiedriskā transporta pakalpojuma likums paredz vairākus principus, pēc kuriem jāvadās pakalpojuma sniegšanas organizētājam. Sabiedriskā transporta pakalpojumu likums nosaka, ka sabiedriskā transporta pakalpojumus organizē, pamatojoties gan uz sabiedriskā transporta pakalpojumu pieprasījumu (ievērojot nepieciešamo pārvadājumu intensitāti un regularitāti maršrutu tīklā, pakalpojumu apjomu un kvalitāti, pārvadājumu ekonomisko nodrošinājumu un paredzot pasažieru pārvadājumu organizēšanas veidu), gan sabiedrisko transportlīdzekļu izmantošanas prioritāti, ko nosaka pēc tādiem kritērijiem kā ekonomiskie rādītāji (piemēram, izdevumi, efektivitāte) un pasažieru plūsma. Maršrutu tīklu veido, lai apmierinātu iedzīvotāju pieprasījumu pēc sabiedriskā transporta pakalpojumiem un nodrošinātu maršrutu tīklā iespēju apmeklēt izglītības iestādes, ārstniecības iestādes, darbavietas, valsts un pašvaldību institūcijas to vispārpieņemtajā darba laikā.

Atbilstoši Sabiedriskā transporta pakalpojumu likumā noteiktai kompetencei ATD veic sabiedriskā transporta pakalpojumu organizēšanas un maršrutu tīkla pārzināšanas funkciju reģionālās nozīmes maršrutos. Sabiedriskā transporta pakalpojumi tiek organizēti saskaņā ar valsts un pašvaldību pasūtījumu, un zaudējumu kompensēšana sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējiem notiek attiecīgi no valsts vai pašvaldības budžeta. Šāda sabiedriskā transporta organizēšanas sistēma nodrošina kvalitatīvus, visiem iedzīvotājiem pieejamus, tajā skaitā personām ar funkcionāliem traucējumiem un noteiktām pasažieru kategorijām ar atvieglotiem nosacījumiem, regulārus, drošus un iedzīvotāju pirkspējai atbilstošus vai par samērīgu cenu pieejamus pakalpojumus.

Saskaņā ar pēdējo gadu tendencēm, kā arī Covid-19 pandēmijas izraisītās krīzes ietekmē pārvadāto pasažieru skaits reģionālo maršrutu autobusos ik gadu krītas un tiek prognozēts, ka šāda lejupejoša tendence saglabāsies arī stratēģijas periodā. Pastāv iespēja, ka reģionālās nozīmes maršrutu reisos, kur šobrīd ir stabila pasažieru plūsma un apmierinoši finansiālie rādītāji, varētu rasties problēmas ar reisu piepildījumu. Pasažieru skaita izmaiņas saistītas ar Latvijas iedzīvotāju skaita samazinājumu un darbaspējīgo iedzīvotāju un studentu pārcelšanos uz pilsētām, darba devēju pārorientēšanos uz darbu nodrošināšanu attālinātā režīmā, kā arī liels skaits iedzīvotāju ikdienā joprojām izvēlas pārvietoties ar privāto automobili. Iedzīvotāju skaita krituma, attālinātais darbs un privāto transportlīdzekļu izmantošanas palielinājuma faktoru ietekmē samazinās sabiedriskajā transportā pārvadāto pasažieru skaits, taču, lai nodrošinātu iedzīvotājiem mobilitātes iespējas visā valstī, ir jāuztur pietiekami plašs

sabiedriskā transporta reģionālās nozīmes maršrutu tīkls. Ņemot to vērā, tiek izstrādāti un ieviesti pasākumi pasažieru pārvadājumu sistēmas sakārtošanai un pasažieru piesaistīšanai sabiedriskajam transportam. Tiek strādāts arī pie sabiedriskā transporta organizēšanas un valsts budžeta līdzekļu izlietošanas efektivitātes uzlabošanas.

Šobrīd iedzīvotāju skaita samazinājums lauku apvidos ietekmē arī to iespējas brīvi pārvietoties. Sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšana pie esošā pasažieru skaita nav ekonomiski izdevīga un nes lielus zaudējumus valsts budžetam. Tomēr vienlaikus tas nav iemesls, lai iedzīvotājiem atņemtu jebkādas iespējas brīvi pārvietoties ar sabiedrisko transportu. Meklējot problēmas risinājumu, ATD jau 2019.gadā iesaistījās Interreg Baltijas jūras reģiona programmā 2014-2020 “Mobilitātes un pakalpojumu pieejamības palielināšana demogrāfisko pārmaiņu skartajos reģionos (MAMBA)”. Projekta rezultātā tika izstrādātās Mobilitātes un pakalpojumu pieejamības palielināšana lauku reģionos – politikas vadlīnijas<sup>1</sup>, kuru mērķis ir sniegt īstenojamas politikas rekomendācijas valsts, reģionālajām un vietējām pārvaldes iestādēm, nevalstiskajām organizācijām (NVO) un transporta pakalpojumu sniedzējiem. Tajās sniegti ieskati juridisko, finansiālo un pārvaldības šķēršļu pārvarēšanā lauku transporta risinājumos, un vadlīniju mērķis ir uzlabot un palielināt gan mobilitāti, gan piekļuvi pakalpojumiem lauku reģionos. Vadlīnijas ir balstītas uz visu, kas apgūts trīs gadu projekta laikā deviņos iesaistītajos reģionos, kuros veikti pilotprojekti un izveidoti mobilitātes centri. Pilotprojekti veidoja daļu no MAMBA projekta, kuru līdzfinansēja Interreg Baltijas jūras reģiona programma, ietverot tiesību aktu, ekonomisko un sociālo analīzi. Vadlīnijās noteiktais šobrīd tiek daļēji īstenots, organizējot pasažieru pārvadājumus pēc pieprasījuma.

Tiek veicināts, ka autobusu maršrutus, kas tiek izpildīti paralēli dzelzceļa pārvadājumiem, tiek apkalpoti uz komerciāliem principiem. Tādējādi to izpildes nodrošināšanai šobrīd netiek paredzēta zaudējumu kompensācija no valsts budžeta līdzekļiem. 2022.gada pirmajā ceturksnī uz komerciāliem principiem tiek apkalpots reģionālās nozīmes maršruts Nr.K7983 “Rīga-Daugavpils” un maršruts Nr.K6317 “Rīga-Salaspils”.

Ik gadu rodas nepieciešamība veikt izmaiņas aptuveni 25% reģionālo maršrutos un reisos, jo regulāri mainās iedzīvotāju paradumi, kas ir saistīti ar valsts vai pašvaldības iestāžu izvietojumu (izglītības, ārstniecības iestādes utt.), darbavietu vai tirdzniecības vietu izvietojumu u.tml.

Nobraukums reģionālās nozīmes autobusu maršrutu tīklā 2021. gadā sastādīja 72,80 miljoni kilometru, kas ir par 1,5% mazāk, salīdzinot ar 2020. gadu, kad nobraukums sastādīja 73,92 miljoni kilometru. Nobraukuma samazinājumu ietekmēja tas, ka 2021. gadā turpinājās globālā pandēmija, kuru 2020. gadā izraisīja vīrusa infekcija Covid-19 un kuras apturēšanai tika noteikti dažādi ierobežojumi, kas savukārt radīja ļoti būtisku un nelabvēlīgu ietekmi uz ekonomiku, īpaši uz pasažieru pārvadājumiem. Saistībā ar valstī noteikto ārkārtējo situāciju Covid-19 izplatības ierobežošanai un pasažieru plūsmas samazināšanai tika samazināts izpildāmo reģionālās nozīmes autobusu reisu skaits. Reisu skaita izmaiņas tika veiktas operatīvi, reaģējot uz pasažieru pieprasījuma izmaiņām, īslaicīgi slēdzot maz pieprasītus reisus un saglabājot to reisu izpildi, kas primāri nepieciešama, lai nodrošinātu nokļūšanu uz/no darba vietām, kā arī vajadzības gadījumā atjaunojot kādu no reisiem. Sakarā ar mācību procesa organizēšanu attālināti uz noteiktu laiku tika slēgti visi skolēnu pārvadāšanai paredzētie autobusu reisi. Balstoties uz satiksmes ministra rīkojumu vīrusa Covid-19 izplatīšanās riska mazināšanai, uz ārkārtējās situācijas laiku reģionālajos maršrutos tika ierobežots pārvadāto pasažieru skaits vienā autobusā, paredzot, ka autobusā pieļaujams aizņemt katru otro sēdvietu, tādējādi nodrošinot lielāku distanci starp pasažieriem, līdzīgi sociālās distancēšanās un piesardzības pasākumi tika noteikti vilcienos.

Savukārt nobraukums reģionālās nozīmes vilcienu maršrutu tīklā 2021. gadā sastādīja 27,11 miljoni vagonu kilometru, kas ir par 3,7% vairāk, salīdzinot ar 2020. gadu, kad nobraukums sastādīja 26,14 miljoni vagonu kilometru. Biežāk pārvietoties ar vilcienu pasažierus mudina laika un naudas

---

<sup>1</sup> [https://www.atd.lv/sites/default/files/Acrobat\\_Document.pdf](https://www.atd.lv/sites/default/files/Acrobat_Document.pdf)

ietaupījums<sup>2</sup>. Sabiedriskā transporta koncepcija 2021.–2030. gadam paredz dzelzceļa pārvadājumus kā sabiedriskā transporta sistēmas pārvadājumu mugurkaulu, bet autobusu pārvadājumiem primāri ir jānodrošina pasažieru pievešana pie dzelzceļa stacijām, papildinot esošo dzelzceļa pārvadājumu pakalpojumus. un Koncepcijā paredzēts, ka maršrutos ar lielu pasažieru plūsmu pārvadājumi primāri tiek nodrošināti ar vilcienu, savukārt autobusi pasažierus pievedīs līdz vilcienam, kā arī kursēs vietās, kur nav pieejams vilciens. Lielākā daļa jeb 68% Latvijas iedzīvotāju atbalsta Satiksmes ministrijas konceptu veidot dzelzceļu kā sabiedriskā transporta mugurkaulu.

Ar Eiropas Savienības Atveseļošanas fonda finansējumu, tiek plānota dzelzceļa satiksmes attīstība Rīgā un Pierīgā. Rīgas pilsētvīdē paredzēts integrēt sešas dzelzceļa pieturas, veidojot pilsētas sabiedriskā transporta savienojumus ar dzelzceļu jeb jaunus mobilitātes punktus – Bolderāja, Šķirotava, Zemitāni, Sarkandaugava, Dauderi, Ziemeļblāzma. Savukārt Pierīgā paredzēts izveidot divus mobilitātes punktus - Carnikavā un Saulkrastos. Plānots attīstīt arī pasažieru pārvadājumus dzelzceļa līnijā uz Bolderāju. Dzelzceļa lomas stiprināšanai sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanā, atbilstoši Satiksmes ministrijas deleģējumam, ATD organizēs iepirkumu par jaunu pasažieru pārvadāšanai paredzētu akumulatoru bateriju elektrovilcienu vienību (BEMU) piegādi.

Ātrums un izdevīgums tiek minēts kā vilciena izmantošanas galvenās priekšrocības. Iedzīvotāji, kuri ar vilcienu pārvietojas vismaz reizi nedēļā, novērtē iespēju ātrāk nokļūt galamērķī (atzina 65% respondentu), tas ir lētāk un izdevīgāk nekā ar citu transporta veidu (61%), un biļeti var iegādāties ne tikai kasēs, bet arī pie konduktora kontroliera vai lietotnē (47%). Pasažieri novērtē arī iespēju strādāt brauciena laikā un izmantot bezvadu internetu. Tāpat tiek atzīts, ka vilciens ir drošākais un ērtākais transporta veids. Saistībā ar dzelzceļa staciju infrastruktūru aptaujātie uzsvēruši, ka viņiem ir svarīgs dzelzceļa savienojums ar citiem sabiedriskā transporta veidiem, kā arī ar biļetēm saistītus jautājumus – biļešu iegādes veidu daudzveidību, kases darba laiku un vienotās biļetes. Iedzīvotājiem, kuri ar vilcienu pārvietojas reizi mēnesī vai retāk, kā arī tiem, kuri pašlaik vilcienu izmanto brīvdienu braucieniem, svarīgi ir savienojumi ar citiem vilcieniem.

Vilciens sabiedriskā transporta sistēmā ieņem arvien lielāku un nozīmīgāku lomu, tāpēc vilcienu satiksme nepārtraukti tiek attīstīta un pilnveidota. Nodrošinot ērtāku un ātrāku vilciena satiksmi, ir ieviesti ekspreša vilcienu reisi katru dienu Cēsu, Valmieras, Rēzeknes un Krāslavas virzienā, kā arī vairākos autobusa un vilciena savienojumos darbojas vienotā biļete. Norit darbs pie Vienotās sabiedriskā transporta biļešu sistēmas ieviešanas, kas nodrošinās vienotās biļetes iegādi arī citos savienojumos, biļetes iegādi attālināti un konkrētos reisos iespēju rezervēt vēlamo sēdvietu.

Izaicinājums sabiedriskā transporta ilgtspējas nodrošināšanā ir noteiktu uzraudzības un kontroles mehānismu izstrāde pasažieru pārvadājumu tirgus regulēšanai, sekmējot godīgas konkurences ievērošanu, vienlaikus neaizkavējot ekonomikas un jaunu uzņēmējdarbības veidu attīstību, tādēļ ATD ir rūpīgi jāseko līdzi tirgus attīstības tendencēm un jāstrādā pie sabiedriskā transporta pakalpojuma uzlabošanas, salāgojot pasažieru vajadzības un jaunākās tendences pasažieru pārvadājumu jomā. Sabiedriskā transporta izmantošanas veicināšanai un pakalpojuma konkurētspējas paaugstināšanai tiek strādāts pie jaunu risinājumu ieviešanas maršrutos ar zemu pasažieru plūsmu, piemēram, apdzīvotās vietās ar zemu apdzīvotības blīvumu un pieprasījumu ir ieviesti sabiedriskā transporta pakalpojumi (maršrutā pilnībā vai atsevišķos reisos), kas tiek sniegti bez maksas.

Konkurenci pasažieru pārvadājumiem ar sabiedrisko transportu veido un sabiedriskajā transportā pārvadāto pasažieru skaitu ietekmē:

- *sharing* jeb dalīšanās kultūras ietekmē jaunizveidoti komercdarbības veidi, kas nodrošina kopbraukšanas attīstību. Privātais autotransports, kas, attīstoties mūsdienu komunikācijai

---

<sup>2</sup>“Eiropas dzelzceļa līniju” veiktajā pētījumā par iedzīvotāju pārvietošanās paradumiem kā būtiskākos faktoros, lai braucienam biežāk izvēlētos vilcienu, iedzīvotāji nosaukuši izdevīgumu gan laika, gan naudas ziņā: to norādījuši attiecīgi 43% un 41% respondentu. Tāpat iedzīvotājiem būtu svarīgi, lai vilciens kursētu biežāk (31%), lai būtu vairāk galamērķu (32%), ērtu savienojumu ar citiem sabiedriskā transporta veidiem (28 %) un tiktu piedāvātas vienotās sabiedriskā transporta biļetes (26%).

sociālajos tīklos, nereti tiek izmantots arī kopbraukšanas pakalpojumu sniegšanai (piemēram, domubiedru grupas sociālajos tīklos, kurās privātpersonas publicē informāciju par brauciena galamērķi, izbraukšanas laiku, brīvo vietu skaitu un brauciena maksu);

- taksometra un komercpārvadājumu ar vieglo transportlīdzekli (caur tīmekļvietnēm vai mobilām lietotnēm) pakalpojumi;
- pašvaldību organizēto skolēnu pārvadājumu maršruti, kas nereti pilnībā vai daļēji pārklājas ar sabiedriskā transporta maršrutiem, un bieži vien abu maršrutu autobusi pārvadājumu pakalpojumu nodrošina gandrīz vienā un tajā pašā laikā. Turklāt vairākos novados pašvaldības autobuss uzņem arī pieaugušos, lai gan nav tiesīgs to darīt, kā rezultātā tiek radīti papildu zaudējumi valstij un kropļots sabiedriskā transporta pakalpojuma tirgus;
- nelegālie autopārvadātāji<sup>3</sup>, kuri ir tiesīgi veikt neregulāros pārvadājumus, bet realitātē veic regulāros pasažieru komercpārvadājumus ar autotransportu, neievērojot valstī noteikto normatīvo aktu prasības par pasažieru pārvadājumiem.

ATD klienti sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanas jomā ir sabiedriskā transporta pasažieri – pamatā Latvijas iedzīvotāji, kas izmanto sabiedrisko transportu reģionālās nozīmes maršrutos (autobusu un dzelzceļa pārvadājumi).

Klientu skaits un struktūra ietekmē ATD darbību, sniegto pakalpojumu, gūto ATD un sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzēju ieņēmumu apjomu, taču ATD nevar tieši ietekmēt klientu skaitu vai tā pieaugumu. Bet ATD var sekmēt sniegto sabiedriskā transporta pakalpojumu izmantošanu netiešā veidā, padarot tos ērtākus un pieejamākus, attīstot papildu pakalpojumu izplatīšanas kanālus, veidojot attiecības ar klientiem, nodrošinot klientu atbalstu.

### 4.3. SVID analīze

Esošās situācijas izvērtējuma galvenās atziņas ir atspoguļotas SVID (stiprās, vājās puses, iespējas, draudi) analīzes veidā.

STIPRĀS (IEKŠĒJĀS) PUSES	VĀJĀS (IEKŠĒJĀS) PUSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieredze stratēģiski svarīgu valsts informācijas sistēmu pārvaldības un attīstības jomā.</li> <li>• Pieredze un specifiskas zināšanas reģionālās nozīmes sabiedriskā transporta maršrutu plānošanā, kontrolē un zaudējumu kompensācijas aprēķināšanā.</li> <li>• Pieredze un specifiskas zināšanas stratēģiski svarīgu pakalpojumu, kuru kvalitāte un kvantitāte ir nozīmīga autopārvadājumu nozares funkcionēšanai, sniegšanā.</li> <li>• Pieredze un sadarbība ar valsts pārvaldes institūcijām, ārvalstu kompetentajām institūcijām, profesionālām asociācijām, autopārvadātājiem un starptautiskajām organizācijām autopārvadājumu jomā.</li> <li>• Kvalificēti un pieredzes bagāti darbinieki.</li> <li>• Elastība, spēja ātri īstenot pārmaiņas.</li> <li>• Laba reputācija, augsts klientu novērtējums.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nav iespējas ietekmēt pakalpojumu pieprasījumu un palielināt ieņēmumu apjomu.</li> <li>• Resursu ietilpīga un lēna (saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu) nepieciešamo iepirkumu veikšana.</li> <li>• Nepieciešamība nodrošināt sabiedriskā transporta pakalpojumu vietās ar zemu pieprasījumu.</li> <li>• Papildus neprognozējama darba apjoms (klientu viltotu dokumentu iesniegšana, no ārējām sadarbības iestādēm saņemtie steidzami darbi, kuriem ir īss izpildes termiņš utt.).</li> </ul>
(ĀRĒJĀS) IESPĒJAS	(ĀRĒJIE) DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piedāvāt jaunus, specifiskus pakalpojumus, pārņemot jaunas valsts deleģētās funkcijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomisko un ģeopolitisko apstākļu, valsts nodokļu politikas izmaiņas, tajā skaitā dēļ</li> </ul>

<sup>3</sup> Saskaņā ar veiktajiem aprēķiniem, ik gadu nelegālo pārvadātāju dēļ valstij tiek radīti zaudējumi 1-2 milj. EUR apmērā.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saglabāt kvalitatīvu klientu apkalpošanu esošajos ATD klientu apkalpošanas centros, vienlaikus pastiprināti attīstot attālinātu pakalpojumu sniegšanu e-vidē.</li> <li>• Paplašināt e-vidē sniedzamo pakalpojumu klāstu.</li> <li>• Veicināt ATD speciālistu un sadarbības partneru iesaistīšanos nozares normatīvo aktu pilnveidošanā sabiedrības interesēs.</li> <li>• Attīstīt darbinieku profesionālās prasmes un kompetences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krievijas iebrukuma un militārās agresijas Ukrainā.</li> <li>• ES un nacionālā tiesiskā regulējuma izmaiņas, ATD darbību reglamentējošo normatīvo aktu izmaiņas (piemēram, Mobilitātes pakotne), kas var negatīvi ietekmēt sniegto pakalpojumu apjomu.</li> <li>• Attālinātā darba iespēju arvien lielāka izmantošana un citi veidi sociālās distancēšanās, kas var izraisīt pārvadāto pasažieru skaita kritumu.</li> <li>• Ar valsts informācijas sistēmu ieviešanu un administrēšanu saistītās prasības, kuru izpildei nepieciešami lieli administratīvie resursi un laiks.</li> <li>• IT sistēmu drošības apdraudējumi.</li> <li>• Nelabvēlīga demogrāfiskā situācija, valsts darbaspējīgo iedzīvotāju emigrēšana uz ārvalstīm un kvalificēta darbaspēka trūkums darba tirgū kvalitatīvai pakalpojumu sniegšanai un nodrošināšanai, ko var ietekmēt arī dažādi citi ārēji iepriekš neparedzami un neieplānojami mainīgi faktori, līdzīgi kā covid-19 pandēmijas laikā.</li> <li>• Reputācijas apdraudējumi plašsaziņas līdzekļos.</li> </ul>
--	--

### **ATD stiprās puses un iespējas.**

ATD stiprās puses tiek izmantotas, lai mazinātu vājo pušu un draudu iespējamās negatīvās sekas. Darbinieku profesionalitāte, specifiskas zināšanas un ilgstoša darba pieredze nodrošina efektīvu ATD darbību un attīstību, ļauj pieņemt nekļūdīgus lēmumus, sagatavot argumentētu Latvijas pozīciju, lai aizstāvētu Latvijas pārvaldītāju intereses gan Eiropas Savienībā, gan divpusējo nolīgumu ietvaros, tādējādi mazinot uz protekcionismu vērstu starptautiskā tiesiskā regulējuma izmaiņu iespējamību. Ņemot vērā stiprās puses, kā arī nozares robežās izvērtējot iespējas, ATD būtu gatava nodrošināt jauno valsts deleģēto funkciju efektīvu izpildi.

ATD pakalpojumu sniegšana ir orientēta uz klientu, ko apliecina laba reputācija un augsts klientu apmierinātības līmenis. Izveidojot Klientu apkalpošanas centru un ieviešot vienotu klientu apkalpošanas konceptu, kas nodrošina “vienas pieturas aģentūru” visiem ATD sniegtajiem pakalpojumiem, tika nodrošināta vienota klientu apkalpošanas standarta ieviešana un ATD darbības nepārtrauktība, tajā skaitā arī Covid-19 pandēmijas laikā. Klientu apkalpošanas centra darbinieki sniedz ATD atgriezenisko saiti par jomas aktualitātēm, klientu vēlmēm un klientu vērtējumu, kas ļauj operatīvi pilnveidot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti. ATD sniedz ievērojamu ieguldījumu digitālās transformācijas attīstībā, kas nodrošina pozitīvu ietekmi pakalpojumu pieprasīšanā, apstrādē un saņemšanā.

### **ATD vājās puses un draudi.**

Vides faktoru ietekmes vājās puses ir apzinātas un norit darbs pie to samazināšanas. Lai stiprinātu ārējo pakalpojumu sniedzēju piesaistes procesu, ATD īsteno praksi, kas paredz, ka visas nepieciešamās iepirkumu procedūras tiek izsludinātas ar noteiktu laika rezervi pirms attiecīgo pakalpojumu faktiskās nepieciešamības. Šāda pieeja sniedz noteikta laika rezervi situācijās, kad iepirkuma procedūras ietvaros rodas strīdus situācijas ar pretendentiem, kuras tiek risinātas normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā, vai rodas cita veida situācijas, kuras pieprasa papildu laika resursus.

ATD seko līdzi izmaiņām ekonomiskos un ģeopolitiskos procesos, nodokļu politikā un informē Satiksmes ministriju par izmaiņu ietekmi uz ATD darbību un finanšu stabilitāti. ATD regulāri veic ārējās vides monitoringu, analizē pieejamos datus no dažādiem avotiem, tajā skaitā arī saņemto informāciju no

klientiem, seko izmaiņām Latvijas un starptautiskajos normatīvajos aktos, kas var ietekmēt ATD darbību, kā arī autopārvadātāju tirgu.

ATD ir izveidojusi stabili un ātri attīstāmu informācijas un komunikācijas tehnoloģiju vidi, kas dod iespēju īsā laika periodā uzsākt jaunu pakalpojumu sniegšanu. ATD īsteno drošības pārvaldības un pārraudzības pamatnostādnes attiecībā uz ATD pārziņā esošajiem informācijas un komunikāciju tehnoloģiju resursiem, samazinot vai izslēdzot pilnībā drošības incidentu atstāto negatīvo iespaidu uz ATD darbību, tajā skaitā nodrošinot tādu drošības vidi, lai ATD informācijas un komunikāciju tehnoloģiju resursi būtu aizsargāti pret ārējiem un iekšējiem drošības riskiem, vienlaikus nodrošinot ATD nepārtrauktu un kvalitatīvu darbību atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajām funkcijām.

Lai mazinātu ārējos draudus saistībā ar reputācijas apdraudējumu un paaugstinātu sabiedrības informētības līmeni par ATD funkcijām, procesiem, veiktajām darbībām un pieņemtajiem lēmumiem, ATD arī turpmāk nodrošinās regulāras, skaidras un saprotamas informācijas pieejamību masu informācijas līdzekļos un ATD mājaslapā.

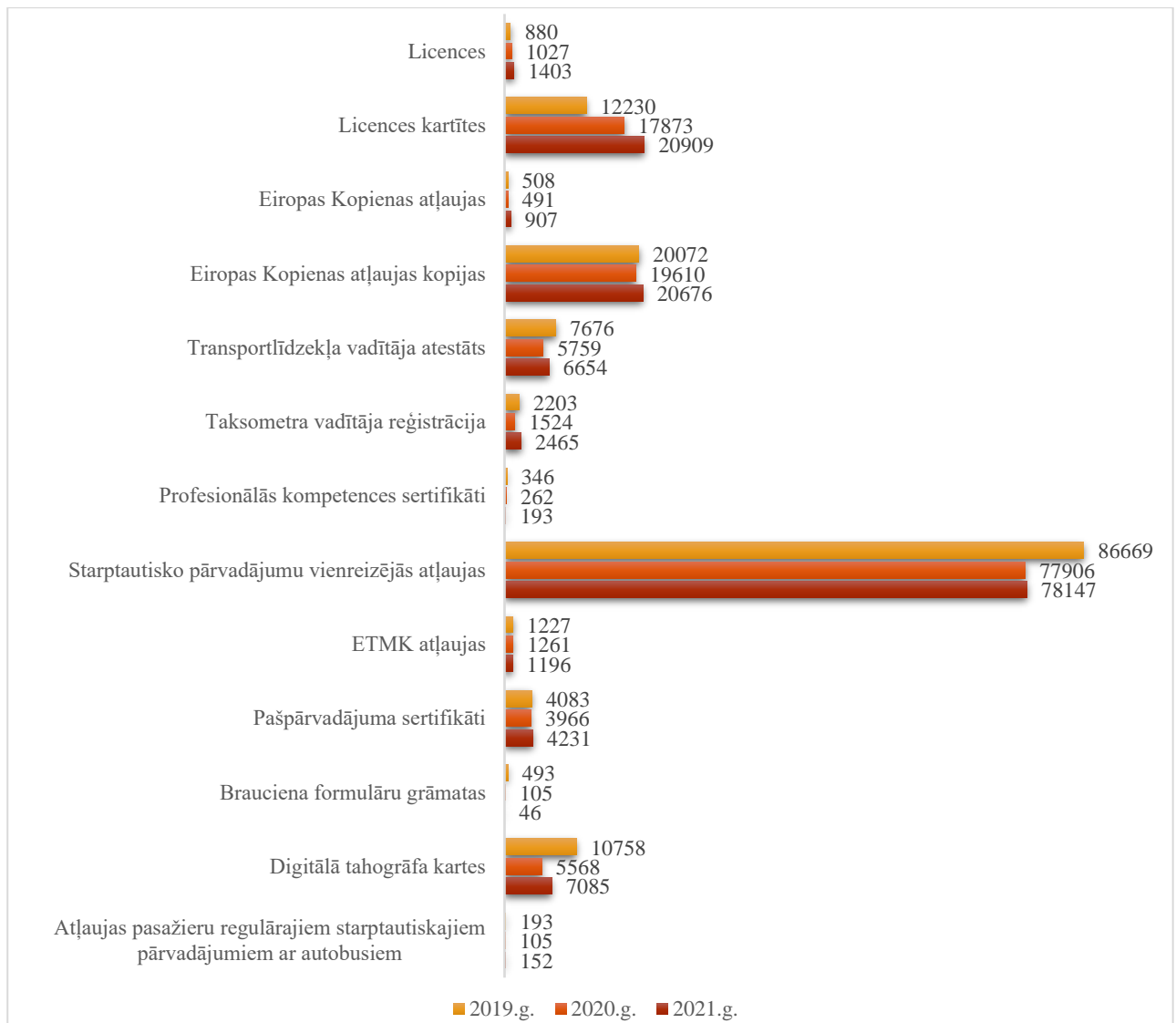
No SVID analīzes secināms, lai novērstu draudus un nodrošinātu efektīvu ATD darbību un attīstību, tai nepieciešams nepārtraukti sekot līdzi izmaiņām Latvijas un starptautiskajos normatīvajos aktos, kas var ietekmēt ATD darbību, izmaiņām darba tirgū, un informēt kapitāldaļu turētāju, kā arī izmantot savas stiprās puses – pieredzējušo, profesionālo un augsti kvalificēto personālu, kurš var nodrošināt jauno valsts deleģēto funkciju efektīvu izpildi, ATD pārvaldībā esošo valsts informācijas sistēmu uzturēšanu un attīstību, un tādējādi aptvert plašāku klientu klāstu.

## **5. Kapitālsabiedrības biznesa modelis**

### **5.1. Pakalpojumu apraksts**

Kapitālsabiedrības biznesa modelis ir vērst uz kvalitatīvu pakalpojumu kompleksu (sistēmu) sniegšanu, lai pārvadātājiem nodrošinātu vienlīdzīgu piekļuvi tirgum autopārvadājumu jomā, un sabiedrības interesēm atbilstošu vienotu, ilgtspējīgu un pieejamu sabiedriskā transporta pakalpojumu reģionālo maršrutu tīkla un pārvadājumu minimālo valsts garantēto pakalpojumu apjoma tajā nodrošināšanu. ATD piedāvātais pakalpojumu klāsts un specifika ir unikāla, bet ATD galvenie pakalpojumi ir:

1. sniegtie pakalpojumi **vienlīdzīgās piekļuves nodrošināšanai tirgum autopārvadājumu jomā** (starptautiskajam un iekšzemes kravu un pasažieru autopārvadājumu tirgum), kas ietver speciālo atļauju (licenču), licences kartīšu, Eiropas kopienas atļauju, Eiropas kopienas atļauju kopiju, transportlīdzekļa vadītāju atestātu izsniegšanu autopārvadātāja profesionālās darbības veikšanai, starptautisko kravu un pasažieru komercpārvadājumu atļauju, pašpārvadājumu sertifikātu, maršruta atļauju starptautiskajiem regulāriem pasažieru pārvadājumiem ar autobusu izsniegšanu un uzskaiti, darba un atpūtas laika uzskaites digitālā tahogrāfa karšu izsniegšanu, transportlīdzekļu vadītāju reģistrācija Taksometru vadītāju reģistrā, kā arī autopārvadājumu vadītāju un drošības konsultantu (padomnieku) bīstamo kravu pārvadājumu jomā (ADR) sertificēšanas administrēšana.



3. attēls. ATD izsniegto dokumentu skaits vienlīdzīgās piekļuves nodrošināšanai tirgum autopārvadājumu jomā 2019. - 2021. gadā

Latvijas autopārvadātājam, veicot starptautisko kravas un pasažieru pārvadājumu ar autotransportu, atbilstoši starpvalstu divpusējiem līgumiem par starptautiskajiem autopārvadājumiem nepieciešams saņemt autopārvadājumiem paredzētās starptautisko pārvadājumu atļaujas. Atļauja dod pārvadātājam tiesības, ievērojot tajā minētos izmantošanas nosacījumus, veikt starptautisko pārvadājumu ar autotransportu starp Latviju un attiecīgo valsti, tranzītā cauri šai valstij, kā arī starp attiecīgo valsti un kādu trešo valsti. Latvijas autopārvadātāji, lai veiksmīgi varētu konkurēt starptautiskajā autopārvadājumu tirgū, ir pilnībā nodrošināti ar vienreizējām starptautisko autopārvadājumu atļaujām uz 33 valstīm.

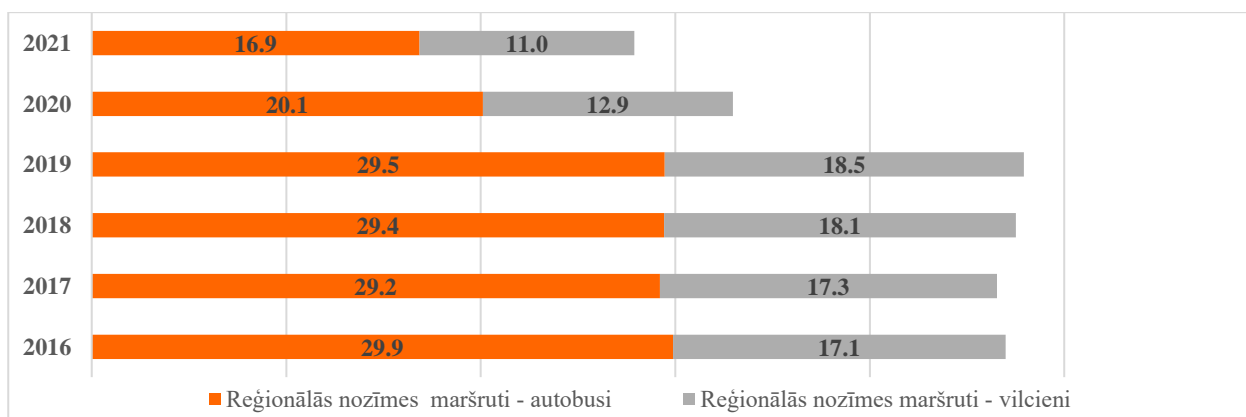
ATD autopārvadājumu jomā maksas pakalpojumus sniedz saskaņā ar cenrādi, kas ir noteikts Ministru kabineta 2018. gada 18. decembra noteikumos Nr.848 "Valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību "Autotransporta direkcija" maksas pakalpojumu cenrādis". Par ATD sniegtajiem pakalpojumiem klients veic samaksu, izmantojot bezskaidras naudas norēķinus. ATD sniedz pakalpojumu pēc tam, kad maksa ir atzīta par saņemtu tās kontā, izņemot gadījumu, kad normatīvajos aktos paredzēts par attiecīgā pakalpojuma sniegšanu slēgt līgumu.

ATD, izvērtējot licencēto pārvadātāju atbilstību licencēšanas nosacījumiem, tajā skaitā to, vai pārvadātāja rīcībā ir transportlīdzekļi komercpārvadājumu veikšanai, ir secinājusi, ka ir uzņēmēji, kas licenci kravas komercpārvadājumiem ar kravas transportlīdzekļiem izvēlas saņemt kaut arī kravas komercpārvadājumus neveic, bet tā vietā sniedz ekspeditora vai starpnieka pakalpojumus kravas

pārvadājumu organizēšanai. Pārvadātāja licence tiek ņemta, lai sadarbības partneriem apliecinātu savu kompetenci autopārvadājumu jomā. ATD ieskatā šāda prakse nav pieņemama un uzņēmējiem, kas paši pārvadājumus neveic, licences tiek anulētās. Kā arī redzot kā kravas pārvadājumu organizēšanā iesaistīti uzņēmumi, kas nodrošina starpniecības pakalpojumus, veidojot speciālas interneta vietnes un mobilās lietotnes, ATD uzskata, ka ir nepieciešams noteikt šādiem uzņēmumiem izvirzāmās prasības un obligāti izpildāmos pienākumus, lai mazinātu risku, ka pārvadātājam par sniegtajiem pakalpojumiem netiek samaksāts, kā arī izslēgtu gadījumus, kad preču nosūtītājam tiek piedāvāts pārvadātājs, kas nav licencēts pārvadājumu veikšanai. Līdz ar to 2024. gadā ATD plāno izstrādāt un iesniegt Satiksmes ministrijai izvērtēšanai koncepciju par ekspeditoru un kravu pārvadājumu starpniecības pakalpojumu sniedzēju reģistrācijas nepieciešamību un šiem uzņēmējiem izvirzāmajām prasībām.

Savukārt pasažieru komercpārvadājumiem ar vieglo automobili ir vienota licencēšanas kārtība, kas dod tiesības sniegt pakalpojumus visā Latvijas teritorijā, ja to nodrošina mobilā lietotne, kuru pārvadātājs izmanto pakalpojumu piedāvāšanai. Pasažieru pārvadājumos ar taksometru licencēšana ir sadalīta pa 13 dažādām iestādēm (7 no 10 valstspilsētas pašvaldības un 5 plānošanas reģioni), kas pārvadātājiem, uzliek ievērojamu administratīvo slogu, ja taksometru pārvadājumu pakalpojumu pārvadātājs vēlas sniegt plašākā teritorijā nekā valstspilsēta vai plānošanas reģions. Papildus tam, ja ATD savā tīmekļvietnē nodrošina publiskas informācijas pieejamību par visiem licencētajiem pārvadātājiem un transportlīdzekļiem, kuriem izsniegtas licences kartītes komercpārvadājumu veikšanai, tad pašvaldības un plānošanas reģioni nodrošina tikai informāciju par licencētajiem pārvadātājiem un to pieteiktajiem pakalpojumu tarifiem. Informācija par taksometriem, kam izsniegta licences kartīte pakalpojumu sniegšanai nav publiski pieejama. Valstspilsētas un plānošanas reģioni informāciju, par licencētajiem pārvadātājiem publicē katra savā tīmekļvietnē, kas to padara grūti atrodamu. Kā arī likumdošana pašreiz neparedz valstspilsētu un plānošanas reģionu savstarpējo sadarbību gadījumos, ja pārvadātājam taksometru pārvadājumu licence tiek anulēta kādā no pašvaldībām vai plānošanas reģioniem. ATD ieskatā centralizēta taksometru un pasažieru pārvadājumu ar vieglo automobili jomas licencēšana nodrošinās mazāku administratīvo slogu uzņēmējiem, jo nebūs nepieciešams vairākās iestādēs saņemt licenci. Pasažieriem un sadarbības partneriem un kontroles institūcijām informācija par visiem licencētajiem pārvadātājiem un to transportlīdzekļiem būs pieejama vienuviet. Centralizēta licencēšana izslēgs iespēju, ka pārvadātājs, kas izdarījis pārkāpumu kuru dēļ anulēta licence vienā teritorijā turpina sniegt pakalpojumus blakus pašvaldībā. Līdz ar to 2023. gada laikā ATD plāno izstrādāt koncepciju taksometru pārvadājumu un pasažieru pārvadājumu ar vieglo automobili vienotas centralizētas licencēšanas nodrošināšanai un iesniegt Satiksmes ministrijai izvērtēšanai un lēmuma pieņemšanai par tās tālāko virzību un saistošo normatīvo aktu grozīšanu.

2. Otra apjomīgākā ATD darbības joma ir **sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšana reģionālajā maršrutu tīklā, nodrošinot pārvadājumu minimālo valsts garantēto pakalpojumu apjomu tajā.** Reģionālo maršrutu autobusos 2021. gadā pārvadāti 16,85 miljoni pasažieru, bet dzelzceļa pārvadājumos – 11,04 miljoni pasažieru.



4. attēls. Pārvadātie pasažieri (braucienu skaits) reģionālās nozīmes maršrutos 2016.- 2021. gadā (miljonos)



2021. gadā sabiedriskā transporta pakalpojumus reģionālās nozīmes maršrutu tīklā nodrošināja 21 pārvadātāju uzņēmumi (neskaitot apakšuzņēmējus), kas sniedz pakalpojumus ar autobusiem, un divi dzelzceļa pārvadātāji. Sabiedriskā transporta pakalpojumi tika nodrošināti ar 1227 autobusiem, pasažierus uzņemot un izlaižot apmēram 8900 pieturās. Savukārt pārvadājumos ar vilcieniem tika izmantoti 23 elektrovilcieni un 18 dīzeļvilcieni, pasažierus apkalpojot 144 dzelzceļa stacijās vai pieturas punktos. 2021. gadā darbojās arī viens šaursliežu maršruts, pakalpojumus sniedzot ar vienu dīzeļvilciena sastāvu un pasažierus apkalpojot 10 dzelzceļa stacijās vai pieturas punktos.

Izaicinājums sabiedriskā transporta ilgtspējas nodrošināšanā ir noteiktu uzraudzības un kontroles mehānismu izstrāde pasažieru pārvadājumu tirgus regulēšanai, sekmējot godīgas konkurences ievērošanu, vienlaikus neaizkavējot ekonomikas un jaunu uzņēmējdarbības veidu attīstību, tādēļ ATD ir rūpīgi jāseko līdzi tirgus attīstības tendencēm un jāstrādā pie sabiedriskā transporta pakalpojuma uzlabošanas, salāgojot pasažieru vajadzības un jaunākās tendences pasažieru pārvadājumu jomā. Sabiedriskā transporta izmantošanas veicināšanai un pakalpojuma konkurētspējas paaugstināšanai tiek strādāts pie:

1. Kvalitatīva, videi draudzīga, pasažieriem ar funkcionāliem traucējiem pieejama sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanas, iesaistot atbilstoši pielāgotus transportlīdzekļus.
2. Lojalitātes programmu un vienotas sabiedriskā transporta pakalpojumu biļetes izstrādāšanas, apvienojot reģionālās un pilsētas pārvadājumus, tādējādi nodrošinot iedzīvotāju mobilitāti un mazinot vieglo transportlīdzekļu izmantošanu.
3. Dzelzceļa pasažieru pārvadājumu kā sabiedriskā transporta mugurkaula stiprināšanas.

## 5.2. Mērķa klientu segmenti

Visi ATD klienti ir vienlīdz nozīmīgi un pakalpojumu sniegšana tiek nodrošināta visiem klientiem vienlīdz kvalitatīvi. Klientu segmentēšana tiek veikta klientu attiecību pilnveidošanai un tiem nepieciešamā atbalsta nodrošināšanai. ATD klienti ir segmentēti divās grupās – tiešo pakalpojumu klienti, kuri saņem ATD sniegtos pakalpojumus klātienē vai e-vidē, un sabiedriskā transporta pakalpojumu lietotāji. Tiešo pakalpojumu klientu grupu var iedalīt vairākās apakšgrupās atkarībā no tiesībām saņemt ATD sniegtos pakalpojumus:

1. **Tiešo pakalpojumu klienti** – fiziskas un juridiskas personas, kuras saņem ATD pakalpojumus klātienē vai e-pakalpojumu vidē.

Klientu segments	Pieejamie pakalpojumi
Komercuzņēmumi (kravu un pasažieru pārvadājumu veicēji)	Speciālās atļaujas (licences), licences kartītes, Eiropas kopienas atļaujas, Eiropas kopienas atļauju kopijas, starptautiskās atļaujas kravu un pasažieru pārvadājumiem, digitālā tahogrāfa uzņēmuma karte, transportlīdzekļa vadītāja atestāts (trešo valstu pilsoņiem, kuri nodarbināti Latvijas pārvadātāju uzņēmumos), maršruta atļaujas regulāriem starptautiskiem pārvadājumiem ar autobusiem
Juridiskas vai fiziskas personas, kuras veic kravu vai pasažieru pašpārvadājumus	Pašpārvadājumu sertifikāti kravu (tikai juridiskās personām) vai pasažieru pašpārvadājumu veikšanai
Fiziskas personas, kas veic pasažieru komercpārvadājumus ar taksometru vai vieglo automobili	Reģistrācija Taksometru vadītāju reģistrā
Autopārvadājumu nozares darbinieki (darba ņēmēji)	Digitālā tahogrāfa vadītāja karte, autopārvadājumu vadītāja un drošības konsultanta (padomnieka) bīstamo kravu pārvadājumu jomā (ADR) profesionālās kompetences sertifikāts
Autopārvadājumus uzraugošās iestādes	Digitālā tahogrāfa kontroles karte

Inspicēšanai akreditēti uzņēmumi	Digitālā tahogrāfa darbnīcas karte
Tīmekļvietnes un mobilās lietotnes pakalpojumu sniedzēji	Tīmekļvietnes un mobilās lietotnes pakalpojumu sniedzēju reģistrācija Autopārvadātāju informatīvajā datubāzē (APIDB) un reģistrācijas anulēšana.

**Komercuzņēmumi.** Kravu pārvadājumus un pasažieru komercpārvadājumus ar autobusiem drīkst veikt tikai tad, ja pārvadātājs ir saņēmis ATD izsniegtu speciālo atļauju (licenci), kā arī tai pakārtotos dokumentus (licences kartītes, Eiropas kopienas atļaujas, Eiropas kopienas atļauju kopijas, starptautiskās atļaujas utt.). 2021. gadā ATD izsniedza 686 jaunas speciālās atļaujas (licences) - 372 starptautiskajiem kravas komercpārvadājumiem ar kravas automobiļiem, 2 - kravas komercpārvadājumiem ar kravas automobiļiem Latvijas teritorijā, 12 – starptautiskajiem pasažieru komercpārvadājumiem ar autobusiem, 300 - pasažieru komercpārvadājumiem ar vieglo automobili. 2021. gada 31. decembrī spēkā esoša speciālā atļauja (licence) bija 6144 Latvijas uzņēmumiem, kuru autoparku veido 24520 transportlīdzekļi.

Digitālā tahogrāfa uzņēmuma karte ir nepieciešama visiem Latvijā reģistrētiem transportlīdzekļa īpašniekiem vai turētājiem, kuru rīcībā ir vismaz viens transportlīdzeklis, kas paredzēts autovadītāja darba un atpūtas laika uzskaitēi. 2021. gada 31. decembrī autopārvadātāju uzņēmumiem bija aktīvas 4372 uzņēmuma kartes. Vienam uzņēmumam vienlaikus var izsniegt līdz 62 kartēm.

**Autopārvadājumu nozares darbinieki.** Lai vadītu transportlīdzekli, kas aprīkots ar digitālo tahogrāfu, veicot kravu un pasažieru autopārvadājumus, transportlīdzekļa vadītājam ir jābūt vadītāja kartei. 2021. gada 31. decembrī bija darbībā esoši 40128 vadītāja digitālo tahogrāfa karšu.

Lai uzņēmums varētu pretendēt uz licences komercpārvadājumu veikšanai saņemšanu, uzņēmumā ir jābūt sertificētam pārvadājumu vadītājam. Kopsummā kravu un/vai pasažieru komercpārvadājumu veikšanai Latvijā 2021. gada 31. decembrī ir sertificētas 12177 personas, no tām 4781 personas veic pārvadājumu vadītāja funkcijas licencētos uzņēmumos un 48 personas veic pārvadājumu vadītāja funkcijas uzņēmumā, taču sertifikāciju ieguvušas ārvalstīs.

Transportlīdzekļa vadītāja atestāts komercpārvadājumu veikšanai ar kravas autotransportu Eiropas Savienības teritorijā nepieciešams uzņēmumu transportlīdzekļu vadītājiem, kuri nav Eiropas kopienas dalībvalstu valstspiederīgie vai pastāvīgie iedzīvotāji. 2021. gada 31. decembrī 4740 personām ir aktīvi transportlīdzekļu vadītāju atestāti. Visvairāk viesstrādnieku Latvijā ierodas no Ukrainas, Baltkrievijas un Krievijas. Ņemot vērā nodarbinātības tirgus tendences, paredzams, ka arī turpmāk tiks piesaistīti autovadītāji no trešajām valstīm.

**Pašpārvadājumu veicēji.** Saskaņā ar Autopārvadājumu likumā ietverto definīciju pašpārvadājuma veicējs var būt jebkurš Latvijā dibināts uzņēmums vai privātpersona, kurš kā papilddarbību bez maksas veic kravas vai pasažieru pārvadājumus ar savu transportlīdzekli, lai pārvietotu savā īpašumā esošu mantu vai personas. 2021. gada 31. decembrī 10 fiziskām un 1731 juridiskām personām bija spēkā esoši pašpārvadājumu sertifikāti.

**Autopārvadājumu uzraugošās iestādes.** Digitālā tahogrāfa kontroles kartes tiek izsniegtas institūcijām, kurām saskaņā ar normatīvajiem aktiem ir tiesības veikt transportlīdzekļa vadītāja darba un atpūtas laika kontroli: Valsts policijai, Valsts tiesu ekspertīžu birojam un Rīgas domes Satiksmes departamentam.

**Inspicēšanai akreditēti uzņēmumi.** Digitālās tahogrāfa darbnīcas kartes lietotājs var būt persona, kurai ir nepieciešamā kompetence un to apliecinoši dokumenti darbībā ar digitālo tahogrāfu un kura strādā akreditētā darbnīcā. Šobrīd Latvijā akreditēti 12 uzņēmumi ([www.latak.lv](http://www.latak.lv)), kas veic digitālā tahogrāfa inspicēšanas darbus.

**Tīmekļvietnes un mobilās lietotnes pakalpojumu sniedzēji.** Reģistrācija nepieciešama jebkuram komersantam, kurš uz līguma pamata sadarbojas ar pasažieru komercpārvadājumu ar vieglo automobili un/vai pasažieru komercpārvadājumu ar taksometru veicējiem Latvijas teritorijā un tiešsaistes režīmā (ar tīmekļvietnes vai mobilās lietotnes starpniecību) organizē autopārvadājumus, un sniedz saistītus pakalpojumus. 2021. gadā Latvijas teritorijā strādāja trīs tīmekļvietnes un mobilās lietotnes pakalpojumu

sniedzēji, kas tika reģistrēti 2020. gadā – Bolt Technology, Yandex Taxi, SIA Ipay. 2022. gadā 23. martā ATD anulēja tīmekļvietnes un mobilās lietotnes pakalpojumu sniedzēja "Yandex Taxi" reģistrāciju, kā arī bloķēja mobilās lietotnes "Yandex Go" darbību Yandex Taxi, jo tika konstatēts, ka "Yandex Taxi" nodrošina aktīvu datu apmaiņu ar serveriem, kas ir izvietoti Krievijā. Datu nodošana valstīm, kas nav Eiropas Savienības (ES) dalībvalsts vai Ziemeļatlantijas līguma organizācijas jeb NATO dalībvalsts ir būtisks pārkāpums, kas apdraud valsts drošību un rada iespēju piekļūt datiem par Latvijas un ārvalstu iedzīvotājiem, kuri izmanto tīmekļvietnes vai mobilās lietotnes pakalpojumus.

2. **Sabiedriskā transporta pakalpojumu lietotāji** – pamatā Latvijas iedzīvotāji, kas izmanto sabiedrisko transportu reģionālās nozīmes maršrutos (autobusu un dzelzceļa pārvadājumi).

### 5.3. Pakalpojumu izplatīšanas kanāli

ATD nodrošina tiešo pakalpojumu klientam iespējami ērtas un plašas pakalpojuma pieteikšanas un saņemšanas iespējas. Galvenie pakalpojumu izplatīšanas kanāli:

- klientu apkalpošanas centrs Rīgā, Liepājā, Cēsīs, Daugavpilī;
- e-pakalpojumu portāls [e.atd.lv](http://e.atd.lv);
- portālā [www.latvija.lv](http://www.latvija.lv);
- pasts;
- elektroniskais pasts, sūtot ar drošu elektronisko parakstu parakstītu dokumentu uz [info@atd.lv](mailto:info@atd.lv);
- tālrunis (klientu konsultēšana).

ATD tiešos pakalpojumus atkarībā no pakalpojuma veida var saņemt klātienē, pa pastu vai elektroniski.

#### **Klientu apkalpošanas centri.**

ATD tiešo pakalpojumu klientu apkalpošana klātienē tiek nodrošināta četros klientu apkalpošanas centros – ATD galvenajā birojā Rīgā un reģionālajā nodaļā Cēsīs, Liepājā un Daugavpilī, kur klienti var saņemt autopārvadājumiem nepieciešamās atļaujas un citus pārvadājumu veikšanai vajadzīgos dokumentus. Pieaugot sniegto pakalpojumu apjomam e-vidē, ATD izaicinājums ir klientu apkalpošanas centru darbības optimāla plānošana, vienlaikus domājot arī par kapacitātes stiprināšanu, lai tiktu izpildītas valsts deleģētās funkcijas – iespējamie jaunie pakalpojumi.

Saskaņā ar labas pārvaldības praksi, lai pilnveidotu ATD sniegto pakalpojumu ērtu pieejamību, paaugstinātu kvalitāti un attīstītu vienotu uz klientu orientētu pieeju visiem ATD sniegtajiem pakalpojumiem un izpildītu apstiprināto stratēģisko mērķi, 2021. gada tika izstrādāts jauns klientu apkalpošanas koncepts, kas nodrošina “vienas pieturas aģentūras” izveidi visiem ATD sniegtajiem pakalpojumiem. Šis koncepts pilnībā ir ieviests 2021. gada 5. jūlijā, kad tika atsākta klientu apkalpošana klātienē. Ir noteikts specifisku jautājumu loks, kas jāturpina risināt, lai attīstītu klientu apkalpošanu klātienē gan jaunā kvalitātē, gan ievērojot epidemioloģiskās drošības prasības. Šobrīd tiek ieviesti papildus kontroles mehānismi, lai izvērtētu iespējas procesu optimizācijai, lai nodrošinātu efektīvāku uz klientu vērstu pakalpojumu sniegšanu.

#### **E-pakalpojumu portāls.**

Katru gadu ATD mērķtiecīgi, tehnoloģisko iespēju un pieejamo resursu ietvaros paplašina piedāvāto e-pakalpojumu klāstu portālā [e.atd.lv](http://e.atd.lv) un pilnveido to saņemšanas iespējas, kas savukārt veicina to, ka būtiski aug gan e-pakalpojumu lietotāju skaits, gan saņemto e-pakalpojumu skaits. E-pakalpojumus var izmantot ATD tiešo pakalpojumu klienti, kā arī sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzēji, lai ar ATD starpniecību veiktu valsts noteikto pienākumu izpildi (atskaišu, pārskatu, maršrutu izmaiņu iesniegšana u.c.).

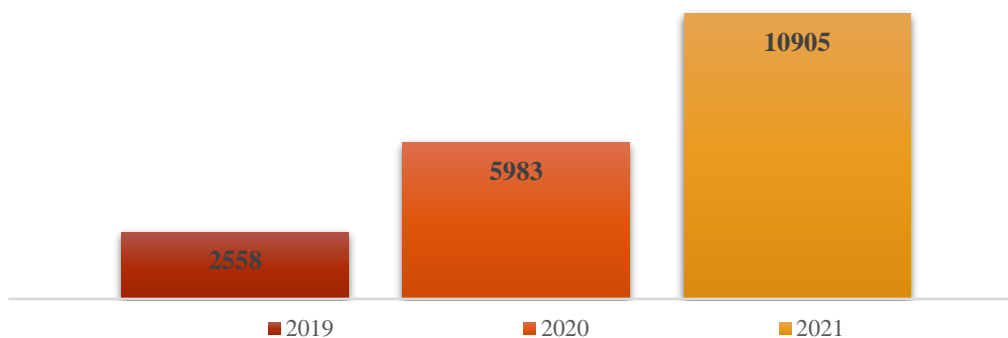
E-pakalpojumi ne tikai dod iespēju samazināt pakalpojumu sniegšanas izmaksas, bet nodrošina to pieejamību neatkarīgi no klienta atrašanās vietas. Regulāri tiek veikts e-pakalpojumu monitorings un koordinētas darbības, lai uzlabotu un pilnveidotu e-pakalpojumu vidi, un popularizētu to izmantošanu ATD tiešo pakalpojumu sniegšanā.

Covid-19 izraisītās krīzes apstākļos, ņemot vērā ATD pastāvošos e-risinājumus, ATD ir parādījusi spēju ātri pārorientēties un nodrošināt darbu attālināti, izmantojot e-risinājumus. Ievērojot valstī noteikto ārkārtas situāciju saistībā ar Covid-19 pandēmiju, kā arī noteiktos epidemioloģiskās drošības prasības un pasākumus, 2021. gada pirmajā pusgadā un noteikto laiku ceturtajā ceturksnī ATD neveica klientu apkalpošanu klātienē. Klientu apkalpošana notika tikai attālinātā režīmā, kas nodrošināja 100% iesniegumu iesniegšanu attālināti un vairāk nekā 90% tieši e-pakalpojumu vidē. Klientu apkalpošana notika nemainīgi augstā kvalitātē, tomēr tikai attālinātā režīmā. Atsākot klientu apkalpošanu klātienē 2022. gada aprīlī, ATD konstatēja, ka e-pakalpojumu portālā iesniegto iesniegumu īpatsvars sastādīja aptuveni 68% pret kopējo iesniegto iesniegumu skaitu.

ATD arī turpmāk paplašinās piedāvāto e-pakalpojumu klāstu portālā e.atd.lv un pilnveidos to saņemšanas iespējas, vērtēs iespējas e-pakalpojumu pilnveidei un attīstībai ar mērķi optimizēt darba procesus un paaugstināt klientu apmierinātību, padarot e-pakalpojumu portālu efektīvāku un klientiem draudzīgāku.

### **Pasts.**

Lai samazinātu administratīvo slogu un nodrošinātu ērtāku pakalpojumu saņemšanu, ATD nodrošina iespēju pakalpojumus saņemt ar pasta starpniecību. Klienti ir novērtējuši šo iespēju, un pēdējos gados ir krietni palielinājies attiecīgo pakalpojumu saņēmēju skaits.



5.attēls. Pasta pakalpojumu izmantošanas skaits ATD pakalpojumu saņemšanai 2019.-2021.gadā

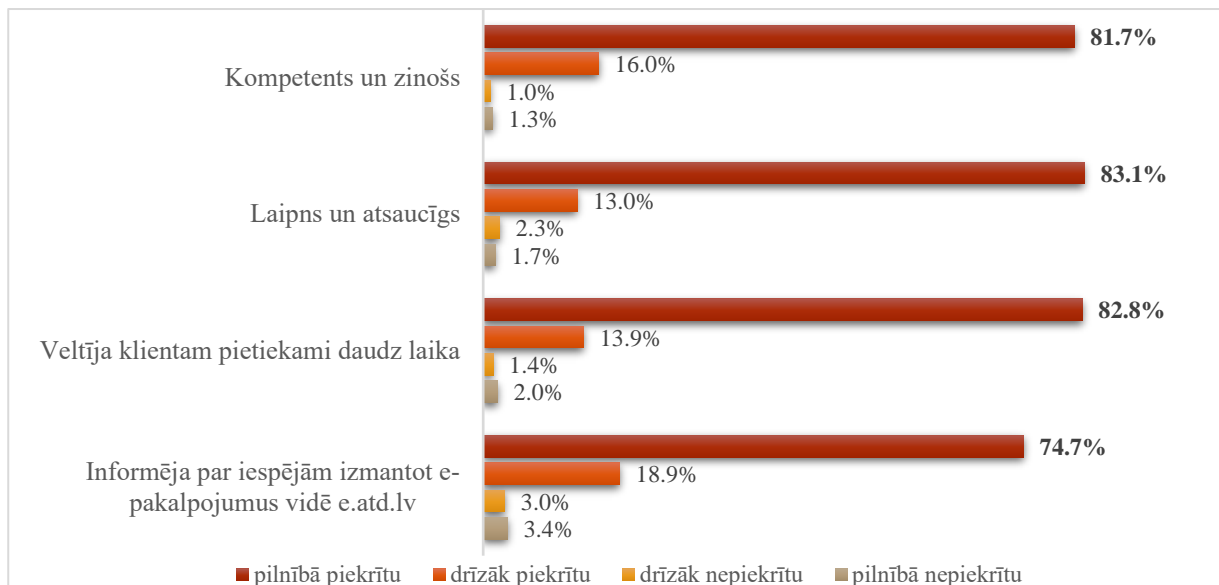
2021. gadā ir izveidota integrācija ar loģistikas pakalpojumu sniedzējiem OMNIVA un DPD, kas klientiem ļauj papildus Latvijas Pasta pakalpojumiem izvēlēties arī citus dokumentu saņemšanas veidus – Omniva un DPD pakomātos. No marta mēneša līdz 2021. gada beigām iespēju saņemt dokumentus Omniva un DPD pakomātos klienti izmantoja 3013 reizes.

Šī brīža izplatīšanas kanāli nākotnē, attīstoties tehnoloģijām un mainoties klientu vēlmēm un vajadzībām, var kļūt nepietiekami. Lai to novērstu, ATD arī turpmāk analizēs, mērķtiecīgi pilnveidos un attīstīs pakalpojumu izplatīšanas kanālus un klientu apkalpošanas standartus, lai uzlabotu to efektivitātes radītājus.

### **5.4. Attiecības ar klientiem**

Lai nodrošinātu ATD sniegto un nodrošināto pakalpojumu kvalitāti un atbilstību klientu vajadzībām, regulāri tiek veikti klientu apmierinātības pētījumi gan sabiedriskā transporta, gan iekšzemes un starptautisko kravas un pasažieru autopārvadājumu jomā. Analizējot aptauju datus, tiek iegūta informācija, kas palīdz novērtēt padarīto, saskatīt un formulēt pilnveidošanās iespējas, kā arī sniedz informāciju turpmākās darbības prioritāšu noteikšanā.

ATD regulāri kopš 2017. gada veic pētījumus par klientu apmierinātību ar tiešo pakalpojumu sniegšanu, lai pilnveidotu klientu apkalpošanu. Klientu apmierinātības pakāpe ir nemainīgi augstā līmenī – 2021. gadā tā sastādīja 83,9 %, 2020. gadā – 84%, kas par 9,9% un 11% attiecīgi ir augstāk, nekā bija plānots. Klienti atzinīgi novērtēja sniegto pakalpojumu apkalpošanas kvalitāti, kā arī ir izteikuši savus ierosinājumus un vēlmes. Sevišķi augsti klienti novērtēja Klientu apkalpošanas centru speciālistu profesionalitāti.



6.attēls. Klientu novērtējums par Klientu apkalpošanas speciālistu paveikto 2021. gadā

2019. gadā tika veikta sabiedriskā transporta pasažieru apmierinātības aptauja. Aptauja veikta dažādos Latvijas novados (Cēsu novads – 380 respondenti, Daugavpils novads – 389, Jelgavas novads – 389, Ķekavas novads – 729, Madonas novads – 390, Ogres novads – 389, Talsu novads – 389 respondenti). Kopumā atbildes sniedza 3055 respondenti, un ar sabiedriskā transporta pakalpojumiem ir apmierināti 69,7% respondenti. Plānots, ka pasažieru apmierinātības pētījums tiks veikts arī 2022. gadā.

Lai nodrošinātu ar autotransporta nozari saistītās informācijas pieejamību klientiem, ATD ne tikai regulāri publicē nozares jaunumus savā mājaslapā [www.atd.lv](http://www.atd.lv), bet arī uztur profilu sociālajā tīklā Facebook un Twitter. Vienlaikus ATD informē par autotransporta, tajā skaitā par sabiedriskā transporta, nozares aktualitātēm plašsaziņas līdzekļos. Ņemot vērā, ka ATD organizē sabiedriskā transporta pakalpojumus reģionālās nozīmes maršrutu tīklā, ir izveidota cieša sadarbība ar reģionālajiem medijiem un pašvaldībām, kuri regulāri saņem informāciju par jaunumiem savā reģionā. Plašāko publicitāti medijos guva informācija, kas saistīta ar aktualitātēm sabiedriskā transporta jomā, piemēram, izmaiņas maršrutu tīklā, ierobežojumi sabiedriskā transporta jomā saistībā ar Covid-19 vīrusa izplatības mazināšanu, aktualitātes saistībā ar sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanas konkursu.

ATD ir izveidots informatīvais tālrunis klientu konsultēšanai. Regulāri tiek sniegtas gan telefoniskas, gan rakstiskas konsultācijas klientiem par komercpārvaldījumu un pašpārvaldījumu ar autotransportu organizāciju, par bīstamo kravu pārvaldījumiem, ceļu maksu Latvijā un ārvalstīs, atkritumu pārvaldījumiem ārvalstīs, minimālās darba algas likuma attiecināšanu uz starptautiskajiem autopārvaldātājiem Austrijā, Beļģijā, Čehijā, Francijā, Itālijā, Luksemburgā, Nīderlandē, Norvēģijā, Spānijā un Vācijā, kā arī risināti problēmjautājumi, kas radušies Latvijas autopārvaldātājiem ārvalstīs, veicot starptautiskos pārvaldījumus, īpaši Krievijas Federācijā, Baltkrievijā un Kazahstānā. Klientu zināšanu padziļināšanai tiek organizēti semināri par aktuālajiem jautājumiem autopārvaldījumu jomā.

Lai uzlabotu sabiedriskā transporta pasažieru informēšanu, ATD turpinās pilnveidot mājaslapā pieejamo informāciju par autobusu un vilcienu kustības sarakstiem un izveidos reģionālo maršrutu autobusu kustības sarakstu pieturvietās.

## 5.5. Mērķgrupas, to intereses un vajadzības

Atbilstoši valsts deleģētajam pilnvarojumam ATD atbildības lokā ir plašs mērķgrupu loks – gan iekšējās, gan ārējās ieinteresētās puses. ATD darbība nav iespējama bez iesaistīto un ieinteresēto pušu līdzdalības, tāpēc ATD turpina attīstīt sadarbību ar tām. Gadu gaitā ticis radīts kapitālsabiedrības un nozares attīstības vajadzībām atbilstošs sadarbības partneru loks, kurā iesaistīti gan Latvijas, gan starptautiskie pārstāvji. Sadarbība notiek, lai risinātu ikdienas un ilgtermiņa attīstības jautājumus, kā arī lai pārrunu ceļā pieņemtu lēmumus. ATD apzinās sadarbības nozīmīgumu un to augstu vērtē, līdz ar to uzturēs un pilnveidos jau esošās sadarbības platformas, kā arī meklēs inovatīvus risinājumus un labās prakses veidus klientorientētai sadarbībai un viedokļu apmaiņai.

ATD būtiskākās mērķgrupas ir: kapitāldaļu turētājs – Satiksmes ministrija, darbinieki, klienti, piegādātāji, valsts un pašvaldību iestādes un institūcijas, plānošanas reģioni, ārvalstu kompetentās institūcijas autopārvadājumu jomā, starptautiskās organizācijas, nevalstiskās organizācijas, asociācijas, biedrības, uzņēmēji, nozares profesionāļi un eksperti, mediji, vietējā un starptautiskā sabiedrība.

Iekšējās mērķgrupas	Intereses un vajadzības	Ārējās mērķgrupas
Darbinieki Vadība	Efektīva un mērķtiecīga pieeja valsts deleģēto funkciju nodrošināšanā Valsts pārvaldes pakalpojumi Konstruktīvs piedāvājums, viedoklis, pozīcija Informācijas pieejamība Sadarbība - diskusijas, skaidrošana, konsultācijas Atbildība, precizitāte, saistību ievērošana Tiesiskā palāvība Sabiedrības informēšanas un izglītošanas pasākumi	Valsts iedzīvotāji Valsts un pašvaldību iestādes un institūcijas Plānošanas reģioni Līgumorganizācijas sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanā Pakalpojumu saņēmēji/ klienti Ārvalstu kompetentās institūcijas autopārvadājumu jomā Starptautiskās organizācijas Nozares nevalstiskās organizācijas, asociācijas, biedrības Nozares profesionāļi un eksperti Mediji

## 5.6. Ieņēmumu modelis

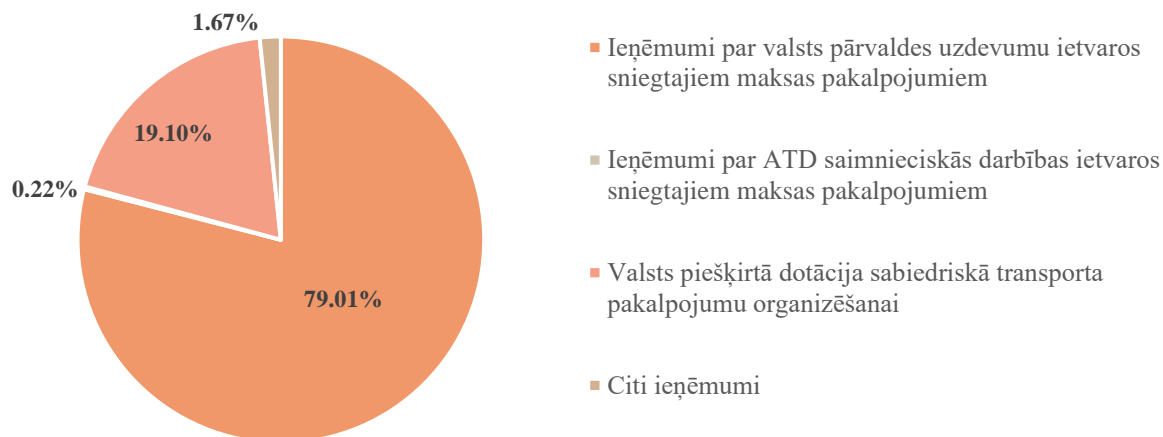
ATD ieņēmumu avoti:

1. Ieņēmumi par valsts pārvaldes uzdevumu ietvaros sniegtajiem maksas pakalpojumiem (2021.gadā 3,75 miljoni eiro, t.sk. ieņēmumi par Eiropas kopienu atļauju un Eiropas Kopienas atļaujas apliecinātu kopiju starptautiskajiem kravu komercpārvadājumiem ar autotransportu (turpmāk – EK kopijas) izsniegšanu 1,54 miljoni eiro, ieņēmumi par vienreizējo starptautisko atļauju izsniegšanu 624,8 tūkstoši eiro, ieņēmumi par digitālā tahogrāfa karšu izsniegšanu 611,6 tūkstoši eiro, ieņēmumi par licences kartīšu izsniegšanu 436,8 tūkstoši eiro, ieņēmumi par pašpārvadājumu sertifikātu izsniegšanu 186,5 tūkstoši eiro, ieņēmumi par ETMK atļauju izsniegšanu 136,5 tūkstoši eiro un citi ieņēmumi 231,6 tūkstoši eiro)
2. Ieņēmumi par ATD saimnieciskās darbības ietvaros sniegtajiem maksas pakalpojumiem (2021.gadā 27 tūkstoši eiro);
3. Valsts piešķirtā dotācija sabiedriskā transporta pakalpojumu organizēšanai (2021.gadā 839 tūkstoši eiro);
4. Citi ieņēmumi (35,4 tūkstoši eiro, t.sk. ieņēmumi par dalību ES finansētos projektos, līgumsodu ieņēmumi par sabiedriskā transporta pakalpojumu līgumu izpildē konstatētajiem pārkāpumiem u.c.)

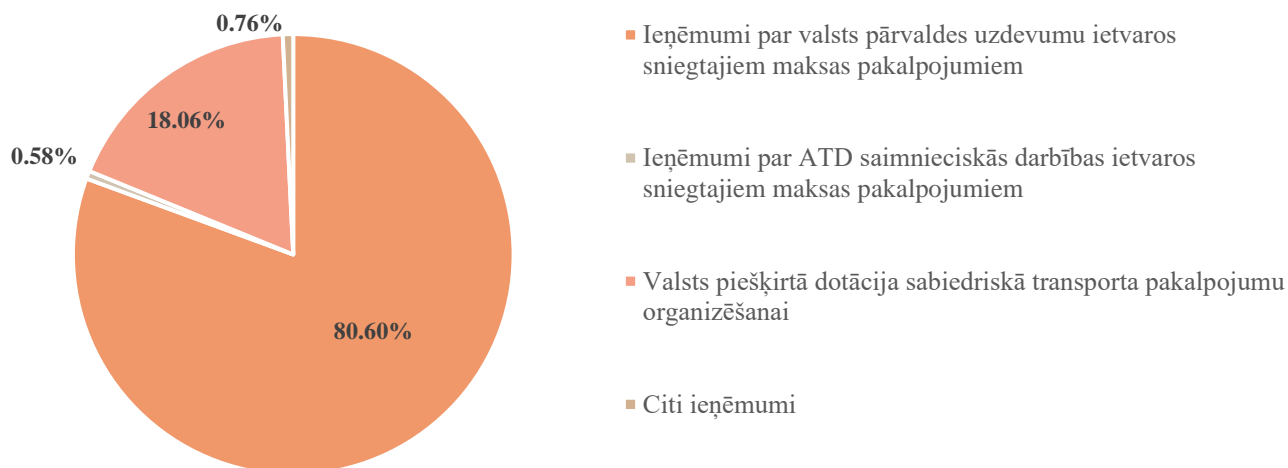
Analizējot ATD iepriekšējo gadu ieņēmumu struktūru, jāsecina, ka tā ir saglabājusies faktiski bez būtiskām izmaiņām. Vienlaikus, lai arī tās ir nebūtiskas uz kopējo ieņēmumu fona, diezgan nozīmīgas izmaiņas ir notikušas ieņēmumos, kas gūti par ATD saimnieciskās darbības ietvaros sniegtajiem maksas

pakalpojumiem. Ieņēmumi ir palielinājušies vairāk kā divas reizes, kas saistīts ar jaunu, klientiem ērtāku dokumentu nosūtīšanas pakalpojuma ieviešanu, proti, dokumentu nosūtīšana izmantojot paku skapjus.

Samazinājās citu ieņēmumu sadaļa, kas galvenokārt saistīts ar to, ka noslēdzās ATD dalība ES līdzfinansētajā projektā “Palielināta mobilitāte un pakalpojumu pieejamība demogrāfisko izmaiņu ietekmētajos reģionos” jeb MAMBA, kuru realizēja Interreg Baltijas jūras reģiona programmas ietvaros.



7.attēls ATD ieņēmumu struktūra 2020. gadā



8.attēls ATD ieņēmumu struktūra 2021. gadā

Attēlos Nr.7 un Nr.8 ir redzams, ka nepārprotami galvenais ATD darbības ieņēmumu avots ir ieņēmumi par valsts pārvaldes uzdevumu ietvaros sniegtajiem maksas pakalpojumiem. Kopumā valsts pārvaldes uzdevumu ietvaros ATD sniedz 39 maksas pakalpojumus. Nozīmīgākie pakalpojumi ar augstāko ienesīgumu, ko ietekmē lielais pieprasījums pēc šiem pakalpojumiem, ir EK kopijas, Digitālā tahogrāfa vadītāja kartes un Licences kartītes pasažieru komercpārvaldājumiem ar autobusiem un kravas komercpārvaldājumiem ar kravas automobiļiem Latvijas teritorijā. Vienlaikus, dažādu mainīgo faktoru ietekmē, atsevišķu pakalpojumu sniegšana ATD vairs nesniedz sagaidāmo ienesīgumu vidēji 10% apmērā. Lai to novērstu, ir saredzama nepieciešamība veikt ATD sniegto maksas pakalpojumu cenrāža izmaiņas. Starp pakalpojumiem, kas nesniedz sagaidāmo ienesīgumu, kā nozīmīgākais pakalpojums būtu minams Transportlīdzekļa vadītāja atestāts kravu komercpārvaldājumiem ar autotransportu saskaņā ar Kopienas atļauju.

Pakalpojumi, kas ne tikai nesniedz sagaidāmo ienesīgumu, bet faktiski tiek sniegti ar zaudējumiem, ir Iesniegumu izskatīšana atļaujas izsniegšanai jaunam maršrutam vai grozītam maršrutam, vai pārreģistrēšanai uz jaunu termiņu esošā maršrutā pasažieru regulāriem starptautiskiem

pārvadājumiem Eiropas Savienības teritorijā un Iesnieguma izskatīšana atļaujas izsniegšanai jaunam maršrutam vai grozītam maršrutam, vai pārreģistrēšanai uz jaunu termiņu esošā maršrutā pasažieru regulāriem starptautiskiem pārvadājumiem uz valsti, kas nav Eiropas Savienības dalībvalsts. Tas skaidrojams ar to, ka faktiskais pakalpojumu pieprasījums neatbilst ieguldāmo resursu apjomam. Vienlaikus ATD līdz šim nav atļāvusies pakalpojumiem piemērot tādu cenu, kas nosegtu visas ar pakalpojumu sniegšanu saistītās izmaksas, jo tādā gadījumā pakalpojumu cena būtu vērtējama kā nesamērīgs slogs uzņēmējiem, kam pakalpojums nepieciešams.

Vienlaikus ATD ir deleģēts sniegt pakalpojumus, par kuriem netiek iekasēta samaksa, jo tie ir valsts nodevas objekts, proti, lai tos saņemtu klientam ir jāveic valsts nodevas samaksa. Tādi pakalpojumi ir licence kravu komercpārvadājumiem ar kravas transportlīdzekli, licence pasažieru komercpārvadājumiem ar autobusu un licence pasažieru komercpārvadājumiem ar vieglo automobili.

## **6. Nefinanšu un finanšu mērķi**

### **6.1. Nefinanšu mērķi**

ATD izvirzītie finanšu un nefinanšu mērķi ir savstarpēji līdzsvaroti. Finanšu mērķi noteikti tā, ka tie nodrošina nepieciešamos resursus ATD nefinanšu mērķu sasniegšanai. Nefinanšu mērķi ir noteikti, balstoties uz finanšu iespējām stratēģijas periodā. Finansiālā darbība ir orientēta uz racionālu un efektīvu finanšu līdzekļu izmantošanu, vienlaikus nodrošinot uzņēmuma attīstību, tajā skaitā nefinanšu mērķu sasniegšanu. ATD stratēģijas darbības periodā no 2023. līdz 2026. gadam ir noteiktas sekojošas prioritātes, kurām tiks koncentrēti ATD resursi, un no prioritātēm izrietoši mērķi, kuri nodrošinās prioritāšu attīstību.



**6.1.1. Ilgtspējīga, pieejama un pasažieru interesēm atbilstoša sabiedriskā transporta maršrutu tīkla un uz Eiropas zaļo kursu orientētas un multimodālas sabiedriskā transporta pakalpojumu sistēmas uzturēšana un attīstība.** Šī prioritāte un attiecīgie specifiskie valsts noteiktie mērķi izriet no ATD vispārējā stratēģiskā mērķa, Satiksmes ministrijas nolikuma, Transporta attīstības pamatnostādņem 2021.–2027. gadam, no Latvijas Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna, tostarp paredzot dzelzceļa lomas stiprināšanu sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanā.

N.p.k.	Mērķis	Sasniedzamais rezultāts	Snieguma rādītājs			
			2023. gadā	2024. gadā	2025. gadā	2026. gadā
6.1.1.1.	Mobilitātes un sabiedriskā transporta pakalpojumu pieejamības veicināšana reģionālās nozīmes dzelzceļa maršrutos	Ieviests intervāla grafiks, nodrošinot, ka no noslogotākajām dzelzceļa līnijām vilciens Rīgas Centrālajā dzelzceļa stacijā maksimālajā intensitātē ienāk vai iziet ik pēc 15 min līdz 20 min, savukārt ārpus maksimumstundām ik pēc 30 min līdz 45 min ( <i>dzelzceļa maršrutu skaits</i> )		4	Saglabājas	Saglabājas
6.1.1.2.	Sekmēt ilgtspējīga un mūsdienīga sabiedriskā transporta pakalpojumu reģionālo maršrutu tīkla nodrošināšanu, attīstot bezemisiju dzelzceļa pārvadājumus	Organizēta jaunu, pasažieru pārvadāšanai paredzētu, akumulatoru bateriju elektrovilcienu (BEMU) vienību piegāde	Noslēgts iepirkuma līgums par akumulatoru bateriju elektrovilcienu (BEMU) piegādi			Piegādātas 9 (deviņas) akumulatoru bateriju elektrovilcienu (BEMU) vienības
6.1.1.3.	Veidot autoostas kā sabiedriskā transporta pakalpojumu sistēmas multifunkcionālus pārsēšanās punktus ar mūsdienīgiem un uz pasažieru vajadzībām orientētiem pakalpojumiem	Izstrādāts autoostu un to sniegto pakalpojumu kvalitātes standarts un veicināta tā ieviešana ( <i>procents no reģistrētajām autoostām</i> )	Sniegtā pakalpojuma kvalitātes standarta izstrāde	50%	100%	Saglabājas
6.1.1.4.	Veicināt lietderīgu rīcību ar publiskajiem līdzekļiem, veidojot lielāku uzticību sabiedriskā transporta pakalpojumu sistēmai	Samazināts sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma līguma izpildē konstatēto pārkāpumu īpatsvars ( <i>konstatēto pārkāpumu īpatsvars veikto pārbaužu skaitā gadā</i> )	≤ 6%	≤ 5%	≤ 4%	≤ 4%
6.1.1.5.	Pasažieru interesēm atbilstoša sabiedriskā transporta pakalpojuma nodrošināšana	Veikt pētījumu par iedzīvotāju apmierinātību ar reģionālās nozīmes sabiedrisko transportu dažādos Latvijas novados ( <i>ar sabiedrisko transportu apmierināto iedzīvotāju procents</i> )	Pētījums netiek veikts	≥ 70%	Pētījums netiek veikts	≥ 75%

**6.1.2. Sauszemes transporta nozares attīstība.** Šī prioritāte un attiecīgie mērķi tiks īstenoti, ņemot vērā ATD transporta nozares eksperta lomu un ietekmi nozarē. Ar mērķi sekmēt kravu un pasažieru pārvadājumu attīstību un palielināt pārvadātāju konkurētspēju, tiks veiktas vairākas aktivitātes:

starptautisko autopārvadājumu tirgu darbības apskats un analīze, pasažieru komercpārvadājumu ar vieglo automobili un taksometru komercpārvadājumu jomas analīze un uzraudzības pilnveides pasākumi, ekspeditoru un kravu pārvadājumu starpniecības pakalpojumu sniedzēju darbības apskats un analīze.

N.p.k.	Mērķis	Sasniedzamais rezultāts	Snieguma rādītājs			
			2023. gadā	2024. gadā	2025. gadā	2026. gadā
6.1.2.1.	Nodrošināt analītisko materiālu kopumu Latvijas kompetento institūciju starptautisko autopārvadājumu jomā stratēģiskās plānošanas vajadzībām	Satiksmes ministrijai iesniegti analītiskie materiāli un rekomendācijas stratēģisku lēmumu pieņemšanai nolīgumu starptautisko autopārvadājumu jomā izpildes ietvaros un pasākumu starptautisko autopārvadājuma tirgus attīstības definēšanai ( <i>skaitis gadā</i> )	1	2	2	1
6.1.2.2.	Izstrādāt koncepciju taksometru pārvadājumu un pasažieru pārvadājumu ar vieglo automobili vienotas centralizētas licencēšanas nodrošināšanai	Izstrādāta koncepcija taksometru pārvadājumu un pasažieru pārvadājumu ar vieglo automobili vienotas centralizētas licencēšanas nodrošināšanai un iesniegta Satiksmes ministrijai izvērtēšanai un lēmuma pieņemšanai par tās tālāko virzību un saistošo normatīvo aktu grozīšanu ( <i>skaitis gadā</i> )	1			
6.1.2.3.	Izstrādāt koncepciju par ekspeditoru un kravu pārvadājumu starpniecības pakalpojumu sniedzēju reģistrācijas nepieciešamību un šiem uzņēmējiem izvirzāmajām prasībām	Izstrādāta koncepcija par ekspeditoru un kravu pārvadājumu starpniecības pakalpojumu sniedzēju reģistrācijas nepieciešamību un iesniegta Satiksmes ministrijai izvērtēšanai ( <i>skaitis gadā</i> )		1		
6.1.2.4.	Sniegt profesionālo atbalstu autopārvadājumu nozares dalībniekiem, nodrošinot aktuālās informācijas apriti	Dalība/organizēšana konferencēs vai projektos, kā arī īstenojot sadarbību ar publisko un nevalstisko sektoru, organizētas apmācības un/vai semināri, tostarp izstrādātas pakalpojuma nodrošināšanas vadlīnijas un rokasgrāmatas, u.c. ( <i>skaitis gadā</i> )	2	3	3	4
6.1.2.5.	Stiprināt ATD kā transporta nozares eksperta lomu nozarē	Īstenotas informatīvas aktivitātes par sauszemes transporta nozares aktualitātēm, tostarp informācijas publicēšana par sauszemes transporta nozares darbības rezultātiem, sadarbības pasākumi ar nozares kontrolējošām, uzraugošajām institūcijām ( <i>skaitis gadā</i> )	6	8	10	10

**6.1.3. ATD sniegto pakalpojumu pilnveide un digitalizācija.** Ņemot vērā ATD vispārējo stratēģisko mērķi, ATD saimniecisko darbību mazāk raksturo tādi rādītāji kā klientu skaits, pieteikto un izsniegto dokumentu skaits, tirgus daļa u.tml., tāpēc kapitālsabiedrība koncentrējas uz tās darbības efektivitātes un klientu apkalpošanas kvalitātes palielināšanu.

N.p.k.	Mērķis	Sasniedzamais rezultāts	Snieguma rādītājs			
			2023. gadā	2024. gadā	2025. gadā	2026. gadā
6.1.3.1.	Nodrošināt uz klientu orientētu, drošu un pārredzamu tiešsaistes vidi, pakāpeniski digitalizējot sniegtos pakalpojumus	Paplašināts e-pakalpojumu vidē <i>e.atd.lv</i> sniedzamo pakalpojumu klāsts ( <i>e-pakalpojumu vidē e.atd.lv sniegtā pakalpojuma nosaukums</i> )	Digitālā tahogrāfa vadītāja kartes saņemšanas pieteikšana	Uzsākta ETMK atļauju izsniegšana un atskaišu iesniegšana*	2 valstu starptautisko vienreizējo autopārvadājumu atļauju izsniegšana*	3 valstu starptautisko vienreizējo autopārvadājumu atļauju izsniegšana*
6.1.3.2.	Palielināt e-pakalpojumu vidē <i>e.atd.lv</i> iesniegto iesniegumu skaitu pret kopējo iesniegto iesniegumu skaitu	E-pakalpojumu vidē <i>e.atd.lv</i> iesniegto iesniegumu īpatsvars pret kopējo iesniegto iesniegumu skaitu ( <i>procentos</i> )	≥ 62%	≥ 62%	≥ 65%	≥ 65%
6.1.3.3.	Sekmēt ATD sniegto pakalpojumu digitalizāciju	Nodrošināta e-pakalpojumu vidē <i>e.atd.lv</i> sniegto pakalpojumu automātiskā izvērtēšana un piešķiršana, attiecīgi pilnveidojot Autopārvadātāju informatīvās datubāzes (APIDB) informācijas sistēmas funkcionalitāti ( <i>pakalpojumu skaits gadā</i> )	2	2	1	1
6.1.3.4.	Sniegt uz klientu orientētus un tā vēlmes un vajadzības apmierinošus pakalpojumus, nodrošinot augstu klientu apkalpošanas kultūras līmeni	Veikta ATD tiešo klientu apmierinātības aptauja ( <i>ar sniegto pakalpojumu klientu apmierinātības pakāpes rādītājs procentos</i> )	≥ 76%	≥ 78%	≥ 80%	≥ 82%

\*Snieguma rādītāja realizācija ir atkarīga no ārvalstu kompetento institūciju iesaistes.

**6.1.4. IKT attīstības projekti.** Lai sasniegtu ATD izvirzītos nefinanšu mērķus, stratēģijas periodā tiek plānoti vairāki IKT attīstības projekti.

N.p.k.	Mērķis	Sasniedzamais rezultāts	Snieguma rādītājs			
			2023. gadā	2024. gadā	2025. gadā	2026. gadā
6.1.4.1.	Ieviest un pilnveidot Braukšanas maksas atvieglojumu saņēmēju informācijas sistēmu (BMA)	Nodrošināta personu valsts kompensējamu braucieni elektroniskā identifikācija sabiedriskajā transportā	Nodrošināta personu valsts kompensējamu braucieni elektroniska identifikācija sabiedriskajā transportā	Saglabājas	Saglabājas	Saglabājas

6.1.4.2.	Ieviest un attīstīt Vienotu sabiedriskā transporta biļešu sistēmu (VSTBS)	Nodrošināta plaša spektra reģionālas nozīmes dotēto maršrutu biļešu tirdzniecība VSTBSā un izstrādāti priekšnosacījumi VSTBS komercializācijai un attīstībai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Nodrošināta biļešu ar braukšanas maksas atvieglojumiem iegādes un uzskaites iespējas VSTBSā.</li> <li>2.Veikts pētījums - Tehniskā modeļa un nosacījumu definēšana reģionālā un valstspilsētu sabiedriskā transporta vienoto biļešu ieviešanai VSTBSā.</li> <li>3.Veikts pētījums – Iespējamie VSTBS komercializācijas principi un jauni biļešu veidi.</li> </ol>	Uzsākta VSTBS integrācijas izstrāde ar Rīgas pilsētas biļešu sistēmu vienoto biļešu realizācijai	Izstrādāta VSTBS integrācija ar Rīgas pilsētas biļešu sistēmu vienoto biļešu realizācijai	Izstrādāti un ieviesti jauni biļešu veidi VSTBS
----------	---	--	--	--	---	---

## 6.2. Finanšu mērķi

Plānojot turpmāko ATD finanšu darbību, ATD ir ņēmusi vērā pasaulē valdošo nestabilitāti un nenoteiktību, tāpēc tā ir plānota ar būtisku piesardzību. Tas atsaucas arī uz plānotajiem finanšu mērķiem, kas tiešā mērā ir atkarīgi no prognozētajiem sasniedzamajiem finanšu rezultātiem. Nozīmīgākais faktors, kas rada neziņu par turpmāko situāciju, ir Krievijas realizētā karadarbība Ukrainā, kā rezultātā ir liela neskaidrība par turpmāko sadarbību gan ar Krieviju, gan ar Baltkrieviju kravu pārvadājumu jomā. Situācija var palikt nemainīga un kravu pārvadājumi saglabāties līdzšinējos apmēros, bet ļoti iespējama ir arī situācija, ka kravu pārvadājumi tiek būtiski ierobežoti vai arī mainās kravu pārvadājumu veikšanas nosacījumi – robežas šķērsošanai vairs nebūtu nepieciešama vienreizējā kravu pārvadājumu atļauja, bet gan tiktu veikts maksājums uz robežas. Ņemot vērā, ka ieņēmumi par vienreizējām kravu pārvadājumu atļaujām veido līdz pat 20% no ATD neto apgrozījuma, tad negatīvākajam scenārijam būtu ļoti nozīmīga ietekme.

Krievijas realizētās karadarbības Ukrainā un tam sekojošo sankciju ieviešanas pret Krieviju dēļ, būtiskus satricinājumus ir piedzīvojuši enerģētikas nozare. Tā rezultātā energoresursu cenas sasniedza arvien jaunus rekordus, kas veicināja būtisku inflācijas pieaugumu. Situācija saglabājas ļoti neskaidra, jo inflācijas prognozes regulāri tiek pārskatītas un galvenokārt ar negatīvu tendenci gan prognozējamajā līmenī, gan termiņā. Tas nozīmē, ka resursu sadārdzināšanās ietekmēs arī ATD izdevumus, proti, inflācijas ietekme varētu būt vērtējama līdz pat 2% no kopējiem ATD izdevumiem.

Lai arī situācija kopumā ir mainījies uz pozitīvo pusi, tomēr joprojām saglabājas pietiekami nozīmīga neskaidrība ar Covid-19 pandēmiju, kas arī var ieviest zināmas korekcijas ekonomikas attīstībā un līdz ar to pārvadājumu nozarē, kam secīgi būtu negatīva ietekme uz ATD ieņēmumiem. Vienlaikus Covid-19 risks vērtējams kā salīdzinoši neliels, ja situācija ar vīrusa izplatību un tā bīstamību būtiski nepasliktinās.

Kā joprojām nozīmīgs risks ir vērtējama Mobilitātes pakotnes stāšanās spēkā, kuras nozīmīgākā ietekme varētu būt saistīta ar prasību par kravas automašīnas atgriešanu reģistrācijas valstī ik pēc astoņām nedēļām. Maksimālā negatīvā ietekme uz ATD ieņēmumiem tika vērtēta līdz pat 200 000 eiro, kas atbilst 5,4% no 2023.gadā plānotajiem ieņēmumiem.

Finanšu mērķis	Fakts			Plāns				
	2019. gads	2020. gads	2021. gads	2022. gads	2023. gads	2024. gads	2025. gads	2026. gads
Neto apgrozījums, EUR	4 110 263	3 480 824	3 772 514	3 728 909	3 905 785	3 959 386	3 855 061	3 882 844
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	22.35	13.11	18.02	9.38	1.25	0.54	0.17	0.59
Pašu kapitāla īpatsvars	0.92	0.91	0.90	0.90	0.84	0.84	0.84	0.83
Valsts budžetā prognozējamās dividendes % no pārskata gada peļņas*	80.00	80.00	80.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00

\*Mērķa vērtība atbilst normatīvajos aktos noteiktajai minimālajai prognozējamajai peļņas daļai, kas izmaksājama dividendēs.

### 6.3. Finanšu rādītāji

Finanšu rādītājs	Fakts			Plāns				
	2019. gads	2020. gads	2021. gads	2022. gads	2023. gads	2024. gads	2025. gads	2026. gads
Neto apgrozījums, EUR	4 110 263	3 480 824	3 772 514	3 728 909	3 905 785	3 959 386	3 855 061	3 882 844
Peļņa vai zaudējumi, EUR	895 508	496 475	745 424	362 682	47 823	20 698	6 627	22 516
Peļņa pirms procentu maksājumiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem EBITDA, EUR	1 111 256	698 621	920 527	617 774	345 852	258 350	229 939	262 516
Pašu kapitāls, EUR	4 007 487	3 787 555	4 135 799	3 865 148	3 837 117	3 827 208	3 820 588	3 838 862
Pašu kapitāla atdeve (ROE), %	22.35	13.11	18.02	9.38	1.25	0.54	0.17	0.59
Kopējais likviditātes rādītājs	12.07	9.73	8.65	8.65	5.09	5.11	4.87	4.62
Saistības pret pašu kapitālu, %	0.08	0.10	0.11	0.11	0.19	0.18	0.19	0.20
Pamatdarbības neto naudas plūsma, EUR	1 089 480	783 700	821 007	646 626	397 085	305 848	276 727	295 972
Ieguldījumi investīcijās, EUR	294 131	171 971	425 663	271 815	160 000	260 000	260 000	260 000

Finanšu rādītājs	Fakts			Plāns				
	2019. gads	2020. gads	2021. gads	2022. gads	2023. gads	2024. gads	2025. gads	2026. gads
Valsts budžetā prognozējamās* dividendes par attiecīgo pārskata gadu, EUR	892 004	716 406	397 180	364 696	232 116	30 607	13 247	4 242
No valsts un pašvaldību budžeta tieši vai netieši plānotais* finansējums (dotācijas, maksa par pakalpojumiem un citi finanšu līdzekļi) kopā, EUR	839 041	855 406	840 265	839 041	926 547	926 547	926 547	926 547
Valsts budžeta finansējums, Dotācija sabiedriskā transporta pakalpojumu organizēšanai, EUR	839 041	839 041	839 041	839 041	839 041	839 041	839 041	839 041
Valsts budžeta finansējums, Dotācija Vienotas sabiedriskā transporta biļešu sistēmas uzturēšanai, EUR	0	0	0	0	87 506	87 506	87 506	87 506

#### **6.4. Peļņas vai zaudējumu aprēķins, bilance un naudas plūsmas plāns**

Prognozēt ATD turpmāko četru gadu finansiālo rezultātu šajos nenoteiktības apstākļos ir ļoti liels izaicinājums. Pirmkārt tas saistīts ar Krievijas uzsākto karadarbību Ukrainā, kā rezultātā ir ietekmēti līdzšinējie loģistikas virzieni, ir liela neskaidrība par iespējamu kravu pārvadājumu apturēšanu starp Eiropas Savienību un Krieviju un Baltkrieviju. Ļoti būtiski pieaug inflācija un šobrīd nav ticamu prognožu, kad tā varētu sasniegt augstāko punktu un būtu gaidāma tās samazināšanās, jo inflācijas stabilizēšanās un samazināšanās prognozes arvien tiek pagarinātas. Otrkārt joprojām pastāv riski saistībā ar Covid-19 pandēmiju, īpaši rudenī un ziemā. Treškārt spēkā stājusies Mobilitātes pakotne, kuras nozīmīgākais risks ir prasība par kravas automašīnas atgriešanu reģistrācijas valstī ik pēc astoņām nedēļām. Prasība iespējams veicinās vietējo pārvadātāju uzņēmumu pārreģistrēšanu uz Centrāleiropas valstīm, tādējādi izvairoties no nesamērīgiem izdevumiem, lai ievērotu Mobilitātes pakotnes prasības. Visi šie faktori ietekmē gan ATD ieņēmumus, gan izdevumus, līdz ar ko ir ļoti grūts uzdevums prognozēt ATD turpmāko finansiālo darbību.

Ņemot vērā pastāvošos riskus un neziņu, veidojot turpmāko gadu prognozes, galvenais vadmotīvs ir piesardzība. Līdz ar to ATD ir samazinājusi pamatdarbības ieņēmumu jeb neto apgrozījuma pieauguma prognozes, salīdzinot ar 2022.gada plānoto neto apgrozījumu, kam normālos apstākļos, tostarp ņemot vērā apstākli, ka daļa sniegto pakalpojumu ir cikliski, būtu bijis jābūt lielākam. 2023.gada neto apgrozījuma pieaugums ir plānots par 4.74% lielāks, 2024.gada neto apgrozījums ir plānots par 6.18% lielāks, 2025.gada neto apgrozījums ir plānots par 3.38% lielāks un 2026.gada neto apgrozījums ir plānots par 4.13% lielāks salīdzinājumā ar 2022.gadā plānoto neto apgrozījumu.

Tā kā esošā situācija ietekmē ne tikai ieņēmumus, bet, ņemot vērā arvien pieaugošo inflāciju, ļoti būtiski ietekmē arī izdevumus, tad attiecīgi ir diezgan būtiski palielinātas izdevumu prognozes turpmākajiem četriem gadiem, salīdzinot ar 2022.gadā plānoto. 2023.gadā kopējie izdevumi ir plānoti par 11.74% lielāki, 2024.gadā – par 14.847% lielāki, 2025.gadā – par 12.81% lielāki un 2026.gadā – par 13.14% lielāki nekā plānotie izdevumi 2022.gadā. Vērtējot plānotās izmaksu pozīcijas, jāatzīmē, ka būtisks izmaksu pieaugums ir plānots personāla izmaksās, kas saistīts gan ar nepieciešamību nodrošināt atbilstošu atalgojumu jau esošajiem darbiniekiem, lai saglabātu ATD konkurētspēju, gan, ņemot vērā arvien pieaugušo ATD veicamo funkciju apjomu, ar nepieciešamību veikt strukturālas izmaiņas. ATD strukturālās izmaiņas ietvers valdes locekļu skaita palielināšanu no diviem uz trim valdes locekļiem, attīstības projektu vadītāja piesaisti un, dzelzceļa segmenta jautājumu noseģšanai, pakāpenisku jaunas struktūrvienības – Dzelzceļa pārvadājumu pakalpojumu nodaļa – izveidošanu.

Ņemot vērā minētos apstākļus, būtiski mainījies situācija ar ATD iespējām sasniegt tādas peļņas rādītājus, kas būtu līdzvērtīgi iepriekšējos gados sasniegtajiem rezultātiem. Šobrīd prognozējam, ka ATD turpinās darboties ar peļņu, bet turpmākajos gados tā būs mazāka nekā iepriekšējos gados.

Neskatoties uz sarežģīto situāciju, investīciju ieguldījumus plānots saglabāt līdzšinējā apjomā, tādējādi nodrošinot ATD pārvaldīto informācijas sistēmu attīstību. Vienlaikus tā rezultātā ir paredzams naudas līdzekļu samazinājums četru gadu periodā par 4.41%. Tomēr tam nebūs būtiska negatīva ietekme uz ATD finansiālo ilgtspēju un stabilitāti. Visu investīcijas plānā iekļauto investīcijas projektu realizēšana tiks veikta no ATD pašu līdzekļiem.

**PELŅAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS**

	2020. gada fakts	2021. gada fakts	2022. gada plāns	2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
<b>Neto apgrozījums</b>	<b>3 480 824</b>	<b>3 772 514</b>	<b>3 728 909</b>	<b>3 905 785</b>	<b>3 959 386</b>	<b>3 855 061</b>	<b>3 882 844</b>
<b>Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi</b>	<b>912 417</b>	<b>874 423</b>	<b>884 041</b>	<b>932 547</b>	<b>932 547</b>	<b>932 547</b>	<b>932 547</b>
<b>Materiālu izmaksas:</b>	<b>(138 531)</b>	<b>(211 900)</b>	<b>(222 000)</b>	<b>(254 008)</b>	<b>(254 008)</b>	<b>(205 958)</b>	<b>(208 566)</b>
a) izejvielu un palīgmateriālu izmaksas	(138 531)	(211 900)	(222 000)	(254 008)	(254 008)	(205 958)	(208 566)
<b>Personāla izmaksas:</b>	<b>(2 681 059)</b>	<b>(2 703 055)</b>	<b>(2 853 176)</b>	<b>(3 249 349)</b>	<b>(3 323 400)</b>	<b>(3 346 114)</b>	<b>(3 346 114)</b>
a) atlīdzība par darbu	(2 162 727)	(2 189 631)	(2 286 807)	(2 631 973)	(2 691 954)	(2 710 352)	(2 710 352)
b) pārējās sociālās apdrošināšanas izmaksas	(518 332)	(513 424)	(566 369)	(617 376)	(631 446)	(635 762)	(635 762)
<b>Vērtības samazinājuma korekcijas:</b>	<b>(201 907)</b>	<b>(174 995)</b>	<b>(240 000)</b>	<b>(240 000)</b>	<b>(230 000)</b>	<b>(220 000)</b>	<b>(240 000)</b>
a) pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu vērtības samazinājuma korekcija	(201 907)	(174 995)	(240 000)	(240 000)	(230 000)	(220 000)	(240 000)
<b>Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas</b>	<b>(879 960)</b>	<b>(811 455)</b>	<b>(920 000)</b>	<b>(989 123)</b>	<b>(1 056 175)</b>	<b>(1 005 597)</b>	<b>(997 135)</b>
<b>Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi</b>	<b>4 930</b>						
<b>Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa</b>	<b>496 714</b>	<b>745 532</b>	<b>377 774</b>	<b>105 852</b>	<b>28 350</b>	<b>9 939</b>	<b>23 576</b>
Uzņēmumu ienākuma nodoklis	(239)	(108)	(15 092)	(58 029)	(7 652)	(3 312)	(1 060)
<b>Pārskata gada peļņa</b>	<b>496 475</b>	<b>745 424</b>	<b>362 682</b>	<b>47 823</b>	<b>20 698</b>	<b>6 627</b>	<b>22 516</b>

**BILANCE**

	2020. gada fakts	2021. gada fakts	2022. gada plāns	2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
<b>AKTĪVS</b>							
<b>1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI</b>							



<b>I. Nemateriālie ieguldījumi</b>							
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības	137 603	104 166	440 823	629 808	676 285	775 285	857 285
Nemateriālo ieguldījumu izveidošanas izmaksas	6 500	260 815					
<i>Nemateriālie ieguldījumi kopā</i>	<b>144 103</b>	<b>364 981</b>	<b>440 823</b>	<b>629 808</b>	<b>676 285</b>	<b>775 285</b>	<b>857 285</b>
<b>II. Pamatlīdzekļi</b>							
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	201 720	121 288	76 442	145 172	205 672	208 672	208 672
Pamatlīdzekļu izveidošanas izmaksas	1 376						
<i>Pamatlīdzekļi kopā</i>	<b>203 096</b>	<b>121 288</b>	<b>76 442</b>	<b>145 172</b>	<b>205 672</b>	<b>208 672</b>	<b>208 672</b>
<b>III. Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi</b>							
Pārējie aizdevumi un citi ilgtermiņa debitori	43 155	151 684	111 664	89 446	36 350	14 250	9 000
<i>Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi kopā</i>	<b>43 155</b>	<b>151 684</b>	<b>111 664</b>	<b>89 446</b>	<b>36 350</b>	<b>14 250</b>	<b>9 000</b>
<i>Ilgtermiņa ieguldījumi kopā</i>	<b>390 354</b>	<b>637 953</b>	<b>628 929</b>	<b>864 426</b>	<b>918 307</b>	<b>998 207</b>	<b>1 074 957</b>
<b>2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI</b>							
<b>I. Krājumi</b>							
Izejvielas, pamatmateriāli, palīgmateriāli	43 639	49 151	42 000	45 000	45 000	45 000	45 000
<i>Krājumi kopā</i>	<b>43 639</b>	<b>49 151</b>	<b>42 000</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>
<b>II. Debitori</b>							
Debitori	63 589	110 953	108 600	120 131	118 100	88 100	68 250
<i>Debitori kopā</i>	<b>63 589</b>	<b>110 953</b>	<b>108 600</b>	<b>120 131</b>	<b>118 100</b>	<b>88 100</b>	<b>68 250</b>
<b>III. Nauda</b>	<b>3 679 102</b>	<b>3 795 008</b>	<b>3 508 495</b>	<b>3 533 560</b>	<b>3 452 801</b>	<b>3 419 281</b>	<b>3 414 011</b>
<i>Apgrozāmie līdzekļi kopā</i>	<b>3 786 330</b>	<b>3 955 112</b>	<b>3 659 095</b>	<b>3 698 691</b>	<b>3 615 901</b>	<b>3 552 381</b>	<b>3 527 261</b>
<b>AKTĪVU KOPSUMMA</b>	<b>4 176 684</b>	<b>4 593 065</b>	<b>4 288 024</b>	<b>4 563 117</b>	<b>4 534 208</b>	<b>4 550 588</b>	<b>4 602 218</b>
<b>PASĪVS</b>							
<b>1. PAŠU KAPITĀLS</b>							
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls)	200 919	200 919	200 919	200 919	200 919	200 919	200 919
Rezerves:							
a) speciālā rezerve	367 648	367 648	367 648	367 648	367 648	367 648	367 648
Nesadalītā peļņa:							
a) Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	2 722 513	2 821 808	2 933 899	3 220 727	3 237 943	3 245 394	3 247 779
b) Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	496 475	745 424	362 682	47 823	20 698	6 627	22 516
<i>Pašu kapitāls kopā</i>	<b>3 787 555</b>	<b>4 135 799</b>	<b>3 865 148</b>	<b>3 837 117</b>	<b>3 827 208</b>	<b>3 820 588</b>	<b>3 838 862</b>
<b>2. ĪSTERMIŅA KREDITORI</b>							
Īstermiņa kreditori	389 129	457 266	422 876	726 000	707 000	730 000	763 356

<i>Īstermiņa kreditori kopā</i>	<b>389 129</b>	<b>457 266</b>	<b>422 876</b>	<b>726 000</b>	<b>707 000</b>	<b>730 000</b>	<b>763 356</b>
<b>PASĪVU KOPSUMMA</b>	<b>4 176 684</b>	<b>4 593 065</b>	<b>4 288 024</b>	<b>4 563 117</b>	<b>4 534 208</b>	<b>4 550 588</b>	<b>4 602 218</b>

### NAUDAS PLŪSMAS PĀRSKATS

	2020. gada fakts	2021. gada fakts	2022. gada plāns	2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
<b>Pamatdarbības naudas plūsma</b>							
Ieņēmumi no pakalpojumu sniegšanas	3 561 232	3 829 185	3 773 909	3 752 114	3 701 664	3 574 625	3 602 408
Saņemtā dotācija	855 406	840 265	839 041	926 547	926 547	926 547	926 547
Maksājumi piegādātājiem, darbiniekiem, pārējiem pamatdarbības izdevumiem	(2 528 525)	(2 714 954)	(2 773 546)	(2 941 570)	(3 009 630)	(2 917 528)	(2 930 778)
Pārējie pamatdarbības izdevumi	(17 804)	(13 776)	(10 000)	(27 944)	(26 936)	(26 936)	(26 936)
Izdevumi nodokļu maksājumiem	(1 086 594)	(1 119 527)	(1 167 686)	(1 278 145)	(1 278 145)	(1 276 669)	(1 274 209)
Izdevumi uzņēmuma ienākuma nodokļa maksājumiem	(15)	(186)	(15 092)	(33 917)	(7 652)	(3 312)	(1 060)
<b><i>Pamatdarbības neto naudas plūsma</i></b>	<b>783 700</b>	<b>821 007</b>	<b>646 626</b>	<b>397 085</b>	<b>305 848</b>	<b>276 727</b>	<b>295 972</b>
<b>Ieguldīšanas darbības naudas plūsma</b>							
Pamatlīdzekļu iegāde	(70 422)	(27 871)	(70 000)	(35 000)	(95 000)	(36 000)	(36 000)
Nemateriālo ieguldījumu iegāde	(44 638)	(279 050)	(291 598)	(160 000)	(260 000)	(260 000)	(260 000)
	1 500 000						
<b><i>Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma</i></b>	<b>1 384 940</b>	<b>(306 921)</b>	<b>(361 598)</b>	<b>(195 000)</b>	<b>(355 000)</b>	<b>(296 000)</b>	<b>(296 000)</b>
<b>Finansēšanas darbības naudas plūsma</b>							
Maksa par valsts kapitāla izmantošanu	(716 406)	(397 180)	(440 778)	(232 116)	(30 607)	(13 247)	(4 242)
Veiktie ziedojumi		(1 000)		(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
<b><i>Finansēšanas darbības neto naudas plūsma</i></b>	<b>(716 406)</b>	<b>(398 180)</b>	<b>(440 778)</b>	<b>(233 116)</b>	<b>(31 607)</b>	<b>(14 247)</b>	<b>(5 242)</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu neto pieaugums/(samazinājums)</b>	<b>1 452 234</b>	<b>115 906</b>	<b>(155 750)</b>	<b>(31 031)</b>	<b>(80 759)</b>	<b>(33 520)</b>	<b>(5 270)</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada sākumā</b>	<b>2 226 868</b>	<b>3 679 102</b>	<b>3 664 245</b>	<b>3 564 591</b>	<b>3 533 560</b>	<b>3 452 801</b>	<b>3 419 281</b>
<b>Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada beigās</b>	<b>3 679 102</b>	<b>3 795 008</b>	<b>3 508 495</b>	<b>3 533 560</b>	<b>3 452 801</b>	<b>3 419 281</b>	<b>3 414 011</b>

## INVESTĪCIJU PLĀNS

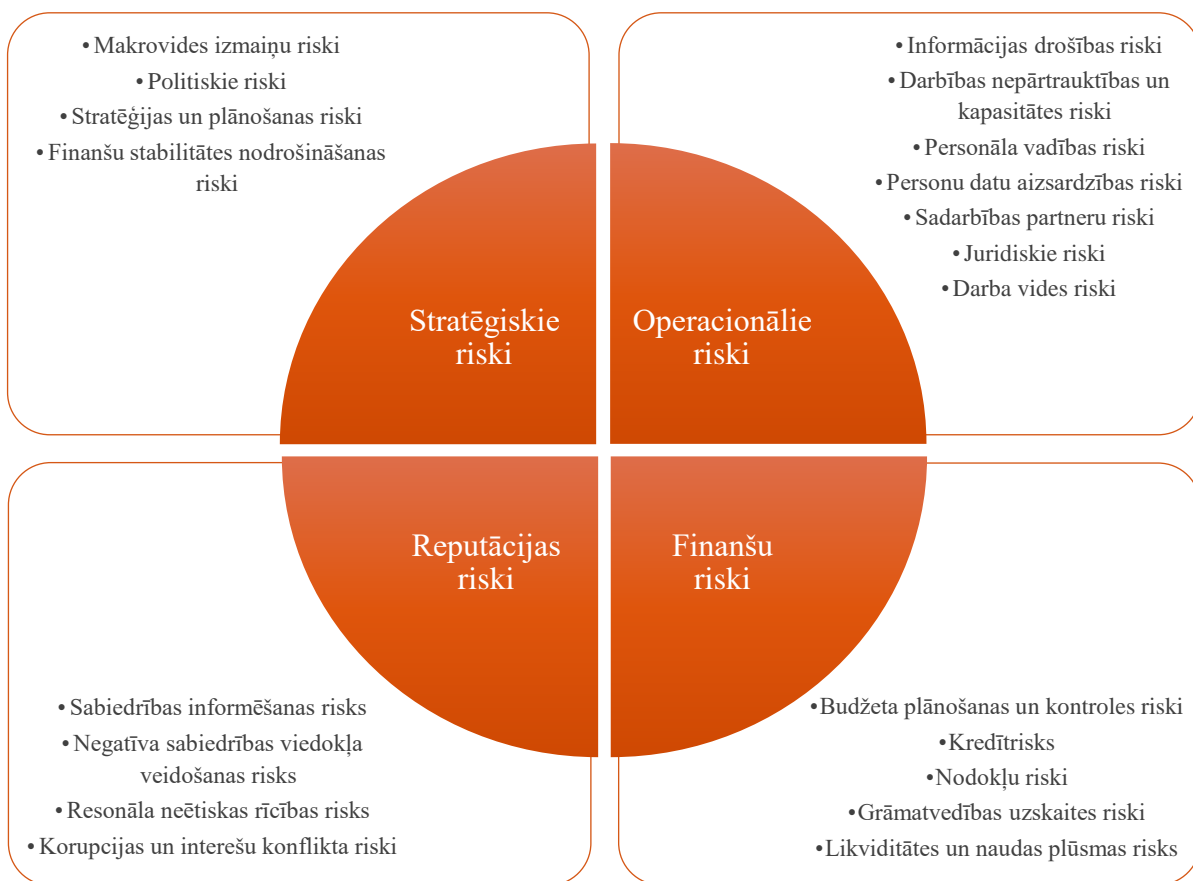
		2023. gada plāns	2024. gada plāns	2025. gada plāns	2026. gada plāns
1.	Valsts noteikto braukšanas maksas atvieglojumu saņēmēju informācijas sistēmas attīstība	50 000	50 000	50 000	50 000
2.	Vienotās sabiedriskā transporta biļešu sistēmas attīstība	40 000	100 000	100 000	100 000
3.	Sabiedriskā transporta informācijas un finanšu statistikas sistēmas attīstība	40 000	80 000	80 000	80 000
4.	ATD e-pakalpojumu attīstība	30 000	30 000	30 000	30 000
<b>KOPĀ</b>		<b>160 000</b>	<b>260 000</b>	<b>260 000</b>	<b>260 000</b>

### 7. Risku analīze

Risku vadība ir ATD būtisks stratēģiskās vadības un iekšējās kontroles sistēmas elements. ATD risku vadības politika nosaka vienotu kārtību risku vadībā, lai nodrošinātu stratēģisko mērķu izpildi, savlaicīgi identificētu un pārvaldītu būtiskākos riskus, veicinātu veiksmīgu attīstību un darbības nepārtrauktību, tādējādi samazinot iespējamus zaudējumus un reputācijas kaitējumu.

ATD risku vadība ir pastāvīgs un nepārtraukts process: risku identifikācija, analīze, lēmumu pieņemšana, to dzīvē īstenošana un izpildījuma kontrole notiek pastāvīgi un ir ATD attīstības procesa daļa. Tas ir integrēts un nepārtraukts procesu kopums, kas nav uztverams kā atsevišķa funkcija vai process, bet kā neatņemama lēmumu pieņemšanas daļa, kas pastāvīgi notiek visos ATD vadības līmeņos, sākot ar stratēģijas izstrādi un ieviešanu, līdz ikdienas operatīvajai darbībai. ATD risku vadība ir stabila un konservatīva, ievērojot piesardzību – ATD neuzņemas augstus riskus, un riski netiek novērtēti nepamatoti zemu. ATD nodrošina savlaicīgu un atbilstošu informācijas plūsmu, kas valdei un daļu vadītājiem ļauj pieņemt adekvātus lēmumus, lai nodrošinātu līdzsvaru starp iespējamiem zaudējumiem un izdevumiem šo zaudējumu novēršanai.

Īstenojot risku vadību, ATD iespējamie riski tiek sagrupēti un izvērtēti, ņemot vērā to būtību un iespējamus cēloņus, šādās grupās: stratēģiskie riski, operacionālie riski, finanšu riski un reputācijas riski.



9. attēls. ATD risku grupas 2022. gadā

Atbilstoši vadlīnijām risku novērtēšanai identificētie riski tiek reģistrēti ATD risku reģistrā un analizēti, izvērtējot riska iestāšanās varbūtību un ietekmi uz stratēģisko mērķu sasniegšanu, iespējamiem finanšu zaudējumiem, uz ATD reputāciju un klientu uzticību. Riska varbūtība un ietekme noteikta skalā no viens līdz četri. Riska vērtība tiek aprēķināta, reizinot varbūtības un ietekmes. Pēc tam, kad ir novērtēta riska varbūtība un ietekme un aprēķināta riska vērtība, tiek identificētas un dokumentētas iespējamās aktivitātes/pasākumi reaģēšanai uz risku, kā arī esošie riska kontroles pasākumi. Jo augstāka riska vērtība, jo nepieciešama ātrāka un aktīvāka riska samazināšanas pasākumu ieviešana.

		RISKA IETEIKME				
		1	2	3	4	
		Nebūtiska	Mērena	Liela	Kritiska	
RISKA VARBŪTĪBA	1	Ļoti reta	1	2	3	4
	2	Vidēja	2	4	6	8
	3	Bieža	3	6	9	12
	4	Regulāra	4	8	12	16

Riska līmenis	Krāsa
Zems	Brūns
Vidējais	Želti
Augsts	Reds

Riski, kuriem ir maza iespēja iestāties, turklāt to sekas ir mazāk nozīmīgas, var prasīt potenciālajam ieguvumam nesamērīgus ieguldījumus, tāpēc prioritārie ir tie riski, kuriem ir lielāka iespēja iestāties un lielākas negatīvās sekas.

Krievijas iebrukuma un militārās agresijas Ukrainā ietekmē būtiskākais risks ir globālās ekonomikas un starptautiskās tirdzniecības izaugsmes tempu bremzēšanās risks. Šī riska cēlonis ir

ekonomisko un ģeopolitisko apstākļu izmaiņas dēļ Krievijas karadarbības Ukrainā, kas noteikti ilgtermiņā negatīvi iespaidos ATD ieņēmumus, jo samazināsies pieprasījums pēc ATD sniegtajiem pakalpojumiem autopārvadājumu jomā. ATD veic nepārtrauktu ieņēmumu un ārējās vides monitoringu, analizē pieejamus datus no dažādiem avotiem, tajā skaitā arī saņemto informāciju no klientiem, un seko līdzi situācijas attīstībai. Covid-19 krīzes ietekmē būtiskākais risks ir saistīts ar Covid-19 izplatību Latvijā, kā arī ar Latvijā, ES valstīs un pasaulē kopumā noteiktajiem Covid-19 izplatības ierobežojumiem. Covid-19 ierobežošanas pasākumi var arī turpmāk būtiski ietekmēt ATD darbību, klientu aktivitāti, klientu apkalpošanu un finansiālos rādītājus. Joprojām saglabājas neskaidrība saistībā ar Covid-19 pandēmijas tālāko attīstību un attiecīgi tās ietekmi uz ekonomiskajiem procesiem, kas atspoguļojas arī ATD ieņēmumos, jo pārvadātāju rīcībā, pērkot ATD pakalpojumus, ir novērojama zināma piesardzība, proti, terminētie dokumenti tiek pasūtīti uz īsākiem termiņiem. Vienlaikus ATD veic nepārtrauktu ieņēmumu monitoringu un seko līdzi situācijas attīstībai.

Būtiskāko esošo ATD risku kopsavilkums ir šāds:

Risks	Varbūtība	Ietekme	Līmenis	Mazināšanas pasākumi un kontroles
Globālās ekonomikas un starptautiskās tirdzniecības izaugsmes tempu bremzēšanās risks	3	4	12	Situācijas monitorings un Satiksmes ministrijas informēšana par ekonomisko un ģeopolitisko apstākļu izmaiņu ietekmi uz ATD darbību dēļ Krievijas iebrukuma un militārās agresijas Ukrainā.
Ar Covid-19 saistītie riski	3	4	12	Dezinfekcijas un aizsardzības līdzekļu pieejamība darbiniekiem. Attālinātā darba iespēju izmantošana un citi veidi sociālās distancēšanās nodrošināšanai, video saziņas rīku izmantošana attālinātās komunikācijas nodrošināšanai. Operatīvās (krīzes) vadības sapulces. Klientu plūsmas vadība KAC. Aktīva e-pakalpojumu izmantošanas popularizēšana. Darbinieku informēšana par Covid-19 vakcinācijas iespējām un motivēšana vakcinēties. Operatīva kontaktpersonu apzināšana un izolēšana.
Latvijas vai ES regulējuma izmaiņu risks	2	3	6	Situācijas monitorings un Satiksmes ministrijas informēšana par izmaiņu ietekmi uz ATD darbību. ATD ekspertu dalība normatīvo aktu izstrādes darba grupās un komisijās Latvijā un ES. ATD ekspertu proaktīva dalība Latvijas Republikas normatīvo aktu izstrādes darba procesā. Nepieciešamo izmaiņu normatīvajos aktos rosināšana, sadarbības ar Satiksmes ministriju veicināšana.
Informācijas sistēmu drošības risks	2	4	8	IS drošības pasākumu realizēšana atbilstoši IS drošības politikai un risku pārvaldības plānam un atbilstoši iekšējos normatīvajos aktos noteiktajām prasībām.
Sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanas nepārtrauktības nodrošināšanas risks	2	4	8	Sludināt visas nepieciešamās iepirkumu procedūras ar noteiktu laika rezervi pirms attiecīgo pakalpojumu faktiskās nepieciešamības, kas sniedz noteikta laika rezervi situācijās, kad iepirkuma procedūras ietvaros rodas strīdus situācijas ar pretendentiem, kuras tiek risinātas normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā, vai rodas cita veida situācijas, kas pieprasa papildus laika resursus.
Darba apjoma vai sniegto pakalpojumu	2	3	6	Situācijas monitorings (izmaiņas ES vai valsts likumdošanā, izmaiņas autopārvadājumu tirgū, klientu viltotu dokumentu iesniegšana utt.) un Satiksmes ministrijas informēšana par izmaiņu ietekmi uz ATD

klāsta izmaiņu risks				darbību Sadarbība ar autopārvadājumu nozares sabiedriskām organizācijām informācijas iegūšanai par tendencēm autopārvadājumu tirgū.
Korupcijas un interešu konflikta risks	2	3	6	Interesešu konflikta un korupcijas risku novēršanas iekšējā kontroles sistēmā ietvert tādu pasākumu kopumu realizēšanu, kas mazina vai nepieļauj normatīvo aktu pārkāpumu un iespējamās koruptīvas darbības, t.sk. darbinieku, kuri, pildot amata pienākumus, pakļauti korupcijas riskiem, apmācību organizēšana par rīcību interešu konflikta un korupcijas riska novēršanā.

## 8. Stratēģijas attīstības un atbalsta politika

Stratēģijas ieviešanas un īstenošanas kvalitāte atkarīga no katras struktūrvienības īstermiņa plāniem un uzdevumu saskaņotības ar šo stratēģiju. Budžeta izpildes kontrole nodrošina budžeta rādītāju izvērtēšanu un analīzi, kā arī finanšu mērķu izpildes uzraudzību.

ATD ilgspējīga attīstība notiek, pamatojoties uz trīs līmeņu stratēģisko plānošanu:

1. tiek izstrādāta Vidēja termiņa darbības stratēģija, kurā tiek noteikti stratēģiskie finanšu un nefinanšu mērķi. Stratēģiju apstiprina ATD valde, Dalībnieku sapulce un akceptē Pārresoru koordinācijas centrs;
2. balstoties uz Vidēja termiņa darbības stratēģijā noteiktajiem mērķiem un finanšu rādītājiem, tiek sagatavots un ikgadējais darba plāns, nosakot veicamos uzdevumus, izpildes termiņus un atbildīgās struktūrvienības. Darba plāna izstrāde tiek saskaņota ar budžeta plānošanu. Ikgadējo darba plānu apstiprina ATD valde un Dalībnieku sapulce;
3. tiek noteikti katram darbiniekam sasniedzamie individuālie mērķi un uzdevumi, lai veicinātu kopējo ATD mērķu sasniegšanu.

ATD vidējā termiņa darbības stratēģijas īstenošana ietver:

- ikgadējo darbības plānošanas dokumentu sagatavošanu vai aktualizāciju sasaistē ar stratēģijā noteiktajiem mērķiem un finanšu rādītājiem, kā arī iepriekšējo gadu rezultātu izpildes izvērtēšanu, ņemot vērā komercdarbības vides izmaiņas un citu iekšējo un ārējo faktoru ietekmi uz ATD darbību;
- darbības veikšanu atbilstoši darbības plāniem un stratēģijai;
- regulāru kontroli par darbības rezultātu atbilstību plānotajam, sasniegto rezultātu salīdzināšana ar plānotajiem mērķiem un finanšu rādītājiem, kā arī īstermiņa plānošanas dokumentiem.

Stratēģijā noteiktie mērķi tiek ievēroti ATD darbībā un attīstībā kopumā, tajā skaitā pieņemot ikdienas lēmumus un nodrošinot konkrētu uzdevumu izpildi. Funkcionālajā līmenī stratēģijas ieviešanu atbalsta ATD iekšējie normatīvie akti un tajos iestrādātie kontroles mehānismi, nodrošinot uzņēmuma darbības procesus. Individuālā līmenī iesaiste stratēģijas īstenošanā un stratēģijas īstenošanas uzraudzība tiek veikta arī darbinieku individuālā snieguma novērtēšanas procesā. Novērtēšanas sistēma dod iespēju vidējā līmeņa vadītājiem pārrunāt sasniedzamos rezultātus, izmērīt darba sniegumu, noteikt darbinieka kompetences, objektīvi plānot un izveidot atbilstošākās darbinieku apmācības un attīstības programmas, tādejādi veicinot uzņēmuma attīstību un virzību uz mērķu sasniegšanu.

ATD izveidota kontroles vide nodrošina disciplīnu un struktūru, mikroklimatu, kā arī labas pārvaldības principu ievērošanu. Kontroles vide atspoguļo vadības, struktūrvienību vadītāju nostāju, attieksmi, izpratni un veiktās darbības attiecībā uz iekšējās kontroles būtiskumu un kontroļu esamību organizatoriskajā struktūrā, kvalitātes vadības dokumentos un darba metodēs. Kontroles vide iekļauj tādas faktorus kā godīgums, ētiskās vērtības, darbinieku kompetence, vadības stils, atbildība, darbu organizācija, darbinieku attīstība.

ATD informācijas sistēmu drošības politika nosaka veicamos uzdevumus drošības līmeņa saglabāšanai un uzlabošanai un mazina identificētos riskus. Izmantotās informācijas tehnoloģijas nodrošina funkciju izpildei un pakalpojumu sniegšanai nepieciešamās informācijas apriti un saglabāšanu.

Stratēģijas izpilde tiek vērtēta un izpildes kontrole nodrošināta ar noteiktām atskaitēm un pārskatiem, kas regulāri tiek izskatīti valdē. ATD valde izskata, izvērtē un apstiprina ceturkšņa/gada/vadības ziņojumus par veiktajām aktivitātēm biznesa procesos, finanšu un nefinanšu mērķu izpildi, iekšējās kontroles sistēmas darbību, kvalitātes vadības sistēmu un risku vadību, un iesniedz tos Dalībnieku sapulcei, kā arī nodrošina attiecīgo dokumentu publicēšanu mājaslapā. Valde veic regulārus pasākumus, lai novērtētu izvirzīto mērķu sasniegšanu, pārskata prioritātes, kā arī, konsultējoties ar vidējā līmeņa vadītājiem un attiecīgos projektos iesaistītiem darbiniekiem, nosaka uzdevumus un plānus nākamajam periodam.

ATD veikta uzraudzība stratēģisko mērķu sasniegšanā ir darbību kopums, ko īsteno visu līmeņu vadītāji ar mērķi nodrošināt, ka atbildībā esošajos procesos tiek ievērotas prasības attiecībā uz kontroļu īstenošanu un gadījumos, ja rodas kļūdas, tiek veiktas atbilstošas korektīvās un preventīvās darbības. Lai nodrošinātu procesu efektīvu darbību, funkciju izpildi un novērtētu iekšējās kontroles sistēmas darbības efektivitāti, ATD nodrošina kvalitātes iekšējos auditus, speciālos auditus, kurus veic gan Satiksmes ministrijas Iekšējā audita nodaļa, gan pieaicināti ārēji auditori. Nodrošinātas kontroļu darbības regulāras pārbaudes un Informācijas sistēmās ir iestrādāti nepārtrauktās uzraudzības elementi.

Stratēģija tiek pārskatīta un aktualizēta, ja mainās stratēģiskie virzieni, ja mainās valsts ekonomiskā un politiskā situācija, īpaši satiksmes nozarē, kā arī ja no ATD darbības rezultātiem izriet nepieciešamība nodrošināt efektīvāku vai atšķirīgu pārvaldību konkrētā jomā.