
APSTIPRINĀTA:

ar SIA "Rīgas nami"

2024. gada 2. janvāra

padomes sēdes Nr. PP/RN-2024-1/1.3-3

lēmumu Nr. 2

GROZĪJUMI:

ar SIA "Rīgas nami"

2025. gada 10. decembra

padomes sēdes Nr. PP/RN-2025-20/1.3-3

lēmumu Nr. 6

SIA "RĪGAS NAMI"
VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA
2024.-2028. GADAM

STRATĒGIJAS KOPSAVILKUMS

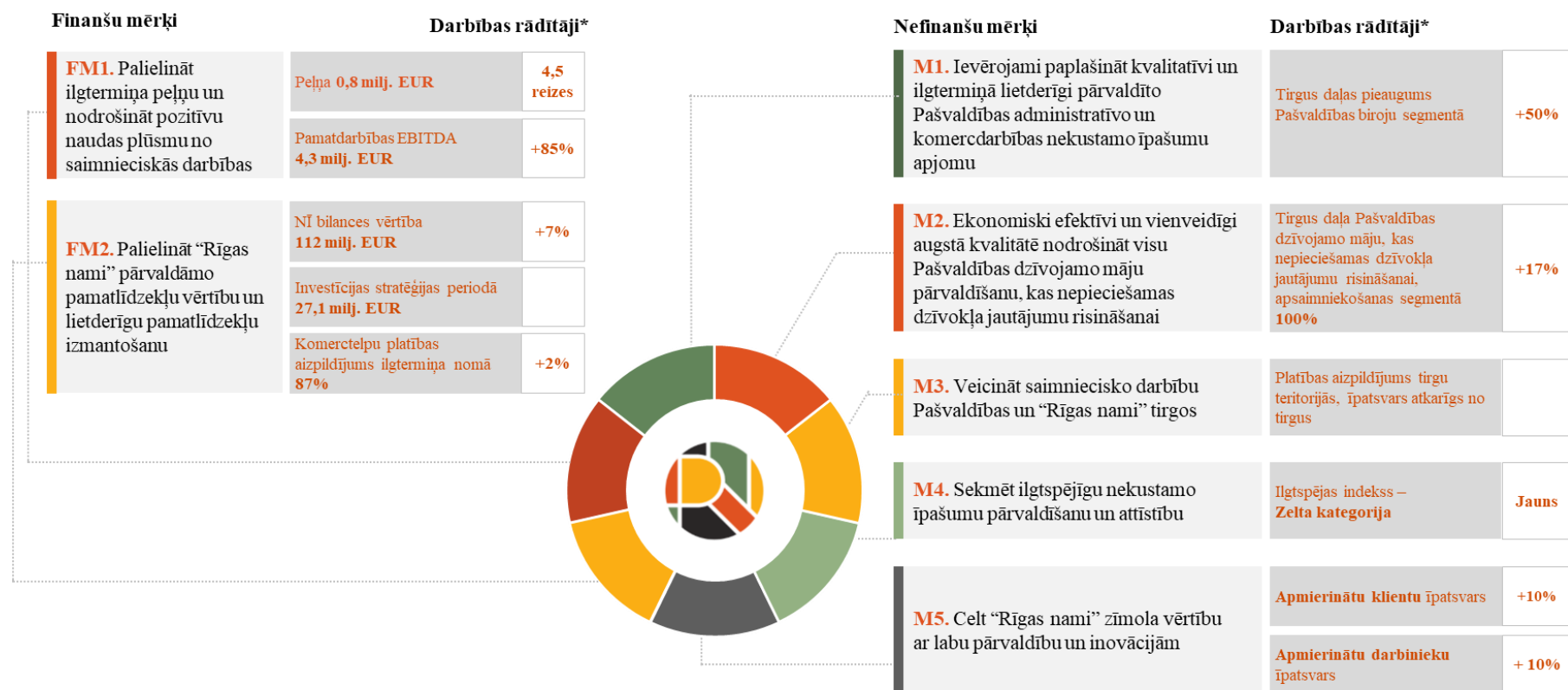
MISIJA, VĪZIJA UN VISPĀRĒJAIS STRATĒGISKAIS MĒRĶIS



VĒRTĪBAS UN DARBĪBAS PAMATPRINCIPI

 Vērtības	 Sadarbība un cieņa	• “Rīgas nami” ir vērsti uz sadarbību, iesaista klientus lēmumu pieņemšanas procesos, pakalpojumu novērtēšanā un nākotnes redzējuma veidošanā. • “Rīgas nami” atzīst ikviena cilvēka vērtību, veidojot cieņpilnas attiecības gan darba kolektīvā, gan sadarbībā ar klientiem un partneriem.
	 Atbildība	• “Rīgas nami” uzņemas atbildību par tās pieņemto lēmumu un veikto darbību rezultātiem. • “Rīgas nami” veido atbildīgu biznesa vidi, nodrošinot rūpīgu korporatīvo pārvaldību un pilnveidojot sniegto pakalpojumu kvalitāti, kā arī veicinot finanšu stāvokļa ilgtspēju.
	 Atvērtība	• Informācija par “Rīgas nami” lēmumiem un pakalpojumiem ir brīvi pieejama, skaidra un viegli saprotama. • “Rīgas nami” ievēro personas datu aizsardzības principus un konfidencialitāti.
	 Profesionalitāte	• “Rīgas nami” pieņemtie lēmumi ir balstīti uz profesionālo kompetenci, skaidri definētiem noteikumiem un normatīvo aktu regulējumu, ievērojot sabiedrības un Pašvaldības intereses.
	 Ilgtspēja	• “Rīgas nami” plāno un sniedz pakalpojumus, kas sasniedz paredzētos rezultātus, ir ilgtspējīgi un tiecas maksimāli klimatneitrāli izmantot pieejamos resursus.

“RĪGAS NAMI” STRATĒGISKIE FINANŠU UN NEFINANŠU MĒRĶI UN GALVENIE DARBĪBAS RĀDĪTĀJI 2028. GADĀ



* Rezultāts 2028.gadā un tā pieaugums, salīdzinot ar 2023.gadu

SATURA RĀDĪTĀJS

Stratēģijas kopsavilkums	2
Vērtības un darbības pamatprincipi	2
“Rīgas nami” stratēģiskie finanšu un nefinanšu mērķi un galvenie darbības rādītāji 2028. gadā	3
Izmantotie termini un saīsinājumi	6
“Rīgas nami” ievadvārdi.....	8
1. Ievads.....	9
Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību.....	9
Vēsture.....	11
Vērtības un darbības principi.....	12
2. Komercedarbības vides faktoru analīze.....	13
Komercedarbības vides un tās sagaidāmo izmaiņu izvērtējums	13
SVID analīze	19
3. Biznesa modelis un darbības virzieni.....	21
“Rīgas nami” finanšu stāvokļa un ienākumu avotu raksturojums	22
“Rīgas nami” galveno darbības virzienu raksturojums	23
Komerccplātību pārvaldīšana	23
Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana.....	25
Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana	25
Dzīvojamo māju apsaimniekošana	26
Tirgu darbības nodrošināšana.....	27
Tirgus analīze	28
Mērķa klientu segmenti un pakalpojumu izplatīšanas kanāli	28
Personāls.....	29
4. “Rīgas nami” stratēģija 2024.–2028. gadam un sagaidāmie rezultāti	31
Vispārējais stratēģiskais mērķis	31
Misija.....	31
Vīzija	31
“Rīgas nami” stratēģiskie mērķi un galvenie darbības rādītāji.....	31
Finanšu mērķi	32
FM1. Palielināt ilgtermiņa peļņu un nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu no saimnieciskās darbības.....	32
FM2. Palielināt “Rīgas nami” pārvaldāmo pamatlīdzekļu vērtību un lietderīgu pamatlīdzekļu izmantošanu	32
Nefinanšu un darbības mērķi.....	32
M1. Ievērojami paplašināt kvalitatīvi un ilgtermiņā lietderīgi pārvaldīto Pašvaldības administratīvo un komercdarbības nekustamo īpašumu apjomu.....	32

M2. Ekonomiski efektīvi un vienveidīgi augstā kvalitātē nodrošināt visu Pašvaldības dzīvojamo māju pārvaldīšanu, kas nepieciešamas dzīvokļa jautājumu risināšanai.....	32
M3. Veicināt saimniecisko darbību Pašvaldības un “Rīgas nami” tirgos.....	33
M4. Sekmēt ilgtspējīgu nekustamo īpašumu pārvaldīšanu un attīstību.....	33
M5. Celt “Rīgas nami” zīmola vērtību ar labu pārvaldību un inovācijām	33
“Rīgas nami” darbības rādītāji.....	34
Finanšu mērķus raksturojošie rādītāji.....	34
Nefinanšu mērķus raksturojošie rādītāji	34
Balansēto mērķu karte	39
5. Peļņas vai zaudējumu, bilances, naudas plūsmas aprēķins, investīciju apjoms	41
6. Risku analīze	43
7. Ilgtspējas analīze.....	49
Vides aspekti	51
Sociālie jautājumi	51
Korporatīvā pārvaldība.....	52
Pielikumi.....	54
1. pielikums. Investīciju plāns	55
2. pielikums. Naudas plūsmas aprēķins.....	Error! Bookmark not defined.
3. pielikums. Finanšu mērķi iedalījumā pa darbības virzieniem	56

IZMANTOTIE TERMINI UN SAĪSINĀJUMI

Saīsinājums	Skaidrojums
ang.	angliski
ANO	Apvienoto Nāciju Organizācija
Covid-19	Infekcijas slimība, kuru izraisa SARS-CoV-2 koronavīruss
Dzīvojamo māju apsaimniekošana	Viens no “Rīgas nami” galvenajiem darbības virzieniem – dzīvojamās telpas izīrēšana personām, kurām ir nepieciešama palīdzība dzīvokļu jautājumu risināšanā, saskaņā ar līgumu ¹ , kas noslēgts ar Rīgas domes Mājokļu un vides departamentu, un jaunu mājokļu attīstība
EBITDA	Peļņa pirms procentu, nodokļu, nolietojuma un amortizācijas atskaitījumiem (ang. <i>Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation</i>)
ES	Eiropas Savienība
IT	Informācijas tehnoloģijas
Komerclatību pārvaldīšana	Viens no “Rīgas nami” galvenajiem darbības virzieniem – komerclatību pārvaldīšana, saskaņā ar līgumu ² , kas noslēgts ar Rīgas valsts pilsētas pašvaldību.
KPI vai galvenie darbības rādītāji	Rādītāji, kuri demonstrē “Rīgas nami” darbības progresu un raksturo svarīgākos sasniegtos rezultātus (ang. <i>key performance indicators</i>)
KSA	Korporatīvā sociālā atbildība
Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana	Viens no “Rīgas nami” darbības virzieniem – kultūras nozarei nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana un kultūras piedāvājuma nodrošināšana
milj.	miljons
Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana	Viens no “Rīgas nami” galvenajiem darbības virzieniem – Pašvaldības izglītības, kultūras, sociālās palīdzības un policijas iestāžu ēku, kā arī neapdzīvotu un saimnieciskajai darbībai neizmantotu ēku apsaimniekošana saskaņā ar līgumu ³ , kas noslēgts ar Rīgas domes Īpašuma departamentu
Nekustamā īpašuma pārvaldīšana	Nekustamā īpašuma objekta pārvaldīšanas procesa organizēšana un vadīšana, nodrošinot īpašuma uzturēšanu un saglabāšanu atbilstoši normatīvo aktu prasībām (īpašuma tehniskā stāvokļa apzināšana, finanšu uzskaitē, lietas vešana, pārvaldīšanas ieņēmumu un izdevumu analīze, izmantošanas perspektīvu izvērtēšana, pārvaldīšanas darba, īpašuma uzturēšanai un attīstīšanai nepieciešamo pasākumu plāna un investīciju plāna sagatavošana, ēkas vai būves tehniskā apsekošana un uzlabošanas darbu plānošana)

¹ Rīgas domes Mājokļu un vides departamenta un SIA “Rīgas nami” 2023. gada 6. aprīlī noslēgtais pārjaunojuma līgums Nr. RN-2023-1525-lī/2.8-4 2016.gada 01.decembra Līgumam par dzīvojamo māju nodošanu bezatlīdzības lietošanā Nr.DMV-16-323-lī

² 25.04.2022. Nekustamo īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas līgumu Nr. RD-22-357-lī

³ Rīgas domes īpašuma departamenta un SIA “Rīgas serviss” 2013. gada 11. februārī noslēgtais līgums par Rīgas pilsētas pašvaldībai piederošo un piekritošo nekustamo īpašumu apsaimniekošanu.Nr. RD-13-255-lī

Saīsinājums	Skaidrojums
Nekustamo īpašumu portfelis	Zemesgabali un būves, kas atrodas “Rīgas nami” īpašumā, pārvaldīšanā vai apsaimniekošanā
NĪ atsavināšana	Nekustamā īpašuma, kurš nav nepieciešams Pašvaldībai un kura vērtības nodrošināšanai nepieciešamo ieguldījumu apmērs nav samērīgs, pārdošana
Objekts	Atsevišķs nekustamais īpašums jeb nekustamo īpašumu komplekss, kas var sastāvēt no vairākām būvēm un/vai zemesgabaliem, kam ir kopīga adrese un/vai kadastra numurs
Pašvaldība	Rīgas valstspilsētas pašvaldība
PESTLE analīze	Stratēģijas plānošanas līdzeklis, kas ļauj novērtēt ārējās vides politiskos, ekonomiskos, sociālos, tehnoloģiskos, tiesiskos un vides faktorus
RCT	SIA “Rīgas Centrāltirgus”
“Rīgas nami” vai Sabiedrība	SIA "Rīgas nami"
SEG	Siltumnīcefekta gāzes
Stratēģija	SIA “Rīgas nami” vidēja termiņa darbības stratēģija 2024. – 2028. gadam
SVID analīze	Stratēģijas plānošanas līdzeklis, kas ļauj novērtēt kapitālsabiedrības stiprās un vājās puses, iespējas un draudus
Tirgu darbības nodrošināšana	Viens no “Rīgas nami” galvenajiem darbības virzieniem – saimnieciskās darbības sekmēšanai nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana tirgos
tūkst.	tūkstoši

“RĪGAS NAMI” IEVADVĀRDI

Cienījamie lasītāji!



SIA “Rīgas nami” savā vidēja termiņa darbības stratēģijā 2024.-2028. gadam turpina mērķtiecīgi attīstīties kā profesionāls, caurspīdīgs un uz sabiedrības interesēm vērsts pašvaldības nekustamo īpašumu pārvaldītājs. Mūsu stratēģiskais virziens balstās skaidrā vīzijā - uzlabot dzīves un darba kvalitāti Rīgā — gan mūsu klientiem, gan darbiniekiem, gan plašākai pilsētas sabiedrībai.

Pārmaiņas un uzņēmumu reorganizācija, kas notikušas pēdējos gados, ir nostiprinājušas “Rīgas nami” kā vienotu, profesionālu un daudzveidīgu kapitālsabiedrību, kuras pārvaldībā atrodas gan dzīvojamais fonds un administratīvie īpašumi, gan kultūras un tirdzniecības telpas, gan galvaspilsētas tirgi – ļoti plašs un diversificēts portfelis ar virkni izaicinājumu un iespēju. Mūsu komanda apvieno pieredzi, zināšanas un spēju rīkoties ilgtspējīgi — pārvaldīt gan vēsturiskas ēkas, gan aktīvi piedāvāt jaunus pārvaldības risinājumus.

Mūsu tuvāko gadu mērķis ir celt pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību, vienlaikus veicinot darbinieku iesaisti un profesionālo izaugsmi. Mūsu īpašumu saimē ir tādas perles kā viens no Eiropas skaistākajiem kinoteātriem “Splendid Palace”, iemīļotākā svinību vieta “Melngalvju nams” – tas ir mūsu acuraugs un izaicinājums - saglabāt to vēsturisko vērtību, auru un šarmu, vienlaikus nodrošinot to, ka ejam vienā solī ar tehnoloģisko attīstību un sabiedrības kultūras patēriņa paradumu maiņu.

Turpināsim paplašināt mūsu pārvaldīto īpašumu portfeli, sasniegdot teicamus rezultātus energoefektīvā apsaimniekošanā, virzoties uz izaicinošu klimatneitrālu mērķu sasniegšanu. Uzsākot stratēģijas realizāciju energoefektivitātes kāpināšana ir bijis viens no mūsu pīlāriem, gan darbā ar dzīvojamo fondu, gan rūpējoties par teju simtgadīgā Rīgas Centrāltirgus paviļjoniem.

Mēs esam gatavi ar pieredzi un rūpību pārvaldīt gan Rīgai tik nozīmīgos vēsturisko īpašumus, gan būt par profesionālu partneri pašvaldībai jauna dzīvojamā fonda būvniecībā. Tāpat mūsu stratēģiskais mērķis ir vismaz uz pusi paplašināt kvalitatīvi un ilgtermiņā lietderīgi pārvaldīto pašvaldības administratīvo un komercdarbības nekustamo īpašumu apjomu.

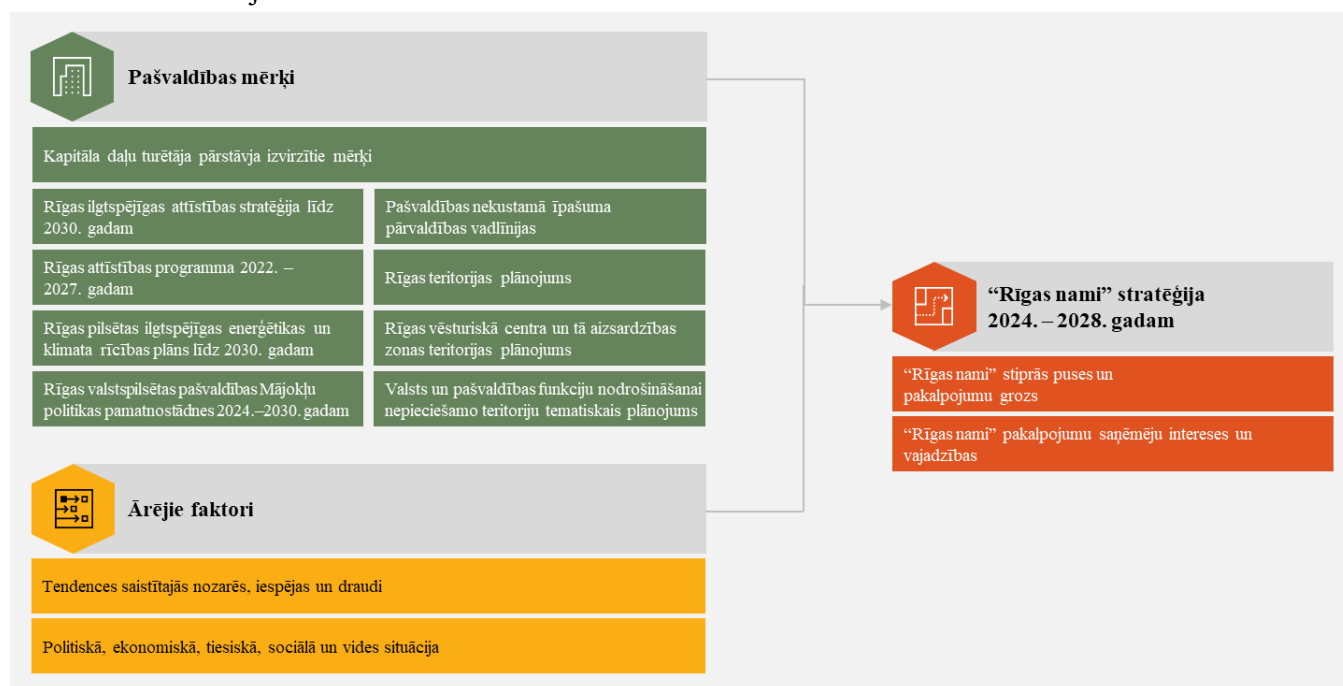
Mūsu vīzija — kļūt par galvaspilsētas nekustamo īpašumu pārvaldības līderi, kas ar savu darbu un attieksmi apliecina: Rīga ir drošas, gādīgās un ilgtspējīgās rokās.

Ojārs Valkers

“Rīgas nami” valdes priekšsēdētājs

1. IEVADS

SIA “Rīgas nami” (turpmāk – “Rīgas nami” vai Sabiedrība) vidēja termiņa darbības stratēģija 2024. – 2028. gadam (turpmāk – Stratēģija) ir vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments. Stratēģija ir izstrādāta, ņemot vērā “Rīgas nami” esošo situāciju, ieinteresēto pušu gaidas, Sabiedrības pakalpojumu grozu, stiprās puses un izaicinājumus, tendences saistītajās nozarēs un tirgos, to radītās iespējas un potenciālos riskus. “Rīgas nami” nākotnes attīstība ir cieši saistīta ar Rīgas valstspilsētas pašvaldības (turpmāk – Pašvaldības) attīstības plānošanas dokumentos⁴ izvirzītajām prioritātēm un kapitāla daļu turētāja pārstāvja noteiktajiem finanšu un nefinanšu mērķiem. Izstrādājot Stratēģiju, tās mērķus un rezultatīvos rādītājus, tika ņemti vērā Pašvaldības izstrādātie attīstības plānošanas dokumenti un tajos izvirzītās prioritātes Sabiedrības darbības jomās, kuru saraksts ietverts zemāk esošajā attēlā.



1.1. attēls. “Rīgas nami” stratēģijas izstrādes ietvars

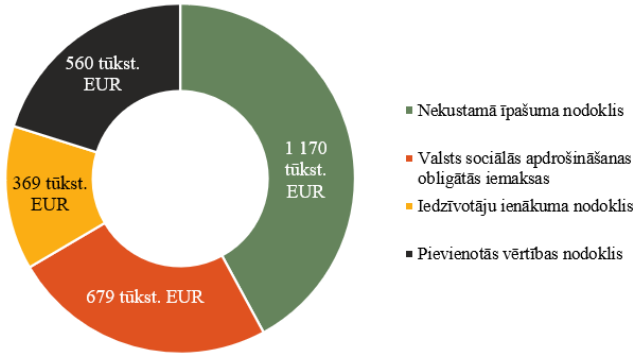
Stratēģijas investīciju prioritātes un apjomi ir noteikti, balstoties uz “Rīgas nami” faktiskajām iespējām un finanšu kapacitāti, iekļaujot Rīgas attīstības programmas 2022.–2027. gadam noteiktos virzienus. Stratēģija var tikt koriģēta, ņemot vērā izmaiņas pašvaldības un Sabiedrības rīcībā esošajos resursos, kā arī aktuālajās prioritātēs nekustamo īpašumu pārvaldības jomā.

VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU

Kapitālsabiedrības firma	SIA “Rīgas nami”
Reģistrācijas numurs	40003109638
Juridiskā adrese	Rātslaukums 5, Rīga, LV-1050, Latvija

⁴ Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. Pieejama: <https://www.rdpad.lv/strategija/>; Rīgas attīstības programma 2022.–2027. gadam (1. Pielikums: Rīcības plāns; 2. Pielikums: Investīciju plāns 2023.–2025. gadam). Apstiprināts ar Rīgas domes 26.04.2023. lēmumu Nr. RD-23-2460-lē (Aktualizēts ar RD 13.07.2023. lēmumu Nr. RD-23-2818-lē) Pieejams: <https://www.rdpad.lv/strategija/attistibas-programma-2022-2027/ricibas-plans-un-investiciju-plans/>

Pamatkapitāla lielums	109 615 802 EUR uz 31.12.2024.
Dalībnieku sastāvs un tiem piederošo daļu skaits	100% kapitāla daļas pieder Pašvaldībai
Informācija par īpašuma struktūru (tai skaitā par līdzdalību citās sabiedrībās)	“Rīgas nami” nav līdzdalības citās sabiedrībās
Kapitālsabiedrības darbības veids	Saskaņā ar statūtiem (apstiprināti 07.03.2025.) un NACE klasifikatoru “Rīgas nami” veic šādu komercdarbību: • gatavu metāla izstrādājumu remonts un apkope (33.11); • dzīvojamo un nedzīvojamo ēku būvniecība (41.00); • citu jaunu preču mazumtirdzniecība (47.78); • nespecializēta galvenokārt pārtikas, dzērienu vai tabakas mazumtirdzniecība (47.11); • uzglabāšana un noliktavu saimniecība (52.10); • kinofilmu demonstrēšana (59.14); • būvniecības projektu attīstīšana (68.12); • sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.20); • citas operācijas ar nekustamo īpašumu uz līguma pamata vai par atlīdzību (68.32); • arhitektūra (71.11); • inženierija un ar to saistītas tehniskas konsultācijas (71.12); • tehniskā pārbaude un analīze (71.20); • citur neklasificēti pārējie profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi (74.99); • intelektuālā īpašuma un līdzīgu produktu, izņemot ar autortiesībām aizsargātu darbu, līzings (77.40); • citur neklasificēti starpniecības pakalpojumi uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu jomā (82.40); • kombinēti ēku uzturēšanas un ekspluatācijas pakalpojumi (81.10); • kultūras mantojuma saglabāšanas, atjaunošanas un citas atbalsta darbības (91.30); • muzeju un mākslas kolekciju darbība (91.21).
Vadības modelis	“Rīgas nami” pārvaldes institūcija ir: • dalībnieku sapulce, kuru pārstāv kapitāla daļu turētāja pārstāvis – Rīgas pilsētas izpilddirektors; • padome – “Rīgas nami” pārraudzības institūcija, kas dalībnieku sapulču starplaikos pārstāv pašvaldības intereses un uzrauga Sabiedrības valdes darbību, un kas sastāv no trīs padomes locekļiem (viens no kuriem ir padomes priekšsēdētājs); • valde – “Rīgas nami” izpildinstitūcija, kura vada ikdienas komercdarbību un kopīgi pārstāv Sabiedrību, un kas sastāv no trīs valdes locekļiem (viens no kuriem ir valdes priekšsēdētājs).

	Gan padomes, gan valdes locekļus ievēlē amatā uz pieciem gadiem. Abas institūcijas pieņem lēmumus ar klātesošo locekļu balsu vairākumu. Padomes locekļu balsīm sadaloties līdzīgi, izšķirošā ir padomes priekšsēdētāja balss.
Veiktās iemaksas valsts un pašvaldības budžetā	 1.2. attēls. Nodokļu maksājumi un iemaksas valsts un pašvaldības budžetā 2022. gadā, EUR Pašvaldības budžetā iemaksātās dividendes: 75 487 EUR jeb 40% no 2022. gada peļņas.
Informācija par saņemto pašvaldības budžeta finansējumu	Pašvaldība saskaņā ar līgumu par dzīvojamo māju nodošanu bezatlīdzības lietošanā sociālo dzīvojamo telpu uzturēšanai⁵ un ikgadējo finansējuma plānu sniedz “Rīgas nami” finansiālu atbalstu, kas 2022. gadā bija 664 289 EUR.

VĒSTURE

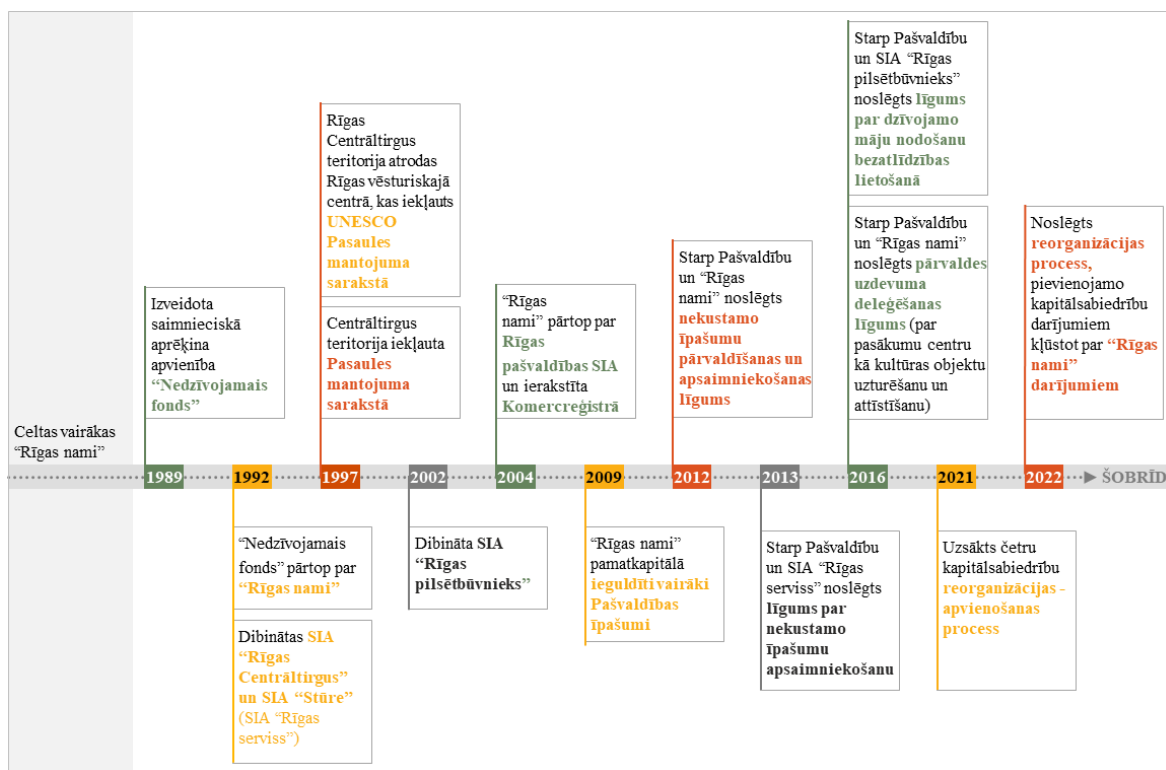
“Rīgas nami” darbība sākās 1989. gadā, kad tika izveidota Rīgas pilsētas izpilddomniejas saimnieciskā aprēķina apvienība “Nedzīvojamais fonds”, kuras tiesību un saistību pārņēmēja ir 1992. gadā dibinātā Rīgas pilsētas valdes sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Rīgas nami”. Laika gaitā mainījās organizācijas nosaukumi un juridiskās formas, bet nemainīgs palika sākotnēji noteiktais uzdevums – nodrošināt pārvaldīšanu un apsaimniekot Rīgas pilsētas pārziņā esošos nekustamos īpašumus. Lai nodrošinātu Pašvaldības nekustamo īpašumu racionālu un lietderīgu apsaimniekošanu, Sabiedrības pamatkapitālā ir ieguldīti vairāki Pašvaldībai piederošie nekustamie īpašumi, no kuriem liela daļa ir ar kultūrvēsturisku vērtību.

Paralēli nekustamo īpašumu, kuriem tiek nodrošināta pārvaldīšana un apsaimniekošana, saraksta paplašināšanai, Sabiedrība ir uzņēmusies arī citu Pašvaldības nodoto funkciju izpildi, tostarp kinoteātra “Splendid Palace” un pasākumu centra “Melngalvju nams” kā nacionālās reprezentācijas un kultūras infrastruktūras objektu uzturēšanu un attīstīšanu.

2022. gada 1. novembrī stājās spēkā “Rīgas nami” reorganizācija – apvienošana, pievienojot SIA “Rīgas nami” komercsabiedrības SIA “Rīgas pilsēt būvnieks” (vienotais reģistrācijas Nr. 50003590021), SIA “Rīgas Centrāltirgus” (turpmāk – RCT) (vienotais reģistrācijas Nr. 50003249741) un SIA “Rīgas serviss” (vienotais reģistrācijas Nr. 40103058501).

Šo izmaiņu mērķis bija virzīties uz vienotu Pašvaldības nekustamo īpašumu apsaimniekošanas sistēmu un pārvaldīšanas modeli, uzlabot korporatīvo pārvaldību un padarīt efektīvāku “Rīgas nami” administrācijas darbu.

⁵ Rīgas domes Mājokļu un vides departamenta un SIA “Rīgas nami” 2016. gada 1. decembra Līguma Nr. DMV-16-323-LĪ par dzīvojamo māju nodošanu bezatlīdzības lietošanā pārjaunojuma līgums RN-2023-1525-lī/2.8-4



1.3. attēls. Nozīmīgākie Sabiedrības vēsturiskie atskaides punkti⁶

Pēc reorganizācijas "Rīgas nami" ir kļuvis par vienu no Latvijā nozīmīgākajiem pašvaldībai piederošo īpašumu un galvaspilsētas iestāžu, Pašvaldības tirgu teritoriju un tajās esošo ēku pārvaldniekiem. Ievērojamu daļu no īpašumiem, kam "Rīgas nami" nodrošina pārvaldīšanu, veido vēsturiskās ēkas – valsts nozīmes arhitektūras un mākslas pieminekļi, tajā skaitā Rīgas vēsturiskajā centrā un Vecrīgas arheoloģiskā kompleksa teritorijā, kas ir iekļauti arī UNESCO Pasaules mantojuma sarakstā.

VĒRTĪBAS UN DARBĪBAS PRINCIPI

"Rīgas nami" īsteno Stratēģiju, ievērojot Sabiedrības vērtības un darbības principus:

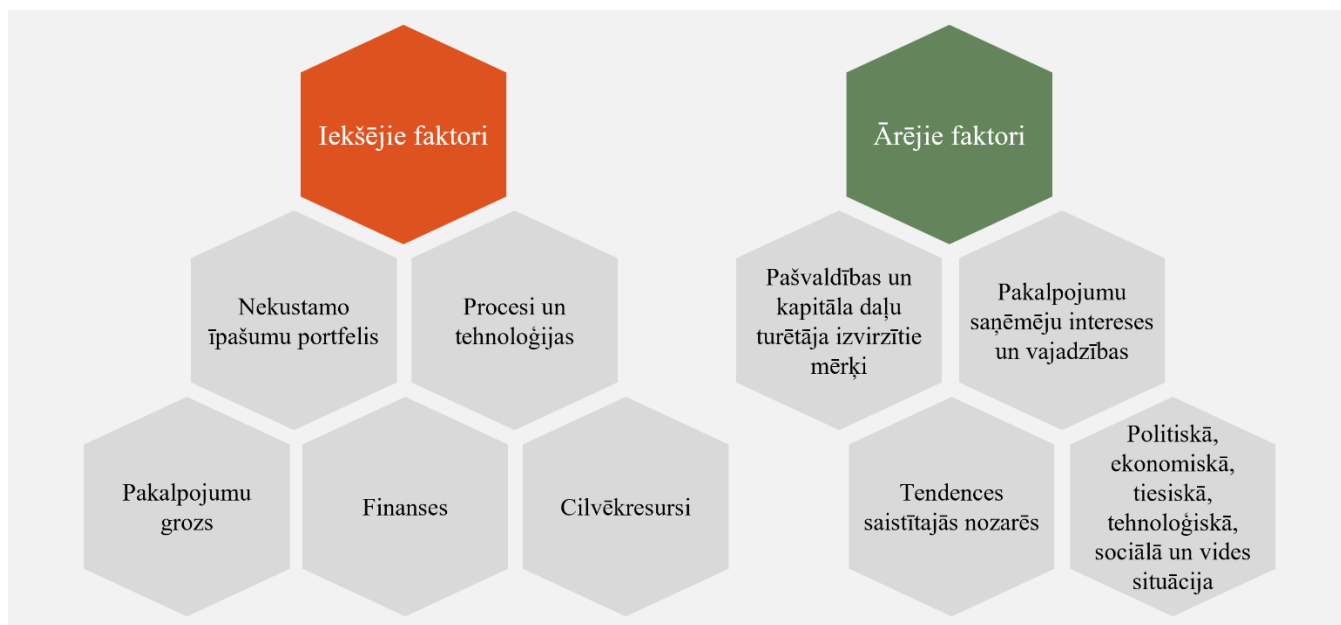
 Sadarbība un cieņa	 Atbildība	 Atvērtība	 Profesionalitāte	 Ilgspēja
"Rīgas nami" ir vērsti uz sadarbību, iesaista klientus lēmumu pieņemšanas procesos, pakalpojumu novērtēšanā un nākotnes redzējuma veidošanā. "Rīgas nami" atzīst ikviena cilvēka vērtību, veidojot cieņpilnas attiecības gan darba kolektīvā, gan sadarbībā ar klientiem un partneriem.	"Rīgas nami" uzņemas atbildību par tās pieņemto lēmumu un veikto darbību rezultātiem. "Rīgas nami" veido atbildīgu biznesa vidi, nodrošinot rūpīgu korporatīvo pārvaldību un pilnveidojot sniegto pakalpojumu kvalitāti, kā arī veicinot finanšu stāvokļa ilgtspēju.	- Informācija par "Rīgas nami" lēmumiem un pakalpojumiem ir brīvi pieejama, skaidra un viegli saprotama. "Rīgas nami" ievēro personas datu aizsardzības principus un konfidencialitāti.	"Rīgas nami" pieņemtie lēmumi ir balstīti uz profesionālo kompetenci, skaidri definētiem noteikumiem un normatīvo aktu regulējumu, ievērojot sabiedrības un Pašvaldības intereses.	"Rīgas nami" plāno un sniedz pakalpojumus, kas sasniedz paredzētos rezultātus, ir ilgtspējīgi un tiecas maksimāli klimatneitrāli izmantot pieejamos resursus.

1.4. attēls. "Rīgas nami" vērtības un darbības principi

⁶ Starp pašvaldību un "Rīgas nami" noslēgtā pārvaldes uzdevuma deleģēšanas līguma termiņš bija pieci gadi – līdz 03.01.2021.

2. KOMERCDARBĪBAS VIDES FAKTORU ANALĪZE

“Rīgas nami” komercdarbības vide ir dinamiska, to ietekmē dažādi ārēji un iekšēji faktori (skat. 2.1. attēlu).



2.1. attēls. Galvenie iekšējie un ārējie Sabiedrības darbību ietekmējošie faktori

“Rīgas nami” darbību raksturojošie rādītāji parāda, ka vērtīgie Sabiedrības aktīvi – ēkas un zeme, kas lielākoties atrodas Rīgas vēsturiskā centra teritorijā, un ievērojamā bilances kopsumma un apgrozījums neģenerē būtisku peļņu (skat. 2.2. attēlu).

	Kopējā zemes platība 2,56 milj. m²		Kopējā ēku platība 1,96 milj. m²		Kopējā nekustamo īpašumu vērtība 92,18 milj. EUR
	Bilances kopsumma 154,78 milj. EUR		Apgrozījums 27,52 milj. EUR		Neto peļņa/zaudējumi (0,18) milj. EUR

2.2. attēls. Nozīmīgākie “Rīgas nami” darbību raksturojošie rādītāji (pēc 2024. gada fakta)

“Rīgas nami” šobrīd pārvalda tikai 1,79% no visu Pašvaldības būvju platības. Lai nodrošinātu ekonomiski efektīvu, vienotu un ilgtspējīgu visu Pašvaldības īpašumu pārvaldīšanu un apsaimniekošanu, “Rīgas nami” ir gatavs uzņemties atbildību par visa Pašvaldības nekustamo īpašumu portfeļa pārvaldīšanu.

KOMERCDARBĪBAS VIDES UN TĀS SAGAI DĀMO IZMAIŅU IZVĒRTĒJUMS

Lai noteiktu **ārējos faktor**us, kas ietekmē “Rīgas nami” komercdarbību un rezultātus, ir izmantota PESTLE analīzes metode – politisko, ekonomisko, sociālo, tehnoloģisko, vides un tiesisko faktoru novērtējums.

P

Norises ārvalstīs, valsts un pašvaldības **politiskajā vidē** var būtiski ietekmēt “Rīgas nami” darbību katrā no darbības virzieniem:

- “Rīgas nami” īsteno Pašvaldības kā vienīgā kapitāla daļu turētāja lēmumus nekustamo īpašumu pārvaldīšanas jomā. “Rīgas nami” veicina Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam, Rīgas pilsētas ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plānā līdz 2030. gadam, Rīgas attīstības programmā 2022.–2027. gadam un citos attīstības plānošanas dokumentos noteikto mērķu, uzdevumu un rezultatīvo rādītāju sasniegšanu.⁷
- Kā nekustamo īpašumu jomas organizācijai “Rīgas nami” ir saistošs Rīgas teritorijas plānojums, Rīgas vēsturiskā centra un tā aizsardzības zonas teritorijas plānojums un Pašvaldības nekustamā īpašuma pārvaldības vadlīnijas⁸.
- Pašvaldības mērķu īstenošanai tās nekustamie īpašumi var tikt nodoti “Rīgas nami” pārvaldīšanā vai apsaimniekošanā, bezatlīdzības lietošanā vai ieguldīti pamatkapitālā.
- “Rīgas nami” sniegto pakalpojumu Pašvaldībai apjomu ietekmē Pašvaldības ierobežotās finansiālās iespējas iegādāties pilna cikla nekustamo īpašumu pārvaldīšanu.
- Mājokļu politika valsts un pašvaldības līmenī stratēģijas izstrādes laikā vēl tiek formulēta un ir plānots, ka to noteiks Mājokļu pieejamības pamatnostādnes 2023. – 2027. gadam⁹ un Pašvaldības Mājokļu politikas pamatnostādnes 2024.–2030. gadam. To uzdevumi ietekmēs “Rīgas nami” lomu dzīvojamā fonda attīstībā.
- Nestabilā ģeopolitiskā situācija ietekmē kopējo valsts ekonomisko attīstību, kā arī pieprasījumu gan nekustamā īpašuma tirgū, gan pēc citiem “Rīgas nami” pakalpojumiem.

E

Ekonomiskie faktori ir “Rīgas nami” darbības tirgu un ekonomikas kopējās attīstības tendences:

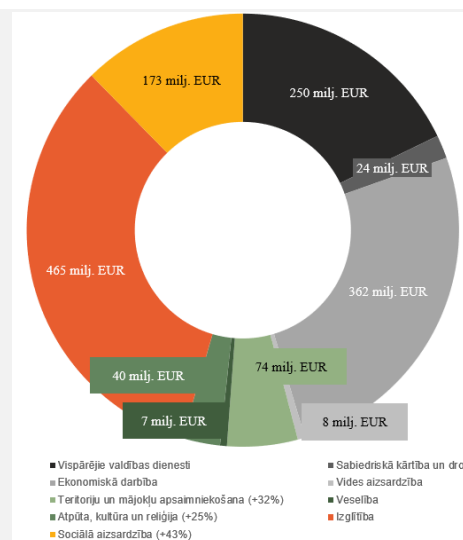
- Inflācijas ietekmē palielinās “Rīgas nami” izdevumi un samazinās mērķa klientu pirktspēja un ekonomiskā aktivitāte, kā arī Pašvaldības spēja piedalīties savu nekustamo īpašumu un prioritāro teritoriju attīstīšanā.

⁷ Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Pieejama: <https://www.rdpad.lv/strategija/>; Rīgas valstspilsētas ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plāns 2022.-2030. gadam. Apstiprināts ar Rīgas domes 25.05.2022. lēmumu Nr.1569. Pieejams: <https://portalplus.riga.lv/NAAPD/index.php/Main/getData/10512941>; Rīgas attīstības programma 2022.–2027. gadam. Apstiprināts ar Rīgas domes 26.04.2023. lēmumu Nr. RD-23-2460-lē (Aktualizēts ar RD 13.07.2023.lēmumu Nr. RD-23-2818-lē) Pieejams: <https://www.rdpad.lv/strategija/attistibas-programma-2022-2027/ricibas-plans-un-investiciju-plans/>

⁸ Rīgas teritorijas plānojums. Apstiprināts ar Rīgas domes 2021. gada 15. decembra saistošajiem noteikumiem Nr. 103. Pieejams: https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2023/03/TIAN_20230316_1625.pdf; Rīgas vēsturiskā centra un tā aizsardzības zonas teritorijas izmantošanas un apbūves noteikumi. Rīgas domes 07.02.2006. lēmums Nr.832. Pieejams: https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2019/07/RVC_AZ_TIAN_SN.38_072019.pdf; Rīgas valstspilsētas pašvaldības nekustamā īpašuma pārvaldības vadlīnijas. Apstiprināts ar Rīgas domes 06.07.2022. lēmumu Nr. 1710. Pieejams: https://sus.lv/sites/default/files/media/faili/R%C4%ABgas%20valstspils%C4%93tas%20pa%C5%A1vald%C4%ABbas%20nekustam%C4%81%20%C4%Bpa%C5%A1uma%20p%C4%81rvald%C4%ABbas%20vadl%C4%ABnijas_0.pdf; Pamatnostādnes “Rīgas valstspilsētas pašvaldības nekustamā īpašuma pārvaldības vadlīnijas”. Rīgas domes 06.07.2022. lēmums Nr. RD-22-1710. Pieejamas: <https://sus.lv/node/2308>

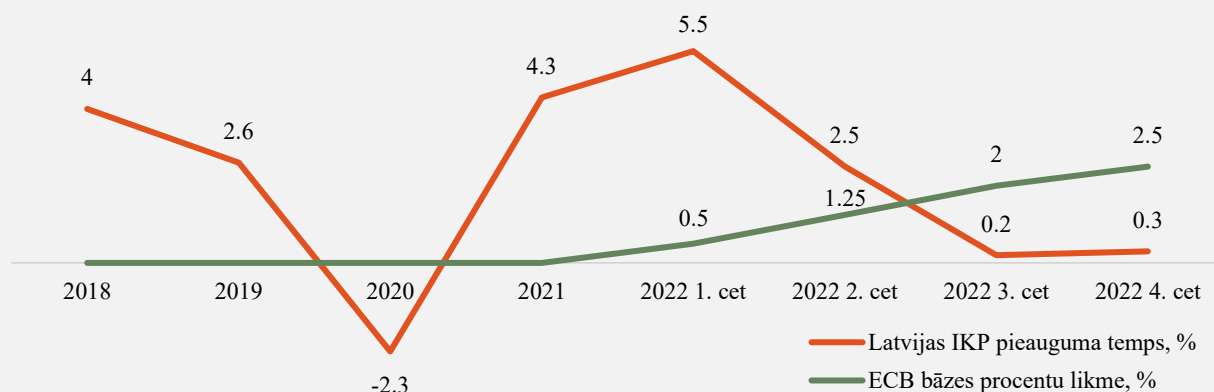
⁹ Mājokļu pieejamības pamatnostādnes 2022.-2027. gadam. Pieejamas: https://tapportals.mk.gov.lv/attachments/legal_acts/document_versions/de9d3bbe-746e-4386-bf5e-898e9b5a91f5/download

- Pašvaldības 2023. gada pamatbudžetā ir nozīmīgi pieauguši izdevumi tajās funkcionālajās kategorijās, kas attiecas uz “Rīgas nami” darbības virzieniem, t.i.:
 - Teritoriju un mājokļu apsaimniekošanā – no 56 līdz 74 milj. EUR;
 - Sociālajā aizsardzībā no 121 līdz 173. milj. EUR;
 - Atpūtā, kultūrā un reliģijā – no 32 līdz 40 milj. EUR (skat. 2.3. attēlu).



2.3. attēls. Pašvaldības 2023. gada budžeta izdevumi pa funkcionālajām kategorijām, milj. EUR¹⁰

- Strauji izaugušas Eiropas Centrālās bankas (ECB) bāzes procentu likmes, kas reizē ar lēnu iekšzemes kopprodukta (IKP) pieaugumu samazina nekustamo īpašumu relatīvo vērtību tirgū. Izmaksu pieaugums kavē jaunu nekustamo īpašumu attīstības projektu īstenošanu un liek mērķa klientiem izdarīt izvēli par labu jau esošu ēku iegādei vai īrei, atsakoties no būvniecības plāniem.



2.4. attēls. Latvijas IKP pieauguma tempa un ECB bāzes procentu likmes izmaiņas 2018.–2022. gados, %¹¹

- Lai arī investīciju vides attīstības prognozes ir grūti noteikt, Latvijas komercīpašumu investīciju tirgus saglabājas aktīvs, Baltijas un starptautiskajiem investoriem turpinot veikt apjomīgus darījumus šajā segmentā.

¹⁰ Rīgas domes 2023. gada 25. janvāra saistošie noteikumi Nr. RD-23-186-sn par Rīgas valstspilsētas pašvaldības 2023. gada budžetu. Pieejami: <https://likumi.lv/ta/id/339090-par-rigas-valstspilsetas-pasvaldibas-2023-gada-budzetu>

¹¹ Eiropas Centrālās bankas statistika. Pieejama: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html; Latvijas oficiālā statistika. Pieejama: <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/valsts-ekonomika/ikp-istermina>

- Sagaidāms, ka starptautiskās dzelzceļa līnijas “Rail Baltica” Rīgas stacija, kas atrodas iepretim RCT, pēc tās pabeigšanas piesaistīs klientu plūsmu arī tirgum.

S

Starp nozīmīgākajiem **socialajiem faktoriem** ir demogrāfiskās izmaiņas, kā arī izmaiņas iedzīvotāju un uzņēmumu paradumos:

- Vērtējot iedzīvotāju skaitu kopumā Rīgas metropoles areālā, iedzīvotāju skaits ir relatīvi stabils. Pierīgā iedzīvotāju skaits pieaug un arī Rīgā pēdējā gadā iedzīvotāju skaits ir pieaudzis. Ikdienas svārstmigrācija ir ar augšupejošu tendenci, līdz ar to faktisko pilsētas pakalpojumu lietotāju skaits ir relatīvi stabils. Centra apkaimēs iedzīvotāju skaits pēdējos gados stabilizējas.¹²

32,4%

Pastāvīgo iedzīvotāju īpatsvars Rīgā salīdzinājumā ar Latviju (01.01.2023.)⁵

4,4%

Bezdarba līmenis Rīgā (30.06.2023.)⁶

70,8%

Nodarbināto iedzīvotāju īpatsvars Rīgā (15-64 gadi) (31.03.2023.)⁶

- Rīgā ir vērojama darbaspēka pieprasījuma un piedāvājuma nesabalansētība – trūkst kvalificētu darbinieku ar augstāko izglītību, zināšanām un prasmēm. Negatīvas tendences sabiedrības vecuma struktūrā ilgtermiņā varētu novest pie darbaspējīgo iedzīvotāju trūkuma.
- Attālinātais darbs liek nomniekiem pārvērtēt nepieciešamo biroju platību, dodot priekšroku mazākiem, bet modernākiem birojiem. Mainīgās biznesa vides dēļ nomnieki vēlas elastīgākus nomas līgumu nosacījumus, tostarp īsākus nomas termiņus, kā arī vienkāršākus līgumu izbeigšanas nosacījumus.
- Latvijā ir augsts mājāsaimniecību īpatsvars, kuras norāda uz neapmierinošiem mājokļa apstākļiem – 24,6% 2020. gadā¹⁵. Salīdzinot ar citām Eiropas lielpilsētām, sociālo un īres mājokļu pieejamība Rīgā vērtējama kā zema. Lai gan gaidītāju rinda uz Pašvaldības dzīvokļiem pakāpeniski sarūk, tajā reģistrēto maznodrošināto personu skaits joprojām ir augsts.
- Sagaidāms, ka palielināsies mājāsaimniecību patēriņš atpūtai un kultūrai no mājāsaimniecību kopējiem izdevumiem.¹⁶

¹² Latvijas oficiālā statistika. Pieejama: https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRS/IRS031/chart/chartViewColumn/

¹³ Latvijas oficiālā statistika. Pieejama: https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRS/IRS031/

¹⁴ Nodarbinātības valsts aģentūras statistika. Pieejama: <https://www.nva.gov.lv/lv/bezdarba-statistika>

¹⁵ Latvijas oficiālā statistika. Pieejama: https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_NN_NNN/NNN070/

¹⁶ Rīgas domes Pilsētas attīstības departamenta Pārskats par Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam un Rīgas attīstības programmas 2022.-2027. gadam ieviešanu, 2022. Pieejams: https://sus.lv/sites/default/files/media/faili/Parskats_2022.pdf

T

Tehnoloģiju attīstības tendences vienlaikus rada gan jaunas iespējas, gan draudus:

- Digitalizācija ievieš korekcijas visos uzņēmējdarbības procesos, padarot tos caurspīdīgākus un efektīvākus. Komersanti, kas prot stratēģiski izmantot tehnoloģijas, iegūst konkurences priekšrocības.
- “PropTech” (no angļu val. “property technologies” jeb “nekustamā īpašuma tehnoloģijas”) ir jauns virziens, kas nozīmē visu ar nekustamo īpašumu pārvaldīšanas saistīto procesu sasaisti ar viedajām tehnoloģijām.
- Covid-19 pandēmija ir negatīvi ietekmējusi pasākumu centru apmeklēšanu, veicinot auditorijas daļēju pārvirzīšanos uz kultūras patēriņu digitālajā vidē. Pasākumu centru pilnvērtīga darbība ir atkarīga arī no materiāltehniskā nodrošinājuma un multimediju iespējām.
- Datus par nekustamo īpašumu nepieciešams uzkrāt strukturētā, mašīnlasāmā formā, lai nodrošinātu to vienotu pieejamību, automatizētu pārnesi un procesu digitalizāciju.¹⁷

2025. gadā

Būvniecības informācijas modelēšana (BIM) kļūs par obligātu prasību publiskajos iepirkumos, bet jau tagad tiek aktīvi izmantota ēku pārvaldīšanā, apsaimniekošanā un būvniecībā. BIM ļauj izstrādāt būves 3D modeli jeb “digitālo dvīni”, plānot būvniecības un uzturēšanas darbības, kā arī samazināt to izmaksas.

L

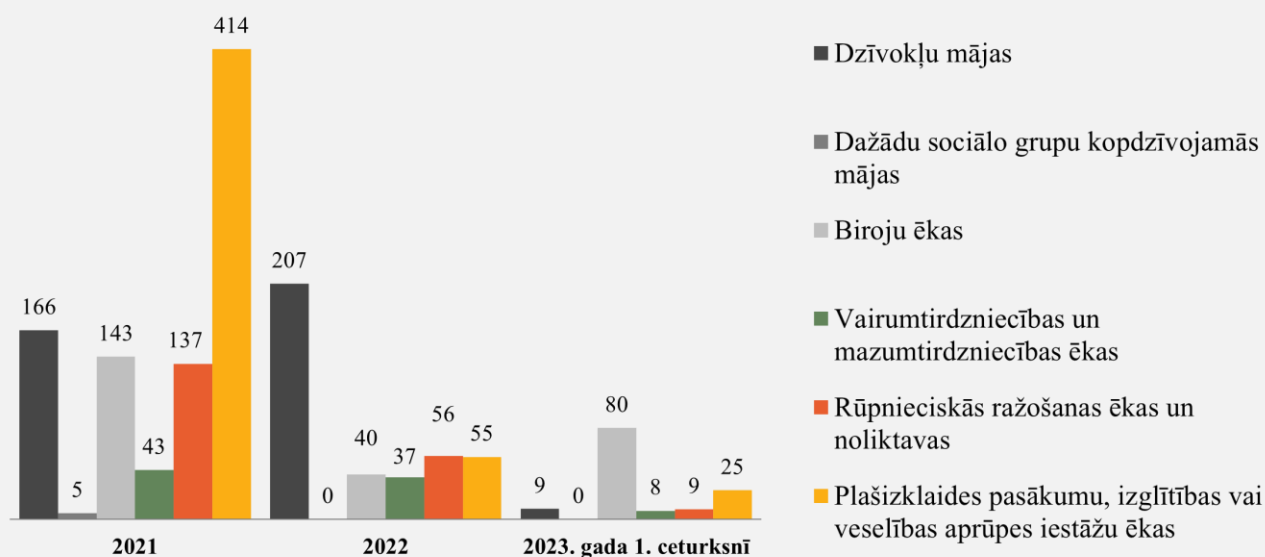
“Rīgas nami” komercdarbību reglamentē vairāki **normatīvie akti**:

- “Rīgas nami” ir publiskas personas kapitālsabiedrība, kam ir saistošs Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums un citi publisko tiesību normatīvie akti. Ne retāk kā reizi piecos gados Pašvaldībai ir jāpārvērtē tās tiešā līdzdalība “Rīgas nami”.
- Atšķirībā no citiem komersantiem “Rīgas nami” ir jāievēro publiskais regulējums iepirkumu, publiskas personas mantas atsavināšanas un iznomāšanas jomā. Kā tirgus pārvaldniekam “Rīgas nami” ir saistoša valsts un Pašvaldības noteiktā tirdzniecības organizēšanas kārtība. Pašvaldības mājokļu izīrēšanas jomā “Rīgas nami” ir jāievēro likuma “Par palīdzību dzīvokļa jautājumu risināšanā” un Dzīvojamo telpu īres likuma nosacījumi. Savukārt kā darba devējs “Rīgas nami” saskaras ar dažādiem darba vides riskiem, līdz ar to darba drošības un arodveselības sistēmai jāatbilst attiecīgo normatīvo aktu prasībām.
- “Rīgas nami” kā kultūras pieminekļu īpašnieka un pārvaldītāja pienākums ir ievērot Rīgas vēsturiskā centra saglabāšanas un aizsardzības likumu, Ministru kabineta 08.03.2004. noteikumus Nr.127 „Rīgas vēsturiskā centra saglabāšanas un aizsardzības noteikumi”, likumu “Par kultūras pieminekļu aizsardzību” un uz tā pamata izdotos normatīvos aktus. Valsts nozīmes nekustamos kultūras pieminekļus drīkst pārveidot tikai ar Nacionālās kultūras mantojuma pārvaldes atļauju. Ikdienā ir jāseko katra atsevišķa kultūras pieminekļa izmantošanas un saglabāšanas norādījumiem.
- “Rīgas nami” ir tiesības saņemt nekustamā īpašuma nodokļu atvieglojumus un Pašvaldības finansiālo atbalstu kultūras pieminekļu atjaunošanas darbiem.

~400 ēkās

“Rīgas nami” saskaņā ar līgumu ir atbildīgs par objekta ugunsdrošību un Ministru Kabineta izdotos Ugunsdrošības noteikumos noteikto ugunsdrošības prasību ievērošanu.

¹⁷ Rīgas valstspilsētas pašvaldības nekustamā īpašuma pārvaldības vadlīnijas. Apstiprinātas ar Rīgas domes 06.07.2022. lēmumu Nr. 1710. Pieejams: https://sus.lv/sites/default/files/media/faili/R%C4%ABgas%20valstspils%C4%93tas%20pa%C5%A1vald%C4%ABbas%20nekustam%C4%81%20%C4%ABpa%C5%A1uma%20p%C4%81rvald%C4%ABbas%20vadl%C4%ABnijas_0.pdf



2.5. attēls. Izdoto būvatļauju ēku paredzamā platība Rīgā pa veidiem, tūkst.m²¹⁸

- Stratēģijas periodā uz “Rīgas nami” sāks attiekties ES Korporatīvās ilgtspējas ziņošanas direktīva un tās prasības par nefinanšu paziņojumu sagatavošanu saskaņā ar Eiropas ilgtspējas ziņošanas standartiem.

E

Vides, klimatneitralitātes un citi ilgtspējīgas uzņēmējdarbības aspekti būtiski ietekmē nekustamo īpašumu pārvaldības, tehniskās uzturēšanas un attīstības tendences, kā arī mērķa klientu gaidas:

- Eiropas Savienībā (turpmāk - ES) nekustamā īpašuma sektors sastāda aptuveni 40% no kopējā enerģijas gala patēriņa, kā arī aptuveni 75% ēku ir salīdzinoši zems energoefektivitātes rādītājs. Ņemot vērā šos aspektus, pastāv vērā ņemams potenciāls samazināt nekustamā īpašuma enerģijas gala patēriņu.
- Paaugstinot ēku energoefektivitāti un izglītojot telpu gala lietotājus ir iespējams sniegt pienesumu enerģētiskās nabadzības mazināšanā.
- Lai sasniegtu ES mērķus klimata jomā, nekustamā īpašuma sektoram līdz 2030. gadam ir jāsamazina siltumnīcefekta gāzu (SEG) emisijas par 60% un līdz 2050. gadam ir jāpanāk oglekļneitralitāte.
- ES direktīva par ēku energosniegumu dalībvalstīm nosaka prasību, ka jaunajām ēkām, kas ir publisko struktūru īpašumā, ir jābūt bezemisiju ēkām no 2028. gada. Savukārt visām jaunajām ēkām - no 2030. gada. Līdz minēto prasību piemērošanai ir jānodrošina, ka visas jaunās ēkas ir vismaz gandrīz nulles enerģijas ēkas un atbilst minimālajām energosnieguma prasībām.
- Ilgtspējas jomā visaptverošu vadlīniju lomu pilda ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķi, no kuriem Sabiedrība kā prioritāros ir izvirzījusi Nr. 8, 11, 12 un 16.
- Papildus tam, Sabiedrība savā darbībā ņem vērā arī Jaunā Eiropas Bauhaus (NEB) principus, kas savieno dizainu, ilgtspēju, pieejamību un investīcijas, nodrošinot līdzsvaru starp estētiku, funkcionalitāti un vides

40 %

Ēku enerģijas patēriņa īpatsvars kopējā Latvijas patērētā enerģijas apjoma, radot nepieciešamību pēc ēku pārbūves vai atjaunošanas un energoefektivitātes uzlabošanas.

¹⁸ Latvijas oficiālā statistika. Pieejama: https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_NOZ_BU_BUE/BUE011c/

atbildību. Šo principu ieviešana sekmē Eiropas zaļā kursa mērķu sasniegšanu un veicina inovācijas, kas ir būtiskas gan būvniecības, gan publiskās telpas attīstībā.

- Atbilstoši Pašvaldības ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plānam 2022.-2030. gadam pašvaldība ir apņēmusies līdz 2030. gadam nodrošināt klimatneitralitātes un klimatnoturības principu ieviešanu, tai skaitā sasniedzot 100% atjaunīgās enerģijas īpatsvaru pašvaldības ēkās un 2000 atjaunotas daudzdzīvokļu ēkas Rīgā, samazinot enerģijas patēriņu pašvaldības ēkās, u. c.¹⁹
- Āra gaisa temperatūra un nokrišņu daudzums ietekmē apsaimniekojamo teritoriju uzturēšanas izdevumus, kā arī apkures sezonas ilgumu. Turklāt, Latvijas klimatam kļūstot arvien siltākam un samazinoties apkures periodam, pie relatīvi stabila energoresursu cenu līmeņa var pieaugt ar energoefektivitāti saistīto investīciju atmaksāšanās laiks.
- Ilgtspējīgai un aprites ekonomikas principos balstītai ēku atjaunošanai ir pieejams ES fondu finansējums, kā arī valsts un pašvaldības institūcijas izstrādā dažādus atbalsta mehānismus.
- ES ir novērojama arvien izteiktāka prasība pēc ēku ilgtspējas sertifikācijas sistēmām, piemēram, LEED, BREEAM, u. tml., kas aptver ne tikai energoefektivitātes, bet ēku kopējā dzīves cikla ietekmes uz vidi rādītājus.
- Energokrīze ir mainījusi mērķa klientu īpašumu izvēles kritērijus, priekšplānā izvirzot kompaktas platības ar augstu energoefektivitāti, un pieprasījums pēc šādiem objektiem būtiski pārsniedz piedāvājumu. Rīgas nekustamo īpašumu tirgū parādās jaunas un energoefektīvas biroju telpas, un attīstītāji ziņo, ka liela daļa jau ir iznomāta.
- Pašvaldības dienas kārtībā arvien aktuālāka kļūst aprites ekonomika. Ir izstrādāta Pašvaldības aprites ekonomikas stratēģija līdz 2040. gadam, kurā ir apliecināts potenciāls aprites ekonomikas principu īstenošanai būvniecībā Rīgā. Tai pat laikā dokumentā ir norādīta nepieciešamība attīstīt "materiālu bankas", veicināt inovācijas būvniecības ciklā, kā arī precizitātes trūkums standartos un regulējumos, lai nodrošinātu būvniecības atkritumu pārstrādi un materiālu atkārtotu izmantošanu.

SVID ANALĪZE

SVID analīzē (skat. 2.1. tabula) ir sniegts konspektīvs “Rīgas nami” stipro un vājo pušu, kā arī iespēju un draudu apkopojums.

2.1. tabula

“Rīgas nami” SVID (stipro, vājo pušu, iespēju un draudu) analīzes rezultāti

 Stiprās puses	 Vājās puses
1. Viens no nozīmīgākajiem Pašvaldības īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas nodrošinātājiem Latvijā 2. Diversificēts pārvaldāmo nekustamo īpašumu portfelis, t.sk. vairāku objektu atpazīstamība, vērtība sabiedrībai un izdevīga atrašanās vieta 3. Vidzemes tirgus un RCT – tradīcijām bagātākie tirgi Latvijā, turklāt RCT – viens no lielākajiem tirgiem Eiropā, kas ir starptautiski atpazīstams 4. Pieredzējusi komanda ar plašām tehniskajām un saimnieciskajām zināšanām	1. Zema “Rīgas nami” zīmola atpazīstamība 2. Liels objektu skaits, kuriem ir akūti nepieciešama atjaunošana vai pārbūve, kā arī augstas vēsturisko ēku ilgtspējīgas atjaunošanas izmaksas 3. Iznomājamo biroja telpu neatbilstība mūsdienu prasībām 4. Vairāki zemesgabali nekustamo īpašumu portfelī bez skaidras attīstības vīzijas 5. Nepieciešamība pēc papildu kapacitātes, lai piepildītu klientu gaidas pēc pakalpojumu saņemšanas īsā termiņā

¹⁹ Rīgas valstspilsētas ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plāns 2022.-2030. gadam. Apstiprināts ar Rīgas domes 25.05.2022. Lēmumu Nr. 1569. Pieejams: <https://rea.riga.lv/wp-content/uploads/2024/03/Rigas-igtspejigas-energetikas-un-klimata-ricibas-plans-lidz-2030.-gamam.pdf>

5. Spēja nodrošināt plašu pakalpojumu spektru nekustamo īpašumu pārvaldīšanā 6. Laipna un elastīga attieksme pret klientu un tā vajadzībām 7. Laba sadarbība ar Pašvaldību 8. Atvērtība jauniem risinājumiem 9. Augsti likviditātes rādītāji, stabila finanšu plūsma un apgrozījuma pieaugums 10. Pieejamas un tirgum atbilstošas ilgtermiņa nomas maksas cenas	6. Atsevišķu amatu personāla mainība un noteiktu jomu kompetenču trūkums 7. Ierobežota investīciju projektu īstenošanas kapacitāte 8. Vienotas korporatīvās kultūras trūkums 9. Neoptimizēti procesi, modernu risinājumu, vienotu IT risinājumu un datu uzskaites trūkums 10. Nevienmērīga produktu rentabilitāte un ierobežotas iespējas atteikties no produktiem, kas nenes peļņu
 Iespējas	 Draudi
1. Potenciāls kļūt par Pašvaldības nekustamo īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas vadošo nodrošinātāju 2. Ar vides ilgtspēju saistītu projektu īstenošana atbilstoši mūsdienīgu energoefektivitātes prasībām un aprites ekonomikas principiem 3. Pašvaldības telpu izmantošanas optimizācijas priekšlikumu izstrāde 4. Klientu pieredzes un apkalpošanas kvalitātes uzlabošana, apmierinātības mērījumi, pakalpojumu kvalitātes kontroles sistēmas attīstība 5. Darbinieku kompetences celšana, iesaistes un motivācijas paaugstināšana 6. Iekšējo procesu un darba vietu skaita optimizācija, panākot lielāku esošo resursu produktivitāti un atdevi 7. Tehnoloģiju izmantošanas palielināšana un nekustamo īpašumu pārvaldes procesu digitalizācija pakalpojumu kvalitātes un izpildes kontroles paaugstināšanai; 8. Datu analītikas attīstība, t.sk. par katra objekta vai pakalpojuma rentabilitāti un izmaksām 9. Neizdevīgu nomas līgumu vai apsaimniekošanas nosacījumu identificēšana 10. Padziļināta tirgus iespēju izvērtēšana par iespējām pakāpeniskai ārpalpojumu piesaistei	1. Energoresursu cenu un sadales sistēmas operatoru tarifu pieaugums, inflācija, būvniecības izmaksu indeksa straujš paaugstinājums 2. Pieprasījuma pēc biroju telpām samazinājums, pieaugot attālinātā darba iespējām 3. Konkurences pastiprināšanās mūsdienīgu biroja telpu un nelielu pasākumu telpu segmentā 4. Kvalificētu speciālistu trūkums nozarē, privātā sektora konkurence par darbaspēku un darbaspēku izmaksu paaugstināšanās 5. Izmaiņas normatīvajā regulējumā un to straujums 6. Nepietiekama pircēju interese un izsludināto izsoļu noslēgšanās bez rezultātiem 7. Publisku ēku tehniskā stāvokļa dēļ radīts kaitējums personu veselībai 8. Ģeopolitiskās vai epidemioloģiskās situācijas pasliktināšanās 9. Nepietiekams finanšu resurss vides un energosnieguma mērķu īstenošanai 10. Trešo personu radīti ēku iekšējo inženiertīklu bojājumi 11. Draudi “Rīgas nami” reputācijai 12. Nelabvēlīgi laikapstākļi, kas ietekmē apsaimniekošanu

3. BIZNESA MODELIS UN DARBĪBAS VIRZIENI

Saskaņā ar Rīgas domes 2023. gada 30. augusta saistošo noteikumu Nr. RD-23-235-sn 5. pielikuma 5. punktu *Pašvaldība savu funkciju (uzdevumu) izpildei ir dibinājusi vai ieguvusi līdzdalību kapitālsabiedrībās, tai skaitā “Rīgas nami”, kas pilnīgas vai daļējas tirgus nepilnības apstākļos sniedz pakalpojumus un pārvalda īpašumus, kuri ir stratēģiski svarīgi Pašvaldības administratīvās teritorijas attīstībai un drošībai:*

Funkcijas

Kultūrvēsturisku un nacionālajai reprezentācijai nozīmīgu nekustamo īpašumu pārvaldīšana un apsaimniekošana	Pašvaldības institūciju darbībai nepieciešamo telpu pārvaldīšana un apsaimniekošana	Kultūras vērtību saglabāšana un kultūras pasākumu organizēšana	Pašvaldības īres un sociālo dzīvojamo māju pārvaldīšana un apsaimniekošana, tai skaitā pārvaldīšanā esošo dzīvojamo telpu un sociālo dzīvokļu izīrēšana	Tirgus teritoriju pārvaldīšana un apsaimniekošana
---	---	--	---	---

Darbības virzieni

Administratīvo ēku un komercplatību pārvaldīšana	Pašvaldības izglītības, kultūras, sociālās palīdzības un policijas iestāžu ēku, kā arī neapdzīvotu un saimnieciskajai darbībai neizmantotu ēku apsaimniekošana	Kultūras nozarei nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana un kultūras piedāvājuma nodrošināšana	Dzīvojamās telpas izīrēšana personām, kurām ir nepieciešama palīdzība dzīvokļu jautājumu risināšanā, un jaunu mājokļu attīstība	Saimnieciskās darbības sekmēšanai nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana tirgos
--	--	--	---	--

3.1. attēls. “Rīgas nami” funkcijas²⁰ un darbības virzieni

²⁰ Rīgas domes 2023. gada 30. augusta saistošie noteikumi Nr. RD-23-235-sn. Rīgas valstspilsētas pašvaldības nolikums. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/345024-rigas-valstspilsetas-pasvaldibas-nolikums>

“RĪGAS NAMI” FINANŠU STĀVOKĻA UN IENĀKUMU AVOTU RAKSTUROJUMS

“Rīgas nami” ir Pašvaldības kapitālsabiedrība, kas primāri nodrošina nefinanšu mērķu izpildi. “Rīgas nami” saimnieciskā darbība pēc ienākumu gūšanas veida nošķirama divās daļās:

- 1) uz ieņēmumu un izdevumu līdzsvarošanu vērsta saimnieciskā darbība;
- 2) uz peļņu orientēta komercdarbība.

Kopumā “Rīgas nami” finanšu stāvoklis ir stabils. Ienākumu avoti ir diversificēti, kas mazina ekonomisko, industrijas specifisko un citu risku ietekmi uz finansiālo situāciju. Remontdarbu un ar telpu nomas saistītām izmaksām krītoties, kā arī kultūras nozarei atkopjoties no Covid-19 krīzes, pēdējos divos gados vērojama “Rīgas nami” izaugsme un pelnītspējas uzlabošanās.

Visstraujākā atkopšanās no Covid-19 pandēmijas radīto ierobežojumu krīzes ir gaidāma virzienā, kas ir saistīts ar **Saimnieciskās darbības sekmēšanai nepieciešamo īpašumu pārvaldīšanu tirgos** (turpmāk – Tirgu darbības nodrošināšana). Jau 2024. gadā šī joma veido būtisku Sabiedrības ienākumu daļu – **25%**. Paredzams, ka stratēģijas periodā plānotās investīcijas un Tirgu darbības attīstības pasākumi kāpinās ienākumus šajā jomā par aptuveni **15%**.

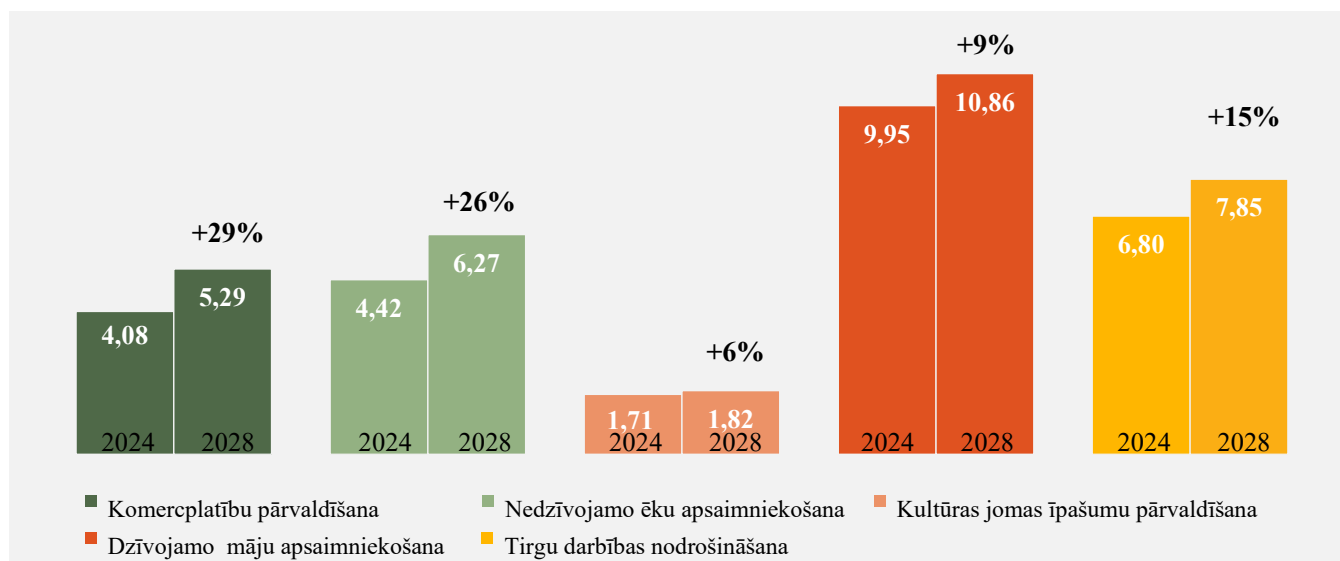
Nekustamo īpašumu atsavināšana (turpmāk – NĪ atsavināšana) līdz šim ir radījusi būtisku ienākumu apmēru – **15-20%** no “Rīgas nami” ieņēmumiem. Tas ir cieši saistīts ar dzīvojamo māju, kuras tiek izīrētas personām, kurām ir nepieciešama palīdzība dzīvokļu jautājumu risināšanā, būvniecības finansēšanas modeli. Šīs ēkas Pašvaldība pakāpeniski atpērk no “Rīgas nami”.

Administratīvo ēku un komercplatību pārvaldīšana, (turpmāk – Komercplatību pārvaldīšana) veido **15%** no visiem “Rīgas nami” ienākumiem. Tie iedalāmi divās daļās – ienākumi no Pašvaldībai iznomātajām komercplatībām (35% no nomas ienākumiem) un ienākumi no privātajam sektoram iznomātajām komercplatībām (65% no nomas ienākumiem).

Stratēģijas periodā “Rīgas nami” ienākumi no komercplatību iznomāšanas ievērojami pieaugs, jo tiek paredzēts ikgadējs iznomājamo telpu noslogojuma palielinājums par 5% gadā gan Pašvaldības, gan privātajam sektoram iznomātajās telpās. Papildus ik gadu plānots vidēji par 4–5% palielināt komercplatību nomas maksu privātajam sektoram, tādējādi ienākumi no nomas maksām privātajā sektorā pieaugs vēl straujāk.

Ļoti nozīmīgi “Rīgas nami” saimnieciskās darbības virzieni, kuru radīto ieņēmumu īpatsvars kopējā budžetā veido ap **18%** un **36%**, ir **Pašvaldības izglītības, kultūras, sociālās palīdzības un policijas iestāžu ēku, kā arī neapdzīvotu un saimnieciskajai darbībai neizmantoju ēku apsaimniekošana** (turpmāk – Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana) un **Dzīvojamās telpas izīrēšana personām, kurām ir nepieciešama palīdzība dzīvokļu jautājumu risināšanā, un jaunu mājokļu attīstība** (turpmāk – Dzīvojamo māju apsaimniekošana). To ietvaros “Rīgas nami” sniedz pakalpojumu Pašvaldībai, tādēļ paredzams, ka ieņēmumu pieaugums var nepārsniegt gada inflācijas ietvaros radīto izmaksu sadārdzinājumu, Nedzīvojamo ēku apsaimniekošanas ienākumiem pieaugot par 1,3 miljoniem eiro, bet Dzīvojamo māju apsaimniekošanas ienākumiem pieaugot par 0,9 miljonu eiro.

Mazākais no darbības virzieniem ir **Kultūras nozarei nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana un kultūras piedāvājuma nodrošināšana** (turpmāk – Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana) – lielākās ienākumu pozīcijas šajā jomā veido biļešu pārdošana (66% no kopējiem šī virziena radītajiem ienākumiem). Šajā segmentā izaicinošs mērķis Stratēģijas periodā ir panākt izdevumu un ienākumu līdzsvaru.



Tirgu darbības nodrošināšanas un Komerceplatību pārvaldīšanas virzieni nodrošina vislielāko EBITDA līmeni. Sagaidāms, ka strauja EBITDA izaugsme šajos darbības virzienos saglabāsies arī Stratēģijas periodā (skat. 3.1. tabulu).

3.1. tabula

“Rīgas nami” darbības virzienu EBITDA, tūkst. EUR

	Komerceplatību pārvaldīšana	Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana	Dzīvojamo māju apsaimniekošana	Tirgu darbības nodrošināšana	Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana
2025.gada budžets	1 433	21	(210)	870	297
2028.gada prognoze	2 255	163	225	1 271	330
EBITDA izaugsme	+57%	+ 695%	+207%	+46%	+11%

“RĪGAS NAMI” GALVENO DARBĪBAS VIRZIENU RAKSTUROJUMS

“Rīgas nami” sniedzamo pakalpojumu apjoms un veids atšķiras dažādiem Sabiedrības portfeli esošajiem nekustamajiem īpašumiem atkarībā no tā, kas ir līgumslēdzēja puse. Pilna cikla pārvaldīšanu, sākot ar nekustamā īpašuma attīstības plānošanu līdz pat īpašuma finanšu vadībai un lēmumam par atsavināšanu, “Rīgas nami” pārsvarā nodrošina tikai tiem īpašumiem, kas ir Sabiedrības īpašumā.

Komerceplatību pārvaldīšana

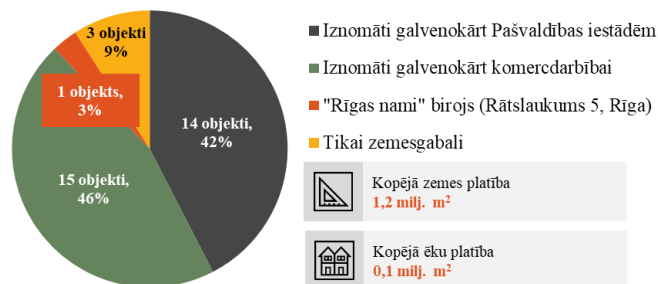


“Rīgas nami” kopā pārvalda **82 886 m²** lielas komerceplatības, gan sniedzot pakalpojumus brīvajā tirgū un iznomājot telpas privātā sektora nomniekiem, gan nodrošinot Pašvaldības institūcijas ar to funkciju izpildei nepieciešamajām telpām, kā arī uzturot savu biroju telpas (skat. 3.3. attēlu). Šobrīd no kopējā komerceplatību apjoma tiek iznomāti **67 612 m² jeb 84%**²¹.

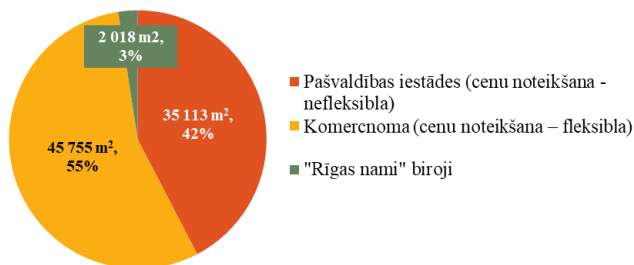
²¹ Neskaitot “Rīgas nami” pašu vajadzībām izmantoto biroju telpu platību.

“Rīgas nami” savā īpašumā esošajos objektos nodrošina vispusīgu objekta pārvaldīšanu un apsaimniekošanu, sākot ar nekustamā īpašuma attīstību (konceptijas izstāde, iegāde, projektēšana, būvniecība, nodošana ekspluatācijā), pilna apjoma pārvaldīšanu un apsaimniekošanu, un beidzot ar ieņēmumu un izmaksu vadību.

“Rīgas nami” pārvaldībā esošo administratīvo un komercplatību objektu* skaits pēc izmantošanas veida



Izmomājamā telpu platība – 82 886 m² (neiznomāti 16% no kopējās platības)



* var sastāvēt no vairākiem nekustamajiem īpašumiem (piemēram, būvēm vai zemesgabaliem), kam ir kopīga adrese un/vai kadastra numurs

3.3. attēls. Pārskats par “Rīgas nami” darbības virzienu “Komerccplatību pārvaldīšana”

Pašvaldības administratīvajām vajadzībām nepieciešamo ēku pārvaldīšanu nodrošina arī vairākas citas Pašvaldības struktūrvienības un kapitālsabiedrības, kuras pastāvīgi veic nekustamo īpašumu apsaimniekošanu (pārvaldīšanu), uzņemoties lieku saimniecisko funkciju veikšanas slogu (skat. 3.4. attēls). Šādā situācijā ir arī “Rīgas nami” ciešākais sadarbības partneris – Rīgas domes Īpašuma departaments, kura pārziņā ir vairāki nekustamie īpašumi, par kuru pārvaldīšanas pārņemšanu ir jāturpina jau iepriekš uzsāktais dialogs. Tādi īpašumi ir, piemēram, ēkas, kurās ir izvietotas Rīgas pilsētas dzimtsarakstu nodaļas, Rātsnams un vairākas citas administratīvās iestādes.



3.4. attēls. Dati par citu Pašvaldības iestāžu pārziņā esošo Pašvaldības nekustamo īpašumu skaitu un platību²²

“Rīgas nami” uzdevums tuvākajos gados būs risināt vairāku Pašvaldības iestāžu biroju labiekārtojuma problēmas un nepieciešamību pamest ieņemtās telpas. Ņemot vērā “Rīgas nami” misiju pilsētas kultūrvēsturisko vērtību saglabāšanā, Sabiedrība koncentrēs uzmanību uz finansējuma piesaisti, tai skaitā no ES fondiem, un ieguldīšanu Rīgas vēsturiskā centra ēkās. Atjaunojot un pārbūvējot ēkas ilgtspējīgi un ekoloģiski draudzīgi, vienlaicīgi tiks sasniegti divi mērķi – uzlabots galvaspilsētas vizuālais tēls un nodrošināti ērti darba apstākļi Pašvaldības darbiniekiem.

“Rīgas nami” izvērtēs iespējas Pašvaldības iestāžu izvietojuma zonā iekļaut arī RCT teritoriju, jo šī apkārtnē ir viegli sasniedzama gan ar sabiedrisko, gan privāto transporta līdzekli un te ir jau izvietoti daudzfunkcionāli objekti un dažādu laika periodu arhitektūra.

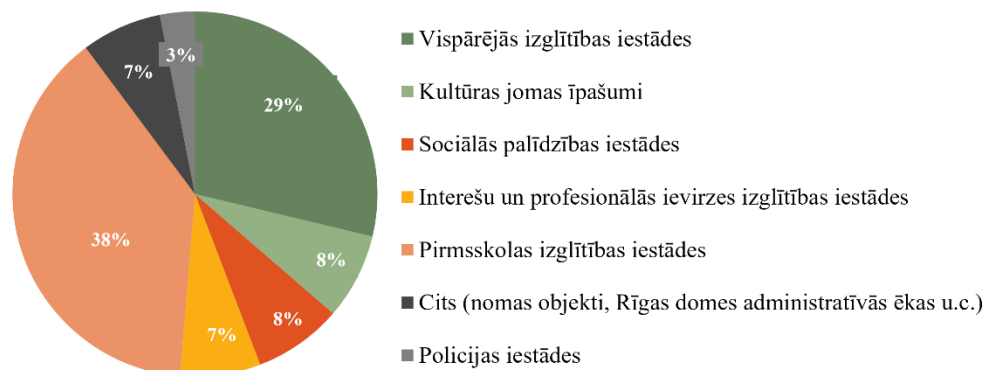
²² Latvijas Atvērto datu portāls. Informācija par pašvaldībai piederošajiem, piekritīgajiem un valdījumā esošajiem nekustamā īpašuma objektiem (zemes vienībām un būvēm). Pieejams: <https://data.gov.lv/dati/lv/dataset/rigas-ipasumi/resource/ca69caa0-9715-4128-8f14-5dbf546563f2>

Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana



Šis darbības virziens iekļauj specifiskus apsaimniekošanas pakalpojumus Pašvaldībai piederošajos nekustamajos īpašumos (vispārējās un pirmskolas izglītības iestādēs, jauniešu un kultūras centros, sociālās aprūpes iestādēs, Pašvaldības administratīvajās ēkās u.c.), tajā skaitā avāriju un bojājumu novēršanu un likvidēšanu, kā arī apsardzes sistēmu uzstādīšanu un apkalpošanu **vairāk nekā 400 Pašvaldības ēkās**, kur “Rīgas nami” nodrošina tikai inženiertīklu tehnisko apkopi un uzturēšanu, ugunsdrošības prasību izpildes uzraudzību un ārkārtas avārijas situāciju seku novēršanu.

Apsaimniekoto objektu raksturojums* (kopā – 426 objekti)



	Kopējā zemes platība 155 618 m²
	Kopējā ēku platība 1,4 milj. m²
	Cenu noteikšana Nefleksibla

* Daži objekti vienlaikus var piederēt vairākām kategorijām

3.5. attēls. Pārskats par “Rīgas nami” darbības virzienu “Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana”

Plašs un daudzpusīgs veicamo darbu klāsts prasa rūpīgu pārvaldīšanas procesu, kompetences un resursus. Svarīgi, lai “Rīgas nami” turpinātu pilnveidot darba kvalitāti, tajā skaitā pastāvīgi precizējot pakalpojumu reglamentu un definējot vienotu pakalpojumu grozu un servisa līmeni. Panākot esošo klientu augstu apmierinātību ar “Rīgas nami” sniegumu, Sabiedrībai ir iespēja sagatavot priekšlikumu apsaimniekošanas pakalpojuma piedāvājumam izglītības, kultūras un sporta jomas iestādēs un vest sarunas ar Rīgas domes Īpašuma departamentu par tā ieviešanu.

Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana



Trīs no “Rīgas nami” īpašumā un pārvaldīšanā esošajiem nekustamajiem īpašumiem ir nozīmīgi kultūras infrastruktūras objekti – Kinoteātris “Splendid Palace” un Melngalvju nams un ēka Brīvības ielā 49/53.

	Kultūras jomas īpašumu skaits 3		Kopējā zemes platība 5 822 m²		Kopējā ēku platība 17 540 m²
	Cenu noteikšana Fleksibla		Ilgtermiņā iznomājamā telpu platība 10 621 m²		Īstermiņā iznomājamā telpu platība 2 278 m²

3.7. attēls. Pārskats par “Rīgas nami” darbības virzienu “Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana”

Ņemot vērā, ka kino repertuāra izstrāde, kā arī izstāžu un ekspozīciju satura veidošana ir nekustamo īpašumu pārvaldīšanas nodrošinātājam neraksturīga funkcija, kas prasa specifisku kompetenci un resursus, jaunajā Stratēģijas periodā būs svarīgi nonākt līdz kopējai ar Pašvaldību vīzijai, kā turpmāk attīstīt un finansēt kultūras piedāvājuma nodrošināšanu. Savstarpējā vienošanās ar Pašvaldību un Kultūras ministriju ir nepieciešama arī par turpmāko rīcību ar Rīgas Kongresu namu, kas agrāk tika uzskatīts par “Rīgas nami” pasākumu centru, bet šobrīd nenodrošina kultūras funkciju rekonstrukcijas dēļ.

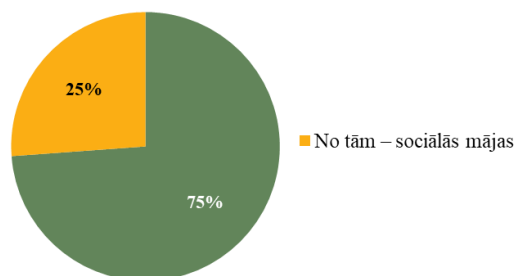
Šajā darbības virzienā izaicinošs mērķis Stratēģijas periodā ir panākt izdevumu un ienākumu līdzsvaru, kā arī peļņas maržas pieaugumu. Paredzams, ka to veicinās kultūras nozares tālāka atkopšanās no Covid-19 pandēmijas, rezultējoties ienākumu apjoma no biļešu tirdzniecības un telpu iznomāšanas pasākumiem pieaugumā.

Dzīvojamo māju apsaimniekošana



“Rīgas nami” pēc Pašvaldības pieprasījuma nodrošina arī dzīvojamā fonda būvniecību, pārvaldīšanu un apsaimniekošanu, saskaņā ar Pašvaldības, tajā skaitā par nozari atbildīgās Mājokļu un vides komitejas un Mājokļu un vides departamenta lēmumiem un rīkojumiem. “Rīgas namiem” ir nodotas vairākas unikālas sociālās funkcijas: (1) palīdzības sniegšana iedzīvotājiem dzīvokļu jautājumu risināšanā; (2) sociālo dzīvojamo māju būvniecības uzraudzība un būvniecība, nodrošinot projektu vadības, būvuzraudzības un būvdarbu iepirkšanas aktivitātes un funkcijas; (3) sociālo māju apsaimniekošanu.

Pašvaldības dzīvojamās mājas, kam “Rīgas nami” nodrošina pārvaldīšanu (kopējais dzīvokļu skaits – 6 071)



	Kopējā zemes platība 1,1 milj. m ²		Kopējā ēku platība 0,4 milj. m ²
	Neapbūvēto zemesgabalu platība 0,72 milj. m ²		Dzīvojamajām mājām piesaistīto neapbūvēto zemesgabalu skaits 21
	Tirgus daļa Pašvaldības māju, kas nepieciešami dzīvokļu jautājumu risināšanai, pārvaldīšanā un apsaimniekošanā ~87%		Cenu noteikšana Nefleksibla

3.8. attēls. Pārskats par “Rīgas nami” darbības virzienu “Dzīvojamo māju apsaimniekošana”

Sniedzot pakalpojumus **Dzīvojamo māju apsaimniekošanas darbības virzienā jeb 67 objektos**, “Rīgas nami” nodrošina apsaimniekošanu, tomēr īrnieku izvēli izdara Rīgas domes Mājokļu un vides departaments, kas arī aprēķina Pašvaldības kompensācijas apjomu par “Rīgas nami” sniegtajiem pakalpojumiem, ko nesedz īrnieks. Šobrīd noteiktās Pašvaldības kompensācijas un īres maksas apjoms atpaliek no ēku apsaimniekošanai faktiski nepieciešamā finansējuma, tādēļ neatliekami ir risināms jautājums par izmaksu apmēram atbilstošu samaksu par pakalpojumiem.

Nākotnē pastāv iespējas **uzņemties atlikušo ~13% Pašvaldības māju, kas nepieciešamas dzīvokļu jautājumu risināšanai, pārvaldīšanu un apsaimniekošanu**, kā arī pakāpeniski pārņemt papildus Pašvaldības dzīvojamās mājas no citiem apsaimniekotājiem.

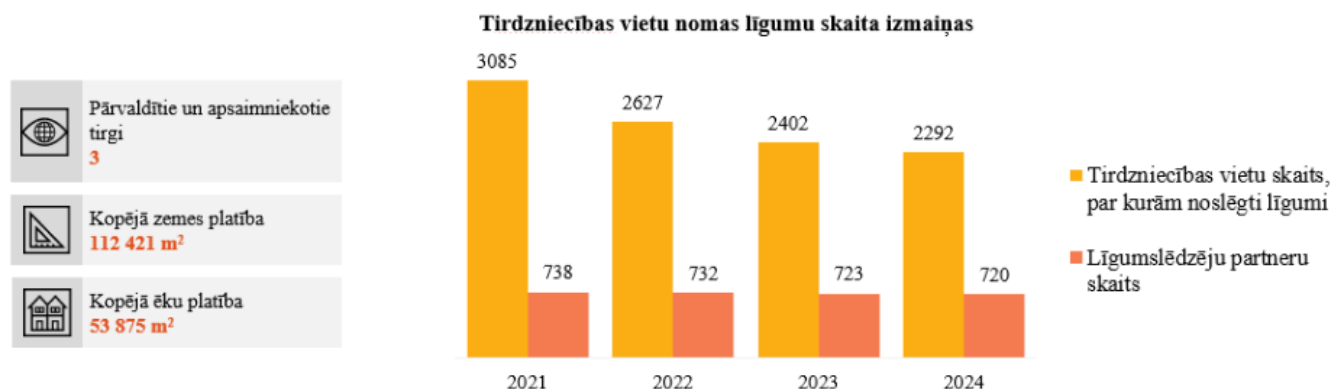
Pašu būvniecību “Rīgas nami” neveic, bet piesaista būvniekus ārpus pakalpojumā (iepirkumā). Pašvaldības dzīvojamais fonds strauji nolietojas un daudzi īrnieki no Pašvaldības īpašuma dzīvokļiem iespējami ātri jāizvieto uz citām dzīvojamām telpām, tādēļ jauna dzīvojamā fonda celtniecības un atjaunošanas tempi būtu vēlami daudz straujāki. Līdz ar to nepieciešams meklēt iespējas papildu finansējuma nodrošināšanai gan tālāku būvprojektu, gan

pārbūves un atjaunošanas projektu²³ realizācijai, tajā skaitā izvērtējot publiskās privātās partnerības projektu īstenošanu.

Tirgu darbības nodrošināšana



Tirdzniecības platformas nodrošināšana RCT, Vidzemes tirgus un tirgus “Latgale” teritorijā ir viens no dinamiskākajiem “Rīgas nami” darbības virzieniem. Lielākais objekts, kam nodrošina pārvaldīšanu, ir RCT, kas vienlaikus ir viens no lielākajiem tirgiem Eiropā – tajā vien gadā tiek slēgti aptuveni 2 000 – 3 000 līgumi par tirdzniecības vietām ar vairāk kā 700 līgumslēdzējiem.



3.9. attēls. Pārskats par “Rīgas nami” darbības virzienu “Tirgu darbības nodrošināšana”

Saimnieciskās darbības sekmēšanai nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana tirgos ir nošķirama divās daļās. “Rīgas nami” īpašumā esošo 8 objektu pārvaldīšana tirgos (**5 spīķeri, Rūpniecības tirgus teritorija RCT, Vidzemes tirgus, tirgus “Latgale”**) ir pilna apjoma. Savukārt pārējo 6 tirgus objektu (**5 RCT paviljoni un RCT tirdzniecības ārtelpa**), kuri ir Rīgas domes Īpašuma departamenta īpašumā, attīstība un pārvaldīšana tiek īstenota saskaņā ar noslēgto pārvaldīšanas līgumu.

Tirgi mūsdienās sastopas ar vairākiem izaicinājumiem: tradīcijas iepirkties tirgū izplatības mazināšanās; grūtības saglabāt tirgus piedāvājuma unikalitāti; tirgu darbības sezonālais raksturs; nomnieku apmierinātības ar tirgus pakalpojumiem, nomas maksu un infrastruktūru kritums; ierobežotas iespējas iesaistīt nomniekus kopīgās mārketinga aktivitātēs; būvju nolietojums un investīciju nepieciešamība; celtniecības darbu ietekme uz tirgus pieejamību “*Rail Baltica*” dzelzceļa mezgla izbūves laikā u.c. 2023.-2024.gada laikā tika izstrādāta Vidzemes tirgus attīstības koncepcija un 2024.gadā izstrādāta un apstiprināta RCT telpiskās attīstības koncepcija. Saskaņā ar Vidzemes tirgus izstrādāto koncepciju un Sabiedrības lēmumu, lai nodrošinātu Vidzemes tirgus ilgtermiņa attīstību, 2025.gada maijā nomas tiesību izsoles rezultātā Vidzemes tirgus tika nodots ilgtermiņa nomā (uz 30 gadiem) jaunajam nomniekam. Pēc Rīgas Centrāltirgus un Vidzemes tirgus attīstības koncepciju izstrādes plānota to pakāpeniska realizācija, ievērojot iespēju maksimāli īstenot prioritāros pasākumus jau šīs stratēģijas ietvaros – līdz 2028. gadam. Koncepciju īstenošana ir būtisks stratēģisks solis pilsētas kopējā attīstībā, jo abu tirgu modernizācijas un revitalizācijas investīciju tvērums ir plašs un nozīmīgs. Šo projektu realizācija būs iespējama, ņemot vērā pieejamo pašvaldības finansējumu, ārējo fondu līdzfinansējuma iespējas un Pašvaldības lēmumu izpildes prioritāti attiecībā uz tirgu attīstību kā daļu no sabiedriski nozīmīgas infrastruktūras.

²³ Piemēram, būvprojekta “Trīs sociālās dzīvojamās mājas ar Rīgas Sociālā dienesta teritoriālo centru, dienas centru un veselības centru” Mežrozīšu ielā 43, Rīgā, otrajā kārtā (B) realizējot vēl 4 sociālo dzīvojamo māju būvniecību 16 800 m² platībā, ar ne mazāk kā 470 vienistabas dzīvokļiem, kā arī pārbūves projektu īstenošana vairākās dzīvojamās mājās (Ziepju ielā 11, Rīgā, Lielupes ielā 1 k-10, Rīgā, Prūšu ielā 25A, Rīgā, un Dolomīta ielas 1, Rīgā).

TIRGUS ANALĪZE

Balstoties uz “Rīgas nami” darbības virzieniem, Sabiedrības nozīmīgākos konkurentus iespējams iedalīt vairākās grupās atkarībā no darbības veida:

1. Administratīvo ēku un komercplatību pārvaldīšana:
 - Komercplatību īpašnieki Vecrīgā un Rīgas centrā;
 - Biznesa centru attīstītāju komersanti;
 - Valsts akciju sabiedrība “Valsts nekustamie īpašumi”;
 - Tiesu namu aģentūra.
2. Pašvaldības izglītības, kultūras, sociālās palīdzības un policijas iestāžu ēku, kā arī neapdzīvotu un saimnieciskajai darbībai neizmantotu ēku apsaimniekošana:
 - Pašvaldība;
 - Komersanti, kas iznomā īpašumus pašvaldības iestāžu darbības nodrošināšanai;
 - Komersanti, kas nodrošina ar ēku apsaimniekošanu saistītus pakalpojumus.
3. Kultūras nozarei nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana un kultūras piedāvājuma nodrošināšana:
 - Pasākuma norišu telpu iznomātāji;
 - Mazie *arthouse* kinoteātri;
 - Muzeji un izstāžu zāles.
4. Dzīvojamās telpas izīrēšana personām, kurām ir nepieciešama palīdzība dzīvokļu jautājumu risināšanā, un jaunu mājokļu attīstība:
 - Biedrības vai citi apsaimniekotāji;
 - Nekustamo īpašumu attīstītāji.
5. Saimnieciskās darbības sekmēšanai nepieciešamo īpašumu pārvaldīšana tirgos:
 - Citi tirgu objektu īpašnieki;
 - Mazumtirdzniecības telpu īpašnieki.

MĒRĶA KLIENTU SEGMENTI UN PAKALPOJUMU IZPLATĪŠANAS KANĀLI

“Rīgas nami” pakalpojumu lietotāju loks ir plašs un aptver visus pilsētas iedzīvotājus un viesus (skat. 3.10. attēlu), tomēr **galvenais pakalpojumu saņēmējs un lēmumu pieņēmējs par Sabiedrības darbību ir Pašvaldība. Rīgas domes Mājokļu un vides departaments, Izglītības, kultūras un sporta departaments, Īpašuma departaments, Labklājības departaments un Pašvaldības** (it īpaši izglītības, kultūras, sociālās palīdzības un policijas) **iestādes ir galvenais “Rīgas nami” klients**, jo Pašvaldības institūciju nodrošināšana ar to funkciju izpildei nepieciešamajām telpām ir viens no Sabiedrības pamatuzdevumiem.



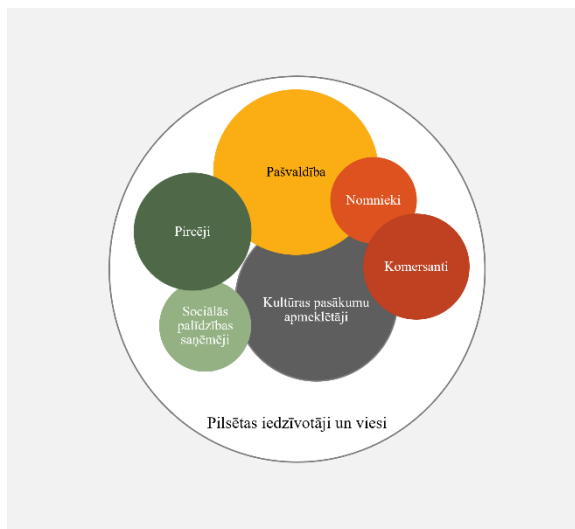
Panākt pārvaldāmo un apsaimniekojamo Pašvaldības iestāžu un citu nomnieku (tai skaitā komersantu un sociālās palīdzības saņēmēju) **apmierinātību ar “Rīgas nami” sniegtajiem pakalpojumiem** ir būtiskākais uzdevums.

Stratēģiskā sadarbība notiek ar “Rīgas nami” kapitāla daļu turētāja pārstāvi un pakalpojumu pasūtītājiem – Pašvaldības departamentiem. Savlaicīga vienošanās par prioritātēm ar šiem lēmumu pieņēmējiem ietekmē visu “Rīgas nami” lēmumu pieņemšanas procesu. Pakalpojumu pasūtītāji definē gan pakalpojuma tvērumu, gan arī maksu par sniegto pakalpojumu, tādēļ līgumos noteikto prasību izpildei ir ļoti augsta prioritāte.

Telpu iznomāšanas jomā “Rīgas nami” ir piecas klientu grupas: (1) Pašvaldības un (2) privātie biroju telpu nomnieki, (3) komercietelpu un (4) tirdzniecības platformas tirgos nomnieki, kā arī (5) pasākumu rīkotāji un producenti, kuri vēlas nomāt telpas pasākumu rīkošanai. Visu segmentu vajadzību apmierināšana “Rīgas nami” ir būtiska komercdarbības sastāvdaļa, tajā skaitā sekmējot arī aktīvāku kopienu iesaisti. Lielāko segmentu joprojām veido tirdzniecības platformas tirgos nomnieki, lai gan ilgtermiņa un īstermiņa nomnieku skaits vairāku gadu laikā dažādu apstākļu dēļ ir samazinājies gan RCT, gan Vidzemes tirgū.

Savukārt kultūras pasākumu apmeklētāji, pilsētas iedzīvotāji un viesi, kuri vēlas apmeklēt tirgus, kā arī “Rīgas nami” rīkotos pasākumus – kino filmu izrādīšanu Kinoteātrī “Splendid Palace” un vēsturisko ekspozīciju Melngalvju namā, ir pārāk plaša mērķauditorija, kura neregulāri izmanto “Rīgas nami” pakalpojumus, lai varētu pilnvērtīgi veikt to apmierinātības līmeņa izpēti.

Atkarībā no tā, vai attiecīgais “Rīgas nami” darbības virziens ir uz peļņu vai ieņēmumu un izdevumu līdzsvarošanu vērsta darbība, attiecīgi atšķiras arī klientu mērķgrupas (skat. 3.2. tabulu).



3.10. attēls. “Rīgas nami” mērķa klientu grupas pēc to lieluma

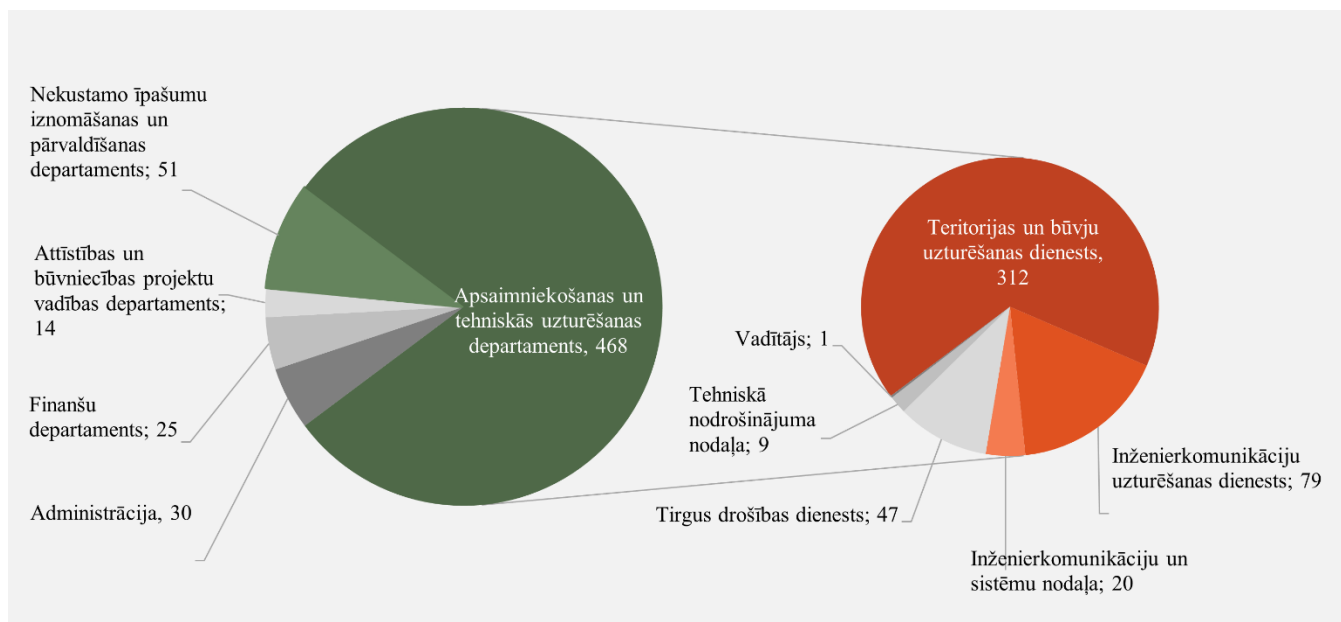
3.2. tabula

“Rīgas nami” darbības jomas iedalījumā pēc ienākumu gūšanas veida un mērķgrupas

Darbības virziens	Klientu mērķgrupas					
	Pilsētas iedzīvotāji un viesi	Pašvaldība, pašvaldības iestādes	Nomnieki	Komersanti	Pircēji	Sociālās palīdzības saņēmēji
Uz ieņēmumu un izdevumu līdzsvarošanu vērsta saimnieciskā darbība						
Komercplatību pārvaldīšana – <u>Pašvaldības institūciju</u> nodrošināšana ar to funkciju izpildei nepieciešamajām telpām	✓	✓	✓	✓		
Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana		✓	✓			
Dzīvojamo māju apsaimniekošana						✓
Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana	✓		✓	✓		✓
Uz peļņu orientēta komercdarbība						
Tirgu darbības nodrošināšana	✓			✓	✓	
Komercplatību pārvaldīšana – pakalpojumu sniegšana <u>brīvajā tirgū</u>			✓	✓	✓	
Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana – kultūras <u>piedāvājuma</u> veidošana				✓		✓

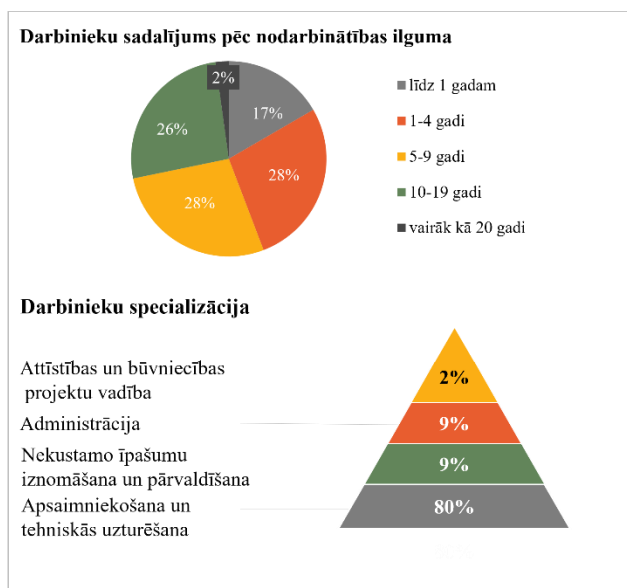
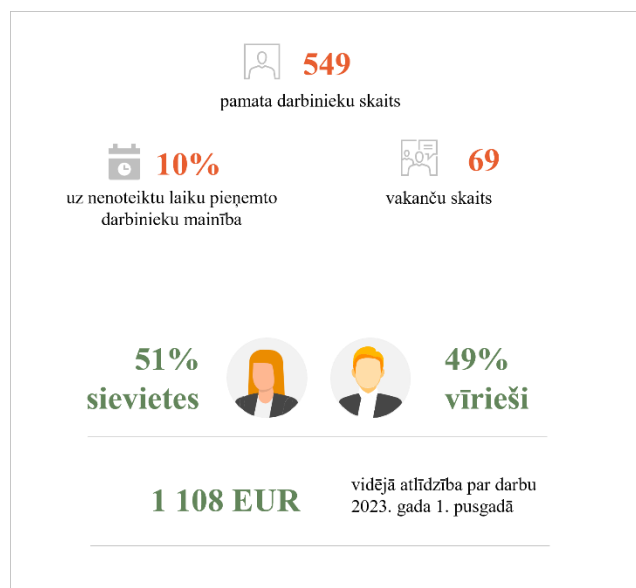
PERSONĀLS

“Rīgas nami” 2023. gada 30. jūnijā bija nodarbināti 595 darbinieki, ieskaitot ilgstošā prombūtnē esošos. Lielākā “Rīgas nami” struktūrvienība ir Apsaimniekošanas un tehniskās uzturēšanas departaments (skat. 3.10. attēlu), tādēļ visvairāk darbinieku ir nodarbināti amatos, kas saistīti ar fiziska darba veikšanu: sētnieki, dežuranti, apsardzes inspektori un apkopēji. Visvairāk kvalificētu speciālistu ieņem inženierkomunikāciju, elektriķa un santehniķa amata vietas, tomēr arvien pieaug arī citu ar nekustamo īpašumu pārvaldīšanu saistītu ekspertu skaits.



3.11. attēls. “Rīgas nami” darbinieku skaits sadalījumā pa struktūrvienībām (uz 30.06.2023.)

Vairāk kā puse Sabiedrības darbinieku ir vecumā no 31 līdz 50 gadiem – pieredzējuši savas jomas profesionāļi, kuri pieredzi uzkrājuši gan “Rīgas nami”, gan ārpus tās. Nodarbinātības ilguma analīze liecina par samērā lielu darbinieku mainību, jo 44 % darbinieku Sabiedrībā ir nostrādājuši ne vairāk kā četrus gadus. Tomēr ir jāatzīmē, ka darbības specifikas dēļ vairāk kā pusi no darbinieku mainības (11 % no 21 %) veido uz noteiktu laiku pieņemto darbinieku atbrīvošana.



3.12. attēls. “Rīgas nami” darbinieku sastāvu raksturojošie rādītāji (uz 30.06.2023.)

4. "RĪGAS NAMI" STRATĒGIJA 2024.–2028. GADAM UN SAGAI DĀMIE REZULTĀTI

VISPĀRĒJAIS STRATĒGISKAIS MĒRĶIS

Nodrošināt:

- kvalitatīvu, caurspīdīgu un ilgtspējīgu Pašvaldības kultūrvēsturisko, kā arī nacionālajai reprezentācijai nozīmīgu objektu, tai skaitā Pašvaldības tirgu teritoriju un tajās esošo ēku uzturēšanu un apsaimniekošanu; attīstot objektus, sasniegt ekonomiskās, ekoloģiskās un sociālās vērtības pieaugumu, integrējot tos apkārtējā pilsētvidē, bet saglabājot objektu vēsturisko autentiskumu, nodrošinot kultūras pasākumu un kultūras mantojuma pieejamību, kā arī veicinot vietējo un dažādu citu kultūru produktu un pakalpojumu pieejamību;
- kvalitatīvu Pašvaldības dzīvojamā fonda un citu objektu attīstīšanu, atjaunošanu un apsaimniekošanu, lai sociāli atbildīgi un efektīvi nodrošinātu pašvaldības funkciju īstenošanu un pārdomātu pilsētas attīstību;
- Pašvaldības institūciju darbībai nepieciešamo nekustamo īpašumu kvalitatīvu un ilgtermiņā lietderīgu pārvaldīšanu un apsaimniekošanu, sabiedrības interesēs panākot institūciju nepārtrauktu, pilnvērtīgu pieejamību un drošu darbību, kā arī efektīvu resursu izmantošanu;
- nodrošināt uzņēmumā labu pārvaldību, darbības caurskatāmību un efektīvu resursu izmantošanu.

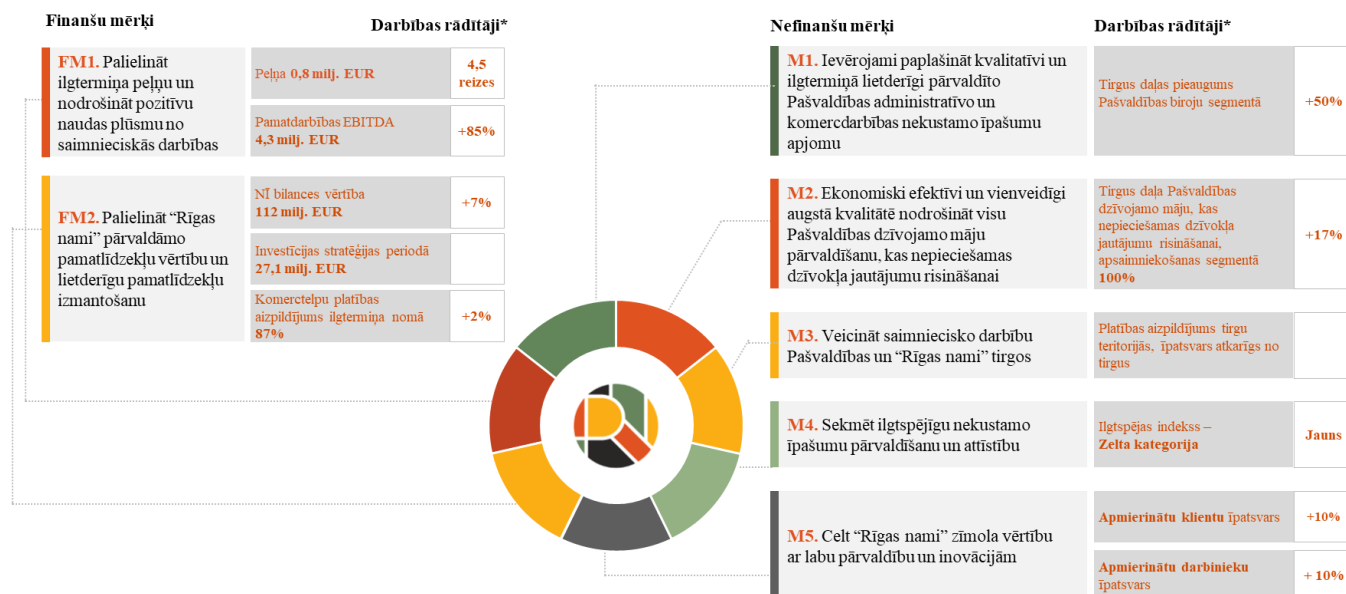
MISIJA

Nodrošināt efektīvu Pašvaldības publisko uzdevumu veikšanai nepieciešamo un sabiedrībai sociāli un ekonomiski nozīmīgo nekustamo īpašumu pārvaldīšanu.

VĪZIJA

Mēs esam nekustamo īpašumu pārvaldīšanas līderi, kas uzlabo dzīves un darba kvalitāti pilsētā.

"RĪGAS NAMI" STRATĒGISKIE MĒRĶI UN GALVENIE DARBĪBAS RĀDĪTĀJI



* Rezultāts 2028.gadā un tā pieaugums, salīdzinot ar 2023.gadu

FINANŠU MĒRĶI

FM1. Palielināt ilgtermiņa peļņu un nodrošināt pozitīvu naudas plūsmu no saimnieciskās darbības

FM1.1. Nodrošināt “Rīgas nami” darbību bez zaudējumiem un finanšu stabilitāti (neto apgrozījuma un tīrās peļņas pieaugumu), līdzsvarojot izdevumus ar ieņēmumiem

FM1.2. Nodrošināt neto dividenžu izmaksas līmeni vismaz 40%

FM1.3. Kontrolēt slikto debitoru apjomu komercpakalpojumu jomā, nodrošinot ikgadēju 2% samazinājumu

FM2. Palielināt “Rīgas nami” pārvaldāmo pamatlīdzekļu vērtību un lietderīgu pamatlīdzekļu izmantošanu

FM2.1. Nodrošināt, ka ikgadējais investīciju apjoms nekustamo īpašumu uzturēšanā un attīstībā ir vismaz gada nolietojuma apmērā

FM2.2. Panākt, ka ilgtermiņa nomai paredzēto pamatportfelī un aktīvu portfelī esošo iznomājamo komercietelpu platības aizpildījums 2028.gadā ir ne mazāks kā 87%

NEFINANŠU UN DARBĪBAS MĒRĶI

M1. Ievērojami paplašināt kvalitatīvi un ilgtermiņā lietderīgi pārvaldīto Pašvaldības administratīvo un komercdarbības nekustamo īpašumu apjomu

Darbības mērķi

M1.1. Izstrādāt nekustamo īpašumu portfeļa stratēģiju

M1.2. Palielināt “Rīgas nami” pārvaldīšanā esošo Pašvaldības nekustamo īpašumu apjomu pilna cikla pārvaldīšanai.

M1.3. Atbalstīt Pašvaldības iestāžu darbību, sistemātiski, kvalitatīvi un ilgtspējīgi apsaimniekojot nekustamos īpašumus

M1.4. Definēt vienotu pakalpojumu grozu un servisa līmeni

M1.5. Līdzsvarot sabiedrības vajadzības un rentabilitāti kultūras nozarei nepieciešamo īpašumu pārvaldīšanā un kultūras piedāvājuma nodrošināšanā, tajā skaitā izvērtējot iespējas kultūras piedāvājuma nodrošināšanu finansēt no Pašvaldības vai Kultūras ministrijas līdzekļiem atbilstoši attiecīgās kultūras nozares vajadzībām

M2. Ekonomiski efektīvi un vienkārši augstā kvalitātē nodrošināt visu Pašvaldības dzīvojamo māju pārvaldīšanu, kas nepieciešamas dzīvokļa jautājumu risināšanai

Darbības mērķi

M2.1. Sadarbībā ar Rīgas domes Mājokļu un vides departamentu organizēt Pašvaldības dzīvojamo māju pārvaldīšanas pārņemšanu “Rīgas nami” kompetencē

M2.2. Sniegt kvalitatīvus mājokļu apsaimniekošanas pakalpojumus un savlaicīgi veikt īpašuma uzturēšanai nepieciešamos remontdarbus

M2.3. Izstrādāt atjaunošanas un pārbūves projektus un organizēt ēku atjaunošanu (pārbūvi)

M2.4. Vairoto Pašvaldības dzīvojamā fonda apmēru, būvējot mājokļus pēc Pašvaldības pieprasījuma

M2.5. Izstrādāt priekšlikumus sadarbības modelim ar privātajiem investoriem “Rīgas nami” īpašumā esošajiem zemesgabaliem, tai skaitā izvērtēt publiskās privātās partnerības iespējas

M3. Veicināt saimniecisko darbību Pašvaldības un “Rīgas nami” tirgos

Darbības mērķi

- M3.1. Maksimāli ienesīgi attīstīt un nodrošināt “Rīgas nami” objektu pārvaldīšanu tirgos
- M3.2. Pieejamā finansējuma ietvaros saglabāt RCT un Vidzemes tirgus kultūrvēsturisko vērtību un unikalitāti
- M3.3. Izstrādāt RCT attīstības koncepciju un uzsākt tās īstenošanu
- M3.4. Izstrādāt Vidzemes tirgus attīstības koncepciju un uzsākt tās īstenošanu
- M3.5. Izvērtēt iespējas atsavināt tirgu “Latgale”

M4. Sekmēt ilgtspējīgu nekustamo īpašumu pārvaldīšanu un attīstību

Darbības mērķi

- M4.1. Apzināt “Rīgas nami” darbības ietekmi uz klimatu, uzkrājot datus analīzes veikšanai, izstrādājot CO_{2e} emisiju novērtēšanas metodiku
- M4.2. Izstrādāt “Rīgas nami” ilgtspējīgas attīstības stratēģiju līdz 2035.gadam, ietverot ēku energoefektivitātes paaugstināšanas ilgtermiņa plānu
- M4.3. Ieviest energoefektīvus risinājumus nekustamo īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas procesos, vides pārvaldības sistēmu un sertificētu energopārvaldības sistēmu (ISO 50001)
- M4.4. Pārbūves vai atjaunošanas ietvaros uzlabot vides pieejamību “Rīgas nami” objektos
- M4.5. Attīstīt modernu un ērtu darba vidi energoefektīvās “Rīgas nami” īpašumā un pārvaldīšanā esošajās ēkās
- M4.6. Veidot, cik iespējams, uz aprites ekonomikas principiem balstītas piegāžu ķēdes

M5. Celt “Rīgas nami” zīmola vērtību ar labu pārvaldību un inovācijām

Darbības mērķi

- M5.1. Nodrošināt “Rīgas nami” atbildīgu komercpraksi un augstu darba vides kvalitāti
- M5.2. Celt klientu apmierinātību ar “Rīgas nami” sniegtajiem īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas pakalpojumiem
- M5.3. Veicināt “Rīgas nami” līdzdalību pētnieciskajos un inovāciju attīstīšanas projektos Pašvaldībā un Sabiedrības iekšējo procesu uzlabošanai
- M5.4. Attīstīt “Rīgas nami” korporatīvo identitāti un kultūru, iedzīvināt vērtības, palielinot darbinieku iesaisti un investējot profesionālos un motivētos darbiniekos

“RĪGAS NAMI” DARBĪBAS RĀDĪTĀJI

Finanšu mērķus raksturojošie rādītāji

4.1. tabula

Finanšu mērķus raksturojošie rādītāji un to sasniedzamās vērtības

	2024 Fakts	2025 Budžets	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose
Neto peļņa, tūkst. EUR	(178,65)	8,40	300,84	522,29	666,20
Dividenžu izmaksas līmenis	40%	40%	40%	40%	40%
Nolietojums, tūkst. EUR	2 426	2 563	2 713	3 209	3 680
Investīcijas, tūkst. EUR	1 465	3 583	12 756	13 864	6 492
Ārējais finansējums, tūkst. EUR	-	-	-	-	-
Pamatlīdzekļi, tūkst. EUR	99 071	100 091	106 617	110 135	108 753
Kopējā likviditāte (apgrozāmie līdzekļi / īstermiņa saistības)	1,87	1,98	1,82	1,64	1,36
ROA*	-0,1%	0,01%	0,2%	0,4%	0,5%
ROE**	-0,2%	0,01%	0,3%	0,5%	0,6%
Neto peļņas marža	-0,6%	0,03%	1,0%	1,7%	2,1%
EBITDA, tūkst. EUR	1 608	2 511	3 019	3 736	4 351
EBITDA marža	5,84%	8,83%	10,18%	12,08%	13,56%
Nomas maksa, EUR/m ²	5,95	6,25	6,55	6,85	7,15
Saistības/pašu kapitāls	28,9%	21,5%	18,9%	12,1%	7,7%
Pašu kapitāls / aktīvi	74,8%	79,0%	80,6%	84,9%	87,7%
Administratīvo izmaksu attiecība pret apgrozījumu	1,84%	1,86%	1,82%	1,78%	1,75%

* ROA (Return on assets) – Aktīvu atdeve. Aprēķins: Peļņa pret Aktīviem

** ROE (Return on equity) – Pašu kapitāla atdeve. Aprēķins: Peļņa pret Pašu kapitālu

Nefinanšu mērķus raksturojošie rādītāji

4.2. tabula

Nefinanšu mērķus raksturojošie rādītāji un to sasniedzamās vērtības

Nefinanšu un darbības mērķi	Mērķus raksturojošie rezultatīvie rādītāji	Mērvienība	Bāzes vērtība (2023. gads)	Mērķa vērtība (2028. gads)
Mērķis M1. Ievērojami paplašināt kvalitatīvi un ilgtermiņā lietderīgi pārvaldīto Pašvaldības administratīvo un komercdarbības nekustamo īpašumu apjomu				
R1.1.	Izstrādāt nekustamo īpašumu portfeļa stratēģiju	Izstrādāta nekustamo īpašumu portfeļa stratēģija	ir/nav	nav
R1.2.	Palielināt “Rīgas nami” pārvaldīšanā esošo Pašvaldības nekustamo īpašumu apjomu pilna cikla pārvaldīšanai	% pieaugums no bāzes vērtības (%)	52	50

	Nefinanšu un darbības mērķi	Mērķus raksturojošie rezultatīvie rādītāji	Mērvienība	Bāzes vērtība (2023. gads)	Mērķa vērtība (2028. gads)
R1.3.	Atbalstīt Pašvaldības iestāžu darbību, sistemātiski, kvalitatīvi un ilgtspējīgi apsaimniekojot nekustamos īpašumus	Tirgus daļa Pašvaldības biroju segmentā			
R1.4.	Definēt vienotu pakalpojumu grozu un servisa līmeni	Definēts pakalpojumu grozs un servisa līmenis katrā segmentā	ir/nav	nav	ir
R1.5.	Līdzsvarot sabiedrības vajadzības un rentabilitāti kultūras nozarei nepieciešamo īpašumu pārvaldīšanā un kultūras piedāvājuma nodrošināšanā, tajā skaitā izvērtējot iespējas kultūras piedāvājuma nodrošināšanu finansēt no Pašvaldības vai Kultūras ministrijas līdzekļiem atbilstoši attiecīgās kultūras nozares vajadzībām	Līdzsvaroti Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšanas darbības virziena ieņēmumi un izdevumi	finanšu rezultāts	negatīvs (zaudējumi)	pozitīvs (peļņa > 0)
Mērķis M2. Ekonomiski efektīvi un vienveidīgi augstā kvalitātē nodrošināt visu Pašvaldības dzīvojamo māju pārvaldīšanu, kas nepieciešamas dzīvokļa jautājumu risināšanai					
R2.1.	Sadarbībā ar Rīgas domes Mājokļu un vides departamentu organizēt Pašvaldības dzīvojamo māju pārvaldīšanas pārņemšanu "Rīgas nami" kompetencē	Tirgus daļa Pašvaldības dzīvojamo māju, kas nepieciešamas dzīvokļa jautājumu risināšanai, apsaimniekošanas segmentā	%	87	100
R.2.2.	M2.2. Sniegt kvalitatīvus mājokļu apsaimniekošanas pakalpojumus un savlaicīgi veikt īpašuma uzturēšanai nepieciešamos remontdarbus	Atjaunoto (pārbūvēto) dzīvokļu īpatsvars no visiem apsaimniekotajiem dzīvokļiem	%	nav datu	2.5
R2.3.	Izstrādāt atjaunošanas un pārbūves projektus un organizēt ēku atjaunošanu (pārbūvi)	Ēku atjaunošanas un pārbūves projektu īpatsvars no saņemtajiem Pašvaldības pieprasījumiem (visā periodā kopā)	%	nav datu	100

	Nefinanšu un darbības mērķi	Mērķus raksturojošie rezultatīvie rādītāji	Mērvienība	Bāzes vērtība (2023. gads)	Mērķa vērtība (2028. gads)
R2.4.	Vairot Pašvaldības dzīvojamā fonda apmēru, būvējot mājokļus pēc Pašvaldības pieprasījuma	Realizēto attīstības projektu īpatsvars no visiem jaunajiem Pašvaldības dzīvojamā fonda būvniecības projektiem	%	nav datu	100
R2.5.	Izstrādāt priekšlikumus sadarbības modelim ar privātajiem investoriem "Rīgas nami" īpašumā esošajiem zemesgabaliem un izvērtēt publiskās privātās partnerības iespējas	Izstrādāto priekšlikumu skaits sadarbības modelim ar privātajiem investoriem	skaits	-	2
Mērķis M3. Veicināt saimniecisko darbību Pašvaldības un "Rīgas nami" tirgos					
R3.1.	Maksimāli ienesīgi attīstīt un nodrošināt "Rīgas nami" objektu pārvaldīšanu tirgos	Platības aizpildījums tirgu teritorijā	RCT Paviljoni	60	70
			RCT Spīķeri	70	90
			RCT Rūpniecības tirgus	0	85
R3.2.	Pieejamā finansējuma ietvaros saglabāt RCT un Vidzemes tirgus kultūrvēsturisko vērtību un unikalitāti	Investīcijas RCT labiekārtošanā un attīstībā	milj. EUR	1	12
R3.3.	Izstrādāt RCT attīstības koncepciju un uzsākt tās īstenošanu	Izstrādāto koncepciju skaits	skaits	-	1
R3.4.	Izstrādāt Vidzemes tirgus attīstības koncepciju un uzsākt tās īstenošanu	Izstrādāto koncepciju skaits	skaits	-	1
R3.5.	Izvērtēt iespējas atsavināt tirgu "Latgale"	Izvērtēto objektu skaits atsavināšanai	skaits	-	1

Nefinanšu un darbības mērķi		Mērķus raksturojošie rezultatīvie rādītāji	Mērvienība	Bāzes vērtība (2023. gads)	Mērķa vērtība (2028. gads)
Mērķis M4. Sekmēt ilgtspējīgu nekustamo īpašumu pārvaldīšanu un attīstību					
R4.1.	Apzināt "Rīgas nami" darbības ietekmi uz klimatu, uzkrājot datus analīzes veikšanai, izstrādājot CO ₂ emisiju novērtēšanas metodiku	Izstrādāta CO ₂ emisiju novērtēšanas metodika un plāns CO ₂ emisiju samazināšanai	ir/nav	nav	ir
R4.2.	Izstrādāt «Rīgas nami» ilgtspējīgas attīstības stratēģiju līdz 2035.gadam, ietverot ēku energoefektivitātes paaugstināšanas ilgtermiņa plānu	Energoefektivitātes paaugstināšanas projekti, kuros saņemts ārējā finansētāja atbalsts	skaits	-	5
R4.3.	Ieviest energoefektīvus risinājumus nekustamo īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas procesos un energopārvaldības sistēmu ISO 50001	Ēkas, kurām ir izsniegti energosertifikāti	% no ēku skaita	nav datu	100
R4.4.	Pārbūves vai atjaunošanas ietvaros uzlabot vides pieejamību "Rīgas nami" objektos	Vides pieejamībai pielāgotās ēkas	skaits	-	10
R4.5.	Attīstīt modernu un ērtu darba vidi energoefektīvās "Rīgas nami" īpašumā un pārvaldīšanā esošajās ēkās	Izstrādāto koncepciju skaits	skaits	-	3
R4.6.	Veidot, cik iespējams, uz aprites ekonomikas principiem balstītas piegāžu ķēdes	Ilgspējas indekss	kategorija	-	Zelta kategorija
Mērķis M5. Celt "Rīgas nami" zīmola vērtību ar labu pārvaldību un inovācijām					
R5.1.	Nodrošināt "Rīgas nami" atbildīgu komercpraksi un augstu darba vides kvalitāti	Gada pārskatu bez revidenta iebildumiem īpatsvars	% no gadu pārskatiem	-	100
R5.2.	Celt klientu apmierinātību ar "Rīgas nami" sniegtajiem īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas pakalpojumiem	Apmierinātu klientu īpatsvars	% no visiem "Rīgas nami" klientiem	75.5 (2024)	+ 10
		Apmierinātu sociālo māju klientu īpatsvars	% no visiem "Rīgas nami" sociālo māju klientiem	73 (2024)	> 85

	Nefinanšu un darbības mērķi	Mērķus raksturojošie rezultatīvie rādītāji	Mērvienība	Bāzes vērtība (2023. gads)	Mērķa vērtība (2028. gads)
R5.3.	Veicināt “Rīgas nami” līdzdalību pētnieciskajos un inovāciju attīstīšanas projektos Pašvaldībā un Sabiedrības iekšējo procesu uzlabošanai	Ikgadējie izdevumi, kas saistīti ar inovāciju	EUR gadā (vidēji)	-	30 000
R5.4.	Attīstīt “Rīgas nami” korporatīvo identitāti un kultūru, iedzīvināt vērtības, palielinot darbinieku iesaisti un investējot profesionālos un motivētos darbiniekos	Uz nenoteiktu laiku pieņemto darbinieku mainība	% gadā	20% (2023); 26 % (2024)	<10
		Darbinieku piesaistība organizācijai (kopējā apmierinātība, rekomendēšana, atkārtota pieteikšanās, kolēģu motivācija, uzņēmuma darbības konkurētspējas vērtējums)	Darbinieku piesaistības indeksa punkti	50 (2024)	+ 10

BALANSĒTO MĒRĶU KARTE

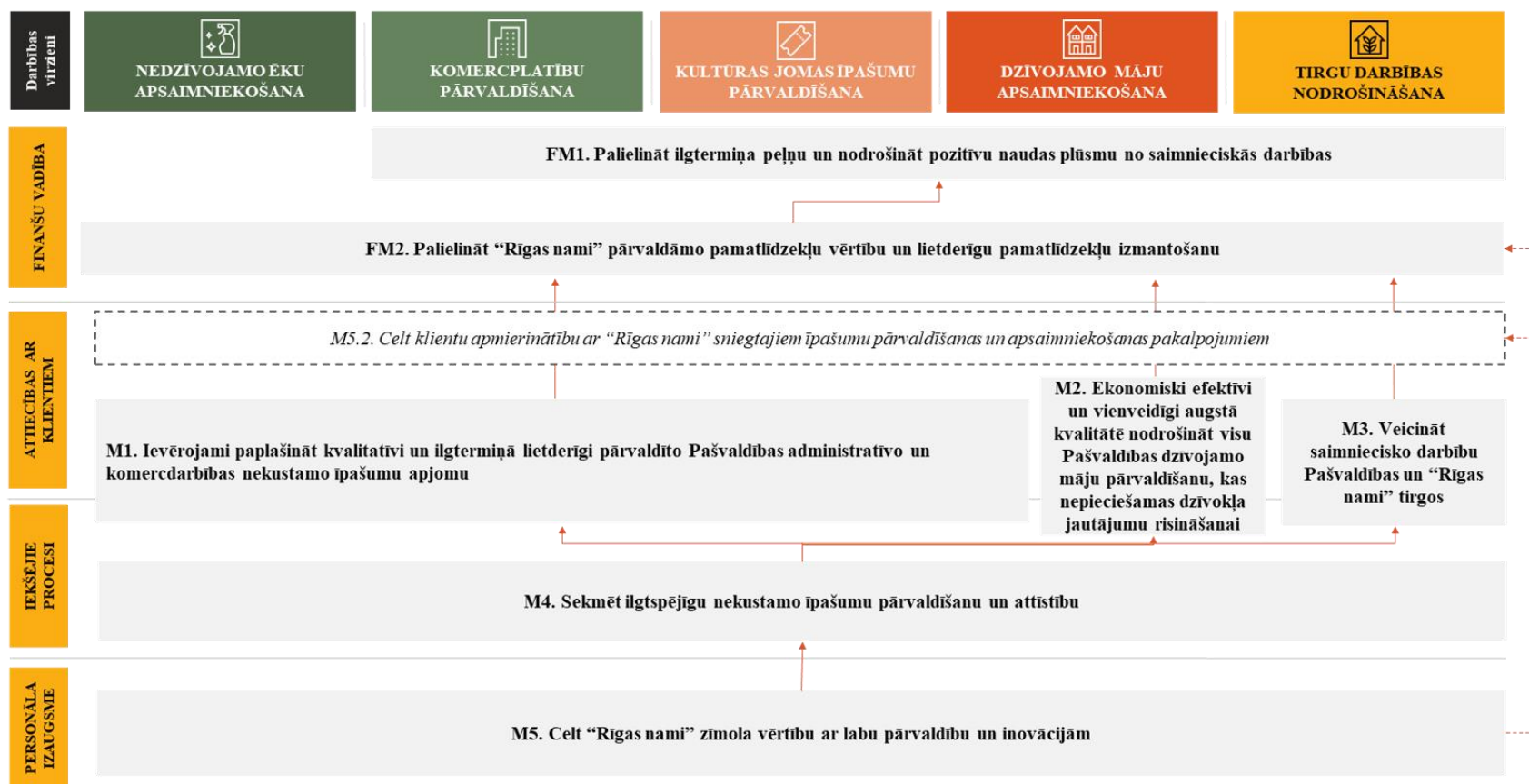
“Rīgas nami” stratēģiskie finanšu un nefinanšu mērķi ir savstarpēji saistīti. Finanšu mērķi tiks sasniegti, nodrošinot “Rīgas nami” nefinanšu mērķu sasniegšanu. Finanšu un nefinanšu mērķi definēti, ievērojot stratēģijas īstenošanas periodā pieejamo finansējumu. Noteikto finanšu mērķi²⁴ attiecībā uz ārējā finansējuma piesaisti plānots realizēt pēc nepieciešamības attīstības projektu finansēšanas nodrošināšanai. 4.1. attēlā iekļauta balansēto mērķu karte (ang. *Balanced Scorecard, BSC*), kas sniedz pārskatu par četriem Sabiedrības darbības pamatprocesiem (finanšu vadība, attiecības ar klientiem, iekšējie procesi, personāla izaugsme) un stratēģisko mērķu savstarpēju saistību.

²⁴ “Ārējā finansējuma piesaiste (vidēji stratēģijas periodā vairāk nekā 2 000 000 euro gadā), atbilstoši kapitāla daļu turētāja pārstāvja 14.03.2023. vēstulē Nr. RD-23-618-nd noteiktajam.

🎯 **Vispārējais stratēģiskais mērķis:**

Nodrošināt:

- kvalitatīvu, caurspīdīgu un ilgtspējīgu Pašvaldības kultūrvēsturisko, kā arī nacionālajai reprezentācijai nozīmīgu objektu, tai skaitā Pašvaldības tirgu teritoriju un tajās esošo ēku uzturēšanu un apsaimniekošanu; attīstot objektus, sasniegt ekonomiskās, ekoloģiskās un sociālās vērtības pieaugumu, integrējot tos apkārtējā pilsētvidē, bet saglabājot objektu vēsturisko autentiskumu, nodrošinot kultūras pasākumu un kultūras mantojuma pieejamību, kā arī veicinot vietējo un dažādu citu kultūru produktu un pakalpojumu pieejamību;
- kvalitatīvu Pašvaldības dzīvojamā fonda un citu objektu attīstīšanu, atjaunošanu un apsaimniekošanu, lai sociāli atbildīgi un efektīvi nodrošinātu pašvaldības funkciju īstenošanu un pārdomātu pilsētas attīstību;
- Pašvaldības institūciju darbībai nepieciešamo nekustamo īpašumu kvalitatīvu un ilgtermiņā lietderīgu pārvaldīšanu un pilna cikla apsaimniekošanu, sabiedrības interesēs panākot institūciju nepārtrauktu, pilnvērtīgu pieejamību un drošu darbību, kā arī efektīvu resursu izmantošanu;
- nodrošināt uzņēmumā labu pārvaldību, darbības caurskatāmību un efektīvu resursu izmantošanu.



4.1. attēls. "Rīgas nami" balansēto mērķu karte

5. PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU, BILANCES, NAUDAS PLŪSMAS APRĒKINS, INVESTĪCIJU APJOMS

5.1. tabula

Peļņas vai zaudējumu aprēķins, tūkst. EUR.

	2024 Fakts	2025 Budžets	2026 Prognoze	2027 Prognoze	2028 Prognoze
Neto apgrozījums	27 519	28 444	29 644	30 913	32 090
<i>Apgrozījums no pamatdarbības</i>	20 909	21 593	22 483	23 609	24 651
<i>Apgrozījums no komunālo pakalpojumu maksājumiem</i>	6 610	6 851	7 161	7 304	7 439
Sniegto pakalpojumu un pārdoto preču izmaksas	(28 109)	(28 000)	(28 830)	(29 868)	(30 891)
<i>Izdevumi no pamatdarbības</i>	(6 936)	(6 624)	(7 177)	(7 340)	(7 507)
<i>Personāla izdevumi</i>	(11 052)	(10 960)	(10 930)	(11 148)	(11 370)
<i>Komunālo pakalpojumu maksājumu izdevumi</i>	(7 695)	(7 853)	(8 010)	(8 171)	(8 334)
<i>Nolietojums</i>	(2 426)	(2 563)	(2 713)	(3 209)	(3 680)
Bruto peļņa vai zaudējumi	(590)	444	814	1 045	1 199
Pārdošanas izmaksas	(68)	(83)	(85)	(87)	(89)
Administrācijas izmaksas	(506)	(528)	(539)	(549)	(560)
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	4 520	6 842	5 274	11 443	8 503
<i>No NĪ atsavināšanas</i>	4 217	6 658	5 087	11 252	8 308
<i>Citi ieņēmumi</i>	303	184	187	191	195
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	(4 177)	(6 728)	(5 158)	(11 325)	(8 382)
<i>No NĪ atsavināšanas</i>	(4 114)	(6 658)	(5 087)	(11 252)	(8 308)
<i>Citi izdevumi</i>	(63)	(70)	(71)	(73)	(74)
Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgie ieņēmumi	2 661	1 557	1 247	794	366
Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	(1 991)	(1 491)	(1 247)	(794)	(366)
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	(151)	13	306	527	671
Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu ²⁵	(28)	(5)	(5)	(5)	(5)
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	(179)	8	301	522	666

²⁵ Uzņēmuma ienākuma nodoklis skaidrojams ar iepriekšējo gadu uzkrāto neapliekamo bāzi.

5.2. tabula

Balance, tūkst. EUR.

	2024 Fakts	2025 Budžets	2026 Prognoze	2027 Prognoze	2028 Prognoze
AKTĪVS					
Ilgtermiņa ieguldījumi					
Nemateriālie ieguldījumi	200	200	200	200	200
Pamatlīdzekļi un ieguldījuma īpašumi	98 872	97 347	106 417	109 935	108 553
Jaunas investīcijas	-	3 583	12 756	13 864	6 492
Nolietojums	-	(2 563)	(2 713)	(3 209)	(3 680)
Norakstīšana/atsavināšana	-	(2 544)	(973)	(7 138)	(4 194)
Kopā pamatlīdzekļi	99 072	97 547	106 617	110 135	108 753
Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi un citi aktīvi					
Aizdevumi radniecīgajām sabiedrībām	11 831	7 954	4 077	509	-
Krājumi	16 659	13 392	10 126	6 859	3 593
Kopā ilgtermiņa finanšu ieguldījumi un citi aktīvi	28 490	21 346	14 202	7 369	3 593
Kopā ilgtermiņa ieguldījumi	127 562	118 893	120 819	117 503	112 345
Apgrozāmie līdzekļi					
Krājumi	4 321	2 748	2 109	1 618	1 114
Debitori	14 509	13 357	13 507	13 804	5 300
Naudas līdzekļi	8 391	10 642	6 580	3 091	3 430
Kopā apgrozāmie līdzekļi	27 222	26 747	22 174	18 542	9 908
Kopā aktīvs	154 783	145 640	142 993	136 045	122 254
PASĪVS					
Pašu kapitāls					
Akciju vai daļu kapitāls (pamatkapitāls) ²⁶	109 616	108 901	108 723	108 544	99 576
Reorganizācijas rezerve	35 615	35 615	35 615	35 615	35 615
Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai nesegtie zaudējumi	(29 263)	(29 442)	(29 434)	(29 133)	(28 611)
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	(179)	8	301	522	666
Kopā pašu kapitāls	115 788	115 083	115 205	115 548	107 246
Ilgtermiņa kreditori					
Aizņēmumi no kredītiestādēm	24 715	17 240	14 249	6 873	5 517
Nākamo periodu ieņēmumi	23	23	23	23	23
Kopā ilgtermiņa kreditori	25 254	17 263	14 272	6 896	5 540
Īstermiņa kreditori					
Aizņēmumi no kredītiestādēm	8 802	7 991	7 991	7 681	3 204
Neizmaksātās dividendes	-	-	3	120	209

²⁶ Samazinājums ietver pārdošanas darījumus, kas saistīti ar RPB zemes gabalu atsavināšanu.

	2024 Fakts	2025 Budžets	2026 Prognoze	2027 Prognoze	2028 Prognoze
Citi īstermiņa kreditori	4 939	5 304	5 523	5 799	6 055
Kopā īstermiņa kreditori	13 741	13 295	13 517	13 601	9 468
Kopā kreditori	38 995	30 558	27 788	20 497	15 007
Kopā pasīvs	154 783	145 640	142 993	136 045	122 254

6. RISKU ANALĪZE

“Rīgas nami” nodrošina savai darbībai, stratēģijai un mērķiem atbilstošu risku pārvaldību, nodrošinot nepārtrauktu mainīgās iekšējās un ārējās vides uzraudzību, un savlaicīgi reaģējot uz pārmaiņām. Veicot risku pārvaldību un realizējot riskus mazinošos pasākumus, riski tiek iedalīti zemāk norādītajās grupās. Ņemot vērā īstenotās darbības un to ietekmi uz kopējo samazinātā riska vērtējumu, katram no riskiem ir pārskatīta riska pakāpe (ar sarkanu krāsu atzīmēti augsti riski, ar dzeltenu – vidēji, ar zaļu – zemi).

6.1. tabula

“Rīgas nami” risku analīze

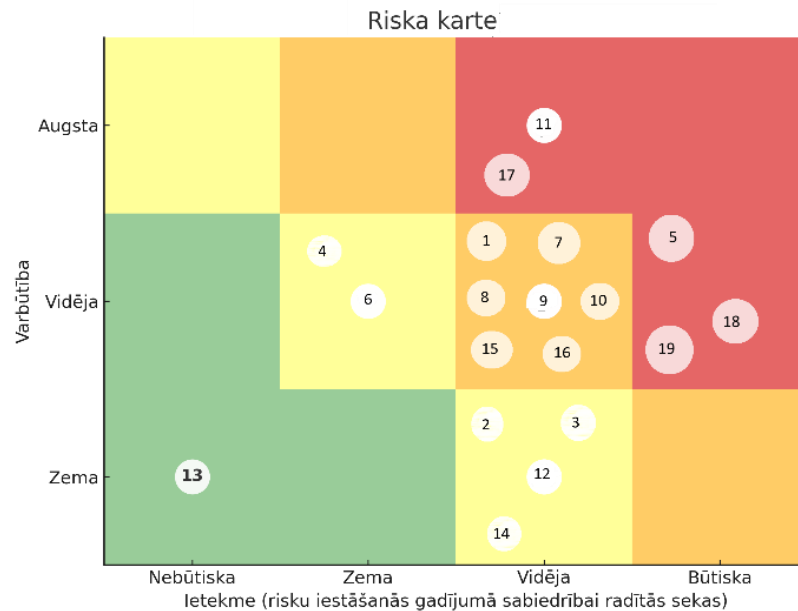
Nr.	Riska nosaukums	Riska skaidrojums	Varbūtība	Ietekme	Riska pakāpe	Risku mazināšanas pasākumi
Atbilstības riski						
1.	Neatbilstības normatīvo aktu prasībām risks	Risks, ka kādā no “Rīgas nami” darbības jomām tiks pārkāptas normatīvo aktu prasības nezinašanas, resursu trūkuma vai normatīvā regulējuma neievērošanas dēļ	Vidēja	Vidēja	●	Nodrošināt kompetentu personālu un stiprināt iekšējo kontroli gan dokumentu aprītē, gan pamatprocesu izpildes gaitā.
2.	Tiesvedības risks (prasības pret “Rīgas nami”)	Risks, ka tiks uzsākta tiesvedība, kas var ietekmēt “Rīgas nami” finanses un saistības	Zema	Vidēja	●	Kontrolēt līgumu izpildi un pamatoto sūdzību vai neatbilstību rašanos. Piesaistīt kompetentus darbiniekus.
3.	Iepirkuma procesa neievērošanas risks	Risks, ka netiek ievērots Publisko iepirkumu likums	Zema	Vidēja	●	Uzraudzīt iepirkumu vadības procesa atbilstību iekšējo un ārējo normatīvu prasībām.
4.	Ekspluatācijā esošu ēku drošuma risks	Risks, ka “Rīgas nami” īpašumā vai pārvaldīšanā esošo ēku tehniskais	Vidēja	Zema	●	Ēku regulāra vizuālā un tehniskā apsekošana. Ēku grupēšana atbilstoši tehniskajam

Nr.	Riska nosaukums	Riska skaidrojums	Varbūtība	Ietekme	Riska pakāpe	Risku mazināšanas pasākumi
		stāvoklis neatbildīs noteiktajām prasībām attiecībā uz būves lietošanas drošību				stāvoklim un apsekošanas intervālu diferencēšana. Remontdarbu plāna regulāra izpildes kontrole.
Operacionālie riski						
5.	Darbu neizpildes risks	Risks, ka "Rīgas nami" kapacitātes trūkuma vai procesu nepilnību dēļ nespēj nodrošināt nekustamo īpašumu apsaimniekošanu vai pārvaldīšanu labā kvalitātē	Vidēja	Augsta	●	Pilnveidot darba laika organizāciju Sabiedrībā. Optimizēt pamatprocesus, kā arī regulāri veikt darbinieku darba efektivitātes (noslodzi) novērtēšanu. Ieviest standartizētu klientu apkalpošanas procesu.
6.	Datu drošības risks	Risks, ka pamatdarbībai būtiski dati tiks nozaudēti	Vidēja	Zema	●	Uzturēt un pilnveidot IT drošības pārvaldības procesu.
7.	Sadrumstalošanās nekustamo īpašumu pārvaldīšanā Pašvaldībā	Risks, ka nav strikti nosakāms konkrēts (viens) atbildīgais par nekustamo īpašumu pārvaldīšanu, kas var mazināt "Rīgas nami" pakalpojumu kvalitāti un ietekmēt reputāciju	Vidēja	Vidēja	●	Kontrolēt standartizēta pārvaldīšanas līguma izpildi. Iekšējā normatīva akta, kas nosaka nekustamo īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas servisa līmeni, darbu klasifikācijas un izpildes termiņus, prasību izpilde.
8.	Jaunu tehnoloģiju vai informācijas sistēmu neieviešanas risks	Risks, ka jaunu tehnoloģiju, tostarp jaunus IT risinājumu ieviešanas temps neatbilst plānam vai būtiski aizkavēsies, kavējot pamatdarbības procesu īstenošanu finansējuma nepietiekamības rezultātā	Vidēja	Vidēja	●	Atbilstoša IT pārvaldības procesa izveide un normatīvā ietvara izstrāde. IT un digitalizācijas stratēģijā noteikto risinājumu ieviešana. Izvēloties jaunas tehnoloģijas, izvērtēt iespēju iegādāties tirgū aprobētus risinājumus
9.	Datu pieejamības, atkal-	Risks, ka dati glabājas dažādās informācijas	Vidēja	Vidēja	●	Ieviest un uzturēt vienotu platformu, kas nodrošinātu ātru un

Nr.	Riska nosaukums	Riska skaidrojums	Varbūtība	Ietekme	Riska pakāpe	Risku mazināšanas pasākumi
	izmantošanas un kvalitātes risks	sistēmās, kas nav savstarpēji integrētas un nenodrošina datu analītikas iespējas				vienkāršu integrāciju starp sistēmām un datu atkalizmantošanu (klients, nekustamais īpašums, finanses)
10.	Būvniecības risks	Risks, ka attīstības projekti netiks īstenoti kvalitātē, termiņā un budžetā (piemēram, darbaspēka vai būvmateriālu izmaksu pieauguma vai nekvalitatīvas projekta dokumentācijas dēļ)	Vidēja	Vidēja	●	Pilnveidot iekšējās kontroles plānveidīgas attīstības īstenošanai, t.sk. kvalitātes un finanšu kontroles aspektā
11.	Kiberdrošības risks	Ievainojamības vai zaudējumu varbūtība, kas rodas kiberuzbrukuma vai datu pārkāpuma dēļ Sabiedrības vai personas datiem.	Augsta	Vidēja	●	Ieviest IT drošības pasākumus un izstrādāt iekšējos noteikumus izstrāde ārējo normatīvo prasību ietvaros.
Finanšu riski						
12.	Likviditātes risks	Risks, ka "Rīgas nami" nespēs termiņā izpildīt savas finanšu saistības	Zema	Vidēja	●	Pastāvīgi veikt finanšu kontroli un sabalansēt naudas plūsmu
13.	Kredītrisks	Risks, ka "Rīgas nami" var rasties zaudējumi no sadarbības partneru maksātnespējas	Zema	Nebūtiskā	●	Nodrošināt debitoru saistību kontroli un uzraudzību. Veidot uzkrājumus.
Personāla riski						
14.	Korupcijas un interešu konflikta risks	Risks, ka kāds no nodarbinātajiem, kuram uzticēta vara vai atbildība noteiktu pilnvaru ietvaros, ar nodomu vai bez nodoma rīkosies savu vai citas personas materiālo interešu labā	Zema	Vidēja	●	Nodrošināt regulāras vai izlases veida iekšējās kontroles, apmācības
15.	Personāla pietiekamības un mainības risks	Risks, ka pastāvot augstai personāla mainībai un augstam vakanču īpatsvaram	Vidēja	Vidēja	●	Savlaicīgi izsludināt konkursus uz vakantajiem amatiem, izvērtēt atalgojuma

Nr.	Riska nosaukums	Riska skaidrojums	Varbūtība	Ietekme	Riska pakāpe	Risku mazināšanas pasākumi
		atsevišķās amata grupās, netiks nodrošināta savlaicīga un kvalitatīva darbu izpilde, zināšanu pārnese un darbību pēctecība				atbilstību tirgus līmenim un veicināt informācijas un zināšanu apmaiņu nodarbināto vidū
16	"Atslēgas" darbinieku nomaiņas risks	Risks, ka darbinieks ar pieredzi, iemaņām, zināšanām vai šauras jomas speciālists, atrodoties prombūtnē vai pārtraucot darba attiecības, tūlītēji ietekmēs Sabiedrības pamatprocesus - izpildi, kvalitāti, peļņu darbinieku vadību u.c.	Vidēja	Vidēja	●	Pēctecības plāna izstrāde, ietverot pasākumus atkarības no "atslēgas" darbiniekiem mazināšanai. Aizvietotāja apzināšana un sagatavošana.
Stratēģiskie un ārējās vides riski						
17.	Normatīvā regulējuma izmaiņu risks	Risks, ka izmaiņas ārējos normatīvajos aktos vai ļoti stingras prasības ietekmēs "Rīgas nami" darbību, t.sk. piemērojamo nomas maksu aprēķināšanas algoritmu, pienākumu ieviest energoefektivitātes vai vides pieejamības prasības u.tml.	Augsta	Vidēja	●	Proaktīvi sekot normatīvo aktu izmaiņām un iesaistīties to pilnveidošanā jau sākotnējā izmaiņu iniciēšanas procesā un sagatavošanā Veidot Pašvaldības un sabiedrības izpratni par kvalitatīvu nekustamo īpašumu pārvaldīšanu un ar to saistīto nepieciešamo finansējumu
18.	Reputācijas risks	Risks, ka publiskajā vidē nonāks tendencioza vai sagrozīta informācija par "Rīgas nami" darbību un/vai vadību, kas atstās negatīvu ietekmi arī uz attiecībām ar kapitāldaļu turētāju un citām trešajām pusēm	Vidēja	Augsta	●	Nodrošināt pārskatatbildību un pārskatāmību, informējot sabiedrību par savu darbību Proaktīvi sadarboties ar medijiem Izstrādāt krīzes komunikācijas plānu Aktīvi izplatīt pozitīvu informāciju, izglītot sabiedrību par

Nr.	Riska nosaukums	Riska skaidrojums	Varbūtība	Ietekme	Riska pakāpe	Risku mazināšanas pasākumi
						nekustamo īpašumu pārvaldīšanu, t.sk. iesaistīt iedzīvotājus
19.	Ārējie riski, kurus nevar prognozēt un vadīt	Ģeopolitiskie un ārpolitiskie riski, liela mēroga avārijas, pandēmijas, dabas katastrofas, ugunsgrēki, energoresursu cenu kāpumi, utt.	Vidēja	Augsta	●	Sagatavot un izpildīt ārkārtas situāciju novēršanas plānus un darbības nepārtrauktības nodrošināšanas plānus Pārskatīt apdrošināšanas segumu



6.1. attēls. Riska karte

Risku kartē ir atspoguļoti tabulā norādītie riski (atbilstoši to numerācijai un riska pakāpei), kā arī risku mazināšanas pasākumu virzieni. Risku pakāpju apzīmējumi:

- Pieņemt
- Ņemt vērā, novērot
- Novērtēt un reaģēt
- Veikt pretpasākumus
- Veikt pretpasākumus tuvākajā laikā
- Nekavējoties rīkoties

7. ILGTSPĒJAS ANALĪZE

Ilgospējīga ekonomikas un uzņēmējdarbības attīstība ir noteikta kā prioritāte visās ES valstīs, lai īstenotu zaļo pāreju un līdz 2050. gadam visā reģionā sasniegtu nulles emisiju līmeni. ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķi, Parīzes nolīgums un Eiropas Zaļais kurss kalpo kā ilgtspējas tēmas “lietussargs”. Papildus tam ilgtspējas kritēriji noteikti arī tādās starptautiski atzītās sertifikācijas sistēmās kā *British Research Establishment Environmental Assessment Method* (BREEAM) un *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED). Plānojot korporatīvās sociālās atbildības (turpmāk – KSA) aktivitātes, “Rīgas nami” ņem vērā ANO globālos mērķus, no kuriem sev par prioritāriem jaunajā stratēģiskajā periodā noteikusi:

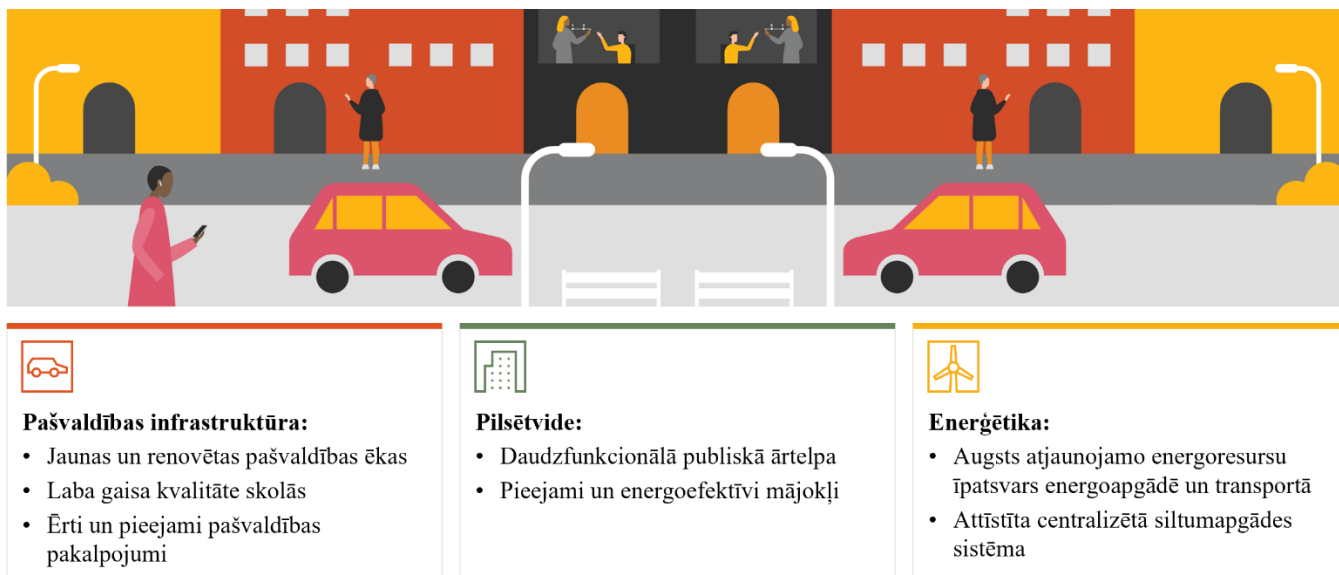


7.1. attēls. ANO ilgtspējīgas mērķu integrācija “Rīgas nami” stratēģijā

Savukārt nacionālā un pašvaldības līmenī “Rīgas nami” palīdzēs sasniegt Rīgas pilsētas apņemšanos kļūt par pirmo klimatneitrālo pilsētu Baltijas valstīs un līdz 2030. gadam būt starp pirmajām 100 klimatneitrālajām pilsētām Eiropā²⁷. Apzinoties, ka ēkām ir viens no augstākajiem CO_{2e} nospiedumiem²⁸ un galvenie emisiju avoti Rīgā ir centralizētā siltumenerģijas piegādes sistēma un elektroenerģijas patēriņš, “Rīgas nami” var sniegt pienesumu šajās Rīgas pilsētas attīstības vīzijas komponentēs:

²⁷ Skat. Rīgas valstspilsētas ilgtspējīgas enerģētikas un klimata rīcības plānu 2022.-2030. gadam. Apstiprināts ar Rīgas domes 25.05.2022. lēmumu Nr.1569. Pieejams: <https://portalplus.riga.lv/NAAPD/index.php/Main/getData/10512941>

²⁸ Ēkas rada aptuveni 36% no siltumnīcefekta gāzu emisijām ES, kā arī patērē ap 40% no kopējiem energoresursiem. Avots: Komisijas paziņojums Eiropas Parlamentam, Padomei, Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejai un Reģionu komitejai: “Eiropas Renovācijas vilnis – par zaļākām ēkām, jaunām darbvietām un labāku dzīvi”. Pieejams <https://eur-lex.europa.eu/TodayOJ/>



7.2. attēls. Rīgas pilsētas vīzijas integrācija “Rīgas nami” stratēģijā

“Rīgas nami” ir izstrādāta un apstiprināta KSA un ilgtspējas politika ar mērķi īstenot atbildīgu komercdarbības rīcības praksi – rīkoties ētiski un stimulēt ekonomisko attīstību, vienlaikus uzlabojot dzīves kvalitāti darbiniekiem, kā arī vietējai kopienai kopumā. Papildu KSA un ilgtspējas politikai, “Rīgas nami” ir izstrādāti citi iekšējie normatīvie akti, kas papildina Sabiedrības vides, sociālos un pārvaldības pamatprincipus, piemēram, Energopolitika, Vides politika, Risku pārvaldības, iekšējās kontroles un atbilstības politika, u. c.:

- Iepirkumu organizēšanas politika
- Korporatīvās pārvaldības politika
- Korupcijas risku un interešu konfliktu novēršanas politika
- KSA un ilgtspējas politika
- Personāla politika
- Risku pārvaldības, iekšējās kontroles un atbilstības politika
- Īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas politika
- Informācijas drošības politika
- Godīgas konkurences īstenošanas politika
- Dažādības politika
- Darījumu partneru izpētes un sankciju risku pārvaldības politika
- Informācijas atklāšanas, aprītes un konfidencialitātes politika
- Energopolitika
- Vides politika
- U. c.

7.3. attēls. “Rīgas nami” iekšējās politikas, kas definē Sabiedrības pamatprincipus KSA un ilgtspējas jomā

2021. gadā “Rīgas nami” pirmo reizi izstrādāja Ilgtspējas pārskatu atbilstoši starptautiskā “Global Reporting Initiative” (GRI) standarta pamatprasībām. 2026. gadā “Rīgas nami” publicēs korporatīvās ilgtspējas ziņojumu par 2025. gadu, ievērojot gan Eiropas ilgtspējas ziņošanas standartus (ESRS)²⁹, gan arī Ilgtspējas Grāmatvedības Standartu Padomes (SASB)³⁰ globāli piemērojamus, nozarei specifiskus standartus, kas ļaus apkopot finansiāli būtisku ilgtspējas informāciju un rādītājus nekustamo īpašumu nozarē.

2024. gadā “Rīgas nami” veica dubultā būtiskuma izvērtējumu savas saimnieciskās darbības vērtības ķēdē un noteica būtiskākās ietekmes atbilstoši ESRS standarta segmentiem. Kā kritiski svarīgas tēmas nosakot Darba

²⁹ Pieejams: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464#d1e2266-15-1>

³⁰ Pieejams: <https://sasb.org/about/#:~:text=Available%20for%2077%20industries%2C%20the,to%20be%20useful%20to%20investors.>

aizsardzību un korporatīvo kultūru, darba laiku, ienākošos resursus, pielāgošanās klimata pārmaiņām, piekļuvi pakalpojumiem, enerģētiku, adekvātu atalgojumu, klientu drošību un veselību, ietekmi uz vietējo kopienu un politisko iesaisti.

Atbilstoši būtiskākās ietekmes jomām ir izstrādātas “Rīgas nami” korporatīvās ilgtspējas stratēģiskās pamatnostādnes, kuru ietvarā ir izvirzīti mērķi ne tikai rīkoties reaktīvi, lai izpildītu saistošo normatīvu prasības, bet arī proaktīvi un priekšlaicīgi ieviest labās korporatīvās pārvaldības prakses un resursu pārvaldības risinājumus.

VIDES ASPEKTI

Rūpējoties par apkārtējās vides kvalitātes saglabāšanu nekustamo īpašumu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas procesos, “Rīgas nami” kā būtiskus ir definējusi tādas vides aspektus kā atbildīgs patēriņš, ēku energoefektivitāte un atkritumu apsaimniekošana.

Balstoties uz jau paveikto energoauditu rezultātiem, “Rīgas nami” uzdevums būs ieviest ieteikumus praksē. Nākamais solis varētu būt ēku atjaunošanas pasu izstrāde – konkrētu ēku ilgtermiņa (15-20 gadu) pakāpeniskas atjaunošanas ceļveži, kuros būtu izklāstīti attiecīgie pasākumi, kas varētu uzlabot ēku energoefektivitāti. Turklāt pastāv potenciāls izstrādāt ilgtspējas un energoefektivitātes vadlīnijas ne tikai ēku atjaunošanai, bet arī mazāka mēroga projektu un ikdienas procesu realizācijā.

Energoefektīvāku un viedāku ēku priekšrocības ir nenoliedzamas – ieviešot viedos risinājumus klimata un gaisa kvalitātes jomā, “Rīgas nami” izdosies ne tikai samazināt radīto SEG emisiju apjomu, bet arī uzlabot Pašvaldības un citu iznomājamo biroju darbinieku produktivitāti. Kustības sensoru uzstādīšana, ventilācijas un apkures sistēmu pielāgošana aktīvajām darba stundām un gaisa temperatūru un CO₂ koncentrāciju regulējošās iekārtas ir daži piemēri, ko Sabiedrība var pakāpeniski ieviest savā īpašumā un pārvaldīšanā esošajos objektos.

Pirmie objekti, kuros “Rīgas nami” demonstrēs paveikto ilgtspējas jomā, ir iezīmēti Rīgas attīstības programmas 2022.-2027. gadam investīciju plānā³¹:



Saskaņā ar Pasaules zaļās būvniecības padomes pētījumu, uzlabots termiskais komforts, gaisa kvalitāte un apgaismojums var palielināt produktivitāti līdz pat 23%.



ĒKAS BRĪVĪBAS IELĀ 86, BRĪVĪBAS IELĀ 49/53 UN AMATU IELĀ 4

Energoefektivitātes paaugstināšana par ~ 40 – 50 %, siltumenerģijas zuduma samazināšana, telpu mikroklimata uzlabošana



SOCIĀLĀS DZĪVOJAMĀS MĀJAS

Atsevišķu ēku pārbūve atbilstoši energoefektivitātes prasībām un ēku pieejamības uzlabošana



RĪGAS CENTRĀLTIRGUS

Inženierkomunikāciju un tehnoloģisko iekārtu nomaiņa ar energoefektīviem risinājumiem, paviļonu apgaismošana, kā arī vienota atkritumu savākšanas punkta izveide

2025. gadā ir izstrādāta un apstiprināta "Rīgas nami" Vides politika un Energopolitika, ieviesta energopārvaldības sistēma kā arī norit darbs pie vides pārvaldības sistēmu ieviešanas. Šie pasākumi sniedz iespēju samazināt nelietderīgi patērēto resursu īpatsvaru un ietaupītos finanšu resursus novirzīt turpmāku energosnieguma, vides snieguma vai citu ilgtspējas risinājumu realizācijai.

SOCIĀLIE JAUTĀJUMI

“Rīgas nami” rūpējas, lai personālu veido dažādu nozaru profesionāli, veicinot viņu profesionālo izaugsmi. Lai veidotu uz dažādību vērstu un iekļaujošu darba vidi, Sabiedrība darbinieku atlases procesā ņem vērā tikai

³¹ Rīgas attīstības programma 2022.–2027. gadam (2. Pielikums: Investīciju plāns 2023.-2025. gadam). Apstiprināts ar Rīgas domes 26.04.2023. lēmumu Nr. RD-23-2460-lē (Aktualizēts ar RD 13.07.2023.lēmumu Nr. RD-23-2818-lē) Pieejams:

kandidātu kompetences un pieredzi un nodrošina vienlīdzīgu atalgojumu par vienādas vērtības darbu visiem darbiniekiem neatkarīgi no dzimuma, politiskās un reliģiskās piederības. Lai sekmētu personāla apmierinātību ar darbu un spēcīgu organizācijas iekšējo kultūru, “Rīgas nami” visā stratēģijas periodā sekos līdzi darbinieku iesaistes līmenim, kā arī organizēs saliedēšanas un pieredzes apmaiņas pasākumus.

Darba drošības prasībām atbilstoša un ērta darba vide ir viena no “Rīgas nami” prioritātēm. Darbinieku veselībai kaitīgie darba vides riska faktori tiek nepārtraukti identificēti, novērtēti un pēc iespējas novērsti vai samazināti līdz pieļaujamam līmenim. Personāls regulāri tiek izglītots darba aizsardzībā.

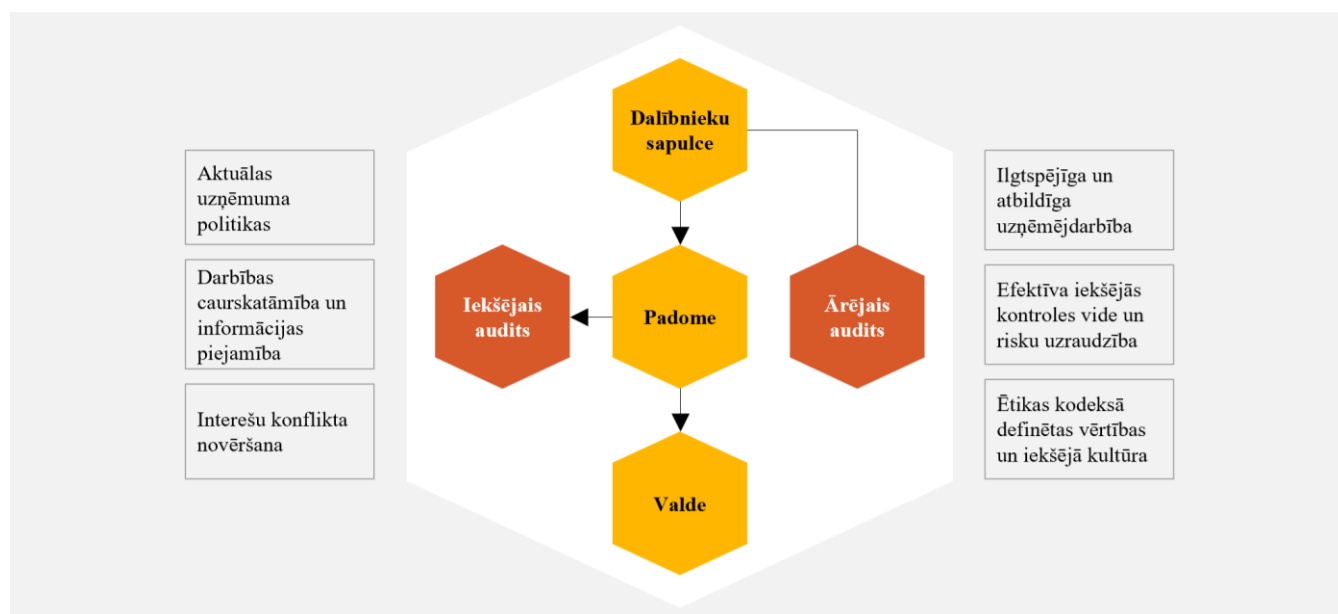
“Rīgas nami” pauž savu viedokli sabiedrībai un Rīgas pilsētai svarīgos jautājumos, īpaši, ja tas attiecas uz nozarei būtiskiem jautājumiem. Apzinoties un cienot klientu vajadzību dažādību, “Rīgas nami” turpinās pielāgot savu pakalpojumu portfeli atbilstoši tirgus un sadarbības partneru pieprasījumam. Nākamajos gados būs svarīgi nodrošināt saziņu ar klientiem viņiem ērtā un pārskatāmā vidē, kā arī virzīties uz universālā dizaina principu ievērošanu telpiskā plānošanā.



7.4. attēls. “Rīgas nami” dalība organizācijās

KORPORATĪVĀ PĀRVALDĪBA

“Rīgas nami” korporatīvās pārvaldības sistēma ietver attiecību kopumu starp Sabiedrības kapitāla daļu turētāja pārstāvi, valdi, padomi un Pašvaldībai piederošo kapitāla daļu pārvaldībā iesaistītām institūcijām.



7.5. attēls. Korporatīvās pārvaldības modelis

Savā ikdienas darbā “Rīgas nami” ņem vērā un piemēro Ekonomiskās Sadarbības un Attīstības Organizācijas ieteikumus kapitālsabiedrību korporatīvajai pārvaldībai, kā arī Tieslietu ministrijas izstrādāto Korporatīvās pārvaldības kodeksu (turpmāk – Kodekss). 2023. gadā Sabiedrība vismaz daļēji ievērojusi visus no 17 Kodeksā minētajiem korporatīvās pārvaldības principiem, 2024. gadā ir pilnībā izpildījusi visus noteiktos kritērijus, kur tas ir iespējams saskaņā ar ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem.

Sabiedrības stratēģija ✓ 1. Aktuāla stratēģija ar konkrētiem mērķiem un virzību uz ilgtermiņa vērtības pieaugumu	Iekšējā kultūra un ētiska uzvedība ✓ 2. Iekšējās kultūras un ētiskas uzvedības kodekss, kas kalpo kā uzvedības standarts	Iekšējās kontroles sistēma, risku vadība un iekšējais audits ✓ 3. Iekšējās kontroles sistēma ✓ 4. Identificēti, novērtēti un uzraudzīti riski ✓ 5. Iekšējā audita struktūrvienība	Ārējais revidents ✓ 6. Neatkarīgs ārējais revidents	Padomes locekļu ievērošana ✓ 7. Caurskatāma ievēlēšanas un atsaukšanas kārtība 8. Atbilstoša pieredze un kompetence* ✓ 9. Neatkarīgums
Padomes un valdes atalgojuma noteikšanas principi 10. Atalgojuma politika**	Padomes darba organizēšana un lēmumu pieņemšana ✓ 11. Noteikta un saprotama padomes darba organizācija ✓ 12. Informēti un izsvērti lēmumi	Interesešu konfliktu novēršana ✓ 12. Apzinātas interešu konflikta izpausmes un informētība par nepieciešamo rīcību tā gadījumā	Dalībnieku sapulce ✓ 14. Informācija par dalībnieku sapulces norisi ✓ 15. Efektīva dalībnieku iesaiste lēmumu pieņemšanā 16. Dividenžu politika***	Sabiedrības darbības caurskatāmība ✓ 17. Regulāra un savlaicīga informācija par saimniecisko darbību, finanšu rezultātiem, pārvaldību un citiem jautājumiem

✓ **Princips ievērots pilnībā** ✓ **Princips ievērots daļēji**

* “Rīgas nami” valde nenodrošina jaunajiem padomes locekļiem ievada apmācību, Nominācijas komisijai izstrādājot padomes locekļu atlases prasības (t.sk. profesionālās pieredzes un prasmju kritērijus).

** Atsevišķa atalgojuma politika valdes un padomes locekļiem nav apspirināta, to regulē normatīvie akti. “Rīgas nami” negatavo ziņojumu par atalgojumu, kas piešķirts katram valdes un padomes loceklim – informācija par valdei un padomei izmaksāto atbildību pieejama gada pārskatā.

*** “Rīgas nami” stratēģijas projektā ietver priekšlikumu par dividendēs izmaksājamo peļņas daļu atbilstoši Rīgas domes noteiktajai kārtībai.

7.6. attēls. Atbilstība Tieslietu ministrijas Kodeksā ietvertajiem principiem

PIELIKUMI

1. pielikums. Investīciju plāns
2. pielikums. Naudas plūsmas aprēķins
3. pielikums. Finanšu mērķi pa darbības virzieniem

1. PIELIKUMS. INVESTĪCIJU PLĀNS

“Rīgas nami” plānotās investīcijas

Darbības virziens	Investīcijas nosaukums	2024 Fakts	Tūkst. EUR				
			2025 Budžets	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose	Kopā
Tirgu darbības nodrošināšana	RCT Āra teritorija	3		410	1 103	455	1 971
Tirgu darbības nodrošināšana	RCT Paviljoni	551	1 687	1 808	918	197	5 161
Tirgu darbības nodrošināšana	Rūpniecības preču tirgus	11	88	1 588			1 687
Tirgu darbības nodrošināšana	Vidzemes tirgus (Brīvības iela 90)	15	63				78
Kultūras jomas īpašumu pārvaldība	Pasākumu centrs "Kongresu nams"	4	50				54
Kultūras jomas īpašumu pārvaldība	Splendid Palace (Elizabetes 61)	135	361	183	300		979
Komerceptatību pārvaldība	Komerceptatību pārvaldība ieguldījumi	524	963	7 891	11 053	5 450	25 881
Dalīts	IT/ Digitalizācija	222	372	877	490	390	2 351
Kopā kapitālieguldījumi		1 465	3 584	12 757	13 864	6 492	38 162

Potenciāli iespējamās, šobrīd zināmās, investīcijas nav iekļautas Sabiedrības finanšu plāna datos, tomēr, izpildoties nosacījumiem, to finanšu ietekme tiks detalizēti vērtēta un atspoguļota nākamajos Stratēģijas vai finanšu plāna atjauninājumos, ņemot vērā potenciālo līdzfinansējuma apmēru, aizņēmumu nepieciešamību un saistību dinamiku.

Informatīvi zemāk norādīti plānotie/potenciālie ieguldījumu/investīciju projekti, kas nav iekļauti stratēģijas finanšu plāna datos, jo to uzsākšanai, finansēšanas modeļa noteikšanai un turpmākajai virzībai nepieciešami Rīgas domes lēmumi:

Potenciālie ieguldījumu/investīciju projekti

1) Nepieciešamie ieguldījumi dzīvojamā fonda attīstībā stratēģijas periodā (nav iekļauts stratēģijas finanšu datos)

Darbības virziens	Investīcijas nosaukums		Tūkst. EUR			
			2025 Budžets	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose
Dzīvojamu māju apsaimniekošana	Jauna dzīvojamā/sociālā māja (MVD ēka)*			313	508	8073
Kopā kapitālieguldījumi				313	508	8073

*Projekts realizējams pēc attiecīgiem RD lēmumiem un pēc ESF projekta iesniegums apstiprinājuma. Ar projekta īstenošanu saistītās attiecināmās izmaksas ir līdz 15 385 tūkst. EUR, no tām ERAF finansējums ir līdz 10 000 tūkst. EUR un Sabiedrības līdzfinansējums ir līdz 5 385 tūkst. EUR, kam nepieciešams rast finanšu avotu. (projektu paredzēt realizēt līdz 2029.g. ieskaitot, plānotā 2029.g. summa 6 491 tūkst. EUR).

2) Nepieciešamie pašvaldības ieguldījumi atbilstoši RCT koncepcijā paredzētajam (nav iekļauts stratēģijas finanšu datos)

Darbības virziens	Investīcijas nosaukums		Tūkst. EUR			
			2025 Budžets	2026 Prognose	2027 Prognose	2028 Prognose
Tirgu darbības nodrošināšana	RCT Āra teritorija				317	317
	RCT paviljoni		464	4 207	4 685	3 064
Kopā kapitālieguldījumi			468	4 207	5 002	3 381

3) Kaļķu iela 1, Rīgā realizācijai nepieciešamie pašvaldības ieguldījumi (nav iekļauts stratēģijas finanšu datos)

		Tūkst. EUR				
Darbības virziens	Investīcijas nosaukums		2025 Budžets	2026 Prognoze	2027 Prognoze	2028 Prognoze
Komerclatību pārvaldība	Kaļķu iela 1, Rīga		0	160	600	1000
Kopā kapitālieguldījumi			0	160	600	1000
						1 760

2. PIELIKUMS. NAUDAS PLŪSMAS APRĒĶINS

Tūkst. EUR					
	2024 Fakts	2025 Budžets	2026 Prognoze	2026 Prognoze	2028 Prognoze
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa	(151)	13	306	527	671
<i>Korekcijas:</i>	(261)	2 493	2 709	3 204	3 675
Pieaugums/ samazinājums debitoru parādos	1 377	(443)	(424)	(448)	(416)
Pieaugums/ samazinājums kreditoru parādos	(763)	365	219	277	256
Apgrozāmā kapitāla izmaiņas	614	(78)	(205)	(172)	(160)
Pamatdarbības neto naudas plūsma	203	2 428	2 809	3 559	4 186
Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu investīcijas	(1 669)	(3 583)	(12 756)	(13 864)	(6 492)
Noguldījuma saņemtie procenti	173	66	-	-	-
Ieņēmumi no pamatlīdzekļu atsavināšanas	-	2 544	973	7 138	4 194
Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma	(1 495)	(972)	(11 784)	(6 726)	(2 298)
Aizdevumu pamatsummas maksājumi	(8 198)	(7 991)	(7 991)	(7 681)	(5 840)
Aizdevumu procentu maksājumi	(1 991)	(1 491)	(1 247)	(794)	(366)
Pašvaldības finansējums procentu atmaksa	2 661	1 491	1 247	794	366
Pašvaldības finansējums NĪ atsavināšana	7 677	8 787	7 906	7 479	4 500
Izmaksātās dividendes	(8)	-	(3)	(120)	(209)
Saņemtie aizņēmumi	-	-	5 000	-	-
Finansēšanas darbības neto naudas plūsma	140	796	4 912	(322)	(1 549)
Gada neto naudas plūsma	(1 152)	2 251	(4 063)	(3 489)	339
Naudas atlikums gada sākumā	9 543	8 391	10 642	6 580	3 091
Naudas atlikums gada beigās	8 391	10 642	6 580	3 091	3 430

3. PIELIKUMS. FINANŠU MĒRĶI IEDALĪJUMĀ PA DARBĪBAS VIRZIENIEM

Finanšu mērķi un tos raksturojošie rādītāji darbības virzienu līmenī:						
Ieņēmumi (tūkst. EUR), EBITDA (tūkst. EUR) un EBITDA marža (%)						
		2024 Fakts	2025 Budžets	2026 Prognoze	2027 Prognoze	2028 Prognoze
Komerclatību pārvaldīšana	Ieņēmumi	4 077	4 326	4 458	4 830	5 289
	EBITDA	1 769	1 433	1 519	1 844	2 256
	EBITDA marža	43.39%	33.13%	34.07%	38.18%	42.65%
Nedzīvojamo ēku apsaimniekošana	Ieņēmumi	4 982	5 265	5 809	6 065	6 270
	EBITDA	(1 093)	21	35	125	163
	EBITDA marža	-21.94%	0.39%	0.60%	2.07%	2.60%
Dzīvojamo māju apsaimniekošana	Ieņēmumi	9 951	10 067	10 325	10 630	10 865
	EBITDA	(806)	(210)	79	189	225
	EBITDA marža	-8.10%	-2.08%	0.77%	1.78%	2.07%
Kultūras jomas īpašumu pārvaldīšana	Ieņēmumi	1 710	1 677	1 724	1 769	1 816
	EBITDA	361	297	295	312	330
	EBITDA marža	21.13%	17.70%	17.09%	17.61%	18.16%
Tirgu darbības nodrošināšana	Ieņēmumi	6 800	7 109	7 328	7 619	7 850
	EBITDA	1 035	870	989	1 162	1 271
	EBITDA marža	15.22%	12.23%	13.50%	15.25%	16.19%