

LATVIJA

Apmaksājami konsultāciju pakalpojumi
Latvijas Republikas Satiksmes ministrijai

**LATVIJAS OSTU NOZARES ANALĪZE:
KONKURĒTSPĒJA UN PĀRVALDĪBA**

Gala ziņojums

2013.gada oktobris

/PB logo/ Pasaules Banka

Satura rādītājs

Skaidrojošais ievads.....	3
Ievads	5
1. Ostu nozares pārskats.....	5
1.1. Pamatojums	5
1.2. Strauja pārvadājumu attīstība reģionos	12
1.3. Latvijas ostu sniegums pēdējā laikā.....	14
1.4. Prognozes	20
2. Piegādes ķēde	22
2.1. Nacionālā ostu un tranzīta nozares stratēģija	22
2.2. Jūras pārvadājumu pakalpojumi	24
2.3. Sauszemes pārvadājumi	25
Priekšlikumi	29
3. Cenu noteikšanas politika un ostu attīstības ilgtspēja.....	30
3.1. Ieņēmumi un cenu noteikšanas politika	30
3.2. Izdevumi.....	33
3.3. Brīvie līdzekļi un investīciju kapacitāte.....	35
3.4. Aplikšana ar nodokļiem un dividendes	39
Priekšlikumi	40
4. Vadības prakse.....	41
4.1. Galvenie rezultatīvie rādītāji	41
4.2. Caurskatāmība	44
4.3. Zemes piešķiršana.....	46
4.4. Brīvo zonu attīstība un velkoņu pakalpojumi.....	48
Priekšlikumi	50
Galvenie rezultatīvie rādītāji	50
Caurskatāmība	50
Zemes piešķiršana.....	52
Brīvo zonu attīstība un velkoņu pakalpojumi	52
5. Pārvaldība un atbildība.....	54
5.1. Tiesiskais ietvars.....	54
5.2. Pārraudzība – valsts, pašvaldību un Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padomes loma	56

5.3. Uzraudzība – valžu loma.....	57
5.4. Vadība – saikne starp valdi un ostas pārvaldnieku.....	61
5.5. Auditi.....	61
Priekšlikumi	63
Tiesiskais ietvars	63
Pārraudzība un vispārīgā struktūra	64
Uzraudzība	66
Vadība.....	66
Auditi	66

Skaidrojošais ievads

1. *Ostām Latvijas ekonomikā ir svarīga loma.* IKP daļa, ko sniedz ostu darbība, tiek lēsta 5 līdz 7 procentu apmērā no IKP. Latvijas ostas, kas darbojas kā īpašnieku ostas (landlord ports), gada laikā pārkrauj vairāk nekā 60 miljonus tonnu kravu, no kā lielāko daļu veido tranzīta kravas. Beramkravas un lejamkravas (īpaši naftas produkti un ogles) ir būtiskākās Ventspils ostas darbībā, kamēr Rīgas ostā tiek pārkrautas gan beramkravas, gan lejamkravas, gan konteinerkravas. Ventspils osta aizvien lielākā apjomā apkalpo arī Ro-Ro pārvadājumus.

2. *Pēdējā laikā radušās bažas par Latvijas ostu konkurētspēju* un to, kā to noturēt un uzlabot aizvien pieaugošas konkurences apstākļos, ko rada citi austrumu-rietumu tirdzniecības koridori. Pieprasījums turpinājies palielināties gan pēc Rīgas, gan Ventspils ostu pakalpojumiem, taču to tirgus daļas samazinās, piekāpjoties Sanktpēterburgas, Ustjlugas un Primorskas (Krievija) ostām. Šīs trīs Krievijas ostas guvušas labumu no ievērojamām investīcijām modernizācijā un paplašināšanā, un to darbības ietvaros nav nepieciešama robežu šķērsošana, lai nokļūtu Krievijas iekšienē. Savienojumā ar tās vispārējo dialogu par ekonomikas jautājumiem ar Eiropas Savienību, valdība apsolījusi Eiropas Komisijai „pārskatīt kārtību ostu aplīkšanā ar nodokļiem (speciālās ekonomiskās zonas) un pielikt pūles, lai paaugstinātu to pārvaldības efektivitāti un caurskatāmību”.

3. *2012.gada decembrī Latvijas Republikas Satiksmes Ministrija (SM) noslēgusi līgumu ar Pasaules Banku par nozares analīzes veikšanu.* Šī darba mērķis ir izanalizēt Latvijas lielāko ostu darbību un vadību un, ja nepieciešams, sniegt priekšlikumus (i) lai stiprinātu ostu starptautisko konkurētspēju un (ii) lai nodrošinātu, ka to pārvaldības prakse atbilst pozitīvai starptautiskajai pieredzei.

Galvenās Latvijas ostu un tranzīta koridoru problēmas un izaicinājumi

4. *Konkurētspējas aspekta analīzes gaitā uzsvērts, ka abām ostām izdevies saglabāt ievērojamu pārvadājumu apjomu (un Rīgas ostā to palielināt), taču ar strukturālām ilgtermiņa vajībām:*

(i) Abu ostu atkarība no tranzīta kravām (tuvu 90 procentiem) un zemas pievienotās vērtības beramkravu un lejamkravu pārvadājumu pārsvars;

(ii) Ierobežotas perspektīvas attiecībā uz augstas pievienotās vērtības kravu pārvadājumu attīstību ierobežotā pašmāju tirgus un ļoti spēcīgas konkurences dēļ, īpaši no Krievijas ostām.

5. *Latvijas ostām patiešām jāpārvar dažādi ierobežojumi, lai noturētu vai paaugstinātu savu konkurētspēju:*

(i) Ārēji – neadekvāta dzelzceļa kravu pārvadājumu kapacitāte Latvijas galveno pārvadājumu koridoru atzaros infrastruktūras un dzelzceļu un autoceļu sastrēgumu uz Rīgas piebraucamajiem ceļiem dēļ;

(ii) Latvijas ostām nav specifisku iekšējo priekšrocību salīdzinājumā ar Krievijas ostām (kurām ir lielāks vietējais tirgus, mazāk šķērsojamu robežu uz katru NVS valsti) un citām Baltijas valstu

ostām (līdzīgas īpašības, taču atrašanās tuvāk lielākiem Rietumeiropas un ES valstu tirgiem – Lietuvai, līdzīgas īpašības Igaunijai un daudz lielāks vietējais tirgus Polijai);

(iii) Iekšēji, Rīgas ostai nepieciešamas investīcijas, lai pielāgotos lielāku kuģu satiksmei un palielinātu darba efektivitāti (nepietiekams ūdens dziļums un esošo konteinerkravu termināļu pietātņu garums, novecojuši portālceltņi un šķirotavas aprīkojums), ierobežota finanšu kapacitāte attīstības vajadzībām un intereses trūkums no lielākajiem vadošajiem operatoriem vai nozarēm, kas varētu izmantot ostu brīvās zonas.

6. Latvijas ostu finanšu ilgtspēja, lai finansētu savu attīstību, ostām liks pielāgot ieņēmumu gūšanu, bet Latvijas valdībai – rūpīgi apsvērt tās politiku ostu aplikšanā ar nodokļiem Gan Rīgas, gan Ventspils ostas ir finansiāli pašpietiekamas, nesaņemot valdības/nodokļu maksātāju finansējumu, izņemot ES Kohēzijas fonda līdzekļus, kas veido daļu investīciju. Tās savus brīvos līdzekļus reinvestē infrastruktūrā un modernizācijā. Tomēr paredzamais brīvo līdzekļu daudzums, īpaši Rīgas ostā, investīciju programmu finansēšanai nākotnē ir nepietiekams; jo vairāk tādēļ, ka Latvijai konkurences dēļ ir ļoti spēcīgas vajadzības attiecībā uz dzelzceļiem un intermodālo mijiedarbību, kas ir kritiski svarīga ostu konkurētspējai un varētu būt tā joma, kurai ES Kohēzijas fonda līdzekļu ieguldīšanā varētu tikt dota priekšroka. Pēc vietējiem standartiem ostu tarifi ir zemi, un vēl varētu būt neliela iespēja tos paaugstināt, bet ostās, kā liecina vispārējie izmaksu rādītāji¹, droši vien ir arī iespējas pazemināt izmaksas. Ir arī iespēja diversificēt ieņēmumus, īpaši no zemes izmantošanas. Tā kā valdība apsver iespēju uzlikt ostu sistēmai papildus nodokļus, cenu konkurētspējai tomēr būtu jābūt vissvarīgākajai, lai sistēma kopumā spētu ilgtspējīgi attīstīties.

7. Latvijas ostu nozares pārvaldības aspekta analīze atklāj trīs būtiskākās problēmas, kas ietekmējušas pašreizējo ostu vadības praksi un konkurētspēju:

- Ostu valžu neatkarības trūkums politisko iecelšanas procesu dēļ un uzsvars uz katra pārstāvja politisko atbildību tās iestādes priekšā, kas viņu iecēlušas, un neviennozīmīgi apsvērumi attiecībā uz profesionālisma kritērijiem, valdes locekļus iecelot;
- Vāja kolektīvā ostas vadības un valžu atbildība valsts un pašvaldību priekšā, kas tām uzticējušas publisko aktīvu pārvaldi; un
- Ierobežota caurskatāmība lēmumu pieņemšanas procesā un ostu darbībā rada daudz apgalvojumu, kas ietekmē esošo un potenciālo investoru un operatoru uzticību.

Priekšlikumi

8. Latvijas ostas sastapsies ar būtiskiem izaicinājumiem, lai paaugstinātu savas konkurences priekšrocības, ņemot vērā spēcīgo konkurenci. Tomēr tās var paaugstināt konkurētspēju, pateicoties:

- labākai savienojamībai ar sauszemes pārvadājumu/piegādes ķēdi, sākot ar to problēmu risināšanu, kas saistītas ar dzelzceļa ierobežojumiem un piebraukšanas ierobežojumu Rīgā;
- labākai investīciju politikai, lai līdzekļus ieguldītu maksimāli izdevīgi;
- finanšu neatkarībai un ilgtspējai, lai nodrošinātu investīcijas, uzlabojot izdevumu un ieņēmumu vadību, īpaši attiecībā uz ieņēmumiem, ko iegūst no zemes izmantošanas; te varētu palīdzēt

¹ Pētījuma ietveros nebija pieejama detalizēta informācija par ostu izmaksām, lai precīzi noteiktu, kā ietaupīt uz izmaksām

detalizēts darbības audits gan attiecībā uz izmaksām, gan ieņēmumiem; audits būtu veicams plašākā mērā par standarta finanšu auditiem vai auditiem, ko parasti veic valdības auditēšanas iestādes;

- efektīvākai zemes apsaimniekošanai, pārslēdzot līgumus uz īsākiem termiņiem un, kur iespējams, ieviešot rezultātīvos rādītājus; un
- strukturētai darbībai starptautisku un vietējo investoru piesaistē loģistikas pakalpojumu jomā un augstas pievienotās vērtības pakalpojumu nodrošināšanai ap ostām esošajās brīvajās zonās.

9. *Lai piesaistītu investorus un nodrošinātu ostu atbildību valsts priekšā, nepieciešams uzlabot pārvaldības praksi, nodrošinot:*

- pastiprinātu ostu atbildību, nostiprinot valžu lomu, nodrošinot valžu un ostu pārvaldnieku darba rezultātu novērtēšanu, darbības auditus. Šim nolūkam droši vien būtu nepieciešams veikt izmaiņas likumdošanā, ostas juridisko statusu nosakot tuvāku uzņēmumu ietvaram;
- paaugstinātu caurskatāmību praksēm, pārņemot pozitīvu svarīgāko darbību un lēmumu pieņemšanas atklātības politiku attiecībā pret sabiedrību; un
- ostas un lielāko operatoru monitoringa procesu ieviešanu, izmantojot galvenos rezultātīvos rādītājus.

Ievads

10. ***Ostām Latvijas ekonomikā ir svarīga loma.*** Latvija jau sen nostiprinājusies kā tranzīta valsts (galvenokārt attiecībā uz Krieviju, Baltkrieviju, Ukrainu un Vidusāziju), un tās ostās gada laikā pārkrauj vairāk nekā 60 miljonus tonnu kravu. Lielākās ir Rīgas un Ventspils ostas (mazākā mērā arī Liepāja). Kopumā ar transportu un loģistiku saistītās darbības veido aptuveni 13 procentus no IKP (un tās bija visai elastīgas 2008.-2009.gada krīzes laikā).

11. ***Pēdējā laikā radušās bažas par Latvijas ostu konkurētspēju*** un to, kā to noturēt un uzlabot vidē, kas kļūst aizvien sarežģītāka. Latvijas ostu tradicionālie konkurenti ir Klaipēdas (Lietuva) un Tallinas (Igaunija) ostas, kā arī Sanktpēterburgas un Primorskas (Krievija) ostas. Tomēr Ustjlugas (Krievija) ostas nesenā attīstība un straujā izaugsme šo sadalījumu var izmainīt, absorbējot un palielinot tirgus daļu Krievijas iekšējā tirgū. Vienlaikus Latvijas institūcijas vēlētos pozicionēt ostas tā, lai pakāpeniski pieaugtu to ostu pakalpojumu apjoms, kas nodrošina augstu pievienoto vērtību².

12. ***Latvijas institūcijas konkurētspējas palielināšanas ietvaros ir arī ieinteresētas ostu pārvaldības nostiprināšanā.*** Šajā sakarā radušās diskusijas, kā vislabāk izvirzīt mērķus un noteikt stimulus ostu vadības darbām, lai nostiprinātu atbildību un uzlabotu vadības praksi. Valdība apsolījusi Eiropas Komisijai „pārskatīt kārtību ostu apliekšanā ar nodokļiem (speciālās ekonomiskās zonas) un pielikt pūles, lai paaugstinātu to pārvaldības efektivitāti un caurskatāmību”.

13. ***Šajā situācijā Satiksmes ministrija lūgusi Pasaules Banku veikt nozares analīzi.*** Šī darba mērķis ir izanalizēt Latvijas lielāko ostu darbību un vadību un sniegt priekšlikumus, ja/nepieciešamības gadījumā (i) lai stiprinātu ostu starptautisko konkurētspēju un (ii) lai nodrošinātu, ka to pārvaldības prakse atbilst pozitīvai starptautiskajai pieredzei. Pētījums bija iecerēts kā attiecīgo noteikumu un prakses analīze, bet ne kā ostu stratēģiju formulējums. Analīze veikta, pamatojoties uz sniegto datu analīzi, pārrunām ar dažādas nozares pārstāvošām ieinteresētajām pusēm un veicot salīdzinājumus ar starptautisko praksi (kavēties pie konkrētiem starpgadījumiem vai apgalvojumiem nebija plānots). Pieeja informācijai bija vai nu ierobežota vai arī vispār neiespējama, sevišķi attiecībā uz detalizētām ostu pārvalžu izmaksām un ieņēmumiem, kas attiecīgi ierobežoja arī autoru izdarītos slēdzienus un sniegtos priekšlikumus. Pētījuma ietvaros plašākā Baltijas jūras pārvaldījumu kontekstā uzmanība tika koncentrēta uz Rīgas un Ventspils ostām (Ostas), mazākā mērā uz Liepājas ostu.

14. ***Šajā ziņojumā sniegti analīzes laikā radušies secinājumi.*** 1.nodaļā sniegts ostu sektora pārskats un īsa tā konkurētspējas analīze. 2.nodaļā apskatīta ostu loma un sniegums paplašinātu loģistikas ķēžu ietvaros. 3.nodaļā sniegta cenu noteikšanas un nodokļu politikas analīze. 4.nodaļā apskatīta ostu vadības prakse. 5.nodaļā analizēta pārvaldība un atbildības sistēmas.³ Svarīgākajos ziņojuma ietvaros sniegtajos priekšlikumos apskatīts Latvijas ostu pašreizējais juridiskais statuss, ņemot tos gadījumus, kad skaidri ierosināts veikt izmaiņas likumdošanā.

² Skatīt 1. rāmi.

³ Šī pētījuma ietvaros pārvaldība attiecas uz noteikumu un prakses ietvaru, saskaņā ar ko valde nodrošina atbildību, godīgumu un caurskatāmību uzņēmuma attiecībā ar tā ieinteresētajām pusēm (finansētājiem, klientiem, vadību, darbiniekiem valdību un sabiedrību). Pārvaldības ietvars sastāv no (1) skaidri noteikta un netieša līguma starp ostām un ieinteresētajām pusēm par atbildības, tiesību un atlīdzības sadalījumu, (2) kārtību, kādā tiek atrisināti reizēm starp ieinteresētajām pušu radies interešu konflikts atbilstoši to pienākumiem, privilēģijām un lomām un (3) pareizas uzraudzības, kontroles un informācijas plūsmas procesiem, kalpojot kā atbildību un pārbauci sistēma. (Avots: EDSO Korporatīvās pārvaldības principi).

1. Ostu nozares pārskats

1.1. Pamatojums

15. *Ostu nozare sniedz ievērojamu ieguldījumu Latvijas tautsaimniecībā.* Ostu darbības ieguldījums IKP dažādos veidos tiek lēsts 5 līdz 7 procentu apmērā no IKP. Aptuveni 30 procenti pakalpojumu eksporta saistīti ar tranzīta kravām. Ostas tiešā un netiešā veidā nodrošina arī ievērojamu skaitu darbavietu: Rīgas osta nodrošina ar darbu aptuveni 10 procentus pilsētas darbaspēka (5200 tiešo un aptuveni 15 000 netiešo darbavietu), bet Ventspils osta ar darbu nodrošina aptuveni 20 procentus pilsētas darbaspēka (4000 tiešo un netiešo darbavietu). Tādējādi ilgstoši augsts ostu nozares sniegums un konkurētspēja ir pamats valsts ekonomikas attīstības prognozēm – turklāt ne tikai ostu ieinteresēto pušu, bet arī kopumā visas sabiedrības interesēs.

16. *Latvijas ostu kravu pārvadājumi sniedz vairākus rādītājus*, kas ir būtiski to konkurētspējas analīzē:

- *Ostu nozarē dominē Rīgas un Ventspils ostas.* Abas šīs ostas (kas 2012.gadā pārkāvušas attiecīgi 36,1 miljonu tonnu un 28,5 miljonus tonnu kravu) nodrošina vairāk nekā 90 procentu no kopējā pārkrauto kravu apjoma. Pārējo apjomu nodrošina Liepāja (6 miljoni tonnu) un septiņas mazākas ostas. Rīgas osta gadā apkalpo aptuveni 4000 kuģu, Ventspils – aptuveni 1500.

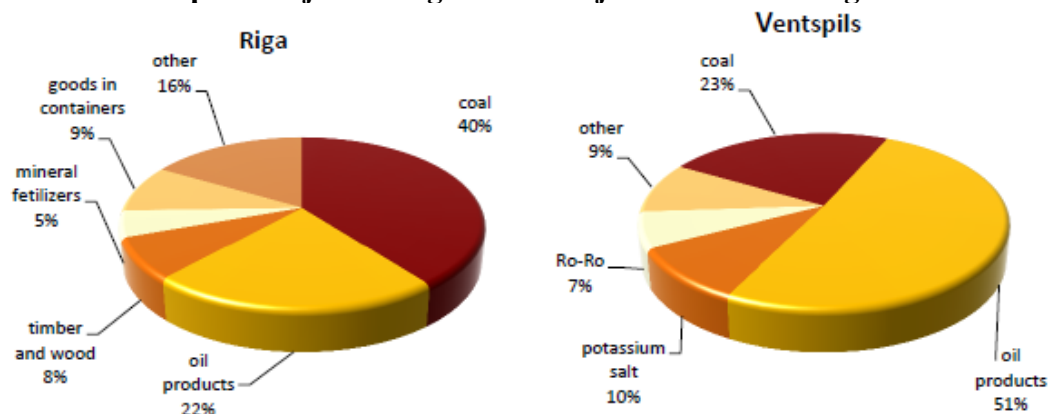
- *Eiropas un pasaules kontekstā abas lielākās Latvijas ostas vērtējamās kā vidējas.* Tās lieluma ziņā pielīdzināmas galvenajiem konkurentiem Baltijas reģionā. Caur tām veikto kravu pārvadājumu apjoms pielīdzināms Klaipēdas, Tallinas un Ustjugas ostām un aptuveni pusei no pārvadājumu apjoma Sanktpēterburgas un Primorskas ostās.

- *Kravu pārvadājumu lielāko daļu nodrošina tranzīta kravas* (aptuveni 80 procentus Rīgā un 90 procentus Ventspilī). Vairums beramkravu un lejamkravu ir tranzīta kravas, kas pa dzelzceļu tiek atvestas no Krievijas un citām kaimiņvalstīm un iekrautas fraktētos kuģos, kas tālāk dodas uz Ziemeļeiropu un aizjūras valstīm. No šiem tranzīta pārvadājumiem izejošie pārvadājumi veido aptuveni 90 procentus, ienākošā – 10 procentus. Kravu izcelsmes valstis galvenokārt ir Krievija un citas NVS valstis, bet visbiežākie pārvadājumu galamērķi ir Apvienotā Karaliste, Vācija, Nīderlande un Skandināvijas valstis. Latvijas ostas ir ļoti jutīgas pret Krievijas oficiālo iestāžu un operatoru pieņemtajiem lēmumiem (piemēram, Krievijas dzelzceļu pārvadājumu tarifu izmaiņas aizvadīto desmit gadu laikā būtiski ietekmējušas metālu un dažāda cita veida lejamkravu, beramkravu un ģenerālkravu, kas vairs nav sastopamas Latvijas ostās, pārvadāšanu).

- *Ostas pamatā specializējušās ogļu (īpaši Rīgas osta) un naftas produktu (īpaši Ventspils osta) pārvadāšanā.* Ogles un naftas produkti nodrošina attiecīgi 40 un 22 procentus no kravu pārvadājumu apjoma Rīgas ostā un 23 un 51 procentu – Ventspils ostā. Kopumā Latvijas ostās gadā pārkrauj aptuveni 23 miljonus tonnu ogļu un 25 miljonus tonnu naftas un naftas produktu. Šī specializācija kopš šī gadsimta sākuma ir ievērojami paaugstinājusies. Citas lejamkravas un beramkravas (galvenokārt kokmateriāli un mākslīgais mēslojums) veido vēl 10 līdz 15 procentus no kravu pārvadājumu apjoma.

• **Kravu ar augstu pievienoto vērtību apjoms saglabājas ierobežots** (skatīt 1.rāmi). Konteinerkravu pārvadājumi nodrošina mazāk nekā 10 procentus no kravu pārvadājumu apjoma Rīgas ostā, bet Ventspils ostā šādas kravas nepārkrauj vispār. Ro-Ro kravu pārvadājumi nodrošina 6 procentus no kravu pārvadājumu apjoma Ventspilī un mazāk nekā 2 procentus Rīgā.

1.attēls. Kravu pārvadājumos Rīgas un Latvijas ostās dominē ogles un nafta.



Ogles	Coal
Naftas produkti	Oil products
Kokmateriāli un koksne	Timber and wood
Minerālmēslojums	Mineral fertilizers
Preces konteineros	Goods in containers
Citas	Other
Kālija sāls	Potassium salt
Ro-Ro kravas	Ro-Ro

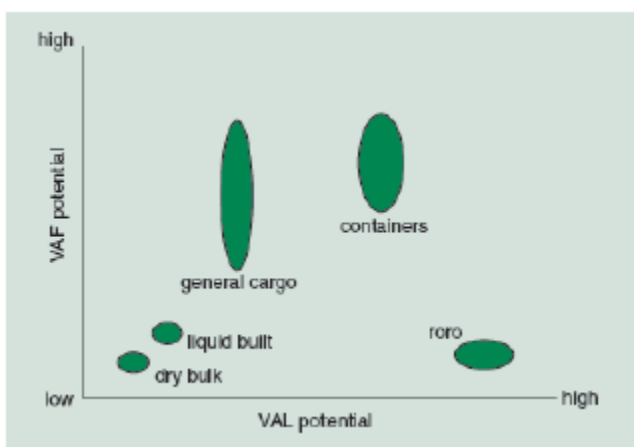
1.rāmis. Galveno pakalpojumu ar pievienoto vērtību potenciāls.

Avots: Pasaules Banka. „Ostu reformas līdzekļi”.

Pakalpojumus ar pievienoto vērtību var iedalīt loģistikā ar pievienoto vērtību (VAL) un objektos ar pievienoto vērtību (VAF). VAL ir divas būtiskas sastāvdaļas: vispārīgie loģistikas pakalpojumi (GLS) un integrēšana loģistikas ķēdē (LCIS). GLS cita starpā ietver arī iekraušanu un izkraušanu, papildīšanu un izkraušanu, uzglabāšanu un glabāšanu noliktavā, kā arī izplatīšanu. Tās ir izplatītākās loģistikas darbības, kas tiešā veidā neietekmē preces, kad tās tiek pārvietotas cauri ostai. Bez jau minētajām ierastajām darbībām tiek attīstītas kompleksākas LCIS. Loģistikas pakalpojumu sniedzēji var pārņemt daļu no ražošanas ķēdes funkcijām (piemēram, montāžu, kvalitātes kontroli, pielāgošanu un iepakojšanu) un pēcpārdošanas pakalpojumus (piemēram, remontu un otrreizējo izmantošanu). Tomēr LCIS ir piemērota tikai noteiktiem preču veidiem. Starp produktiem, kuriem ir visaugstākais potenciāls gūt labumu no šādiem pakalpojumiem, jāmin sadzīves elektroiekārtas, farmācijas produkti, ķīmijas produkti (izņemot tos, kas tiek pārvadāti izberamā veidā), apģērbs, kosmētika un personīgās higiēnas preces, pārtika, tehniskās iekārtas un vadības iekārtas.

Objekti ar pievienoto vērtību (VAF) ir ļoti atšķirīgi. Šos darbības veidus kopumā nevar attiecināt uz konkrētu produkta vai kravu plūsmas veidu. Taču ir iespējams ietvert noteikta VAF potenciālu, analizējot kravas plūsmas, piemēram, attiecībā uz lejamkravām un beramkravām, ģenerālkravām, konteinerkravām un Ro-Ro kravām. Liela konteinerkravu caurlaide var radīt ekonomisko pamatu, lai nodrošinātu konteineru remonta objektus, liela ķīmisko vielu daudzuma pārkraušanai nepieciešams nodrošināt pieņemšanas objektus ostā, bet būtiska Ro-Ro kravu apjomu gadījumā varētu rasties iemesls nodrošināt objektus kravas automobiļu apkopei un remontam. Zemāk redzamajā attēlā plaši atspoguļots gan VAL, gan VAF darbību potenciāls dažādiem kravu veidiem.

2.attēls. Loģistikas ar pievienoto vērtību un objektu ar pievienoto vērtību potenciāls.



VAF potential	VAF potenciāls
High	Augsts
Low	Zems
General cargo	Ģenerālkravas
Containers	Konteinerkravas
Liquid bulk	Lejamkravas
Dry bulk	Beramkravas
Roro	Ro-Ro kravas
VAL potential	VAL potenciāls

Parasti konteinerkravām un ģenerālkravām ir visaugstākais VAL potenciāls. GLS un LCIS ir vislabākās iespējas šo kravu apkalpošanā. VAL potenciāls attiecībā uz Ro-Ro kravām ir ļoti ierobežots. Kravas automašīnu un to vadītāju aizkavēšana kravu apkalpošanas laikā izmaksā pārāk dārgi; turklāt tās parasti ir pasūtījuma kravas. VAF, piemēram, uzpildes, tīrīšanas, remonta, stāvvietas, drošības un nomas objektu nodrošināšanai ir augstāks potenciāls Ro-Ro kravu tirgus apkalpošanai. Vismazākais potenciāls gan VAL, gan VAF ir lejamkravu un beramkravu plūsmām.

17. *Ostas darbojas kā īpašnieku ostas (landlord ports)*. Īpašnieku osta (landlord port) nozīmē modeli, ko raksturo jaukta valsts un privātā sektora ievirze (skatīt 1.tabulu). Saskaņā ar šo modeli ostas pārvalde parasti darbojas kā zemes īpašiece un vadošā institūcija, kamēr ar ostas darbībām, īpaši kravu pārkraušanu, nodarbojas privātie uzņēmumi. Šis modelis ir piemērots ostām ar tādiem rādītājiem kā Rīgas un Ventspils ostām.

1.tabula. Galvenie ostu vadības modeļi⁴

Veids	Infrastruktūra	Virszemes konstrukcijas	Ostas darbs	Citas funkcijas
Sabiedrisko pakalpojumu osta	Publiska	Publiska	Publiska	Lielākoties publiskas
Osta – instruments	Publiska	Publiska	Privāta	Publiskas/privātas
Īpašnieku osta (landlord port)	Publiska	Privāta	Privāta	Publiskas/privātas
Privāto pakalpojumu osta	Privāta	Privāta	Privāta	Lielākoties publiskas

• *Līdzīgi citām īpašnieku ostām (landlord ports), arī Rīgas un Ventspils ostu pārvaldes apsaimnieko nekustamos īpašumus, nodarbojas ar ostu attīstīšanu un plānošanu (izstrādājot vienu, piecu un desmit gadu plānus), uzņemas veikt mārketinga aktivitātes, nodrošina ostas piebraucamo ceļu un krasta apkopes un uzturēšanas darbus.* Ostu pārvaldes saglabājušas atbildību par padziļināšanas un ledus laušanas darbiem (kas atbilstoši tiek veikti). Ostas vairākus pakalpojumus izmanto kā ārpalpojumus, piemēram, attiecībā uz ostas drošību, kuģu drošību un infrastruktūras uzturēšanu. Īpašnieku ostas (landlord port) galvenā atbildība ir nekustamo īpašumu apsaimniekošana, kas ietver ekonomisko ekspluatāciju/iznomāšanu, ilgtermiņa attīstību, pamata infrastruktūras, piemēram, kuģošanas ceļu, piestātņu, piebraucamo ceļu un tuneļu uzturēšanu un attīstību. Ja ostu pārvaldes parasti bijušas atbildīgas par pamata infrastruktūras nodrošināšanu, bet privātie operatori – par virszemes konstrukciju un aprīkojuma nodrošināšanu kravu pārkraušanai, tad aizvien lielāka infrastruktūras daļa faktiski tiek attīstīta, izmantojot privātās investīcijas (īpaši Ventspils ostā saistībā ar nesen attīstītajiem beramkravu un naftas pārkraušanas objektiem).

• *Abās ostās infrastruktūra tiek iznomāta privātiem uzņēmumiem.* Termināļu operatori nodrošina un uztur savas virszemes konstrukcijas, tajā skaitā ēkas (birojus, angārus, noliktavas, konteinerkravu stacijas, darbnīcas). Viņi sagādā un uzstāda savus ceļamkrānus un citu aprīkojumu un organizē stividoru darbu. 2012.gadā Rīgas ostā darbojās 33 stividoruzņēmumi, bet tikai desmit uzņēmumi bija tādi, kas gada laikā apkalpoja vairāk nekā vienu miljonu tonnu kravu.⁵ Ventspilī ostas pakalpojumus, tajā skaitā lejamkravu, beramkravu vai ģenerālkraavu

⁴ Dažreiz lielākie (vai vislabāk strādājošie) starptautiskie termināļu operatori (ITO), piemēram, Dubai Port World (DPW) tiek kļūdaini uzskatīti par pilnīgi privatizētām ostām. Nav tādu starptautisko termināļu operatoru, kas paši vadītu ostas pārvaldes. Gandrīz visi lielākie ITO vada tikai konteineru termināļus. Vienīgā vērtā pēmamā valsts, kurā ir privātu uzņēmumu vadītas ostas „pārvaldes”, ir Apvienotajā Karalistē. Apvienotajā Karalistē ostas ar mainīgām sekmēm tika privatizētas laikā no 1983. līdz 1991.gadam.

⁵ Tie ir: Rīgas Centrālais terminālis, STREK, Alpha Osta, Baltic Container Terminal, Naftimpeks, Man Tess, BLB Baltijas Termināls, Riga Universal

apkalpošanu, pārkraušanu un/vai uzglabāšanu (plus citus pakalpojumus) nodrošina desmit privātie termināļu operatori.

• *Ostas apsaimnieko arī piegulošās rūpnieciskās teritorijas kā brīvās zonas.* Saskaņā ar 2000.gadā pieņemto Rīgas brīvostas likumu un 1997.gadā pieņemto Ventspils brīvostas likumu Rīgas osta darbojas kā brīvosta 13 gadus, Ventspils osta – vairāk nekā 15 gadus. Liepājas osta ir daļa no Liepājas Speciālās Ekonomiskās Zonas (SEZ). Uzņēmumi, kas strādā Ostās un SEZ, var gūt labumu no uzņēmumu ienākumu nodokļa un nekustamā īpašuma nodokļa atvieglojumiem līdz 80 procentu apmērā (atlaide atkarīga no taksācijas gadā veiktajām investīcijām) un citiem fiskālajiem stimuliem.⁶

2.tabula. Privātā un publiskā sektora atbildība Latvijas ostu nozarē.⁷

Kategorija	Elements	Atbildība
Zemes attīstīšana	Jaunu ostas teritoriju attīstīšana	Ostas pārvalde
Jūras infrastruktūra	Lielie padziļināšanas/dziļuma uzturēšanas darbi	Ostas pārvalde
	Jūras vārti, dambji un ārējie moli	Ostas pārvalde
	VTS/Radars	Ostas pārvalde
	Gaismas bojas un navigācijas palīgierīces	Ostas pārvalde
Ostas infrastruktūra	Zemes meliorācija	Ostas pārvalde
	Iekšējie vārti, piestātnes, gaismas bojas un navigācijas palīgierīces, upes piestātnes un ostas baseina padziļināšana	Ostas pārvalde
Ostas virszemes konstrukcijas	Ietves, noliktavas, angāri, ceļamkrāni un portālceltni, paceļamie tilti, pontoni, termināļu un biroju ēkas, operatori, noma/īre	Privātie operatori
Sabiedriskie pakalpojumi	Ugunsdzēsšana, policija, piesārņojuma kontrole	Valdība
Infrastrukturās savienojumi	Teritorijā esošie dzelzceļa un metro savienojumi	Ostas pārvalde
	Teritorijā esošie ceļi, teritorijā esošie kanāli	Ostas pārvalde
	Teritorijā esošie tuneļi un tilti	Ostas pārvalde
Ostas uzturēšana	Jūras infrastruktūras uzturēšana	Ostas pārvalde
	Ostas infrastruktūras un virszemes konstrukciju uzturēšana	Ostas pārvalde ⁸ / Privātie operatori

Terminal, KS Terminal un La Con.

⁶ 2001.gadā pieņemtais Likums par nodokļu piemērošanu brīvostās un speciālajās ekonomiskajās zonās. Likums paredz arī nodokļu atvieglojumus 50-70 procentu apmērā „par taksācijas periodu, ja uzkrātais tiešo nodokļu atvieglojumu apjoms, kas aprēķināts taksācijas periodam, nepārsniedz uzkrāto investīciju apjomu, kas attiecināms uz attiecīgo kapitālsabiedrību” atkarībā no uzņēmuma lieluma.

⁷ Avots: ISL. „Valsts finanšu un maksājumu noteikšanas prakse ES valstu jūras ostās.” 2006.gads. Sagatavojis Kuģošanas ekonomikas un loģistikas institūts Brēmenē, Vācijā, Eiropas Komisijai.

⁸ Saskaņā ar SM datiem, ostu infrastruktūras uzturēšana Latvijā pamatā ir ostas pārvaldes atbildība. Atkarībā no ostas infrastruktūras objektu veida un piederības to uzturēšana var būt arī privātā sektora operatoru atbildība. Ostu virszemes konstrukciju uzturēšana ir privāto operatoru atbildība.

Ostas pakalpojumi	Kravu apkalpošana	Privātie operatori
	Tehniskie – kuģniecības pakalpojumi	Ostas pārvalde

18. *Ostas⁹ nedarbojas izolētā vidē, bet kā daļa no valsts loģistikas un tirdzniecības attīstības ķēdēm.* Lai novērtētu salīdzinošās priekšrocības attiecībā uz jautājumiem, kas balstīti uz loģistikas rezultatīvajiem rādītājiem un uzņēmējdarbības vidi kopumā, investori aizvien biežāk skatās aiz ostu robežām. Vairāki rādītāji liecina par šajā ziņā indikatīvu Latvijas rezultatīvo rādītāju novērtējumu salīdzinājumā ar konkurentiem.

• *Saskaņā ar 2012.gada loģistikas attīstības indeksu Latvija ierindojas aiz pārējām Baltijas valstīm, bet ne aiz Krievijas.¹⁰* Turklāt valsts sniegums kopš 2010.gada ir pasliktinājies (tā noslīdējusi no 37.vietas uz 76.). Latvija ierindojas zemāk par kaimiņvalstīm gandrīz pēc visiem rādītājiem. Divas komponentes, kuru vērtējums laikā no 2010. līdz 2012.gadam krities visvairāk un kas galvenokārt atbildīgas par zemāku vietu, kurā ierindojusies Latvija, atrodas ārpus tiešās politikas regulēšanas sfēras. Pirmais ir „Viegla starptautisku kravu pārvadājumu noorganizēšana par konkurētspējīgām cenām”, kura vērtējums krities no 3,38 2010.gadā līdz 3,08 2012.gadā jeb par -20 procentiem. Otrs ir „Savlaicīga piegāde”, kas no 3,72 2010.gadā nokrities uz 2,92 2012.gadā jeb par -17 procentiem. Pēdējā rādītāja zems vērtējums varētu būt skaidrojams ar satiksmes sastrēgumu ap galvenajām metropoles teritorijām (piemēram, piekļuvi uz/no Rīgas ostas pa autoceļu/dzelzceļu), kas aizkavē piegādes. Abas komponentes, kas tiešāk iekļaujas politikas regulēšanas sfērā, nokritušās salīdzinoši maz. Pirmkārt, vērtējums komponentei „Muitošanas procesa efektivitāte, ko veic robežkontroles iestādes (ieskaitot muitu)” vien krities par 8% (no 2,94 2010.gadā uz 2,71 2012.gadā). Otrkārt, vērtējums komponentei „Ar tirdzniecību un transportu saistītās infrastruktūras kvalitāte (piemēram, ostas, dzelzceļi, autoceļi, informācijas tehnoloģijas)” kritušās par 13%, salīdzinot ar pārējo trīs komponentu kritumu (pārvadājumu organizēšana, kravu lokalizācija, līdzsekošana un savlaicīgums), kas ir starp 16 un 20%. Lai arī nav iespējams izdarīt skaidrus secinājumus bez detalizētas izpratnes par pašreizējo situāciju, robežu pārvaldība (kas ir daļa no komponentes „Muitošanas procesa efektivitāte, ko veic robežkontroles iestādes”) varētu kļūt par vienu no iespējamajiem Latvijas snieguma krituma iemesliem. Pastāv virkne līdzekļu, ar kuriem to varētu neatkarīgi novērtēt daudz detalizētāk, piemēram, Tirdzniecības un pārvadājumu atvieglošanas novērtējums, ko Pasaules Banka ieviesusi vairāk nekā 50 valstīs.

3.tabula. Loģistikas attīstības pētījums (2012)

Valsts	Gads	Vieta LPI	Punkti					
			Muita	Infrastruktūra	Starptautiskie pārvadājumi	Loģistikas kompetence	Lokalizācija un līdzsekošana	Savlaicīgums
Singapūra *	2010	2	4.02	4.34	3.66	4.14	4.18	4.48
	2012	1	4.10	4.15	3.99	4.07	4.07	4.39

⁹ Termins ‘ostas’ šeit lietots kā termins, kas aptver ostas pārvaldi un terminālu operatorus.

¹⁰ Loģistikas attīstības indekss (LPI) ir salīdzinošās novērtēšanas instruments, ko 2007.gadā ieviesa Pasaules Banka. Tas balstīts uz priekšnoteikumu, ka katras valsts operatori ir vislabākās iespējas novērtēt loģistikas attīstības svarīgākos aspektus. Rezultāti pamatoti uz globālu kravu ekspeditoru un pārvadātāju pētījumu, kas mēra attiecīgās valsts loģistikas ķēdes attīstību, konkrēti: (i) muitas un robežas pārvaldības operācijas, (ii) tirdzniecības un pārvadājumu infrastruktūras kvalitāti, (iii) cik vienkārši ir noorganizēt pārvadājumus par konkurētspējīgu cenu, (iv) loģistikas kompetenci un kvalitāti; (v) iespējas lokalizēt un līdzsekot sūtījumiem un (vi) biežumu, ar kādu sūtījumi sasniedz adresātus paredzētajā vai gaidītajā laikā.

Polija	2010	30	2.94	2.88	3.38	2.96	3.55	3.72
	2012	30	3.30	3.10	3.47	3.30	3.32	4.04
Lietuva	2010	45	2.79	2.72	3.19	2.85	3.27	3.92
	2012	58	2.73	2.58	2.97	2.91	2.73	3.70
Igaunija	2010	43	3.14	2.75	3.17	3.17	2.95	3.68
	2012	65	2.51	2.79	2.82	2.82	3.00	3.23
Latvija	2010	37	2.94	2.88	3.38	2.96	3.55	3.72
	2012	76	2.71	2.52	2.72	2.64	2.97	3.08
Krievijas federācija	2010	94	2.15	2.38	2.72	2.51	2.60	3.23
	2012	95	2.04	2.45	2.59	2.65	2.76	3.02

• *Arī 2012.gada Pētījums par tirdzniecības veicināšanu ierindo Latviju aiz tās Baltijas valstu konkurentiem, bet ne aiz Krievijas.*¹¹ Tas arī norāda uz kritumu no 46.vietas 2010.gadā uz 52.vietu 2012. ETI (tirdzniecības veicināšanas indekss) norāda, kādā mērā atsevišķas valstis attīstījušas institūcijas, politikas un pakalpojumus, kas atvieglo brīvu preču plūsmu pāri robežām un uz galamērķiem. ETI struktūra atspoguļo būtiskākos tirdzniecības veicinātājus, sadalot tos četrās jomās, kas iekļautas apakšpunktos: (i) tirgus pieejamība, (ii) robežšķērsošanas administrēšana, (iii) transports un infrastruktūra un (iv) uzņēmējdarbības vide (WEF). Vairākos punktos Latvija salīdzinājumā ar Baltijas kaimiņiem ierindota sevišķi sliktā pozīcijā, tajā skaitā: muitas procedūras, preču pārkraušanas savienojamība, pārvadājumu vieglums un pieejamība cenas ziņā un valdības efektivitāte regulējošo aktu ziņā.

4.tabula. Tirdzniecības veicināšanas indeksu salīdzinājuma reitings, 2012.gads.

Apakšindeksi	Polija	Latvija	Igaunija	Lietuva	Krievija
Kopējais reitings	48	52	26	45	112
Muitas procedūru slogs, 1-7 (vislabākais)	45	65	13	42	127
Preču pārkraušanas savienojamība, 0-100 (vislabākais)	53	92	89	90	41
Dzelzceļa infrastruktūras kvalitāte, 1-7 (vislabākais)	75	37	44	25	30
Autoceļu kvalitāte, 1-7 (vislabākais)	125	94	47	31	121
Ostas infrastruktūras kvalitāte, 1-7 (vislabākais)	99	48	17	41	89
Pārvadājumu vieglums un pieejamība cenas ziņā, 1-5 (vislabākais)	22	84	74	56	102
Loģistikas kompetence, 1-5 (vislabākais)	33	89	65	57	88
Valdības darba efektivitāte (regulējošā vide)	92	90	28	72	110

¹¹ Tirdzniecības veicināšanas indeksu (ETI) 2008.gadā ieviesa Pasaules Ekonomikas Forums (WEF). 2012.gada ziņojumā par globālo tirdzniecības veicināšanu salīdzināta pārvadājumu efektivitāte un loģistikas nozares attīstība 132 ekonomikās.

• *Taču salīdzinoši labās pozīcijās Latvija ierindota pētījumā „Doing Business 2013”, kur tā apsteigusi Lietuvu, Poliju un Krieviju un pietuvojusies Igaunijai.*¹² Tas liecina, ka kopumā uzņēmējdarbības vide ir stabila un pārējos divos rādītājos konstatētās grūtības ir saistītas ar konkrētām loģistikas ķēžu vājajām vietām.

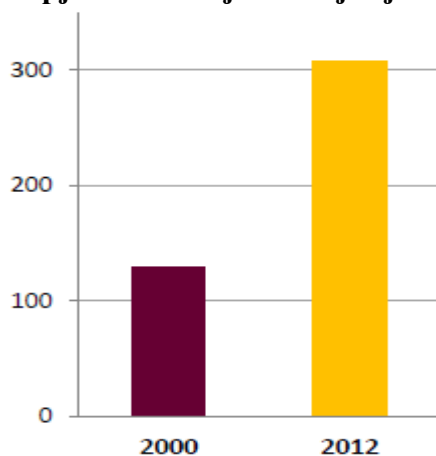
5.tabula. Vairāku 2012.gada pētījuma „Doing Business” apakšindeksu reitingi*

	Singapūra	Igaunija	Latvija	Lietuva	Polija	Krievija
Vērtējums, cik viegli nodarboties ar uzņēmējdarbību	1	21	25	27	55	112
<i>Konkrēti uz ostām attiecināmi apakšindeksi</i>						
Uzņēmējdarbības uzsākšana	4	47	59	107	124	101
Būvatļauju iegūšana	2	35	113	48	161	178
Tirdzniecība ar ārvalstīm	1	7	16	24	50	162
Līgumu izpildīšana	12	31	24	14	56	11

1.2. Strauja pārvadājumu attīstība reģionos

19. *Aizvadīto desmit gadu laikā Latvijas ostas guvušas labumu no strauji augoša reģionālā tirgus.* Laikā no 2000.gada līdz 2012.gadam pārvadājumi reģionos no aptuveni 128,8 miljoniem tonnu palielinājušies līdz 307,8 miljoniem tonnu. Tas Latvijas ostām sniedzis vērā ņemamas iespējas augt un attīstīties. Izaugsme palēninājās krīzes gados – 2008. – 2010., taču tā saglabājusies spēcīga (pateicoties pārvadājumu veidam).

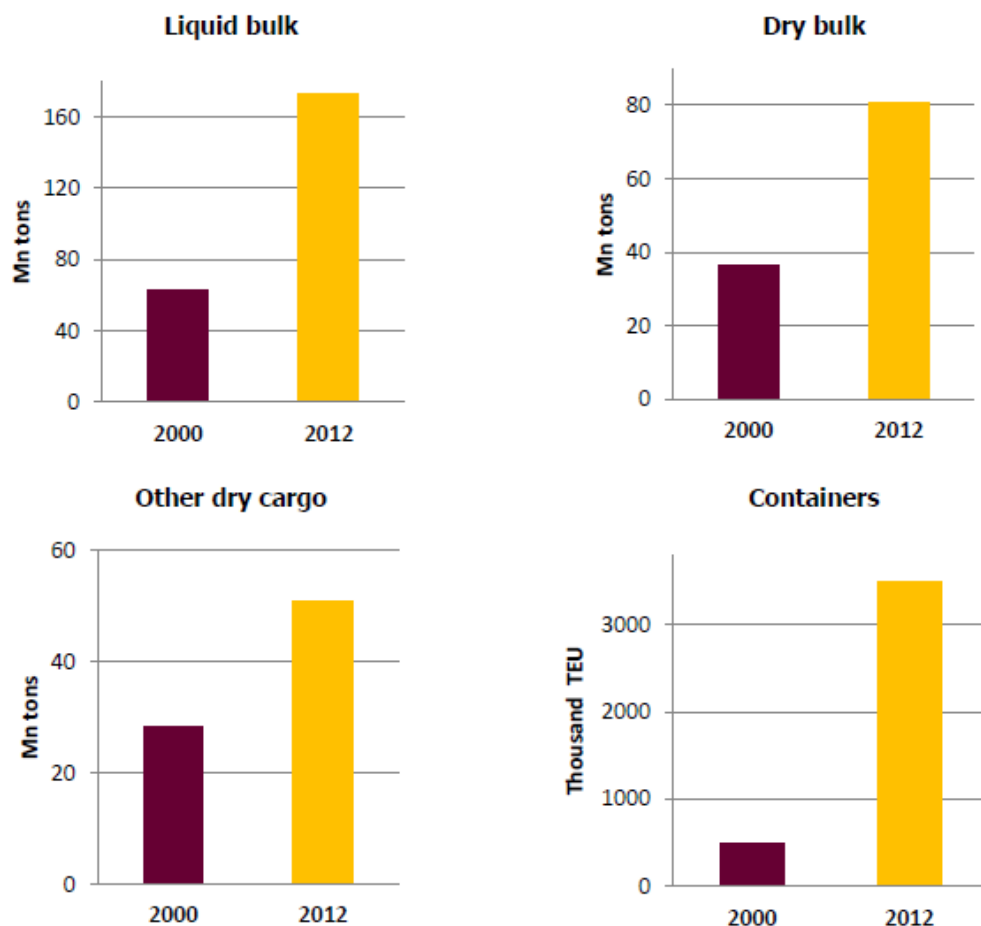
3.attēls. Kopējais pārvadājumu apjoms lielākajās Baltijas jūras ostās (miljoni tonnu).



20. *Pārvadājumu apjoma pieaugums ietekmējis visus kravu veidus, taču atšķirīgā mērā.* Konteinerkravu pārvadājumi attīstījušies visātrāk. Lejamkravu un beramkravu pārvadājumu izaugsme bijusi lēnāka.

¹² Pētījumu „Doing Business” 2003.gadā ieviesa Pasaules Banka. Šajā reitingā tiek iekļautas 183 ekonomikas, balstoties uz pasaulē mēroga pētījumu par privātā sektora operatoriem. Tajā ir desmit apakšindeksi.

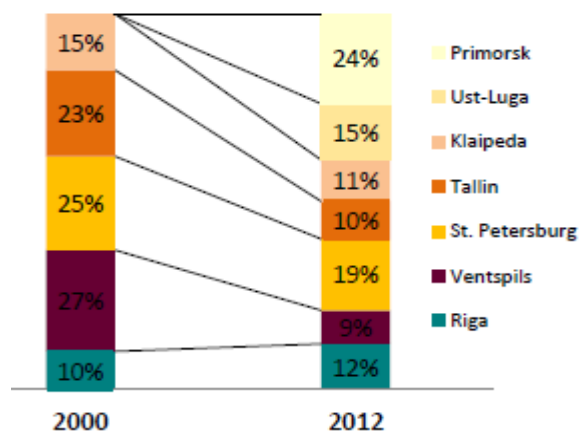
4.attēls. Kopējais svarīgāko preču pārvadājumu apjoms lielākajās Baltijas jūras ostās.



Liquid bulk	Lejamkravas
Dry bulk	Beramkravas
Mn tons	Miljoni tonnu
Other dry cargo	Citas sausās kravas
Containers	Konteinerkravas
Thousand TEU	Tūkstoši 20-pēdu konteineru

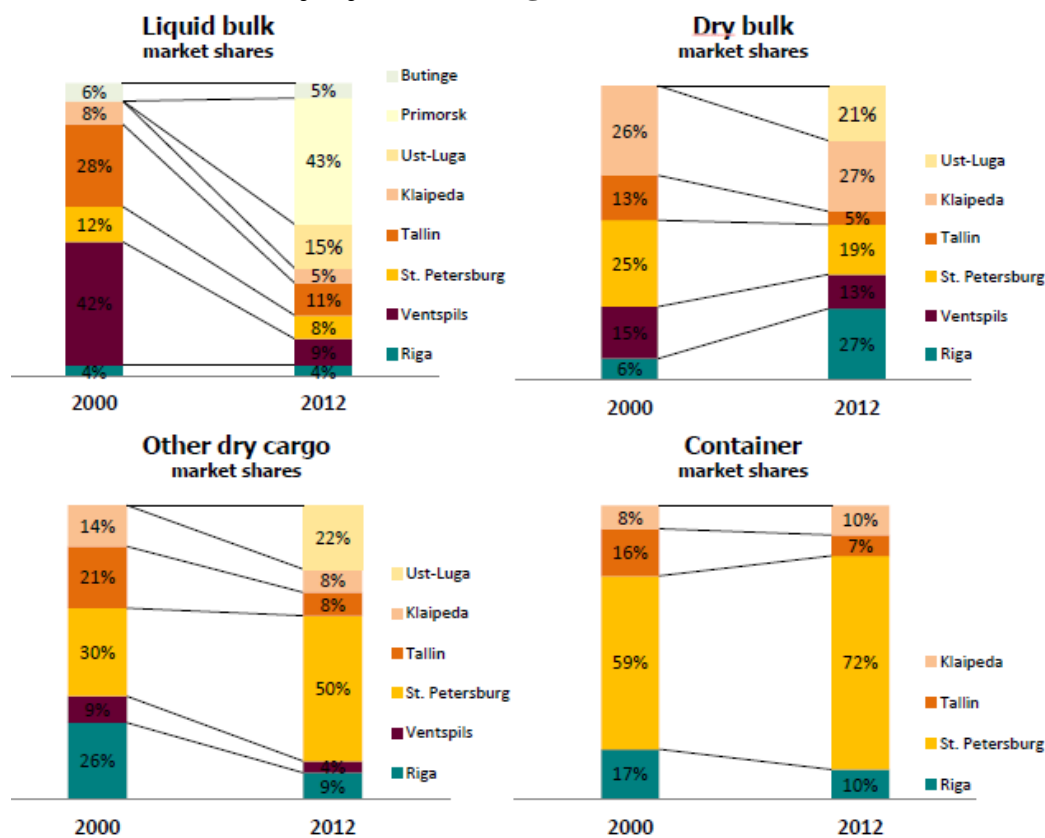
21. *Tomēr šajā laikā saasinājusies arī konkurence.* Latvijas ostas ir ļoti atkarīgas no izejošajām kravām, kas nāk no Krievijas vai tiek tranzītā sūtītas caur Krieviju – un Latvijas ostām ir ļoti neliela ietekme attiecībā uz tranzīta pārvadājumu tarifiem un aizkavējumiem. Kopš šī gadsimta sākuma Krievija centusies attīstīt savas Baltijas jūras ostas, ieskaitot vērīnīgās investīcijas Sanktpēterburgas konteinerkravu pārkraušanas objektos, Ustjlugas ostas būvniecību un jēlnaftas cauruļvadu izbūves pabeigšanu uz Primorsku un Ustjlugu. Tas viss būtiski ietekmējis Baltijas valstu tirgus, un minētās darbības atstājušas vērā ņemamu ietekmi uz Latvijas, kā arī Lietuvas un Igaunijas ostām. Primorska, Sanktpēterburga un Ustjluga tagad kontrolē gandrīz 60 procentus no reģionā pārvadāto kravu apjoma (no 25 procentiem 2000.gadā). Pārmaiņas skārušas visus kravu veidus (skatīt 6.attēlu).

5.attēls. Lielāko Baltijas jūras ostu tirgus daļas 2000. un 2012.gadā.



Primorsk	Primorska
Ust-Luga	Ustļuga
Klaipeda	Klaipēda
Tallinn	Tallina
St. Petersburg	Sanktpēterburga
Ventspils	Ventspils
Riga	Rīga

6.attēls. Lielāko Baltijas jūras ostu tirgus daļu izmaiņas.

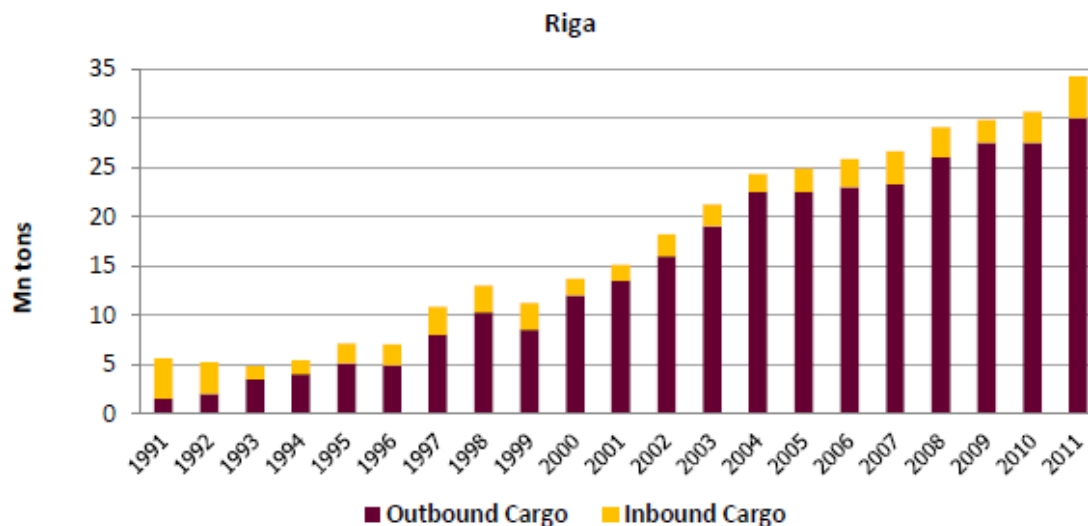


Liquid bulk	Lejamkravas
Dry bulk	Beramkravas
Market shares	Tirgus daļas
Primorsk	Primorska
Ust-Luga	Ustļluga
Klaipeda	Klaipēda
Tallin	Tallina
St. Petersburg	Sanktpēterburga
Ventspils	Ventspils
Riga	Rīga
Butinge	Būtiņģe
Other dry cargo	Citas sausās kravas
Container	Konteinerkravas

1.3. Latvijas ostu sniegums pēdējā laikā

22. *Rīgas ostai reģionā izdevies saglabāt un pat paplašināt savu tirgus daļu.* Tā ir vienīgā ārpus Krievijas esošā osta, kurai tas izdevies. Kopējā Rīgas ostas daļa reģiona tirgū palielinājusies no 10 līdz 12 procentiem, tajā pašā laikā Tallinas ostas daļa kritusies no 23 uz 10 procentiem, bet Klaipēdas ostas daļa samazinājusies no 15 uz 11 procentiem. Rezultātā Rīgas osta kļuvusi par nozīmīgāko ārpus Krievijas esošo ostu reģionā. Tas ir sevišķi būtiski, jo notiek augoša tirgus apstākļos. Absolūtajās vērtībās izejošo kravu pārvadājumu apjoms ilgstošā laika periodā, arī finanšu krīzes laikā, pieaugusi no 29,5 miljoniem tonnu 2008.gadā līdz 36,8 miljoniem tonnu 2012. Ienākošo kravu pārvadājumu apjoms bijis nepastāvīgāks, bet kopumā stabils robežās starp 2 un 4 miljoniem tonnu. Šis panākums noticis, pateicoties aktīvai ostas vadības darbībai, tajā skaitā efektīvam mārketingam, kā arī pakalpojumu kvalitātes uzlabošanā ieguldītajam darbam.

7.attēls. Rīgas ostā pārkrautās kravas.



Mn tons	Miljoni tonnu
Outbound cargo	Izejošās kravas
Inbound cargo	Ienākošās kravas

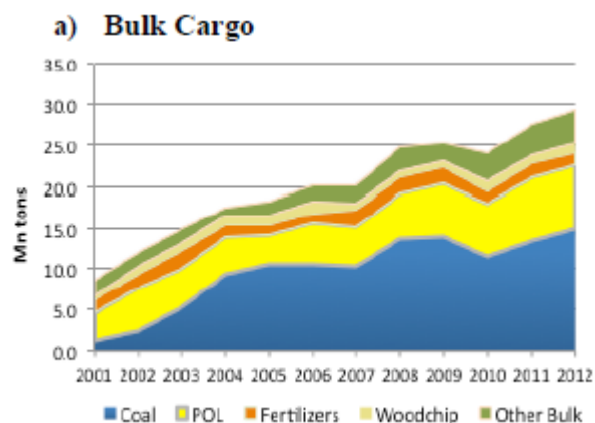
23. Tomēr šis panākums sasniegts, nesot līdzī iespējamus ilgspējas riskus:

• *Beramkravu un lejamkravu apjomu pieaugums Rīgas ostā noticis, pateicoties galvenokārt iespaidīgajam ogļu un naftas produktu pārvadājumu apjomu pieaugumam*, kamēr citu kravu apjomi palikuši nemainīgi, daļēji pateicoties ģenerālkravu konteinerizācijas palielinājumam un Latvijā ražotās koksnes eksporta kritumam. Rezultātā osta, kas pirms desmit gadiem paļāvās uz kokmateriāliem un koksni, naftas produktiem, minerālo un mākslīgo mēslojumu un ierobežotu skaitu ogļu pārvadājumu, tagad lielākoties specializējas ogļu un mazākā mērā naftas produktu pārvadāšanā. Ogles (antracīts, kas iegūts Kuzbasa reģionā Krievijas vidienē) pa dzelzeļu tiek vestas līdz aptuveni 4500 kilometru attālumā esošajai Rīgai, kas aizņem 9-10 dienas. Specializācija uz viena veida preču pārvadāšanu, kuru ieguvī kontrolē dažī ārvalstu operatori, palielina Rīgas ostas „jūtīgumu”. Nevar ignorēt arī ogļu kravu radītos vides piesārņojumus.

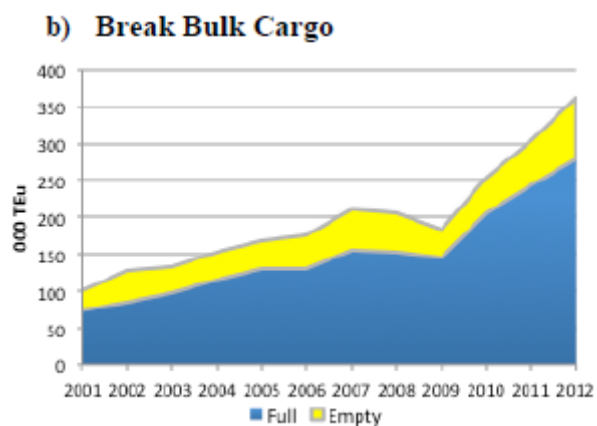
6.tabula. Rīgas ostā apkalpotās kravas (% no kopējās tonnāžas).

Rīgas osta	2001	2006	2011
Beramkravas un lejamkravas			
Ogles	8.2	42.1	39.6
Naftas produkti	23.2	19.3	22.1
Kokmateriāli un koksne	28.6	11.8	7.8
Minerālmēslojums	10.3	5.4	5.0
Koksnes šķelda	3.4	4.8	3.1
Rūda	0.3	0.3	1.8
Graudi un graudu produkti	0.6	0.6	1.6
Kūdra	1.3	0.7	0.4
Cukurs	2.3	0.8	0.4
Ģenerālkravas			
Būvmateriāli	2.3	2.7	1.8
Metāli un metāla izstrādājumi	6.7	0.1	0.3
Pārtikas produkti un augļi	0.4	0.0	0.2
Fasētās un citas kravas			
Preces konteineros	6.5	6.0	8.9
Ro-Ro kravas	1.2	1.2	1.6
Citas kravas	4.6	4.2	5.4

8.attēls. Kravu pārvadājumu apjoms Rīgas ostā.

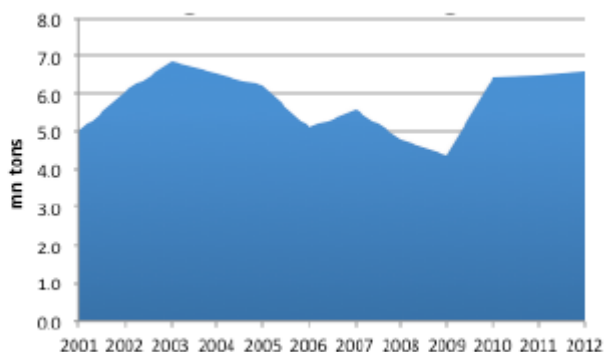


Bulk cargo	Beramkravas un lejamkravas
Mn Tons	Miljoni tonnu
Coal	Ogles
POL	Nafta, eļļa un smērvielas
Fertilizers	Mākslīgais mēslojums
Woodchip	Koksnes šķelda
Other bulk	Citas beramkravas



Break bulk cargo	Iepakotas, nekonteinerizētas kravas
'000 TEU	Tūkstoši 20-pēdu konteineru
Full	Pilni
Empty	Tukši

c) Container Cargo



Container cargo	Konteinerkravas
Mn Tons	Miljoni tonnu

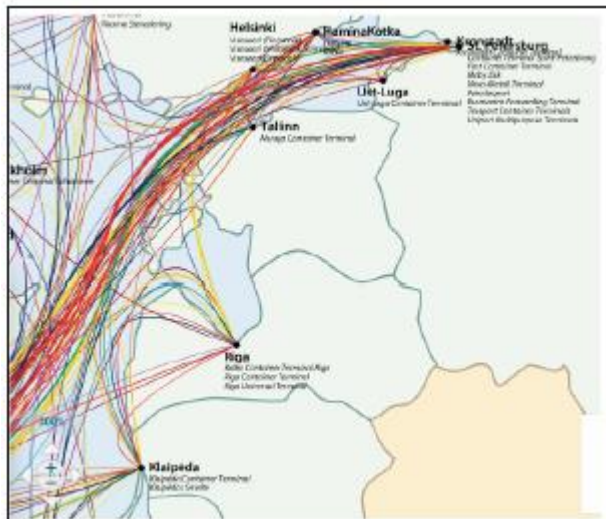
• **Rīgas ostai nav izdevies attīstīt darbības ar augstu pievienoto vērtību.** 2012.gadā konteinerkravu pārvaldījumu apjoms palielinājies līdz aptuveni 366 000 TEU, tomēr reģionā tas saglabājies nosacīti margināls (skatīt 8. un 10.attēlu). Tikai aptuveni 60 procenti izejošo konteineru tiek piekrauti (ar Latvijas koksni, Uzbekistānas kokvilnu, kā arī gumiju, koksni un dārgmetāliem no Krievijas, kas jānogādā Ziemeļeiropas valstīs vai vēl tālāk), un aptuveni 40 procenti šo kravu ostām tiek piegādātas pa dzelzceļu. Aptuveni 90 procenti no ienākošajiem konteineriem ir pilni (lielākoties ar iekārtām un patēriņa precēm, kas ievestas no Āzijas, no kurām 40 procenti paredzēti Latvijas tirgum). Aptuveni 75 procenti konteineru iekšzemē tiek nogādāti ar kravas automobiļiem. Rīgas osta apkalpo pavisam nelielu Ro-Ro kravu apjomu. Pie lielāka konteineru skaita osta sniegtu lielāku ieguldījumu ekonomikā, iespējams, attīstot dažādas saistītās darbības (kā arī ietekmētu ekonomisko izaugsmi, nodarbinātību un fiskālos ieņēmumus).

9.attēls. Beramkravu un lejāmkravu pārvadāšanas maršruti Baltijas reģionā.



Avots: Baltic Transport Journal

10.attēls. Konteinerkravu pārvadāšanas maršruti Baltijas reģionā.



Avots: *Baltic Transport Journal*

- **Rīgas osta saglabājusi zemas tarifus, lai saglabātu konkurētspēju.** Ieņēmumi par pārkrautu kravas tonnu ir vieni no viszemākajiem Baltijas jūras reģionā (aptuveni 66 procenti, salīdzinājumā ar Tallinas ostu¹³). Tas savukārt ietekmējis ostas brīvo līdzekļu apjomu (kas ir ievērojami mazāks nekā Tallinas ostai) un – kas vēl svarīgāk – tās spēju investēt. Tiešām, pēdējā laikā investīcijas modernā kravu apkalpošanas aprīkojumā bijušas salīdzinoši ierobežotas. Lielākie termināļu operatori sasnieguši mērenu produktivitāti, ņemot vērā to rīcībā esošo objektu un aprīkojuma vecumu, taču viņi ierobežojuši potenciālu caurlaidības palielināšanai, lielāku kuģu apkalpošanai vai konkurencei ar modernajiem termināļiem citās ostās. Mazākie termināļu operatori neekonomē uz apjoma rēķina, tiem ir vērā ņemamas darba platības, bet nav nepieciešamās kapacitātes efektivitātes paaugstināšanai.

- **Rīgas ostai var rasties arī grūtības ar tālāku paplašināšanos un objektu ar pievienoto vērtību attīstīšanu.** Starptautiskā pieredze liecina, ka lielos konteinerkravu termināļus un objektus ar pievienoto vērtību apgrūtinātas piekļūšanas dēļ nevar iespiest ierastajās ostās pilsētu centros. Tam nepieciešamas brīvas teritorijas ar labu piekļuvi pa sauszemes autoceļiem un dzelzceļiem, kas atdalītas no pilsētas ielu tīkla. Gandrīz visiem objektiem ar pievienoto vērtību, kas ir pieguloši jūras ostai, nepieciešama plaša teritorija un viegla piekļūšana pa autoceļiem, tādēļ tie tiek veidoti jaunattīstības teritorijās ārpus pilsētām. Rīgas ostu piemēklējis daudzu vēsturisku pilsētu iekšienē izvietotu ostu liktenis: nav brīvu teritoriju vieglās rūpniecības objektu izveidei, kur varētu apstrādāt ienākošās preces reeksportam, un ierasti slikta piekļūšana caur vecpilsētas centru pa autoceļu vai dzelzceļu.

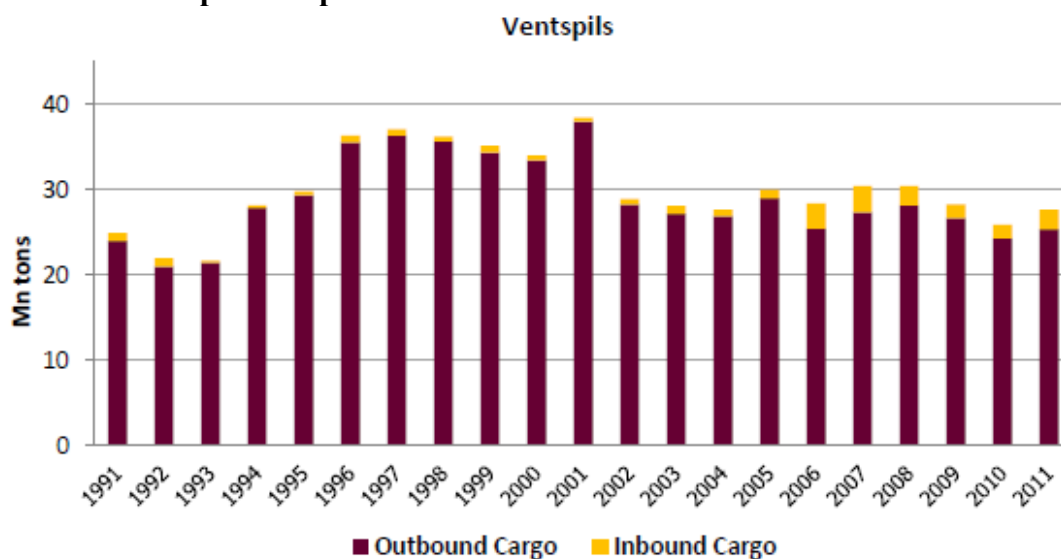
- **Pasažieru pārvadājumu un kruīza pakalpojumu attīstībai Rīgā būtu jāievēro integrēta pieeja.** Kamēr Rīga gadā piesaista gandrīz 750 tūkstošus pasažieru pamatā pilsētas pievilcīguma dēļ,

¹³ Ieņēmumi par tonnu aprēķināti, pamatojoties uz kopējiem ieņēmumiem, ko guvusi ostas pārvalde, izdalot tos ar kopējo tonnāžu. Tallinas ostas gadījumā 2012.gadā pasažieru pārvadājumi sastādīja 38 procentus (vai 8,8 miljonus pasažieru). Tādējādi pirms ieņēmumu summas izdalīšanas ar tonnāžu no kopējiem Tallinas ostas ieņēmumiem tika atņemti pasažieru dotie ieņēmumi (42 miljoni eiro) un ieņēmumi no elektroenerģijas pārdošanas (ap 6,5 miljoni eiro 2012.gadā). Līdzīgas korekcijas ar pasažieru sniegtajiem ieņēmumiem tika veikti arī Rīgas un Ventspils ostām, jo šajās divās ostās, salīdzinot ar Tallinu, pasažieru plūsma apgrozījumā sniegtā ieguldījuma ziņā ir minimāla - 750 000 Rīgā (2013.gadā) un 55 000 Ventspilī (2011.gadā).

Ventspilī šādas aktivitātes ir mazāk ievērojamas. Te vēl ir iespēja ieņēmumus/aktivitātes palielināt, lielākoties Rīgā, bet attīstība ir atkarīga no virknes faktoru, kas nav ostas pārvaldes kontrolē. Pirmais solis būtu proaktīvs mārketingu kopā pašvaldību un visiem kruīzu operatoriem, lai izvērtētu, kuri varētu būt papildu tirgi.

24. **Ventspils osta piedzīvojusi dramatisku tirgus daļas kritumu** – no 27 procentiem reģiona tirgū 2000.gadā līdz nieka 9 procentiem 2012.gadā. Šāds kritums ir daudzkārt lielāks salīdzinājumā ar pārējām ārpus Krievijas esošām ostām. Ventspili, kas bija izteikti specializējusies naftas un naftas produktu pārkraušanā, ievērojami ietekmēja Primorskas ostas attīstība, kas naftas pārvadājumu jomā no 6 procentiem sasniedza 43. Ventspils arī atrodas tālāk no saviem tirgiem nekā Rīga, Tallina vai Klaipēda. Absolūtajās vērtībās, izejošo pārvadājumu apjoms no 35 miljoniem tonnu samazinājies līdz 26 miljoniem tonnu, kamēr ienākošo pārvadājumu apjoms saglabājies pastāvīgs, ar aptuveni 2 miljoniem tonnu.

11.attēls. Ventspils ostā pārkrautās kravas.



Mn tons	Miljoni tonnu
Outbound cargo	Izejošās kravas
Inbound cargo	Ienākošās kravas

25. **Situāciju sarežģīt vairāki pasliktinoši faktori:**

- **Ventspils osta joprojām ir izteikti specializējusies naftas produktu un ogļu pārkraušanā.** Naftas produkti no Krievijas un Baltkrievijas pa cauruļvadu tiek transportēti uz Ventspili. Agrāk uz Ventspili transportēja arī jēlnaftu, taču lielākā šī pārvadājuma daļa pārorientēta uz Primorsku, kurp jēlnafta tiek transportēta pa jauno cauruļvadu, kas ekspluatācijā tika nodots 2005.gadā (jēlnaftas cauruļvads uz Ventspili ir slēgts). Jēlnaftas transportēšanas zaudējumus daļēji kompensēja naftas produktu un ogļu apjoma palielinājums (pēc tam, kad lielākie eksportētāji izveidoja atbilstošus eksporta termināļus). Pārējās Ventspilī apkalpotās beramkravas, lejamkravas un ģenerālkkravas veido mazākus apjomus – 0,1 – 3 procentu robežās no kopējā kravu apjoma (7.tabula). Tā kā citu kravu veidu pārkraušana joprojām lielākoties palikusi neattīstīta, izņemot daļu kālija sāls beramkravu un lejamkravu pārvadājumu, Ventspils aizvien paliek ļoti atkarīga no ļoti neliela preču

veidu skaita pārkraušanas. Ventspils osta veiksmīgi nodrošinājusi ilgtermiņa investīcijas no dažiem lielajiem klientiem, lai garantētu kravu, piemēram, ogļu (sadarbībā ar ogļu raktuvēm) un naftas (sadarbībā ar starptautiska līmeņa naftas tirdzniecības uzņēmumu) pārvadājumus.

• **Ventspils osta neiegūst lielu daļu kravu pārvadājumu ar pievienoto vērtību.** Ventspils ostas daļa Ro-Ro kravu tirgū saglabājas neliela¹⁴, tikai aptuveni 16 procenti (aptuveni 2 miljoni tonnu), kamēr Klaipēdas un Tallinas ostas tirgus daļas ir divkārt lielākas – attiecīgi 32 procenti (ap 4 miljoni tonnu) un 41 procenti (5 miljoni tonnu). Ventspils osta neapkalpo konteinerkravu pārvadājumus pašmāju konteinerkravu tirgus trūkuma dēļ¹⁵, lai arī tai ir platība, kas nepieciešama blakusdarbības attīstīšanai.

7.tabula. Ventspils ostā apkalpotās kravas (% no kopējās tonnāžas).

Ventspils osta	2001	2006	2011
Beramkravas un lejamkravas			
Ogles	4.1	13.5	23.3
Naftas produkti	36.1	52.0	50.8
Kālija sāls	12.8	12.7	9.9
Rūda	0.0	0.0	2.9
Sašķidrinātā gāze	1.9	2.8	1.1
Graudi un graudu produkti	0.1	0.4	0.8
Koksnes šķelda	0.1	1.6	0.5
Cukurs	0.9	0.9	0.5
Jēlnafta	39.5	6.7	0.1
Ģenerālkkravas			
Kokmateriāli un koksne	1.1	1.4	1.7
Metāli un metāla izstrādājumi	2.7	0.2	0.4
Būvmateriāli	0.0	0.0	0.2
Fasētās un citas kravas			
Ro-Ro kravas	0.1	6.2	6.6
Citas kravas	0.7	1.4	1.2

• **Tāpat kā Rīgas osta, arī Ventspils ostas pārvalde noturējusi zemu tarifus (t.i., ostu nodevas), lai saglabātu konkurētspēju.** Ieņēmumi par tonnu ir zemākie reģionā (aptuveni 38 procenti salīdzinājumā ar Tallinas ostu), tomēr lielu daļu kravu pārvadājumu osta ir zaudējusi. Tas ietekmē peļņas līmeni (kas ir zems) un spēju investēt. Ventspils ostā ir salīdzinoši moderni objekti, tādēļ tai nav steidzama nepieciešamība paplašināt resursus tālākai kapacitātes attīstībai. Tomēr pašreizējā situācija nebūs ilgtspējīga, un ostai var nākties izvēlēties starp tarifu paaugstināšanu vai arī pakāpenisku tās kapacitātes zudumu; abas šīs iespējas ir neapmierinošas. Pārvadājumu apjomu samazinājums apvienojumā ar zemiem pieprasītajiem maksājumiem liecina, ka Ventspils ostu piemeklējušās konkurētspējas problēmas var nebūt izraisījuši augsta pakalpojumu cena.

¹⁴ Ventspils Ro-Ro kravu objekti atrodas tuvāk pārvadājumu maršrutiem nekā Rīgas Ro-Ro kravu objekti.

¹⁵ Ventspils osta salīdzinājumā ar Rīgu atrodas neizdevīgā pozīcijā, lai varētu apkalpot Krievijas konteinerkravu tirgu; tādēļ tā konteinerkravu segmentā nespēj konkurēt ar Rīgas vai jebkuru citu Baltijas jūras reģiona ostu.

2.rāmīs. Konkurence ar Somijas ostām.

Somija ir nozīmīga tranzīta valsts, sevišķi – vērtīgu preču importa jomā (iekārtas, patēriņa preces utt.) Krievijai un daudzām NVS valstīm. Tas īpaši attiecas uz fasētajām precēm, kas lielākoties tiek pārvadātas konteineros, kravas automobiļos un piekabēs. Šajā ziņā Somijas ostas, piemēram, Helsinki un Hamina/Kotka sastāda nozīmīgu konkurenci Baltijas valstu ostām, kā arī sauszemes koridoram, piemēram, caur Poliju un Baltkrieviju, uz Maskavu un Krievijas ziemeļrietumiem. Vairāk nekā 10 procenti no kopējā Krievijas importa joprojām tranzītā tiek vestas cauri Somijai – 2005.-2007.gadā šī daļa bija aptuveni 20 procenti.

Pastāv virkne faktoru, kas Somijas ostām palīdz uzturēt un palielināt konkurētspēju vērtīgu preču grupā. Starp šiem faktoriem jāmin augstāka kravu drošība, ko nodrošina loģistikas pakalpojumu sniedzēji (tajā skaitā ES eksporta muitas operācijas, noliktavu un saistītie pakalpojumi), ko Somijas operatori izmanto kā mārketinga instrumentu. Piemēram, saskaņā ar 2012.gada Pētījumu par tirdzniecības veicināšanu, Somija ierindojas 1.vietā fiziskās drošības ziņā, kamēr Igaunija ieņem 19.vietu, Latvija – 52., bet Lietuva – 42. Tāpat Somija ierindojas augšgalā loģistikas attīstības indeksā sūtījumu lokalizācijas un līdzsekošanas iespēju ziņā. Vēl viens faktors ir loģistikas zināšanu centru attīstība (piemēram, Turku Ekonomikas skola), un vietējo uzņēmumu klātbūtne ar tirgiem pasaules mērogā, kas palielina pieprasījumu pēc loģistikas pakalpojumiem (piemēram, telekomunikācijas, rūpniecības un patēriņa preces).

Zināma konkurence pastāv arī beramkravu segmentā (t.i., kravas, ko ievēd no Krievijas vai NVS valstīm), kur Somijas ostas nodrošina alternatīvu Baltijas valstu vai Krievijas Baltijas jūras ostām (kā Sanktpēterburga, Ustjuga, Viborga un Kaļiņingrada). Ievērojami jēlnaftas apjomi tiek vesti arī no Primorskas (Somijas līča austrumu galā) uz Somiju, bet tas galvenokārt tiek darīts, lai jēlnaftu Somijā, „Neste Oil Ltd.” pārstrādes rūpnīcās Skoldvikā un Nāntali pārstrādātu naftas produktos; diezin vai to varētu vest caur Baltijas valstu ostām.

Somijai aprēķinātā visu tranzīta pārvadājumu neto pievienotā vērtība (lielākoties uz Krieviju, bet arī uz citām NVS valstīm) 2008.gadā bija 250 miljoni eiro, kas nav ļoti daudz, ja ņem vērā aptuveni 200 miljardu eiro (jeb 250 miljardu ASV dolāru) lielo IKP.

1.4. Prognozes

26. Raugoties nākotnē, Latvijas ostām gaidāms izaicinājums noturēt savas tirgus daļas beramkravu un lejamkravu (galvenokārt ogļu un naftas produktu) segmentā, vienlaikus attīstot vērtīgo kravu – konteinerkravu, Ro-Ro un ģenerālkravu – apkalpošanu. Lai piesaistītu vairāk vērtīgo kravu, pirmais un kritiski vissvarīgākais jautājums ir visas loģistikas ķēdes izmaksu un uzticamības uzlabošana (piemēram, pievērsties ar piebraucamo autoceļu un dzelzceļu sastrēgumiem un dzelzceļa pārvadājumu kapacitāti saistīto jautājumu risināšanai, skatīt nākamo nodaļu), jo tie ir ļoti jutīgi jautājumi attiecībā uz uzticamību, un sauszemes ķēde veido vairākas reizes augstākas izmaksas nekā ostu operācijas. Turklāt šo procesu varētu atvieglot, domājot par iespējamu loģistikas klasteru izveidi (kā jau noticis Igaunijā, kas ir piemērota pieredze vismaz metodoloģijas ziņā), piesaistot uzņēmumus, kam jāvada starptautiskas piegādes ķēdes, lai apkalpotu Ziemeļeiropas un NVS valstis (tajā skaitā saistītos vieglās rūpniecības un iepakošanas

uzņēmumus, īpaši konteinerkravām un ģenerālkravām), kā arī pasaules klases operatorus. Loģistikas pakalpojumu attīstīšana kravām, kas mazākas par konteineru ietilpību (LCL), rada labu iespēju Rīgas ostai attīstīt pakalpojumus ar pievienoto vērtību konteinerkravu pārvadājumu jomā (iepakošana, marķēšana, uzglabāšana utt.).

27. Tomēr sagaidāms, ka nākamajā periodā Krievijas ostas savu pakalpojumu piedāvājumu saglabās pašreizējā līmenī vai pat uzlabos. Primorskas osta, kas lielā mērā specializējusies naftas pārvadāšanā, gūst labumu no salīdzinoši zemajām jēlnaftas un naftas produktu transportēšanas izmaksām pa diviem nesen pabeigtajiem cauruļvadiem un no vērā ņemamās valsts iesaistes naftas pārstrādes rūpniecībā. Sanktpēterburgas osta, ticamākais, saglabās būtiskas salīdzinošās priekšrocības (vismaz konteinerkravu segmentā), pateicoties tās nelielajam attālumam līdz Maskavai, nesen palielinātajai kapacitātei un uzlabotajam sniegumam. Ustjugas osta ir pievilcīga ogļu pārvadājumiem un atrodas aptuveni tādā pašā attālumā no ieguves teritorijām kā Rīga, bet pārvadājumu gaitā nav nepieciešama robežšķērsošana, un tā piedāvā modernāku apkalpošanas servisu, ko kontrolē ogļu ieguves uzņēmums (Kuzbassrazrezugol).

28. Skatoties tālāk uz Krievijas kravu tirgus pieaugumu nākamajās desmitgadēs, Krievijas ostas var arī neatstāt lielu daļu saviem Baltijas valstu konkurentiem, jo plānots paplašināt investīciju projektus, lai risinātu ar infrastruktūras kapacitātes ierobežojumiem saistītos jautājumus. Saskaņā ar Krievijas ostu infrastruktūras attīstības stratēģiju līdz 2030.gadam, paredzams, ka Krievijas ostās apkalpoto kravu apjoms pieaugs līdz 1,3 miljardiem tonnu, kas Krievijas Federācijai rada nopietnu izaicinājumu infrastruktūras kapacitātes ziņā.¹⁶ Saskaņā ar Krievijas Dzelzceļa institūta sniegtajiem datiem, līdz 2030.gadam ārējā uz un no Krievijas ostām transportēto kravu apmaiņa Rietumu baseinā (Baltijas jūra un Somijas līcis) palielināsies 3,3 reizes, Dienvidu baseinā – 3 reizes un Tālo Austrumu baseinā – 3,8 reizes. Ziemeļrietumu baseins projektēts tā, lai kļūtu par galvenajiem jūras vārtiem ogļudeņražā eksportam, Krievijas izrakteņu un konteineros pārvadāto preču transportēšanai. Lai reaģētu uz novēroto dramatisko pieprasījuma palielinājumu, lielākā pieauguma kapacitāte tiks nodrošināta, attīstot Krievijas ziemeļrietumu un galējo austrumu ostas, kā arī būvējot jaunas ostas un attīstot infrastruktūru Krievijas teritorijas arktiskajā sfērā. Šāda notikumu attīstībai, ticamākais, būs nepieciešami daudzi finanšu instrumenti, tajā skaitā valsts finansējums, ar valsts budžetu nesaistīts finansējums un privātās investīcijas. Tādēļ Baltijas jūras reģiona ostām vēl ir iespējas dažos no kravu veidiem savas tirgus daļas noturēt un, iespējams, palielināt.

29. Latvijas ostām atlikusi neliela iespēja palielināt savu konkurētspēju, turpinot tarifu samazināšanu. Abas ostas jau ir līdz pēdējam izmantojušas priekšrocības, ko spēj piešķirt salīdzinoši zemi tarifi (tām faktiski var nākties paaugstināt maksājumus un nodevas, lai atgūtu spēju investēt). Tādējādi tām nav citas izvēles, kā tikai raudzīties uz konkurētspējas faktoriem, kas nav saistīti ar izmaksām – efektīviem loģistikas savienojumiem piegāžu ķēdēs; adekvātu tarifu politiku; vadības praksi, kā arī pārvaldību un atbildību. Tā nav vienkārša darba kārtība, īpaši tādēļ, ka ostas aizvadīto divdesmit gadu laikā jau būtiski progresējušas modernizācijas un reformu ziņā. Šeit nav acīmredzamas „ātrās uzvaras”, bet ir virkne jomu, kurās jāveic darbības, lai atgūtu vai vismaz saglabātu uz ilgtspēju vērstu konkurētspēju.

¹⁶ <http://www.railwaypro.com/wp/?p=13326>

2. Piegādes ķēde

30. *Ostas ir tikai daļa no lielākām loģistikas ķēdēm.* Operatori, importētāji un eksportētāji koncentrē uzmanību uz visas ķēdes sniegumu, nevis tikai uz ostām. Izmaksas, laiks un uzticamība ir trīs galvenie kritēriji, kas padara ķēdi konkurētspējīgu. Ostu izmaksas parasti sastāda ne vairāk kā 10 procentus no gala piegādes izmaksām. Laiks un uzticamība ir atkarīgi galvenokārt no savienojamības, ko nodrošina pārvadājumu pakalpojumi un mijiedarbība ar sauszemes pārvadātājiem. Ostām tas nozīmē nepieciešamību raudzīties tālāk par iekšējo efektivitāti un stiprināt sinerģiju ar citām ķēdes daļām, proti – spēt uzņemt atbilstošu parametru kuģus un nodrošināt efektīvu savienojumu ar sauszemes pārvadājumiem.

31. *Gan Rīgas, gan Ventspils osta gūst labumu no to stratēģiskās atrašanās vietas.* Tām ir labs savienojums ar TEN-T ceļu tīklu, TEN-T dzelzceļu tīklu un Baltijas jūras maģistrāles (kas savieno Rīgu ar TEN-T tīkla ostām, kā Roterdama, Antverpene, Hamburga).¹⁷ Tās izmanto Austrumeiropas dzelzceļa sliežu platumu, veicinot kravu pārvadājumus no Krievijas, NVS un Vidusāzijas valstīm.¹⁸ Tās savienotas ar Krievijas cauruļvadu sistēmu (no Polockas uz Ventspili), kuru transportēšanas gada kapacitāte ir seši miljoni tonnu. Rīgai ir nelielas priekšrocības, jo tā pa sauszemes ceļu vai dzelzceļu atrodas par 200 km tuvāk Krievijai un lielākajai daļai NVS valstu tirgu nekā Ventspils.

2.1. Valsts ostu un tranzīta nozares stratēģija

32. *Lai nodrošinātu ostu konkurētspēju, valdība izstrādājusi integrēto tranzīta stratēģiju,* kas aptver visu loģistikas ķēdi no jūras pārvadājumu līnijām līdz ostām un sauszemes pārvadājumiem (autoceļiem un dzelzceļiem). Starptautiskā pieredze liecina, ka tā ir saprātīga pieeja. Valdības vispārējā attīstības stratēģija ostām un tranzīta pārvadājumiem izklāstīta divos galvenajos dokumentos: (i) „Transporta attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam” un (ii) „Latvijas ostu attīstības programma 2008.-2013.gadam” (LPDP). Abi dokumenti tiek uzlaboti 2014.-2020.gadu periodam, un jaunais ES finanšu perspektīvas cikls (iestrādātos galvenos attīstības virzienus gan Rīgas, gan Ventspils ostai finansē 2007-2013 ES Kohēzijas fonds). Pamatnostādnes galvenokārt nodrošina nozares pārskatu un aptver galvenos jautājumus, kas saistīti ar visu transporta sektoru atbilstoši Valsts stratēģisko pamatprincipu kopumam (2008.-2013.gadam). Tie saskan ar Nacionālo attīstības plānu un Satiksmes ministrijas pārraudzītajām stratēģijām. Gan pamatnostādnes, gan LPDP ir salīdzinoši augsta līmeņa stratēģiskie dokumenti, un tajos nav detalizētu rīcības plānu, kā sasniegt uzstādītos mērķus.

3.rāmis. Kanādas vārti: Valsts stratēģisko vārtu un tirdzniecības koridoru politikas pamatprincipi, 2009.gads.

Koridora vadības pieeju pieņēmusi Kanāda (Kanādas valdība, 2009.gads), kuras ostas sīvi konkurē par tranzīta kravām ar ASV ostām, kas zināmā mērā atgādina Latvijas ostu situāciju.

¹⁷ Trans-Eiropas transporta tīkli (TEN-T) ir plānots autoceļu, dzelzceļu, gaisa un jūras pārvadājumu tīklu kopums Eiropā. TEN-T paredz koordinētu uzlabojumu veikšanu galvenajiem autoceļiem, dzelzceļiem, iekšējiem ūdensceļiem, lidostām, jūras ostām, iekšzemes ostām un satiksmes vadības sistēmām, lielajiem attālumiem nodrošinot integrētus un intermodālus liela ātruma maršrutus. Lēmumu par TEN-T apstiprināšanu 1996.gadā pieņēma Eiropas Parlaments un Eiropas Padome.

¹⁸ Tās ir sliedes ar Krievijas platumu (1520 mm) ar masas ierobežojumu 23½ tonnas uz asi.

Šīs pieejas galvenās priekšrocības ir tās, ka tā ļauj valstij (i) uzlabot galveno pārvadājumu sistēmu multimodālo integrāciju, kā arī to efektivitāti, drošību, aizsardzību un ilgtspēju un (ii) pievērsties citiem savstarpēji saistītiem jautājumiem, kas ietekmē to, cik labi šīs sistēmas darbojas un cik labi valsts šīs priekšrocības izmanto. Šāda pieeja akcentē precīzu analīzi, kā arī starpvaldību un valsts un privātā sektora partnerību ilgtermiņa plānošanu.

Lai attīstītu vārtu/koridoru stratēģijas, jāizpilda pieci kritēriji:

- Starptautiskās tirdzniecības stratēģija;
- Valsts mēroga apjomi un vērtības;
- Globālās tirdzniecības un pārvadājumu nākotnes sistēmas;
- Potenciālais kapacitātes un politikas mērogs un
- Valsts loma un efektīvas partnerattiecības.

33. **LPDP identificēta virkne faktoru, kas ietekmē tranzīta pakalpojumu dinamiku Latvijā**, konkrēti, tās stratēģiski svarīgo ģeogrāfisko atrašanās vietu un neaizsalstošās ostas¹⁹ un labi attīstīto autoceļu un dzelzceļu infrastruktūru, ārējo pieprasījumu un dažu Krievijas transporta infrastruktūras sastrēgumu punktu noturību, kas tām joprojām dod iespēju konkurēt, neskatoties uz nesen veiktajām investīcijām. Tajā arī norādītas lielo un mazo ostu stiprās un vājās puses, iespējas un draudi.

34. **LPDP definēta virkne skaidru mērķu**. Dokuments izstrādāts ar vidēja termiņa ostu nozares vīziju, kas ir – attīstīt Latvijas ostas atbilstoši starptautiskajiem standartiem un iesaistīties apvienotajos starpkontinentālajos multimodālajos transporta koridoros (piedāvājot pakalpojumus ar augstu pievienoto vērtību, palielinot kravu apjomus un nodrošinot augstas kvalitātes pasažieru pārvadāšanas pakalpojumus). LPDP akcentēts, cik svarīgi attīstīt konteinerkravu pārvadājumus, nodrošināt uzņēmumiem un valstij kopumā iespēju gūt lielākus ieņēmumus. LPDP arī akcentē Latvijas nepieciešamību saglabāt un nostiprināt savas pašreizējās pozīcijas lejamkravu un beramkravu sektoros un pievērst īpašu uzmanību jaunu kravu piesaistei no jauniem tirgiem. Ar to domāta ne tikai kravu plūsmu attīstība no Austrumiem uz Rietumiem, bet arī no Rietumiem uz Austrumiem.

35. **LPDP aprakstīti septiņi mērķi**, proti: (i) palielināt konteinerkravu un Ro-Ro kravu apjomus un samazināt atkarību no izejvielu eksporta uz Rietumiem; (ii) modernizēt ostu kompleksus un kravu termināļus, nodrošinot atbilstošu piebraucamo autoceļu infrastruktūru; (iii) atvieglot starptautisko loģistikas uzņēmumu un kravu termināļu operatoru ienākšanu ostās, izmantojot valsts un privāto partnerību; (iv) panākt ciešāku sadarbību starp ostām, dzelzceļiem un citiem pārvadājumu veidiem, lai varētu piedāvāt integrētus loģistikas pakalpojumus; (v) attīstīt ostas atbilstoši modernām drošības un vides aizsardzības prasībām un atbilstoši apkārtējo teritoriju iedzīvotāju interesēm; (vi) attīstīt jaunas pasažieru pārvadājumu līnijas; un (vii) attīstīt mazās ostas kā nozīmīgus reģionālās attīstības centrus ar dažādotu kravu plūsmu. LPDP arī noteikta virkne mērķa izpildes rādītāju, lai noteiktu progresu ceļā uz mērķa sasniegšanu²⁰.

¹⁹ Fakts, ka Latvijas ostas visu gadu neaizsalst, agrāk tām sniedza priekšrocības attiecībā pret Sanktpēterburgas un citām Somijas līča ostām. Tomēr, ņemot vērā nesenās sasilšanas tendences un ledlaužu tehnoloģiju uzlabojumus, Krievija un Somija tagad spēj nodrošināt savu ostu darbību visu gadu.

²⁰ Jāpiebilst, ka noteiktais apjoms lielā mērā nav ņemts vērā (piemēram, kravu apgrozījuma palielinājums līdz 100 miljoniem tonnu gadā līdz 2013. gadam), tādējādi akcentējot ostu gaidāmos izaicinājumus.

36. **LPDP uzsvērts divu multimodālo koridoru svarīgums:** (i) sauszemes kravu pārvadājumi no Ķīnas un Kazahstānas caur Latviju uz ES valstīm (Baltijas valstīm, Skandināvijas valstīm un Vāciju) un (ii) jūras pārvadājumi no Ķīnas uz Latvijas ostām un tālāk uz Maskavu, NVS valstīm vai Baltijas valstīm. Tajā arī apspriesti sekundārie koridori, tajā skaitā (i) Ķīna, Koreja, Japāna – Transsibīrija – Latvija – ES, (ii) Āzijā ražoto preču pārvadājumi pa Melno jūru (Ukraina) uz Baltijas valstīm un caur Latviju uz Skandināvijas valstīm, (iii) „Baltijas ceļš” (Rail Baltica) (ieplānota pilnīgi jauna Eiropas standarta sliežu platuma līnija no Tallinas līdz Polijai) un (iv) kravas no ES un Āzijas valstīm, kas tranzītā tiek vestas cauri Latvijas ostām uz Krievijas rietumiem.

2.2. Jūras pārvadājumu pakalpojumi

37. **Ostas konkurētspēja ir daļēji atkarīga no savienojamības, ko nodrošina reģionālie un starptautiskie jūras pārvadājumu pakalpojumi.** Šī savienojamība tiek mērīta pakalpojumu sniegšanas biežuma, tranzīta pārvadājumu skaita uz galvenajiem galamērķiem un pārvadājumu tarifu izteiksmē. Relatīvi nelielais attālums starp Baltijas jūras ostām nozīmē, ka atrašanās vieta ir mazāk nozīmīgs konkurētspēju nodrošinošais faktors nekā ostas kapacitāte un darbības efektivitāte. Pamata atšķirība ir apkalpoto kuģu lielumā un ostas nodrošinātajā apkalpošanas laikā. Šie faktori ietekmē izmaksas, kas kuģošanas kompānijām būs jāsedz, lai izmantotu attiecīgās ostas pakalpojumus, un kas ietvertas kuģošanas kompānijas pārvadājumu tarifā, kā arī maksājumus par kravu apkalpošanu termināļos. Šajā stadijā visas Baltijas jūras ostas ieņem un bruto reģistrētās tonnāžas (GRT) ziņā ir līdzīgas (Ventspils, Tallinas un Ustjlugas ostas paredzētas lielākiem beramkravu un lejamkravu kuģiem, bet citas ostas paredzētas vidēja lieluma kuģiem, skatīt 8.tabulu), bet lielākā daļa ostu plāno padziļināt kuģošanas kanālus, lai pielāgotos lielākiem beramkravu un lejamkravu kuģiem un konteinerkravu kuģiem, sevišķi Aframax tipa tankkuģiem, Capesize beramkravu un lejamkravu kuģiem un Panamax tipa konteinerkravu kuģiem.

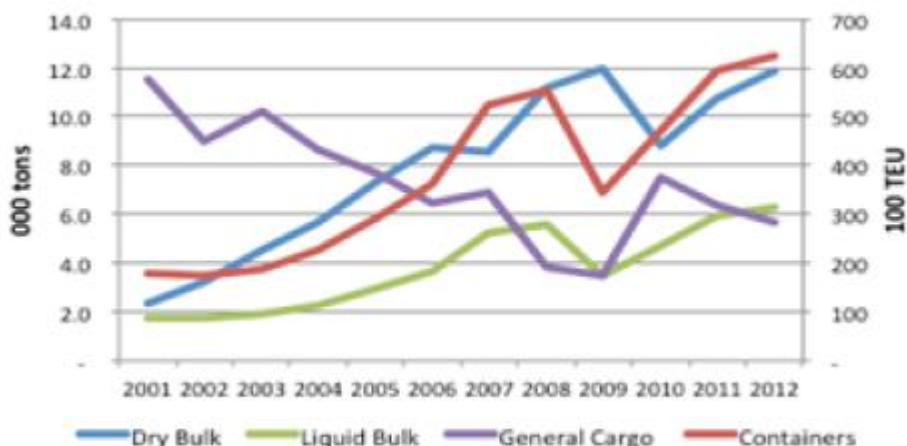
8.tabula. Maksimālā Baltijas jūras ostu ieņirime un kuģu lielums (DWT²¹).

Osta	Rīga	Ventspils	Klaipēda	Tallina	Sanktpēterburga	Ustjluga
Ieņirime (m)	14.3	15	13.5	15 (16)	11	15
DWT	85 000	125 000	75 000	125 000	40 000	125 000

38. **Attiecībā uz beramkravām un lejamkravām konkurētspējai ir tendence palielināties līdz ar pārvadājuma apjomu kāpumu.** Latvijas ostas galvenokārt orientējas uz lejamkravām un beramkravām. Beramkravu un lejamkravu kuģi pārvadā galvenokārt pilnas kravas no iekraušanas vietas Baltijas jūras ostās uz galamērķiem Ziemeļeiropā un citur. Tā kā beramkravas un lejamkravas parasti tiek pārvadātas ar fraktētiem kuģiem, kuģu lielums un ienākšanas ostā reižu skaits mainās līdz ar pārvadājumu apjomu. Būtībā pakalpojuma līmeni nosaka apjoms, kas savukārt nosaka konkurētspēju. Rīgas ostā palielinās gan kuģu lielums, gan iebraukšanas biežums. Tas pats attiecas uz vidējo vienā kuģa ienākšanas reizē pārkrauto kravu apjomu, kā tas redzams 12.attēlā.

²¹ Pilnā kravnesība.

12.attēls. Vidējais vienā kuģa ienākšanas reizē pārkrauto kravu apjoms Rīgas ostā.



000 tons	000 tonnas
100 TEU	Simti 20-pēdu konteineru
Dry bulk	Beramkravas
Liquid bulk	Lejamkravas
General cargo	Ģenerālkravas
Containers	Konteinerkravas

39. *Nemot vērā būtiskos ietaupījumus lielo lejamkravu un beramkravu pārvadājumu apjomu dēļ, spēja apkalpot lielākus kuģus ir kritiski svarīga konkurētspējas sastāvdaļa.* Tam nepieciešami lielāki termināļi ar modernu kravu apkalpošanas aprīkojumu, lai lielākus tankkuģus varētu piekraut vienas dienas laikā, bet beramkravu kuģus – 2-3 dienu laikā. Ustjlugas ostā jau ir attīstīti uzņēmumi, lai nodrošinātu šādu pakalpojumu līmeni lielākiem kuģiem, un sagaidāms, ka šīs ostas daļa lejamkravu un beramkravu pārvadājumu tirgū turpinās palielināties. Turpretī Rīgas osta turpina uzsvērt savu lomu kā lejamkravu un beramkravu pārkraušanas osta, taču tā lēni īstenojusi ar kanāla padziļināšanu un modernu lejamkravu un beramkravu termināļu attīstīšanu saistītos plānus. Lai piesaistītu papildu kravu apjomus, arī Ventspils osta plāno attīstīt modernus papildu objektus.

40. *Konteinerkravas lielākoties pārvadā, izmantojot grafikā iepriekš paredzētus līnijkuģus, kas darbojas fiksētos maršrutos,* un, kas lielākoties tiek piedāvāti noteiktās nedēļas dienās. Lielākā daļa šo pakalpojumu ir fīderpārvadājumu pakalpojumi, kuru ietvaros lielākajās Ziemeļeiropas ostās tiek pārkrauti konteineri (tādējādi tranzītpārvadājumu laiki uz aizjūras galapunktiem ir līdzīgi). Katrā Baltijas jūras ostā ik dienu iebrauc daudz kuģu ar konkurētspējīgiem pārvadājumu tarifiem. Kopumā Rīgas ostas piedāvāto pakalpojumu līmeni var pielīdzināt tam, kādu piedāvā Tallinas un Klaipēdas ostas, bet to neitralizē Sanktpēterburgas osta.

9.tabula. Konteinerkravu pārvadājumu pakalpojumi Baltijas jūras ostās.

Konteinerkravu pārvadājumu pakalpojumi nedēļā	20-pēdu konteineru kopskaits 2012.gadā ('000 gab.)	Pakalpojumi nedēļā	20-pēdu konteineru skaits vienā iebraukšanas reizē	Iebraukšanas reižu kopskaits citās ostās	Blīvums* (20-pēdu konteineri/saskaņotība)
Rīga	362	11	625	38	183
Klaipēda	382	15	490	55	133
Tallina	227	9	487	29	151
Sanktpēterburga	2,525	39	1,245	132	369

* 2012.gada konteinerkravu apjomi (20-pēdu konteineri) izdalīti ar teorētisko iebraukšanas reižu skaitu ostas apkalpotajos maršrutos.

Avots: *Baltic Transport Journal* datubāze

41. *Baltijas jūras ostās iebraucošie konteinerkravu pārvadājumu kuģi kļūst aizvien lielāki.* Pašlaik konteinerkravu pārvadājumu kuģu izmērs ir mazāks par 1000 TEU konteineriem, un lielākā daļa ostu gadā apkalpo mazāk nekā 500 tūkstošus TEU konteineru. Tomēr aizvien lielākai daļai šo kuģu tagad ir vairāk nekā 1200 20-pēdu konteineru kapacitāte. Sagaidāms, ka īsā un vidējā termiņā ievērojami paaugstināsies vidējais kuģu lielums, jo kuģošanas kompānijas pārstrukturē flotes, Sub-Panamax tipa kuģus sūtot Baltijas jūras līniju kuģu maršrutos, vienlaikus izmantojot lielākus kuģus savos galvenajos maršrutos. Tādēļ lielākā daļa Baltijas jūras austrumu daļas ostu plāno palielināt kapacitāti fasēto kravu (konteinerkravu un/vai Ro-Ro kravu) apkalpošanai: tas jau ir noticis Sanktpēterburgas ostā, kur termināļu ekspluatācijā iesaistījies kompānija Maersk, un Klaipēdas ostā, kur MSC būvē jaunu konteinerkravu termināli, ko paredzēts izmantot preču pārkraušanai (šīs ostas tiks aprīkotas ar Post-Panamax SSG tipa portālceltņiem, ar kuriem varēs apkalpot kuģus ar 4000-5000 20-pēdu konteineru ietilpību). Turpretī Rīgas ostas konteinerkravu terminālis būvēts pagājušā gadsimta 70-ajos gados, un tajā joprojām tiek izmantoti tur sākotnēji uzstādītie kravu pārkraušanai no kuģa krastā paredzētie portālceltņi (SSG). Lai varētu apkalpot lielāka izmēra konteinerkravu kuģus, Rīgas ostas konteinerkravu terminālim līdz ar SSG un teritorijas aprīkojuma uzlabojumiem nepieciešams veikt padziļināšanu un piestātņu pagarināšanu.²²

2.3. Sauszemes pārvadājumi

42. *Būtisks konkurētspējas faktors Baltijas jūras ostām ir savienojamība ar sauszemes pārvadājumiem* – pa dzelzceļu beramkravu un lejamkravu pārvadājumiem un pa autoceļiem attiecīgi konteinerkravu pārvadājumiem. Attālumu atšķirības starp Baltijas jūras ostām un galvenajiem iekšzemes pārvadājumu sākumpunktiem/galamērķiem, runājot par attālumiem līdz 1500 kilometriem virknē gadījumu ir relatīvi neliela (skatīt 10.tabulu), un tranzītpārvadājumu laiki un pakalpojumu uzticamība ir līdzīga. Rīgas un Klaipēdas ostām ir priekšrocības pārvadājumos uz/no Kijevas un Minskas, savukārt Sanktpēterburgas un Ustjugas ostām ir priekšrocības kravu pārvadājumu veikšanai uz/no Maskavas un Nižņijnovgorodas.

²² Ziņojuma autori pētījuma noslēgumā informēti, ka pēdējo gadu laikā veikti ceļamkrānu uzlabojumi un 2014.gadā plānots piegādāt jaunu lielāku SSG.

10.tabula. Attālumi no ostām pa autoceļiem.*

	Rīga	Ventspils	Klaipēda	Tallina	Sanktpēterburga	Ustjuga
Minska	484	+162	+10	+308	+307	+291
Maskava	+211	+393	+477	+329	715	+114
Kijevas	1060	+161	+9	+306	+380	+145
Nižņij-novgoroda	+228	+410	+494	+344	1126	+120
Odesa	1532	+161	+9	+307	+381	+141

* Īsākais attālums dots trekndrukā, pārējie attālumi ir īsāko attālumu pārsniegumi.

43. *Kravu pārvadājumu pa autoceļiem izmaksas salīdzinājumā ar dzelzceļa pārvadājumiem ir ļoti konkurētspējīgas attālumos līdz aptuveni 800 kilometriem.* Šī priekšrocība attiecas arī uz pārvadājumiem līdz 1000 km, ja ņem vērā elastīguma sniegtos ieguvumus un laika, kas nepieciešams kravas nogādāšanai no durvīm līdz durvīm, samazinājumu. Piemēram, lielākā daļa importa konteinerkravu no Ķīnas (tajā skaitā Rietumķīnas) tiek vestas pa jūru cauri Suecas kanālam uz Baltijas jūras ostām un pēc tam pa autoceļu uz Maskavu. Šis maršruts ir nedaudz lēnāks, bet uzticamāks un lētāks nekā pārvadāšana cauri Krievijai, izmantojot tikai dzelzceļu.

44. *Uzlabota pakalpojumu kvalitāte, kravu apjomi un uzticamība ir faktori, kas pavēruši labākas iespējas Latvijas konkurentiem izmantot autopārvadājumus.* Autopārvadājumi ir galvenais sauszemes pārvadājumu veids maršrutos, kas apiet Baltijas jūras ostas. Piemēram, būtiska daļa vērtīgu importa preču no Ziemeļeiropas uz Maskavu un Baltkrieviju tiek vestas pa autoceļu cauri Somijai (uz Maskavu – pat tad, ja tās tirgus daļa tiek ietekmēta līdzīgi kā gadījumā ar Latvijas ostām) un Polijai (uz daļu Krievijas un Baltkrievijas), jo šie maršruti piedāvā samērīgu cenu par nogādāšanu no durvīm līdz durvīm, kā arī lielāku uzticamību un elastīgumu. To, ka abi maršruti joprojām ir konkurētspējīgi salīdzinājumā ar Baltijas valstu ostām, var izskaidrot ar loģistikas nozares lielumu, kas cēlusies no ļoti liela vietējā tirgus salīdzinājumā ar Latviju – Polijā tas ir 15 reīzu lielāks, Somijā – 8 reizes. Tas izvēršas daudz lielākos loģistikas tirgos. Loģistikas nozare var sabalansēt pakalpojumus starp iekšējo un ārējo tirdzniecību un gūt labumu no tāda apjoma ekonomikām, kas ietekmē izmaksas un cenas. Abas valstis arī 2000-ajos gados pieņēmušas agresīvu savu pozīciju nostiprināšanas politiku attiecībā pret citām ES valstīm. Polijas gadījumā kravu autopārvadājumu un loģistikas nozare saskatīja attīstības iespējas, iekļūstot ES rietumu tirgos tādā kontekstā, ka tie varētu gūt labumu no kravām, kas tiek pārvadātas abos virzienos, apvienojot pašmāju eksporta un importa vajadzības. Tās arī saprata, ka spēj konkurēt arī ārpus abpusējās un tranzīta tirdzniecības, ņemot vērā nozares struktūru Rietumeiropā, ja vien spētu piedāvāt līdzvērtīgu uzticamību. Šī pamudinājuma rezultāti arī netieši uzlaboja pakalpojumu kvalitāti virzienā uz austrumiem. Diemžēl Latvijas stāvoklis ir būtiski atšķirīgs, un tajā nevar gūt labumu ne no tā paša konkurences stimula uz sauszemes, ne arī no pārvadājumu diversifikācijas iespējas, ko piedāvā Polijas tirgus.

45. *Salīdzinoši liela daļa ostas kravu tiek pārvadāta pa autoceļiem.* Kravas, ko ved kravas automobiļos, ietver konteinerkravas un Ro-Ro kravas, kā arī kokmateriālus, būvmateriālus, metālus un kūdras. Informācija par Rīgas ostas termināļiem liecina, ka aptuveni 24 procenti no kopējā kravu apjoma uz un no ostām tiek vesti kravas automobiļos. Pārvadātās kravas ietver visas ģenerālkravas un aptuveni 10,5 procentus lejamkravu un beramkravu, īpaši graudus un naftas produktus. Tomēr

pieklūšanu Rīgas ostas termināļiem būtiski apgrūtina sastrēgumu veidošanās punkti, kas saistīti ar satiksmes sastrēgumiem Rīgas pilsētā, pie dzelzceļa pārbrauktuvēm un uz Daugavas tiltiem.

46. *Lielāko kravu plūsmu no/uz Latvija ostām nodrošina dzelzceļa pārvadājumi* (skatīt 11.tabulu) – tajā skaitā ogles un naftas produktus.²³ Dzelzceļu savienojamība ir ārkārtīgi nozīmīga lejamkravu un beramkravu pārvadājumiem un liela attāluma konteinerkravu pārvadājumiem. Attiecībā uz beramkravām, lielākā daļa pa dzelzceļu pārvadātās ir mazvērtīgas, bet izmaksas kravu pārvadājumiem pa sauszemi spēlē būtisku lomu, kad jāpieņem lēmums attiecībā uz pārvadāšanas maršrutu un iekraušanas ostu. Šajā sakarā Sanktpēterburgas, Ustjlugas un Primorskas ostas iegūst no to nelielā attāluma līdz nozīmīgākajiem sākumpunktiem/galamērķiem attiecībā pret Rīgas un Ventspils ostām. Attiecībā uz konteinerkravām maršruta izvēlē kritiski svarīgi parametri ir tranzīta pārvadājuma laiks un uzticamība.

11.tabula. Dzelzceļa kravu pārvadājumu sadalījums pa ostām, miljoni tonnu.

Ostas	2008	2009	2010	2011	2012	Dzelzceļa kravu pārvadājumi pret visiem pārvadājumiem, %*
Kopā	43,9	45,1	39,1	47,7	49,2	69,7
Ventspils	18,6	19,2	15,0	19,9	19,9	69,8
Rīga	22,9	23,8	22,1	25,5	25,8	71,5
Liepāja	2,4	2,2	1,9	2,3	3,4	56,7

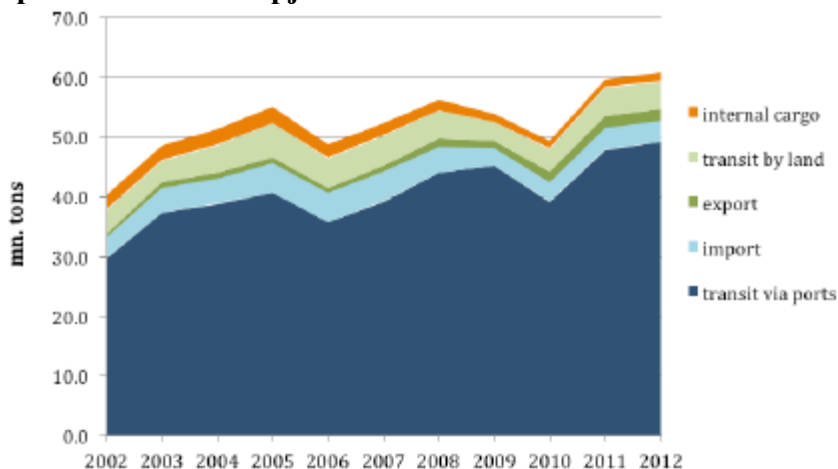
* Dzelzceļa kravu pārvadājumu daļa noteiktā ostā no visiem dzelzceļa kravu pārvadājumiem cauri trim galvenajām ostām.

Avots: *Baltic Transport Journal*

47. *Latvijā cauri ostām vestās tranzīta kravas veido aptuveni 80 procentus no dzelzceļa kravu pārvadājumiem.* 2012.gadā Latvijas Dzelzceļš pārvadāja aptuveni 60 miljonus tonnu kravu, kas nozīmē 50 procentu pieaugumu aizvadīto desmit gadu laikā, Aptuveni divas trešdaļas pa dzelzceļu pārvadāto kravu tika vestas no Krievijas, viena ceturtdaļa – no Baltkrievijas.

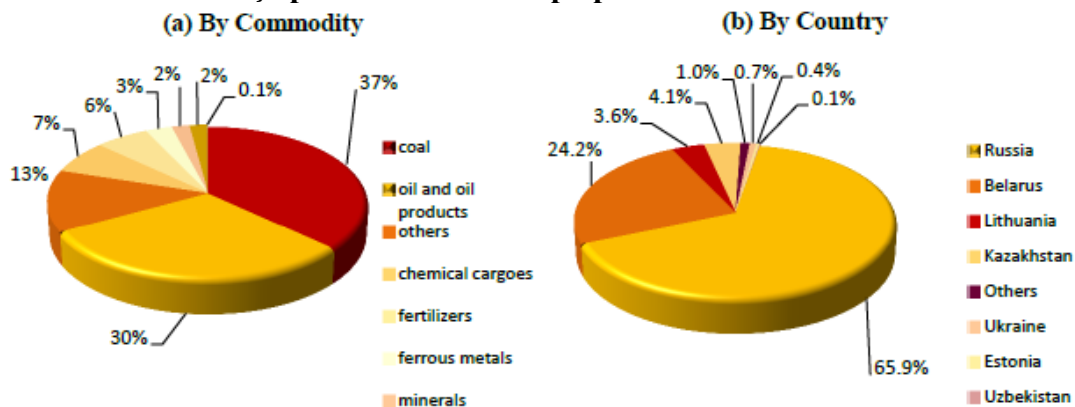
²³ Uzņēmums Latvijas Dzelzceļš ir atbildīgs par pamata tīkla attīstību un uzturēšanu. Latvijā darbojas trīs dzelzceļa uzņēmumi, viena valsts kompānija un divi privāti dzelzceļa pakalpojumus nodrošinoši uzņēmumi, Baltijas Ekspresis un Baltijas Tranzīta Serviss. Privāto operatoru pārva dājumi veido 22 procentus no kopējā tonnkilometru skaita.

13.attēls. Latvijā pa dzelzceļu pārvadāto kravu apjomi.



Mn tons	Miljoni tonnu
Internal cargo	Iekšzemes kravas
Transit by land	Pa sauszemi pārvadātās tranzīta kravas
Export	Eksporta kravas
Import	Importa kravas
Transit via ports	Cauri ostām vestās tranzīta kravas

14.attēls. Pa dzelzceļu pārvadātās kravas pa preču veidiem un valstīm.



(a) pa preču veidiem

Coal	Ogles
Oil and oil products	Nafta un naftas produkti
Others	Citas
Chemical cargoes	Ķīmisko vielu kravas
Fertilizers	Mākslīgais mēslojums
Ferrous metals	Melnie metāli
Minerals	Izrakteņi

(b) pa valstīm

Russia	Krievija
Belarus	Baltkrievija
Lithuania	Lietuva
Kazakhstan	Kazahstāna
Others	Citas
Ukraine	Ukraina
Estonia	Igaunija
Uzbekistan	Uzbekistāna

48. **Par Latvijas ostu attīstību ierobežojošu faktoru var kļūt dzelzceļa tīkla sastrēgumu punkti.** Pašreizējais pārvadājumu apjoma līmenis ir tuvu kravu tīkla pārvadājumu kapacitātes līmenim, kas tiek lēsts 70-75 miljonu tonnu (jau ir bijusi nepieciešamība piešķirt laika nišas atbilstoši gada pārvadājumu apjomiem, ko pieprasījuši lielākie kravu pārvadātāji) apmērā. Ierosināts veikt virkni investīciju, lai līdz 2015.gadam paaugstinātu kapacitāti, tajā skaitā: (i) atsevišķu tīkla daļu izveidošana ar diviem sliežu ceļiem, lai palielinātu caurlaidību līdz 140 vilcieniem dienā; (ii) blīvi noslogoto dzelzceļa līniju, kas savieno Rīgas un Ventspils ostas ar lokomotīvu pārceļšanas punktiem vilcieniem, kas pienāk no Krievijas (Rēzekne) un Baltkrievijas (Daugavpils), elektrificēšana; un (iii) jaunas signalizācijas sistēmas ieviešana. Tomēr finanšu līdzekļu pieejamība joprojām ir neskaidra, jo tas daļēji atkarīgs no Latvijas valdības veiktās ES struktūrfondu līdzekļu piešķiršanas pārvadājumu sektoram.

49. **Sastrēgumi skāruši arī piekļūšanu Rīgas ostai pa dzelzceļu.** Dzelzceļa atzarojumi, kas nodrošina piekļūšanu ostas termināļiem, pieder Latvijas Dzelzceļam, ostai un dažiem termināļiem, bet visu vilcienu kustību kontrolē Latvijas Dzelzceļš. Jau šobrīd notiek ievērojama aizkavēšanās, manevrējot vilcienus no ostas dzelzceļa stacijām uz termināļiem, jo katra atzarojuma līnija apkalpo vairākus termināļus. Līdz ar jaunu termināļu darbības uzsākšanu Kundziņsalā un Krievu salā sastrēgumi palielināsies un nepieciešamība pēc papildu piekļūšanas kapacitātes kļūs kritiska.

50. **Lai palielinātu Latvijas ostu (pārvadājumu apjoma) caurlaidību, būs nepieciešams attīstīt arī uzticamu maršruta vilcienu darbību no kravu pārvadāšanas iekšzemes sākumpunktiem/galamērķiem.** Tam nepieciešama ne tikai atbilstoša Latvijas tīkla kapacitāte un efektīva dzelzceļu pārvadājumu un manevrēšanas pakalpojumu nodrošināšana no Latvijas dzelzceļa puses, bet arī efektīva integrēšanās starp dzelzceļa pakalpojumu nodrošinātājiem no valstīm, kas atrodas uz Austrumiem no Latvijas. Uzticamība patlaban nav būtiska problēma, ja neskaita kravas, kuru apjoms ir mazāks par vilcienu kravām, kuru pārvadāšanai netiek izmantoti unificētie kravas vilcieni. Attiecībā uz šīm kravām pastāv zināma nenoteiktība par tranzīta pārvadājumam nepieciešamo laiku sakarā ar to laiku, kas tiek zaudēts, dodoties cauri šķirošanas stacijām. Sauszemes pārvadājumu izmaksas uz/no konkrētām ostām ietekmē attālums, bet vēl svarīgāki faktori ir vagonu un atpakaļceļā vedamo kravu pieejamība.

51. **Pašreiz notiekošā pāreja no valsts nodrošinātiem dzelzceļa pakalpojumiem uz privātu darbību un kādreizējo NVS valstu dzelzceļu sadalīšana radījusi gan iespējas, gan izaicinājumus.** Iespējas saistītas ar spēju uzsākt maršruta vilcienu darbību attiecībā uz konkrētām kravām vai sākumpunktu/galamērķu (O/D) pāriem, kā patlaban darbojas konteinerkravas pārvadājošie vilcieni,

kas no Rīgas apkalpo vairākas NVS valstis. Savukārt izaicinājumi ietver ritošā sastāva nodrošināšanu tagad, kad NVS valstīs pieejamais kopējais vagonu fonds nodots privātajiem operatoriem. Tie ietver arī nozīmīgo un neparedzamo dzelzceļa pārvadājumu izmaksu svārstību atvieglošanu, jo agrāko, valsts dzelzceļu sistēmas mērogā noteikto cenu stratēģiju nomaina cenu stratēģijas par atsevišķiem pakalpojumiem, ko piedāvā privātie vai valsts operatori. Privāto operatoru piedāvāto cenu svārstības droši vien atspoguļo dzelzceļa kapacitātes nepietiekamību dažādos laikos un maršrutos. Tas dod signālu komercdarbībā jau iesaistītajiem sliežu operatoriem investēt līdzekļus jaunos dzelzceļos un jaunajiem operatoriem – izaicināt esošos ar agresīvāku cenu politiku. Galu galā konkurence cenas izlīdzinās.

52. Krievijas un Baltkrievijas robežas šķērsošanas laika saīsināšanā ir panākts progress, pateicoties abu valstu attiecīgo institūciju (muita, migrācijas dienests utt.) veikumam; tomēr šeit vēl veicams pietiekami daudz uzlabojumu. Runājot par autopārvadājumiem, virszemes koridorā, kas savieno Krieviju ar Latviju, uz robežas bieži rodas sastrēgumi, kas izraisa autotransporta pārvadājumu kavēšanos, bet dzelzceļa kravu pārrobežu pārvadājumi, kas lielākoties sastāv no liela apjoma lejamkravām un beramkravām, ko nosūta ilggadēji klienti, pārsvarā notiek bez aizķeršanās.²⁴ Kontekstā ar pievienošanos PTO Krievijas dzelzceļi pakāpeniski pārstājuši īstenot iepriekš ierasto praksi piemērot augstākus dzelzceļa pārvadājumu tarifus precēm, kas šķērso valsts robežas, lai tiktu nogādātas uz ārvalstu ostām (salīdzinājumā ar precēm, kas tiek vestas uz Krievijas ostām).

²⁴ Starptautiskajos pārvadājumos ir trīs svarīgākie robežšķērsošanas punkti – divi Krievijai un viens Baltkrievijai, ar kapacitāti attiecīgi 47 un 38 vilcieni dienā katrā virzienā (attiecībā uz pilnībā piekrautiem vilcieniem viens vilciens dienā nozīmē aptuveni vienu miljonu tonnu kravu gadā). Robežšķērsošanas laiks saīsināts, ļaujot vilcieniem iebraukt Latvijā un Rēzeknē un Daugavpilī pārcelt lokomotīves. Rīgas osta ir savienota ar Austrumu-Rietumu koridoru, ko nodrošina Transsibīrijas Dzelzceļš (TSR). Trīs konteinerkravu pārvadājumu maršruta vilcieni nodrošina Rīgas ostas savienojumu ar Odesu, Almati (NVS) un Maskavu, pietiekamu kravu apjomu gadījumā veicot vairākus pārvadājumus nedēļā (tikai Almati pārvadājumi notiek saskaņā ar fik sētu grafiku).

Priekšlikumi

53. *Valdībai būtu jāturpina stiprināt investīciju un reformu plānu saskaņošana un procesu uzlabošana visā loģistikas ķēdē.* Latvijā ostu kravu pārvadājumiem izmanto salīdzinoši nelielu skaitu sauszemes pārvadājumu koridoru, un tādējādi centieni uzlabot pakalpojumu sniegšanu būtu saistāmi koridoru vadības kontekstā. Koridoru vadība ietver ne tikai transporta infrastruktūras attīstību un uzturēšanu, bet arī intermodālo mezglu attīstību, noteikumu saskaņošanu un robežinspekcijas muitošanas procedūru koordināciju. Šāda pieeja būtu jāatspoguļo gaidāmajos stratēģiskajos dokumentos laika periodam no 2014.-2020.gadam.²⁵

54. *Valdībai būtu jānodrošina, ka ostu un dzelzceļu attīstības plāni tiek integrēti* nolūkā nodrošināt netraucētu piekļūšanu noteiktām vietām un pietiekamu kapacitāti, lai varētu apkalpot šos klasterus un būtiskākos šo klasteru apkalpotos tirgus. Ostām un citām ar pārvadājumiem saistītām institūcijām (dzelzceļi, autopārvadājumu aģentūras, robežšķērsošanas un citas institūcijas) arī nepieciešams cieši sadarboties snieguma datu apkopošanā, lai savlaicīgi noteiktu sastrēgumu veidošanās punktus.

55. *Ostu valdēm un vadībai būtu jāplāno un jānovirza līdzekļi investīcijām, kas paredzētas, lai nodrošinātu iespēju iebrukt ostā lielāka izmēra kuģiem.* Īpaši svarīgi tas ir Rīgas ostai saistībā gan ar beramkravu un lejamkravu, gan konteinerkravu pārvadājumiem.

56. *Valdībai būtu jāplāno un jānodrošina finansējums investīcijām dzelzceļa nozarē,* īpaši – lai palielinātu kravu pārvadāšanas kapacitāti un likvidētu sastrēgumu punktus Rīgas ostas tuvumā. Lai palīdzētu Rīgas ostai palielināt konteinerkravu pārvadājumu apjomu, ir svarīgi arī ņemt vērā jautājuma sakārtošanas par labāku pārvadājumu nodalījumu un lielāku kapacitāti uz pilsētas autoceļu posmiem, kas savieno ostu, īpaši Rīgā, ar galvenajiem autoceļu koridoriem. Ņemot vērā dzelzceļam nepieciešamo investīciju apmēru un to, ka tam tiks pievērsta galvenā uzmanība nākamajā ES perspektīvā kā tīram pārvadājumu veidam, iespējams, nākamajā finanšu periodā investīcijām dzelzceļā tiks dota īpaša priekšroka, un tas nozīmē, ka ostām jāatrod citi sava finansējuma avoti investīcijām.

²⁵ Šie dokumenti varētu sniegt labumu, veicot detalizētu svarīgāko faktoru, ko radītu pārvadājumu izmaiņas, analīzi. Tie varētu ietvert ne tikai ierastos faktorus pie ostas izvēles, konkrēti, ostas tarifus un kravu apstrādes efektivitāti, bet arī sasaistes lomu ar kravu īpašniekiem (piemēram, Zarečnaja un Vitol grupa Ventspilī), kas nodrošina garantētu kravu plūsmu termināļiem, un pārējās piegādes/loģistikas ķēdes analīzi.

3. Cenu noteikšanas politika un ostu attīstības ilgtspēja

57. *Sīvas konkurences apstākļos Latvijas ostām ir vērā ņemama nepieciešamība pēc investīcijām.*

Latvijas ostas ir finansiāli pašpietiekamas; tās nemaksā ne uzņēmumu ienākuma nodokli, ne dividendes valdībai²⁶, un tās nesaņem valdības finansējumu. Tomēr ostas ir guvušas labumu no valsts atbalsta, piešķirot būtisku līdzekļu apjomu no ES Kohēzijas fonda (ko varēja piešķirt citām nozarēm). Ostas ar saviem resursiem ir atbildīgas par infrastruktūras nodrošināšanu, uzturēšanu, uzlabošanu un modernizēšanu, lai turētos līdzti tirgus pieprasījumam un izmaiņām. Šis īpašais nodokļu režīms, kas bijis atbilstošs daudzu ostu praksei, ļāvis Latvijas ostām kā bezpeļņas organizācijām savus brīvos līdzekļus reinvestēt.

58. *Nesen veiktie grozījumi likumā beigušies ar jauna nodokļa ieviešanu Latvijas ostām, lai tās dotu ieguldījumu valsts budžetā par stratēģiskās infrastruktūras lietošanu.* Ostām būs jāmaksā 10 procenti no naudas, ko tās saņem par kravu un mazo kuģu apkalpošanu un enkurvietām. Šis nodoklis ir līdzīgs tam, ko ostas jau šobrīd maksā attiecīgajām pašvaldībām. Dažas ieinteresētās puses gribētu, lai ostas valsts budžetā dotu lielākus ieguldījumus, veicot papildu maksājumus no saviem ieņēmumiem.²⁷ Lai arī ostās izmanto komercuzņēmumiem paredzētas grāmatvedības sistēmas,²⁸ līdzīgas tām, ko izmanto privāti uzņēmumi, to darbības komerciālās dabas dēļ ostu pārvaldes ir „atvasinātas publiskās personas”, bet ne valsts uzņēmumi likuma izpratnē. Piemēram, tās nevar sadalīt vai maksāt dividendes, ņemot vērā, ka peļņas gūšanu neatļauj likums, un šādas „atvasinātas publiskās personas” nedrīkst maksāt uzņēmumu ienākuma nodokli, ņemot vērā, ka tās nav korporācijas (sīkāku diskusiju par Latvijas ostu tiesisko ietvaru skatīt 5.nodaļā).

59. *Kontekstā par aplikšanu ar augstākiem nodokļiem Ostu valdēm un vadītājiem gaidāms izaicinājums:* kā tikt pie brīvajiem līdzekļiem nepieciešamajām investīcijām. Šim nolūkam nepieciešams noteikt atbilstošu tarifu politiku, veikt izdevumu līmeņa kontroli, nosakot investīciju vajadzības un atrodot iespējas šīs vajadzības savienot ar nepieciešamajiem resursiem.

3.1. Ieņēmumi un cenu noteikšanas politika

60. *Ostu tarifu var iedalīt divās kategorijās – nodevas un maksas.* Nodevas balstās uz redzamu vērtību, ko kravas nosūtītājs vai kuģis maksā par ostas un tās objektu izmantošanu. Maksas balstās uz ostas izmantotāja pieprasīto pakalpojumu apjomu vai ostas nodrošinātajiem resursiem.

4.rāmis. Cenu noteikšanas politikas

Maksas, kas parasti iekļautas ostas tarifos, ietver kanāla izmantošanas maksas (tajā skaitā navigācijas maksu) saistībā ar ienākšanu ostas teritorijā, ostas maksas (piestātnes maksa) saistībā ar piekļūšanu piestātnei un tās objektiem un kravas maksas, kas balstās uz tās kravas vērtību, kas tiek pārkrauta starp kuģi un sauszemi. Kanāla izmantošanas maksas balstītas uz kuģa parametriem (kopējais garums, iegrime, vai bruto tonnāža). Ostas maksas parasti tiek aprēķinātas, pamatojoties uz
--

²⁶ Ostas maksā dažus nodokļus, ieskaitot PVN un nekustamā īpašuma nodokli.

²⁷ <http://www.baltic-course.com/eng/transport/?doc=83414>

²⁸ Latvijas ostu ārējie auditi tiek veikti saskaņā ar Starptautiskajiem Auditēšanas standartiem 810, „Noteikumi atskaitē par finanšu pārskata kopsavilkumu. Starptautiskie Auditēšanas standarti piemērojami visām korporācijām, kas izmanto starptautisko finanšu pārskatu standartu (IFRS) vai līdzīgas komerciālās grāmatvedības sistēmas, ja vien to pieļauj attiecīgās valsts valdība.

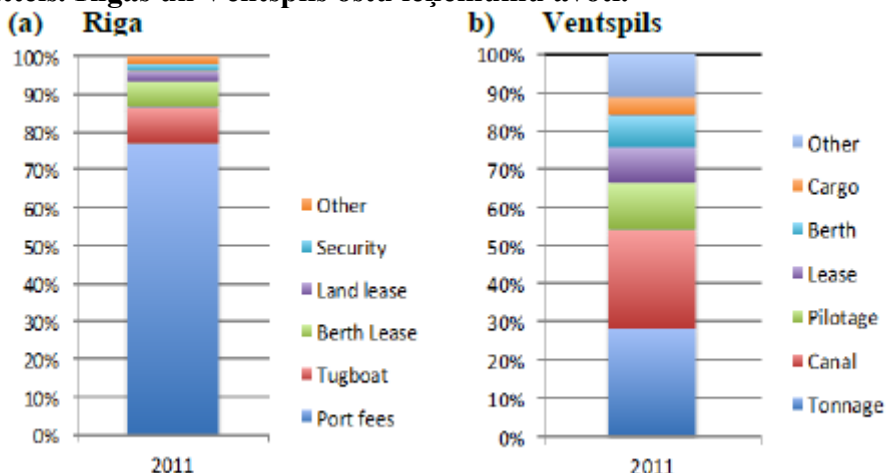
kuģa lielumu (bruto tonnāža, neto reģistrētā tonnāža, garums x platums). Kravas nodevas sākotnēji tika iekasētas kā nodokļi atbilstoši kravas vērtībai, bet tad tika vienkāršotas kā maksa par vienību, likmi piemērojot atkarībā no kravas veida un pārvadājamajām precēm. Pēdējo gadsimtu laikā, kopš laikiem, kad ostas bija pašvaldībām piederošas piestātnes, kas atradās muitas un akcīzes pārvaldes jurisdikcijā, nodevu struktūra attīstījies salīdzinoši lēnām.

Parasti maksas tiek piemērotas par piestātņu nomu, pietauvošanu/attauvošanu, stividoru pakalpojumiem un piestātnes apkalpošanu, uzglabāšanu, objektu izmantošanu, kā arī garu papildu pakalpojumu sarakstu. Šīs maksas balstītas vai nu uz kravu apjomu (metriskās tonnas, 20-pēdu konteineri) vai arī resursu apjomu (piestātnes garumu metros, strādnieku brigādēm, kubikmetriem utt.). Konteineru ieviešana pagājušā gada sešdesmitajos gados noveda pie dramatiskas vienkāršošanas (kas lielā mērā pamatota uz Singapūras ostas ieviesto koncepciju). Tālāka vienkāršošana notika deviņdesmito gadu beigās ar maksas par kravas apkalpošanu terminālī (THC) ieviešanu, kas ļāva kompensēt maksājumus, ko termināļa operators bija paredzējis iekasēt no kuģošanas kompānijām un kuģošanas kompānijas – no kravu īpašniekiem.

Īpašnieku ostas (landlord ports) modeļa ieviešanas rezultātā tarifi tika sadalīti, publiskajām ostām turpinot iekasēt nodevas un privātā sektora pakalpojumu nodrošinātājiem iekasējot maksas. Osta iekasē arī maksājumu no pakalpojumu nodrošinātājiem, parasti to ietverot nomas vai koncesijas līgumā. Šis maksājums balstīts uz ostas piedāvāto resursu apjomu (parasti gada maksa par zemes nomu), bet bieži tas ietver arī maksājumu, kas balstīts uz apkalpojamās kravas apjomu (atlīdzība). Centieni ieviest uz izmaksām balstītas cenas lielākoties visā pasaulē bijuši neveiksmīgi.

61. **Latvijā ostu nodevas veido būtisku ieņēmumu daļu.** Ieņēmumu struktūra starp pasaules ostām atšķiras ievērojami, un šajā jomā skaidras „starptautiskās prakses” nav. Attiecībā uz abām Latvijas ostām ienākumu avoti ietver ostu maksas, zemes nomas maksas, nekustamā īpašuma nomas maksas un ienākumus par sniegtajiem pakalpojumiem. Uz kuģu izmēriem balstītās nodevas Rīgas ostai nodrošina aptuveni 80 procentus ieņēmumu, bet Ventspils ostai - aptuveni 70 procentus ieņēmumu (Ventspilij vēl papildus 5 procentus ieņēmumu nodrošina cita nodeva, kas balstīta uz apkalpoto kravu apjomu). Zemes noma nodrošina salīdzinoši mazu kopīgo ieņēmumu daļu (mazāk par 5 procentiem Rīgas ostai, aptuveni 10 procenti Ventspils ostai). Daļa kritiski svarīgu investīciju Ventspils ostai piešķirtas no ES Kohēzijas fonda līdzekļiem, un daļu šādu investīciju paredzēts piešķirt arī Rīgā (skatīt nodaļu par brīvajiem līdzekļiem un investīciju kapacitāti).

15.attēls. Rīgas un Ventspils ostu ieņēmumu avoti.



a) Rīgas osta

Other	Cits
Security	Apsardze
Land lease	Zemes noma
Berth lease	Piestātņu noma
Tugboat	Velkoņu pakalpojumi
Port fees	Ostas maksas

b) Ventspils osta

Other	Cits
Cargo	Maksa par kravu pārkraušanu
Berth lease	Piestātņu noma
Lease	Zemes noma
Pilotage	Loča maksa
Canal	Maksa par kanāla izmantošanu
Tonnage	Maksa par tonnāžu

Avots: Rīgas ostas pārvaldes un Ventspils ostas pārvaldes gada finanšu atskaites

62. Latvijas ostu ieņēmumu struktūra uzrāda vairākas pazīmes, kas var negatīvi ietekmēt to finansiālo ilgtspēju:

• *Paļaušanās tikai uz maksām, kas atkarīgas no kuģu izmēriem parasti tiek uzskatīta par nepietiekamu.* Šādas maksas balstītas uz bruto tonnāžu, lai kuģa īpašniekam un galu galā kravas pārvadātājam maksa drīzāk tiktu prasīta par kuģa izmēru nekā par pārkrauto kravu apjomiem. Savulaik tāda bija standarta prakse visā pasaulē, bet tagad aizvien būtiskāku vietu ieņēmušas maksas, kas balstītas uz kravas lielumu: uz kuģa lielumu balstīta sistēma var atturēt kuģniecības kompānijas no lielāku un efektīvāku kuģu, kas varētu nodrošināt labāku pakalpojumu līmeni,

ieviešanas vai arī atturēt citu kuģniecības uzņēmumu kuģus no iebraukšanas ostā, ja vien tiem nebūs atbilstoša krava, ar kuras pārvadāšanu varētu atpelnīt maksas.²⁹

• **Ieņēmumu daļa par zemes izmantošanu (nomu) ir ļoti zema, īpaši Rīgas ostā.** Tāda situācija ir, pateicoties virknei vēsturisku iemeslu, un to pasliktina nomas līgumu ilgie termiņi (parasti 45 gadi ar automātisku atjaunošanu).

• **Paļaušanās uz ES fondu līdzekļiem investīciju vajadzībām radīs izaicinājumus.** Sagaidāms, ka pašpietiekamas ostas investīcijas finansēs drīzāk no saviem ieņēmumiem nekā no valsts līdzekļiem. ES līdzekļu izmantošana ostu finansēšanai rada arī alternatīvās izmaksas valstij un ekonomikai kopumā. Saskaņā ar jaunajiem Finanšu plāniem, ticamākais, lielu ES līdzekļu pieejamība tiks pārskatīta, īpaši investīcijām ostās, ņemot vērā, ka ES par prioritāti izvirzījusi videi draudzīgus pārvadājumu veidus, dzelzceļa pārvadājumus un pārējās loģistikas ķēdes vajadzības.

63. **Latvijas ostu cenu noteikšanas politiku vienlaikus nosaka konkurence un vēsture.** Nodevas un maksas³⁰ atspoguļo ostu konkurētspējas pozīciju: abas Ostas apstiprinājušas līdzīgu cenu noteikšanas stratēģiju, izmantojot konkurējošajām ostām līdzīgus tarifu formātus pat tad, ja konkrētā tarifa līmenis ir ļoti atšķirīgs, un likmes, kas ir vienas no zemākajām reģionā, kad visi konkrētie tarifi tiek apkopoti par tonnu vai kuģi. Zemes nomas maksas paredzētas ilgtermiņa līgumos, kuru nosacījumu maiņu panākt nav viegli. Tāpat kā daudzās citās pasaules ostās, nav skaidrs, vai ostas ir precizējušas cenu noteikšanas un elastīguma modeļus, ko varētu izmantot, lai novērtētu potenciālos ieņēmumus un dažādu cenu noteikšanas politiku ietekmi uz tirgus daļu, un tā rezultātā var rasties „zaudētie ieņēmumi”.³¹

64. **Centieni saglabāt konkurētspējīgus tarifus noveduši pie tā, ka saglabājies salīdzinoši zems ieņēmumu līmenis.** Tā noticis gan Rīgas, gan Ventspils ostā. 2011.gadā Rīgas ostai bija 49 miljoni eiro ieņēmumi, bet Ventspils ostai – 24 miljoni, savukārt ieņēmumi uz tonnu (attiecīgi 1,36 un 0,79 eiro) bijuši vieni no zemākajiem reģionā (skatīt 12.tabulu).³² Šāda situācija atspoguļo abu ostu stratēģiju saglabāt agresīvu cenu noteikšanas politiku, lai saglabātu konkurētspēju.

12.tabula. Ostu maksu salīdzinājums un ostu brīvo līdzekļu daļa

	Roterdama	Antverpene	Tallina	Klaipēda	Ventspils	Rīga
	2012	2010 (a)	2013 (b)	2013 (b)	2011	2011
Ieņēmumi, miljoni eiro	615	307	110	46	24	49
Izmaksas ³³ , miljoni eiro	344	242	51	Nav datu	12	37
Brīvie līdzekļi,	271	54	59	Nav datu	11	12

²⁹ Ventspils osta mēģina strādāt pie šī jautājuma, samazinot ostas nodevas Ro-Ro kravu kuģiem, lai tādējādi palielinātu savu tirgus daļu.

³⁰ Visām ostām, tajā skaitā konkurējošajām Baltijas valstu ostām, ir atšķirīga nodevu struktūra, kas nozīmē, ka dažas ostas par dažiem pakalpojumiem iekasē augstu maksu, bet par citiem – zemu. Tādēļ vizizplatītākā izmantotā pieeja, lai salīdzinātu ostu ieņēmumus, ir kopējo ieņēmumu izdalīšana ar apkalpoto tonnu daudzumu.

³¹ Piemēram, ostas izmanto kadastrālo vērtību, lai noteiktu nomas maksas likmes (dažreiz tās var izmantot reģiona tirgus likmes). Maksa tiek noteikta pēc dažādiem modeļiem, dažreiz kā fiksēta summa, kas pamatota uz garantētu kravas ekvivalentu (kam faktiski ir tā pati ietekme un paredzamība, kas zemes nomai), dažreiz atlīdzība, kas pamatota ar tonnāžu. Loģisks pamats tam, lai izmantotu vienu, otru vai abas kopā, nav noteikts.

³² Summās nav atdalīta pasažieru un kravu plūsma, bet gan Rīgas, gan Ventspils ostas gadījumā pasažieru aktivitāte ir pietiekami ierobežota, lai šie rādītumi būtu atbilstoši.

³³ Izmaksās ietverts nolietojums, bet ne investīcijas.

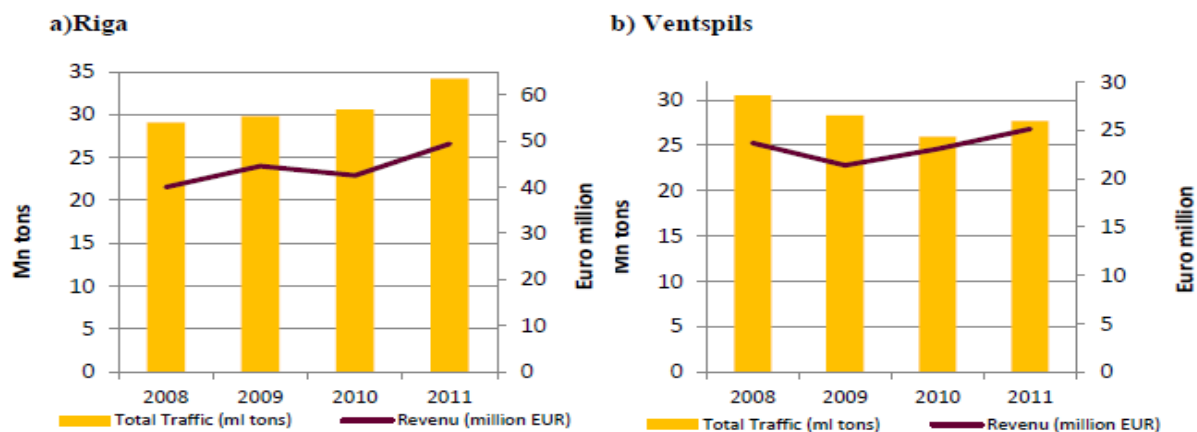
miljoni eiro						
Apkalpotie miljoni tonnu	442	178	30	40	30	36
Eiro tonnā	1.39	1.72	2.06 (c)	1.16	0.79	1.36
Brīvie līdzekļi, % no kopējiem ieņēmumiem	44%	21%	53%		48%	24%

(a) Antverpenes osta pēc 2010.gada pārskaita lielas summas, lai izpildītu jaunās pensiju likumdošanas prasības.

(b) 2013.gada pirmā puse X 2.

(c) Tallinas ostai ieņēmumi aprēķināti eiro/tonnā bez pasažieru nodrošinātajiem ieņēmumiem, kas sastāda 42 miljonus eiro (vai aptuveni 38 procentus no kopējiem ieņēmumiem) un bez ieņēmumiem no elektrības pārdošanas, kas sastāda 6,5 miljonus eiro (aptuveni aprēķiniem izmantoti 2012.gada dati).

16.attēls. Kopējais apkalpoto kravu pārvadājumu un gūto ieņēmumu apjoms Rīgas un Ventspils ostā.



a) Rīgas osta

Mn tons	Miljoni tonnu
Euro million	Miljoni eiro
Total traffic (ml tons)	Kopējais pārvadājumu apjoms (miljoni tonnu)
Revenue (million EUR)	Ieņēmumi (miljoni eiro)

b) Ventspils osta

Mn tons	Miljoni tonnu
Euro million	Miljoni eiro
Total traffic (ml tons)	Kopējais pārvadājumu apjoms (miljoni tonnu)
Revenue (million EUR)	Ieņēmumi (miljoni eiro)

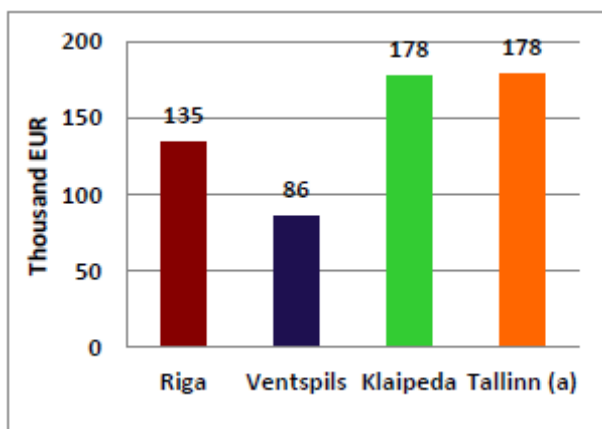
3.2. Izdevumi

65. *Lai arī darbības izmaksas šķiet relatīvi augstas, tomēr abas ostas saskaras ar atšķirīgiem izaicinājumiem:*

- **Rīgā** pēdējo pāris gadu laikā ieņēmumi ir pastāvīgi auguši, tomēr izdevumi ir auguši ātrāk. 2011.gadā tie bija aptuveni 37 miljoni eiro. Darbības izmaksas ir relatīvi augstas: darbības izmaksu koeficients pārsniedz 75.8%³⁴ un mēnešalgas salīdzinājumā ar konkurējošajām ostām ir visaugstākās. Ja vien detalizētā Ostas izmaksu struktūrā nav ietvertas kādas specifiskas pozīcijas, pārvadājumu evolūcijai Rīgā būtu vajadzējis novest pie būtiskas šī koeficienta samazināšanās. Amortizācijas izmaksas ir nelielas (daudzi ostas objekti ir pilnībā nolietoti), bet darbaspēka izmaksas saglabājas noteikto standartu ietvaros (aptuveni 42% līmenī no darbības izmaksām, atskaitot amortizāciju; tomēr tās kāpj). Tas norāda uz to, ka, domājams, nepieciešama efektīvāka darbības izmaksu kontrole.³⁵ Saimnieciskās darbības audits (kā ierosināts 7.sadaļā) būtu viena no iespējām uzzināt vairāk par izmaksu ietaupīšanas potenciālu.
- **Ventspilī** pēdējo pāris gadu laikā ieņēmumi ir nedaudz sarukuši, taču izmaksas samazinājušās straujāk. 2001.gadā tie bija aptuveni 12 miljoni eiro. Darbības izmaksu koeficients, līdzīgi Rīgas ostai, īpašnieku ostai (landlord port) saglabājas relatīvi augsts (64%) (tas daļēji skaidrojams ar vērā ņemamajām jauno iekārtu amortizācijas izmaksām). Darbības koeficients aptuveni, 39.5%, atbilst komparatoriem (piemēram, Tallinas, Roterdamas ostas) (tulk.piez.: komparators ir ierīce, kas spēj salīdzināt divus lielumus A un B. Avots: LZA TK ITTEA terminu datubāze).³⁶ Darbaspēka izmaksas sastāda aptuveni 45% no darbības izmaksām, atskaitot amortizāciju. Pamatlīdzekļu atdeve ir zema, jo ostai ir grūtības piesaistīt kravas.

17.attēls. Ieņēmumi un mēneša vidējā alga uz vienu darbinieku lielākajās Baltijas valstu ostās.

(a) Ieņēmumi uz vienu darbinieku



Thousand EUR	Tūkstoši EUR
Rīga	Rīga

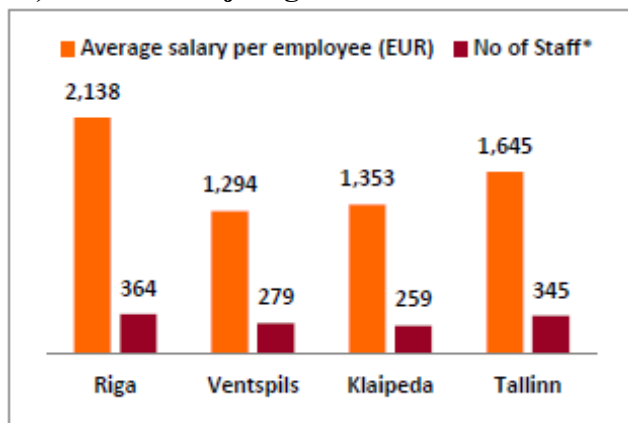
³⁴ Darbības izmaksu koeficients tiek aprēķināts, darbības izdevumus izdalot ar tīrajiem pārdošanas ieņēmumiem. Jo mazāks šis koeficients, jo lielāka organizācijas spēja radīt peļņu, ja samazinās ieņēmumi.

³⁵ Rīgas Brīvostas pārvalde nesniedza detalizētus izmaksu elementus, kā rezultātā nav iespējams sniegt detalizētāku atzinumu par darbības izmaksām un priekšlikumus.

³⁶ Darbības koeficients tiek aprēķināts kā izdevumu summa dalīta ar ieņēmumu summu. Atšķirībā no darbības izmaksu koeficienta, pirms aprēķina no izdevumiem tiek atskaitīts nolietojums un parādi. Jo lielāks koeficients, jo lielāka spēja no ieņēmumiem atgūt izdevumus.

Ventspils	Ventspils
Klaipeda	Klaipēda
Tallinn	Tallina

b) Mēneša vidējā alga uz vienu darbinieku



Average salary per employee (EUR)	Vidējā alga uz vienu darbinieku (EUR)
No of staff*	Darbinieku skaits*
Rīga	Rīga
Ventspils	Ventspils
Klaipeda	Klaipēda
Tallinn	Tallina

(a) Ieņēmumi uz vienu darbinieku Tallinas ostā tiek aprēķināti, neņemot vērā pasažieru pārvadājumus un ieņēmumus no elektroenerģijas pārdošanas.

* - Vidējais strādnieku skaits attiecīgajā ostas pārvaldē.

Avots: KPMG Baltics LLC. Baltijas valstu ostu konkurētspējas stāvoklis, 2013.gada novembris.

66. *Domājams, abām ostām vēl ir pietiekami lielas iespējas paaugstināt efektivitāti un samazināt izmaksas*, īpaši Rīgā. Jāpieliek pūles, lai šādu paaugstinājumu panāktu; tā būtu daļa no vispārējiem centieniem stiprināt konkurētspēju (un izveidot rezervi, lai absorbētu potenciālos triecienus un veicinātu investīciju kapacitāti) un vēl plašāk – kā labas vadības zīmi. Vienkāršs jaunāko Baltijas jūras austrumu daļas ostu finanšu atskaišu salīdzinājums liecina, ka Latvijas ostām ir ievērojami zemāki ieņēmumi uz vienu darbinieku, zemāks kravu apgrozījums uz vienu hektāru un ievērojami augstāka vidējā alga uz vienu darbinieku. Izmantojot papildu datus par izmaksām, varētu precīzāk noteikt jomas, kurās būtu īstenojamas efektivitātes programmas, ieskaitot ātrās uzvaras un jomas, kurās ir potenciālais ieguvums.

13.tabula. Finanšu koeficienti Rīgas un Ventspils ostās.

	Rīga		Ventspils	
	2011	2010	2011	2010
Darbības izmaksu koeficients	75.8%	77.8%	64.0%	65.7%
Darbības koeficients	63.5%	64.0%	39.5%	42.0%

Tīrās peļņas norma	23.2%	21.6%	34.4%	29.6%
Ieguldītā kapitāla atdeve	5.1%	4.3%	3.8%	3.2%
Pamatlīdzekļu atdeve	5.6%	4.8%	3.4%	2.9%
Parādsaistības	6.3%	7.5%	0.21%	0.27%
Debitoru parādi (dienu skaits)	31	47.43	12	12
Naudas plūsma + investīciju neto pieaugums aizdevumos (miljonos LVL)	14.49	9.73	11.09	16.60

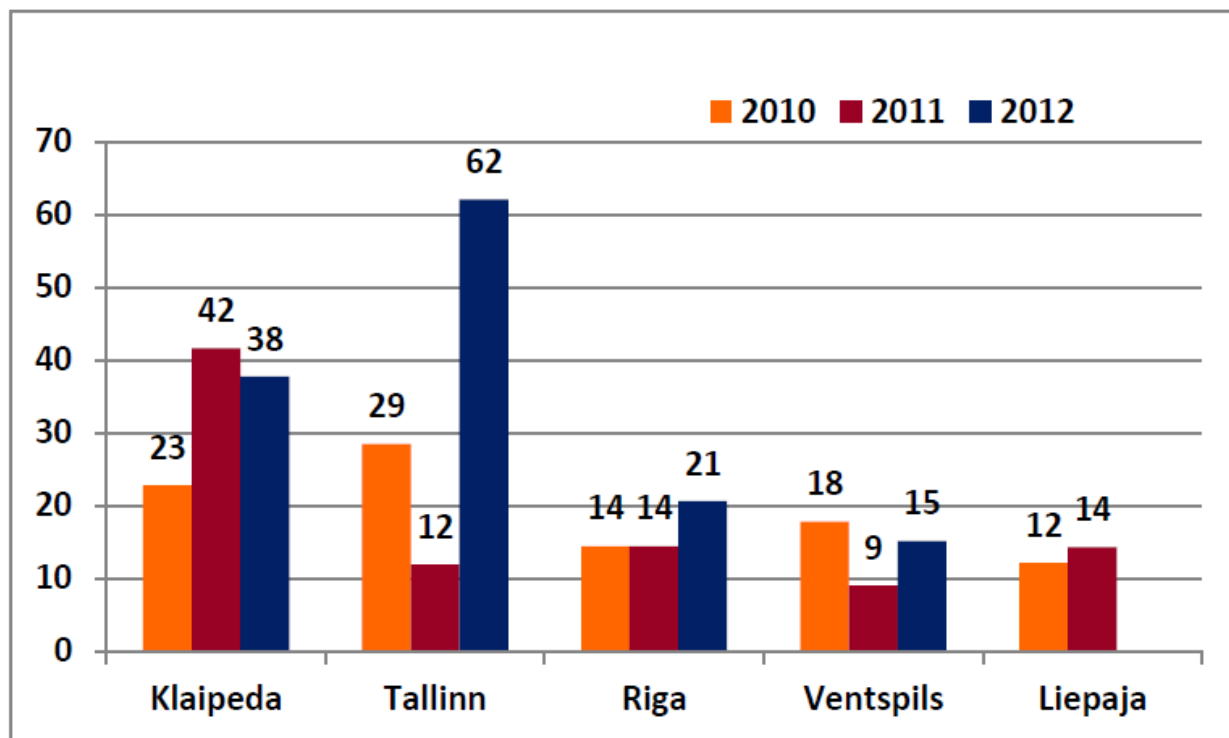
3.3. Brīvie līdzekļi un investīciju kapacitāte

67. *Esošajā situācijā Latvijas ostām brīvie līdzekļi jāinvestē atpakaļ ostā.* Ostas nemaksā dividendes³⁷ valdībai vai pašvaldībām (juridiskā statusa dēļ); taču tiek sagaidīts, lai ostas būtu finansiāli pašpietiekamas. Šāda pieeja ir plaši izplatīta pasaulē (taču nav nekāda veidā vispārināta): lielā mērā ir samazinājušās valdības un starptautisko organizāciju subsīdijas, kas bija plaši pieejamas, īpaši padziļināšanas darbiem un moliem, kā arī citai infrastruktūrai, un daļa no ostu investīciju sloga tagad nodota privātajam sektoram.

68. *Latvijas ostas veiktās investīcijas infrastruktūrā bijušas zemākas nekā tās, ko dažu aizvadīto gadu laikā veikuši to Baltijas valstu konkurenti* (18.attēls). Latvijas ostu nelielais brīvo līdzekļu daudzums (skatīt 12.tabulu un 19.attēlu) arī izskaidro zemāku investīciju līmeni. Aizvadīto desmit gadu laikā Ventspils Brīvostas pārvalde investējusi vairāk nekā 107 miljonus latu, no kuriem 15.8 miljonus piešķīris ES Kohēzijas fonds. Tajā pašā laikā Rīgas Brīvostas pārvalde saņēmusi ES Kohēzijas fonda apstiprinājumu finanšu atbalstam Krievu salas projekta realizācijā, kas vērsts uz jaunas teritorijas attīstīšanu un ostas darbības pārcelšanu ārpus pilsētas centra. Kopējās Krievu salas projekta investīciju izmaksas tiek lēstas 104.86 miljonu latu apmērā, no kuriem 54.24 miljonus piešķirs ES Kohēzijas fonds. Papildus ES Kohēzijas fonda līdzekļiem Latvijas ostas jau izmantojušas privātā sektora finansējumu termināļu attīstīšanai (īpaši Ventspilī).

³⁷ Dividendes maksā tikai uzņēmumi. Latvijas ostas ir atvasinātas publiskās personas, nevis uzņēmumi.

18.attēls. Ostu investīcijas infrastruktūrā Baltijas valstīs 2010.-2012.gadā, miljoni EUR³⁸



Klaipeda	Klaipēda
Tallinn	Tallina
Riga	Rīga
Ventspils	Ventspils
Liepaja	Liepāja

³⁸ Avots: KPMG Baltics SIA. Competitive Position of Baltic States Ports, November 2013.

5.rāmis. Finanšu plūsmas starptautiskā prakse starp valsti un ostām.

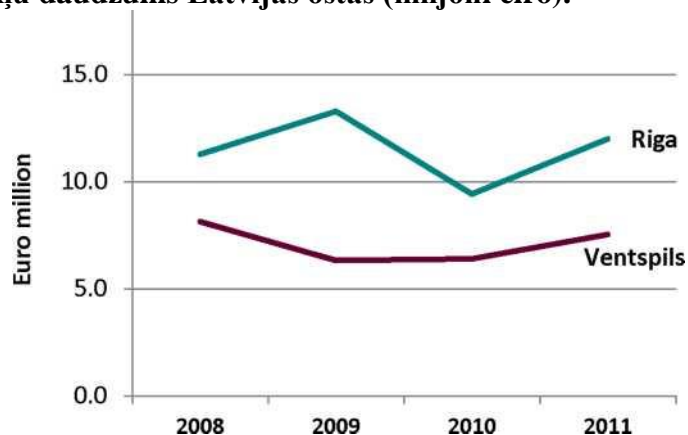
Virzienā no valsts uz ostām, nevis otrādi, vēsturiski ir vērojamas būtiskas finanšu plūsmas. Daudzas valstis subsidēja savas ostas, īpaši padziļināšanas darbu un molu jomā. Eiropas lielākās ostas – Roterdama, Antverpene un Hamburga, saņēma lielas subsīdijas, jo tās tika uzskatītas par līdzekļiem vietējo ekonomiku stimulēšanai. Tomēr pēdējos gados vērojama tendence, kad valstis aizvien biežāk pieprasa, lai ostas būtu finansiāli pašpietiekamas. Tikai aptuveni 5% ES ostu ieņēmumu tagad veido publisko fondu resursi; apmēram pusi veido ostu nodevas, bet ceturtdaļu sastāda īre/noma (ESPO - Eiropas Jūras ostu organizācija). Roterdamas, Antverpenes un Hamburgas ostu bagarēšanu joprojām subsidē pašvaldības.

Starptautiskā līmenī ostu galvenais devums valstij ir (a) nodokļu un (b) dividenžu veidā. Lai gan Latvijas ostas maksā tikai zemas nodokli un PVN, citas Eiropas ostas maksā dažādus nodokļus: 54% ostu maksā ienākumu nodokļus, 82% - PVN, 57% maksā vietējos nodokļus un 27% maksā citus nodokļus (tikai 6% nemaksā nodokļus). Starp dažādām ostām un valstīm pastāv būtiskas atšķirības.

ES akcionāri vai īpašnieki, kas saņem *dividendes*, ir attiecīgo valstu valdības (40%), pašvaldības (35%) un citi (25%), kuru īpašumā ir ostas, kas inkorporētas saskaņā ar Komerclikumu vai Likumu par publiskajām korporācijām. Starp ostām, kas maksā ievērojamas dividendes, ir Roterdamas, Antverpenes un Tallinas osta.

69. *Latvijas ostu brīvo līdzekļu apjoms³⁹ absolūtajos lielumos ir salīdzinoši maz.* Brīvo līdzekļu daudzumu abās ostās būtiski ietekmējusi 2008.gada finanšu krīze apvienojumā ar jaunu konkurentu rašanos Krievijā. Kopš tā laika, turklāt ar kāpumiem un kritumiem, Rīgas ostas brīvo līdzekļu summa svārstījies aptuveni 12 miljonu eiro apmērā, bet Ventspils ostā – aptuveni 8 miljoni eiro gadā.

19.attēls. Brīvo līdzekļu daudzums Latvijas ostās (miljoni eiro).



Euro million	Miljoni eiro
Rīga	Rīga
Ventspils	Ventspils

³⁹ Brīvie līdzekļi definēti kā ieņēmumi mīnus izmaksas.

70. *Investīciju plāni ir salīdzinoši ļoti lieli.* Rīgā kā vecā ostā nepieciešams atjaunināt un modernizēt infrastruktūru, savukārt Ventspilī trūkst tālākai attīstībai noderīgas zemes.⁴⁰ Šo jautājumu risināšanai abas ostas ir izstrādājušas savus attīstības plānus: Ventspilī izmaksas sākotnēji tiek lēstas 60 miljonu eiro apmērā, bet Rīgā - aptuveni 305 miljoni eiro (laika periodam no 2012.–2017.gadam). Rīgas ostai nepieciešamo investīciju sakarā minētais skaitlis ir ievērojami lielāks par to, ko iespējams nodrošināt pie pašreizējā peļņas līmeņa. Pašreizējais brīvo līdzekļu daudzums investīciju plānu finansēšanai var būt adekvāts Ventspilij, taču Ventspils ostas investīciju vajadzības ir daudz mazākas nekā Rīgai.

14.tabula. Rīgā plānotās investīcijas

Projekts	Izmaksas 2012.–2017.gadam (miljoni eiro)
Krievu sala	184
Kanāla padziļināšana	71
Moli	21
Kundziņas dzelzceļš	19
Kopā	295

71. *Tomēr faktisko investīciju nepieciešamību un izmaksas ir grūti novērtēt.* Latvijas ostām nav metodoloģijas faktiskās investīciju nepieciešamības izvērtēšanai (sk. 5.rāmi). Nav noteikts atdeves mērķa līmenis, attiecībā pret kuru vērtēt investīcijas. Ostas izmanto svērtās vidējās kapitāla izmaksas un aprēķina finanšu iekšējās atdeves likmes (FIRR) vai Ekonomiskās iekšējās atdeves likmes (EIRR), izņemot, ja tiek pieprasīts finansējums no ES Kohēzijas fonda, kur tiek pieprasīti šādi indikatori.⁴¹ Attiecīgi nav ekonomiski pamatotas metodes, ar kā palīdzību noteikt, vai investīcija ir vai nav pamatota (izņemot ES finansētajiem projektiem). Nav arī skaidrības par konkrēto apsvērto investīciju apjomu paredzamajām izmaksām.

6.rāmis. Ostu investīciju novērtēšana

Lielākajai daļai ostu ir diezgan stingra pieeja investīciju novērtēšanai. Vēsturiski galvenais investīciju novērtēšanas akcents ostās bieži likts uz ekonomisko vērtēšanu, kuras ietvaros salīdzina piedāvāto investīciju izmaksas un ieguvumus no tautsaimniecības skatījuma, lai iegūtu EIRR. Tā jānošķir no finanšu analīzes, kas salīdzina piedāvāto projektu ieņēmumus un izdevumus no investoru skatījuma, lai iegūtu FIRR. Lielākajā daļā ostu priekšizpētes gadījumā, vairums ekonomisko ieguvumu ko dod ostas – piemēram, kuģu gaidīšanas rindu izmaksu samazinājums un īsāks kuģu apkalpošanas laiks ar ātrāku aprīkojumu – neparādās ostas institūciju aprēķinos vai finanšu analīzē. Līdzīgi ostas finanšu ieņēmumus nevar uzskatīt par tīro tautsaimniecības ieguvumu, jo tās izlīdzina maksājumus, ko iekasē pārvaldījumu uzņēmumi, lai tos atgūtu no importētājiem un eksportētājiem.

Ostām (un to kreditoriem) parasti ir vajadzīgas atdeves mērķa likmes, lai varētu pamatot investīcijas. Pēc investīciju pabeigšanas tie nosaka savus tarifus, lai lielos vilcienos panāktu

⁴⁰ "Noderīga zeme" ir zeme, ko nekavējoties iespējams izmantot, pirms nodošanas lietošanā neveicot nekādus attīstīšanas darbus, vai arī zeme, kas uzreiz gatava lietošanai bez pirms tam veiktiem attīstīšanas darbiem.

⁴¹ Šajos gadījumos analīzi veic konsultanti. Diskonta likme, kas tiek izmantota, lai finanšu ieņēmumus un izdevumus pārvērstu tagadnes vērtībā, ir 5 procenti, ekonomiskajai novērtēšanai – 5,5 procenti. Analīzei tās noteiktas ar ES šablonu, jo ostu pārvaldes nenosaka savas testa diskonta likmes.

vajadzīgo atdevi no saviem ieguldījumiem. Šie principi ne vienmēr tiek stingri piemēroti, taču tie ir vispārpieņemti. Kā labs piemērs tiek piedāvāta Apvienotās Karalistes Valdības pieeja savām ostām (Trust ports). Ostas (Trust ports) jāvada kā komercuzņēmumi, meklējot iespēju iegūt brīvos līdzekļus, kas jāiepludina atpakaļ ostā vai savādāk jānovirza izmantošanai ostā strādājošo ieinteresēto pušu interešu labā.⁴² Valdība sagaida, ka ostas (Trust ports) sasniegs komerciāli pieņemamu atdeves likmi. Sasniedzamais atdeves mērķa līmenis ir noteikts vienā līmenī ar Valsts kases rekomendācijām kā 6% sabiedriskā sektora pakalpojumiem un 8% publiski sniegtajiem komerciālajiem pakalpojumiem ar diskonta likmi, kas ekvivalenta 3,5 procentiem reālajā izteiksmē.⁴³ Sidnejas ostas izmanto gandrīz diskonta likmi – 3,06% un arī nosaka līdzīgu ieguldījumu aktīvu atdeves likmi – 8,6 procentus. Citās ostās apgrozījumam jābūt augstākam: Dienvidāfrikas ostas tiecas balstīt savus tarifus uz ļoti augstām vidējām svērtām kapitāla izmaksām (13-14 procenti).

72. *Jebkurā gadījumā, nākamajā periodā pašreizējais investīciju finansējuma avots var būt nepietiekams, īpaši Rīgai.* Latvijas ostas saņēma ievērojamu atbalstu no ES fondiem 2007.–2013.gada plānošanas periodā, kas tagad tiek izmantots, piemēram, Rīgā, Krievu salā, taču sagaidāms, ka saskaņā ar gaidāmajiem finanšu plāniem ostām pieeja šiem fondiem kļūs sarežģītāka. Termināļu operatori arī ir būvējuši un finansējuši savas piestātnes (apmaiņā pret zemāku zemes nomas maksu), taču šobrīd apsvērto investīciju veikšanā (t.i., padziļināšana, moli) privātie investori parasti nav tieši ieinteresēti vai arī vērstas precīzi uz nepieciešamās infrastruktūras attīstīšanu investoru piesaistīšanai (piemēram, Krievu salā).

73. *Lielākā daļa mūsdienu ostu savas investīcijas daļēji finansē ar aizņēmumiem.* Lai paplašinātos, ostas izmanto savus brīvos līdzekļus un, ja nepieciešams, aizņemas, cik atļauj to bilances un paredzamie ienākumi.

Rīgas gadījumā osta varētu atļauties palielināt aizņēmumu (jo tai ir zems parāda un pašu kapitāla koeficients un augsts parādu seguma koeficients), taču ar to vienalga nebūtu pietiekami, lai veiktu visas plānotās investīcijas.⁴⁴ Ventspils gadījumā aizņēmuma palielināšanas iespējas ir vēl ierobežotākas, taču investīciju nepieciešamība arī ir mazāka, kas nozīmē, ka Osta var būt spējīga finansēt savas investīciju vajadzības.⁴⁵

74. *Lai finansētu savas vajadzības uz ilgtspēju vērstā veidā, ostām ir pieejamas trīs izvēles iespējas* (kas būtu jāapvieno):

- ***Samazināt darbības izmaksas***, lai palielinātu pieejamo brīvo līdzekļu daudzumu. Lai gan finansiālie ieguvumi var būt ierobežoti, tas dotu spēcīgu signālu par ostas apņemšanos saglabāt konkurētspēju. To iespējams sasniegt, apvienojot produktivitātes ieguvumus un stingrākas finanšu kontroles sistēmas.
- ***Piešķirt investīcijām prioritāti***, un veicināt zemu izmaksu risinājumus. Ierobežotu finansiālo resursu apstākļos ļoti svarīga ir finansējamo investīciju izvēle. Tas jābalsta uz skaidru ekonomiskā un finansiālā vērtējuma metodoloģiju.
- ***Palielināt tarifus***. Vienkāršs aprēķins norāda uz to, ka lai segtu 75% investīciju vajadzību nākamajos 15 gados, Rīgai vajadzētu paaugstināt tarifus par 18%.⁴⁶ Tas acīmredzami

⁴² Apvienotās Karalistes Transporta departaments. „Ostu modernizēšana”. 2009.gads.

⁴³ Atdeves mērķa līmenim jāatspoguļo vajadzība zināmos apstākļos nodrošināt brīvo līdzekļu pieejamību, turklāt jāņem vērā risku līmenis, kas saistās ar jebkuru konkrētu investīciju. Riska prēmija ir būtiska, jo lejāmkravu un beramkravu pārvadājumi bieži ir ļoti nepastāvīgi, īpaši tranzīta kravām, savukārt riska prēmija vietējiem konteinerkravu pārvadājumiem ir zema, bet starptautiskajiem – augsta.

⁴⁴ 2011.gadā nopelnītie līdzekļi, kas pieejami investīcijām (EBITDA) bija tikai aptuveni 21 miljons eiro. Pieņemot, ka (i) kapitāla atgūšanas faktors (CRF) ir 0.15; (ii) pieaugums naudas līdzekļu ieņēmumiem ir 6 procenti gadā (ļoti optimistisks pieņēmums); un (iii) pabalstu atjaunošanai un citām investīcijām paredzēti 6 miljoni eiro, investēšanas kapacitāte infrastruktūrā vidējā termiņā būs ap 165 miljoni eiro, kas aizvien ir ievērojami mazāk nekā vajadzīgs.

⁴⁵ Pieņemot, ka (i) kapitāla atgūšanas faktors ir 0.15; (ii) ieņēmumu pieaugums ir 5 procenti gadā; un (iii) atjaunošanai un citām investīcijām atvēlēti 4.5 miljoni eiro, ar investīcijām pieejamo naudas plūsmu būtu pietiekami tikai 58 miljonu investīcijām, kas ir tuvu vajadzīgajai summai, kas iepriekš aprēķināta 60 miljonu eiro apmērā.

⁴⁶ Pieņēmumi: (i) investīciju vajadzības 295 miljonu eiro apmērā (ieskaitot Krievu salas projektu), (ii) aprēķiniem izmantotie ieņēmumi un izmaksas balstīti uz

ietekmētu ostas konkurētspēju.

75. Tā kā konkurētspēja atkarīga ne tikai no cenas, Ostas savā cenu noteikšanas politikā varētu izrādīt zināmu elastību. Augstas konkurences apstākļos pret cenu jūtīgi operatori izdarīs izvēli, balstoties uz visas piegādes ķēdes izmaksām, no kurām ostas izmaksas parasti sastāda mazāk nekā 10% no kopējām izmaksām (no kurām gandrīz puse ir ostas institūcijām maksājamās nodevas). Būtu nepieciešami detalizēti elastības pētījumi (parasti kā daļa no mārketinga pētījumiem galvenajām ostu precēm), lai noteiktu paaugstinātu ostas tarifu paredzamo ietekmi uz pārvaldājumiem (un līdz ar to – uz kopējiem ieņēmumiem). Tā kā elastība šķiet augsta mazvērtīgas kravas gadījumā, ar kādām lielākoties strādā Rīgas un Ventspils ostas, tarifu paaugstināšanai iespējas ir ierobežotas.

3.4. Aplikšana ar nodokļiem un dividendes

76. Šī pētījuma laikā Latvijā notika diskusijas, vai Rīgas un Ventspils ostas būtu jāapliet ar nodokļiem (papildus PVN un nekustamā īpašuma nodoklim, kas jau tiek piemēroti). Rezultātā ostām tika ieviests jauns nodoklis, kas maksājams valsts budžetā (par stratēģiskās infrastruktūras izmantošanu) un ir līdzīgs tam nodoklim, ko ostas maksā pašvaldības budžetā.⁴⁷ Fiskālās konsolidācijas laikā tika apstrīdēts ostu īpašais nodokļu režīms. Debašu laikā daži novērotāji arī atzīmēja, ka konkurējošā Tallinas osta maksā būtiskas dividendes savam lielākajam īpašniekam, Igaunijas valdībai. Tomēr tas pamatā iespējams, tikai pateicoties Tallinas ostas juridiskajam statusam; saskaņā ar likumu par publiskajām korporācijām tā ir valsts uzņēmums, tajā pašā laikā Latvijas ostas nav uzņēmumi un uz tiem attiecas publiskās tiesības.

77. Virkne transporta sfēras ekonomistu iesaka īpašnieku ostas (landlord port) ar nodokļiem neaplikt. Jebkādi ostas pārvaldes maksāti nodokļi atspoguļojas ostas izmantotāju maksājumos, kam ir tieša ietekme uz ostas konkurētspēju. Pat no fiskālās perspektīvas – jo zemāka maksa par ostas pakalpojumiem, jo lielākus ieņēmumus gūst ostas pakalpojumu izmantotāji, un šos ieņēmumus vēlāk principā iespējams aplikt ar nodokli. Pastāv izņēmums attiecībā uz tām ostām, kas ir dabīgie monopoli, jo tās var gūt ievērojamu peļņu, ko valdībai būtu jāapliet ar nodokļiem, taču tas neatbilst Latvijas situācijai.

78. Latvijā jauni nodokļu ieviešanas gadījumi jāizskata ostu investīciju resursu trūkuma kontekstā. Ostu ieņēmumu aplikšana ar nodokļiem samazinātu to investīciju projektu finansēšanas spējas, kas ir vitāli nozīmīgas ostu konkurētspējas saglabāšanai sarežģītos apstākļos. Nodokļu maksājumus tad būtu nepieciešams kompensēt, atliekot investīcijas (kam potenciāli varētu būt ļoti kaitīga ietekme) vai turpinot celt tarifus. Vidējā termiņā ekonomiskās (un sociālās) izmaksas, kas rastos konkurētspējas zuduma rezultātā, varētu minimizēt jaunā nodokļa fiskālo ieguvumu.

79. Ja valdība nolemj tomēr ieviest jaunu nodokli, jāņem vērā divi principi:

- **Ar nodokļiem nav jāapliet apgrozījums un ieņēmumi, bet gan brīvie līdzekļi** – un tā brīvo līdzekļu daļa, kas pieejama pēc jauno investīciju veikšanas. Tas jāapvieno ar centieniem optimizēt ostu finanšu vadību, lai pārliecinātos, ka aprēķini par brīvajiem līdzekļiem ir pareizi.
- **Nodokļu aplikšanas līmenis jānosaka pēc pārvaldājumu cenas elastīguma analīzes**, kas norādītu, ko osta var atļauties maksāt: piemēram, vienkāršs aprēķins parāda, ka, lai nosegtu

2011.gada datiem; (iii) ieņēmumu pieaugums ir 5 procenti gadā; (iv) izmaksu pieaugums ir 4 procenti gadā un (v) diskonta faktors ir 10 procenti. Ja izslēdz Krievu salu, tarifus var paaugstināt par 13 procentiem, lai nosegtu 75% no Rīgas ostas investīciju vajadzībām nākamo 6 gadu laikā (izmantojot pieņēmumus (ii) līdz (v)).

⁴⁷ <http://www.baltic-course.com/eng/transport/?doc=83414>

75% investīciju vajadzību nākamajos 15 gados, un nomaksātu nodokļos 43 miljonus eiro (30 miljonu LVL) gadā, Rīgas ostai būtu jāpaaugstina tarifi par 83%⁴⁸, kas acīmredzami būtiski ietekmētu ostas konkurētspēju.

80. **Īsumā – var tikt izskatīti divi modeļi** – viens ar salīdzinoši zemiem tarifiem un bez dividendēm un/vai nodokļiem brīvajiem līdzekļiem (atkarībā no ostas juridiskā statusa); otrs – ar ievērojami augstākiem tarifiem un ar nodokļiem brīvajiem līdzekļiem un dividendēm vai līdzvērtīgu devumu, ja ostas statuss to nepieļauj. Lai no abām iespējām izvēlētos vienu, nepieciešama detalizēta elastīguma analīze, jo otrās iespējas gadījumā var būtiski samazināties konkurētspēja. Divi citi bieži apspriestie vienkārši nav ilgtspējīgi: tagadējais modelis (ar tik zemiem tarifiem, kas nesedz investīciju vajadzības) un modelis ar (būtisku) nodokļu aplikšanu bez būtiskas tarifu paaugstināšanas, kas nav iespējams, jo tarifu līmenis jau ir pārāk zems, lai pieļautu aplikšanu ar nodokļiem, neapdraudot investīcijas.

Priekšlikumi

81. **Ostu Valdēm un vadībai jāpārskata cenu noteikšanas politika, lai saņemtu vairāk ieņēmumu no pašu avotiem.** Konkrēti ostām būtu: (i) jā novirza nodevu bāze no kuģu izmēra uz faktisko kravas lielumu; (ii) jā palielina ienākumu daļa no zemes nomas (cik iespējams, ņemot vērā esošās līgumsaistības); un (iii) jāpaaugstina tarifi, lai nodrošinātu pietiekamu kritisko investīciju finansējumu.

82. **Ostu Valdēm un vadībai jāmeklē iespējas samazināt savas darbības izmaksas,** apvienojot efektivitātes ieguvumus ar stingrāku iekšējo kontroli. Vienlaikus jācenšas kontrolēt notiekošo un plānoto investīciju izmaksas.

83. **Ostu Valdēm un vadībai jāpieņem skaidra un stingra investīciju vērtēšanas metode** - gan ekonomiska, gan finansiāla, kas balstīta uz starptautisko praksi. Ostām jāpārskata esošie investīciju plāni, lai izvēlētos investīcijas un noteiktu to prioritātes, veicinātu zemu izmaksu risinājumus un paaugstinātu kapitāla un periodisko izmaksu prognozējamību. Ostām jāizvērtē, cik lielā mērā iespējams paaugstināt esošos tarifus (pārskatot praksi attiecībā uz konkurenci un pārvaldājumu elastīgumu). Tas norādītu uz kopējās finansēšanas pazīmēm ko iespējams mobilizēt, un tādējādi arī investīcijām, ko iespējams veikt.

84. **Valdībai visi lēmumi par aplikšanu ar nodokļiem jābalsta uz detalizētu pārvaldājumu cenu elastības analīzi** un visticamāko tarifu paaugstināšanas ietekmi uz pārvaldājumiem. Ir ļoti būtiski, lai lēmums par aplikšanu ar nodokļiem tiktu pieņemts pienācīgi izsverot to vistiešāko ietekmi uz ostu konkurētspēju sarežģītajos apstākļos. Ar nodokļiem jāapliek (ja jāapliek) ostas brīvie līdzekļi, nevis apgrozījums, un, tikai ņemot vērā vissvarīgākajām investīcijām nepieciešamo finansējumu apjomu.

85. **Valdībai jāapsver iespēja ļaut Ostām veicot finanšu rezerves mehānismu, kas nebūtu pakļauts aplikšanai ar nodokļiem no valdības puses.** Finanšu rezervju summu varētu aprēķināt, lai palīdzētu ostām aizņemties plānotajām investīcijām līdzekļus, uzrādot tos savā bilancē, un nodrošinot šo aizdevumu atmaksāšanu. (Šis priekšlikums ir īpaši aktuāls, ja spēkā paliek nesen ieviestais nodoklis un saglabājas ostu statuss.)

⁴⁸ Pieņēmumi ietver (i) investīciju vajadzības 295 miljonu eiro apmērā (ieskaitot Krievu salas projektu), (ii) aprēķiniem izmantotie ieņēmumi un izmaksas balstīti uz 2011. gada datiem; (iii) ieņēmumu pieaugumu 5 procenti gadā; (iv) izmaksu pieaugums 4 procenti gadā un (v) diskonta faktors 10 procenti un (vi) 43 miljoni eiro (30 miljoni LVL). Ja izslēdz Krievu salu, tarifus vajadzētu paaugstināt par 56 procentiem, lai nosegtu 75% no Rīgas ostas investīciju vajadzībām nākamo 15 gadu laikā (izmantojot pieņēmumus (ii) līdz (v)).

4. Vadības prakse

86. *Vadības prakse ir galvenais investoru, operatoru un ostu klientu apsvēruma, lai attiecīgajā vietā attīstītu savu darbību.* Baltijas reģionā, kur ostu darbības tiesiskie ietvari ir līdzīgi visās valstīs, konkurētspēja lielā mērā ir atkarīga no faktiskās vadības prakses (un izpratni par attiecīgo praksi). Šis ir īpaši svarīgs jautājums konkurences apstākļos, kādos atrodas Latvijas ostas, kad pārvadājumus/kravas viegli iespējams novirzīt uz citu ostu.

87. *Kopumā vairākas vadības prakses pieejas Latvijas ostās atbilst starptautiskajai praksei.* Konkrēti, ostu vadība izrādījusies efektīva savu objektu un darbības pārvaldībā, tarifu celšanā sarežģītos konkurences apstākļos, darba attiecību veidošanā ar operatoriem un pakalpojumu sniedzējiem, savu pienākumu veikšanā kā valsts iestāde (drošības, apkārtējās vides aizsardzības utt. ziņā), un ikgadējās peļņas gūšanā pat grūtajos ekonomiskās krīzes gados. Tie nav nebūtiski sasniegumi.

88. *Tomēr ir vairākas jomas, kur sniegumu iespējams uzlabot.* Tas arī atbilst pasaules pieredzei, kuras ietvaros daudzas ostas joprojām saskaras ar būtiskiem reformu jautājumiem. Latvijas prioritārās jomas ir galvenokārt tās, kur pēdējos gados būtiski mainījusies starptautiskā prakse, kas attiecīgi vai nu prasa labāku pārvaldību (piemēram, galveno rezultatīvo rādītāju uzlabošana), lai novērstu sektorā pasaules mērogā jau sen esošās problēmas (piemēram, caurskatāmība, interešu konflikts, korupcija un atklātība), vai, lai pabeigtu modernizācijas un reformu procesu (piemēram, zemes piešķiršana, brīvo zonu attīstība un velkoņu pakalpojumi). Latvijas ostām jātiecas atspoguļot un, kur iespējams, pārņemt labo praksi, lai Baltijas reģionā saglabātu vadošās pozīcijas.

4.1. Galvenie rezultatīvie rādītāji

89. *Galvenie rezultatīvie rādītāji (KPI) ir kritiski svarīgs instruments ostu vadībai, kā arī institūcijām pārraudzības veikšanai.* Valsts un pašvaldības ostām nosprauž tādas mērķus, kas ir to vispārējās stratēģijas sastāvdaļa un kas ostu vadībai ir jāsasniedz. Galvenie pasaulē izmantotie instrumenti šo mērķu mērīšanai ir KPI. KPI izstrādāti, lai izmērītu ostas sniegumu attiecībā pret nospraustajiem mērķiem un tādējādi ļautu Valdei un vadībai novērtēt progresu snieguma uzlabojumos, uzraudzīt tendences, kā arī noteikt problēmas un to iespējamās risinājumus. Atbilstošu KPI izvēle ir kritiski svarīga, jo tie lielā mērā noteiks, kurp tiks virzīti centieni un uzmanība. Attiecībā uz Latvijas ostām vienkārša un praktiska KPI izmantošana, kas pamatota uz pieejamajiem Baltijas jūras austrumu daļas ostu finanšu pārskatiem, pieejama nesenajā KPMG publikācijā.⁴⁹

90. *KPI, ko šobrīd izmanto Latvijas ostas, nesniedz pilnīgus datus par ostas konkurētspēju.* Šie KPI primāri apraksta ostas darbības bruto līmeni (piemēram, TEU vai kopējo tonnāžu). Šie ir visā pasaulē plaši izmantoti rādītāji, īpaši attiecībā uz īpašnieku ostām (landlord ports) (jo tās nav tieši iesaistītas kravas apkalpošanas darbībās) un tos bieži izmanto ostu klasificēšanai. Tomēr pārvadājumu apjomi bieži rada izkropļotu priekšstatu: (i) tie ne vienmēr ir precīzi (piemēram, pārkraušanas ostas ieskaita konteinerus divreiz – vienreiz izkraužot un otrreiz iekraužot; konteineru tilpums nemainās atkarībā no tā, vai tie ir tukši vai piekrauti; kravas tonnāžā bieži iekļauts taras svars; (ii) šajos apjomos netiek nošķirtas mazvērtīgas/liela apjoma beramkravas un lejamkravas un augstvērtīgas fasētās kravas; un (iii) tos ietekmē virkne ārējo faktoru, kas apgrūtina pamatotu korelāciju ar ostas konkurētspēju noteikšanu.

⁴⁹ KPMG Baltics SIA. Competitive Position of Baltic States Ports, November 2013.

91. **Tādēļ virkne veiksmīgi strādājošu īpašnieku ostu (landlord ports) lieto dažādus KPI.** Šie KPI mēra tirgus daļas (attiecībā pret citām ostām, kas apkalpo to pašu reģionu), kas nodrošina labākus konkurētspējas mērījumus. Tos papildina finanšu koeficienti un kapacitātes izmantošanas rādītāji. Faktoru, kas ietekmē ostas konkurētspēju, mērīšanai tiek izmantoti papildu rādītāji, īpaši attiecībā uz pakalpojuma kvalitāti: loģistikas pakalpojumu kvalitāte ostas pakalpojumu lietotāju skatījumā ir būtisks faktors konkurencē par pārvadājumiem, pakalpojuma kvalitāti mēra ar dažādiem rādītājiem, piemēram, (i) pietātņu un vārtu izmantošanas laiks; (ii) kravas aizkavēšanās laiks ar un bez muitošanas; (iii) vidējie ostas maksājumi uz vienu kravas vienību; (iv) plānoto okeāna un dzelzceļa pārvadājumu pakalpojumu biežums; un (v) pieeja pakalpojumiem ar pievienoto vērtību. Šos rādītājus iespējams papildināt ar detalizētākiem un diferencētākiem rādītājiem (detalizēti norādīti 15.tabulā).

- **Kravas pakalpojumi.** KPI, kas norādīti 15.tabulā, vērsti uz ostas aktīvu un individuālo termināļu izmantošanas novērtēšanu. Tie ietver: (i) pietātnes noslogojumu; (ii) ikgadējo nomātās zonas kravas caurlaidību uz vienu vienību; (iii) gaidīšanas laiku un apkalpošanas laiku (balstoties uz pieeju terminālis – terminālis). Šie mērījumi tiek veikti papildus termināļu operatoru izmantotajiem, lai novērotu objektu un aprīkojuma darbības efektivitāti un konkrētu kuģiem un kravām sniegto pakalpojumu kvalitāti. Šos KPI vislabāk novērtēt, aplūkojot tendences, nevis absolūtās vērtības, jo ir virkne faktoru, kas ietekmē sniegumu (piemēram, makroekonomiskie faktori, kas ietekmē tirdzniecību, kaimiņvalstu izmantotā cenu noteikšanas politika, investīcijas jaunā infrastruktūrā un kravu apkalpošanas tehnoloģija, kā arī pamata faktori, piemēram, atrašanās vieta un piekļūšana krastam).
- **Piegādes ķēde.** Piegādes ķēdes pieejas ietvaros tiek apskatīta saistība starp zemes un ūdens pārvadājumiem, kā arī tranzīta laika un kustības pa konkrētiem tirdzniecības koridoriem uzticamība. Lai gan piegādes ķēdes darbībai ir milzīga ietekme uz ostas konkurētspēju, tās snieguma mērīšanai trūkst vienkāršības un konsekvences. Vienlīdz svarīgi, ka ostai ir ierobežota ietekme uz šo piegādes ķēžu sniegumu. Par spīti šiem ierobežojumiem, piegādes ķēdes snieguma mērījumiem ostas primārajiem tirdzniecības koridoriem ir divas svarīgas pielietojuma sfēras. Pirmkārt, tos var izmantot, lai noteiktu galamērķus/ražošanas teritorijas, kurās ostai vajadzētu uzlabot savus pakalpojumus lielapjoma kravu pārvadātājiem, piemēram, beramkravu un lejamkravu ražotāji/pircēji. Otrkārt, tos var izmantot, lai veicinātu kopīgas loģistikas pakalpojumu sniedzēju darbības, lai kopumā uzlabotu piegādes ķēdes sniegumu un tādējādi piesaistītu vairāk pārvadātāju. Piegādes ķēdes KPI, kas norādīti 15.tabulā, jānorāda katram lielajam kravas veidam (lejamkravas, beramkravas, konteinerkravas, Ro-Ro kravas, iepakotas, bet ne konteinerizētas kravas). Šie KPI koncentrējas uz mijiedarbību starp ostu un pārvadājumiem gan pa ūdensceļu, gan ar sauszemes transportu.
- **Kruīza līnijas un pasažieru prāmju pakalpojumi.** Ostām jāievieš arī virkne KPI kruīza līnijām un pasažieru prāmju pakalpojumiem, kas ir vēl viena ostas uzņēmējdarbības sfēra. Starptautiskā pieredze liecina, ka šo KPI izmantošana parasti attiecināma uz mājas ostām, kurās tā ir primārā darbība (t.i., Evergleidsa, Pireja, Sanhuana, Singapūra, Dienvidhempton). Multifunkcionālās ostās kruīza un pasažieru prāmju pārvadājumi sastāda nelielu daļu ostas uzņēmējdarbības, taču tā var dot būtisku ieguldījumu vietējā saimnieciskajā darbībā. Tāpēc KPI, kas attēloti 15.tabulā, vērsti uz mērījumiem, ko izmanto šī ieguldījuma vērtības noteikšanai. Rīgas ostas gadījumā tas var būt būtisks ieņēmumu avots.
- **Brīvās zonas.** Ostām ir īpaši norādītas zonas rūpniecisko un komerciālo aktivitāšu veikšanai, kas var gūt labumu no to sasaistes ar ostu. Ventspilī pastāv tieša saistība ar ostu, teritorijas ir jau daļēji attīstītas, un zonā jau izvietojušies daži uzņēmumi. Turpretī Rīgā ir

ierobežota vieta attīstībai, un daudzas tās teritorijas atrodas pilsētā. Brīvo zonu mērķis ir jaunu darbavietu radīšana un ekonomiskās aktivitātes veicināšana apkārtējo pilsētu iedzīvotājiem. Uz Brīvajām zonām parasti tiek attiecināti divu veidu KPI (15.tabula). Viens mēra šo zonu attīstības sekmīgumu, bet otrs - ieguvumus. Šo KPI dati ir daļa no ierastās informācijas, ko apkopo par zonas attīstību un vadību atbildīgās puses. Par Ventspili šādi dati jau ir apkopoti. Tā kā laba vadības prakse nozīmē attīstīt zonu pakāpeniski, secīgi attīstot un iznomājot apakšzonas, ar attīstību saistīto KPI iespējams aprēķināt gan visai zonai, gan jau attīstītajām teritorijām. Rīgas gadījumā, kas varētu vēlēties no jauna attīstīt daļu savu zemju urbāniem nolūkiem drīzāk nekā rūpnieciskās/brīvās zonas teritorijas, tās iespējams pielāgot šiem KPI, lai atspoguļotu attiecīgo mērķi.

15.tabula. Ieteicamie galvenie rezultatīvie rādītāji.

KPI	Mērķi	Datu avots	Novērtējums
Ostu rezultatīvie rādītāji			
Valsts un reģiona tirgus daļa pēc kravas veida	Konkurences pozīciju diversifikācija	Reģiona ostu statistika	Tendences
Tonnāža pēc kravas veida		Ostas statistika	
Darbībās, kas nav kravas apkalpošana un kuģu pamata pakalpojumi, iesaistīto firmu skaits	Pakalpojumi ar pievienoto vērtību	Ostas un vietējā statistika	
Šo firmu apgrozījums	Pakalpojumi ar pievienoto vērtību/ diversifikācija		
Ostas tuvumā radīto darbavietu skaits (loģistikas klasteros)	Pakalpojumi ar pievienoto vērtību		
Šo firmu izmaksātie ienākumi (algas) ⁵⁰	Pakalpojumi ar pievienoto vērtību		
Ostu snieguma novērtējums			
Vispārēji			
Zemes izmantošana	Ostas zemes produktivitāte	Ostas statistika	Tendences
Atlikušais nomas periods			
Ekspluatācijas ¹	Finansiālā ilgtspēja	Ikgadējā ostas atskaite	Kritēriji un tendences
Tagadējais ²			
Tīrā peļņa ³			
Pēc termināļa			
Piastātnes aizņemtība	Kapacitāte, izmantošana	Termināļa statistika	Kritēriji un tendences
Vidējais kuģu apkalpošanas ātrums	Pakalpojuma kvalitāte	Ostas kapteinis	
Vidējais kuģu gaidīšanas laiks		Termināļa statistika	Tendences
Vidēji tonnas vai TEU uz kuģi			
Ienākumi no termināļa pret investīcijām ⁴	Finansiālā ilgtspēja	Ostas finanšu atskaite	
<i>Beramkravu termināļiem</i>			

⁵⁰ Pakalpojumi ar pievienoto vērtību parasti rada kvalificētākas darba vietas. Šis rādītājs ļaus noteikt, vai mērķis ir sasniegts.

Tonnas uz piestātņi vai piestātnes metru	Ostas zemes produktivitāte	Termināļa statistika	Kritēriji un tendences
Vidējais vagona apkalpošanas ātrums	Pakalpojuma kvalitāte		
Konteinerkravu termināļiem			
Konteineru skaits uz piestātņi	Ostas zemes produktivitāte	Termināļa statistika	Kritēriji un tendences
TEU uz kuģi stundā uz piestātņi	Pakalpojuma kvalitāte	Termināļa statistika/Jūras pārvadājumu līnijas	
Vidējā piestātņu aizņemtība		Termināļa statistika	
Kravas automobiļu apgrozījums			
Piegādes ķēdes sniegums pēc kravas veida			
Kuģu ienācieņi pēc kravas veida	Konkurētspējīga pozīcija	Ostas statistika Jūras pārvadājumu līnijas	Tendences
Vidējais kuģa izmērs pēc kravas veida			
Konteinerkravu pārvadāšanas pakalpojumi, skaits un ienākšanas biežums			
Modālais sadalījums iekšzemes pārvadājumiem	Piegādes ķēdes sniegums	Ostas un dzelzceļa statistika	Tendence
Vidējais dzelzceļa pārvadājuma laiks no robežas līdz ostas stacijai			Kritēriji un tendences
Vidējais dzelzceļa tranzīta laiks no stacijas līdz terminālim			
Vidējais laiks un izmaksas sauszemes transportam uz iekšzemes punktiem/galamērķi		Dati no interneta un pārvadātāju pētījuma	
Kruīza līnijas un pasažieru prāmji			
Pasažieru skaits	Ekonomiskā attīstība	Tūrisma departaments	Tendence
Vidējie izdevumi uz vienu pasažieri			Kritēriji
Kopējais kuģa ienācieņu skaits	Konkurētspējīga pozīcija	Ostas statistika	Tendences
Ostas pakalpojumi ienākušajiem kuģiem			
Brīvās zonas			
Labiekārtotas zemes zonā, %	Zonas attīstība	Zonas apsaimniekošana	Tendences
Iznomātās labiekārtotās teritorijas, %			
Jauno uzņēmumu skaits	Ekonomiskā attīstība		
Nodarbināto skaita izmaiņas			
Uzņēmumu bruto ieņēmumu izmaiņas			

1= darbības izdevumi/ darbības ienākumi

2= tagadējie aktīvi/ tagadējās saistības

3= darbības peļņa/ darbības ienākumi

4= Ietver ostas un kravas nodevas

92. **Ostas KPI jābūt atspoguļotiem līgumos ar operatoriem.** Īpašnieku ostas (landlord ports) gadījumā vadībai ir ierobežota tiešā ietekme uz ostas konkurētspēju, kas lielā mērā ir atkarīga no privātajiem operatoriem. Līgumiskās saistības, piemēram, koncesijas, operatīvā noma un zemes noma nodrošina, ka ostas KPI “kaskadējas lejup” un var tikt transformēti specifiskos pienākumos privātā sektora operatoriem. Tas ļauj ostas vadībai novērtēt un uzraudzīt sniegumu salīdzinājumā ar konkrētiem mērķiem un rīkoties, ja tas nepieciešams.

4.2. Caurskatāmība

93. **Tiek apgalvots, ka vadības prakse Latvijas ostās nav caurskatāma.** Šādi apgalvojumi ir plaši izplatīti visā pasaulē, taču Pasaules Bankai nav ne mandāta, ne iespēju pārbaudīt to patiesumu. Tomēr ir daudz starptautisku pierādījumu tam, ka neatkarīgi no šādu apgalvojumu patiesuma tie ir ļoti kaitīgi ostas tēlam, tās pievilcīgumam jaunu operatoru acīs un vispārējam sniegumam un konkurētspējai. Latvijā šādi apgalvojumi tiek attiecināti konkrēti uz 3 jomām: (i) interešu konfliktu novēršana; (ii) slikta vadība un korupcija valsts resursu izlietošanā; un (iii) informācijas izpaušana.

94. **Latvijas parlaments 2002.gadā pieņēma likumu par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā.** Šī Likuma mērķis ir nodrošināt, lai valsts amatpersonu rīcība būtu vērsta uz sabiedrības interesēm un novērstu personīgo vai finanšu interešu ietekmi uz valsts amatpersonu rīcību. Tas prasa valsts amatpersonām sniegt ienākumu deklarācijas (kas tiek neatkarīgi pārbaudītas), un atturēties no tādu lēmumu pieņemšanas, kuros tās (vai tuvi to radinieki) ir personīgi vai finansiāli ieinteresētas. Šis likums nosaka skaidru tiesisko ietvaru interešu konflikta novēršanai, un tas atbilst starptautiskajai labajai praksei (sk. Galvenos nosacījumus 7.rāmī).

95. **Tomēr šo Likumu nepavada tā īstenošanas noteikumi, kas būtu iestrādāti Ostu noteikumos, un tiesiskais ietvars var neaptvert visus iespējamus gadījumus, lai gan tajā pašā laikā šādas problēmas agrāk reizēm ir tikušas pārrunātas bez jebkāda noteikta lēmuma.** Pašreizējā situācija nostāda Latvijas ostas vājā pozīcijā, jo pastāvīgi dzirdami apgalvojumi, ka konkrēti Valdes locekļi ir ieinteresēti sadarboties ar konkrētiem termināļu operatoriem vai kompānijām, kas kontrolē lielas ostas teritorijas. Tas rada bažas par caurskatāmību lēmumu pieņemšanas procesā un grauj ostas centienus piesaistīt jaunus operatorus. Spēkā esošajā ietvarā iespējamās nepilnības, citādi agrāk izteiktie apgalvojumi būtu jāklieš no juridiskā skatupunkta. Lai arī jautājums būtu juridiski jāskata valdībai, pieredze citās ostās liecina, ka efektīva likuma „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā” piemērošana un tā tieša un caurskatāma piesaiste Ostas iekšējiem statūtiem atstātu ilgtermiņa ietekmi, pievēršoties izpratnes jautājumu risināšanai (skatīt 7.rāmī).

7. rāmis. Interēšu konflikta novēršana citās ostās.

Interēšu konflikta nosacījumi normatīvajos aktos neliedz personām ar dažādām interesēm strādāt valdē vai administrācijā; tie nosaka pārvaldībā iesaistīto personu rīcību, kas tiek sagaidīta interēšu konflikta gadījumā. Visā pasaulē vispārīzplatīta pieeja ir šādu nosacījumu iekļaušana ostu valžu līgumos vai noteikumos. Šādi nosacījumi precīzē visas organizācijas valdes, atsevišķu tās locekļu, amatpersonu/ administratīvā personāla un darbinieku atbildību dažādās situācijās, kad rodas interēšu konflikts.

Sidnejas ostu korporācijas Valdes līgums prasa, lai valdes (vai komitejas) locekļi norādītu potenciālos interēšu konfliktus ostas konfliktu reģistrā, kas tiek regulāri atjaunināts. Ostas audita un riska komitejas noteikumi nosaka arī, ka „Komitejas loceklis nevar piedalīties diskusijās vai balsot tādā jautājumā, kurā Komitejas loceklim ir materiālas intereses, ja vien Komiteja nelemj, ka šī interese neizslēdz Komitejas locekli no balsojuma.” Turklāt viņi (i) vismaz 3 gadus nedrīkst būt strādājuši ostā vadošā amatā; (ii) būt ostas materiālu piegādātājs vai klients (t.i., ar vairāk kā 5% no SPC bruto ienākumiem); vai (iii) būt citādās materiālās līgumattiecībās ar citiem uzņēmumiem, savādāk kā uzņēmuma Direktors.

Roterdamas ostā tiek prasīts, lai valdes locekļi nebūtu bijuši nodarbināti ostā pēdējos piecus gadus; vai lai tiem nebūtu bijušas būtiskas biznesa attiecības ar ostas pārvaldi; vai nebūtu vairāk kā 10% kompānijas akciju īpašnieks; vai nebūtu vairāk nekā 5% akciju īpašnieks ostā izveidotā uzņēmumā.

Apvienotās Karalistes vadlīnijas ostām nosaka, ka locekļiem jādeklarē savas privātās intereses, kas var ietekmēt tiem uzticētos pienākumus ostā, un jāspēr nepieciešamie soļi radušos konflikta situācijas risināšanā.⁵¹

96. *Nesen labi ieredzētā Valsts kontrole paudusi savus uzskatus par vairākām sistēmiskām nepilnībām Ostu vadības sistēmās.* Ņemot vērā VK ierobežotos cilvēku un finanšu resursus, tai nav kapacitātes detalizēta ikgadēja audita veikšanai katrā valsts aģentūrā. Nesenajā Rīgas Brīvostrāveiktajā pārbaudē par 2012.gadu VK apgalvoja, ka tajā atklātas krāpnieciskas darbības un bijis nesaimniecisks, neefektīvs finanšu izlietojums, nesaimniecisks zemes izlietojums, piekopta neatbilstoša grāmatvedības prakse un izdevumu klasificēšana, veikta selektīva ieņēmumu iekasēšana, nepareiza iepirkumu organizēšana, nepareiza tarifu klasificēšana un citas problēmas.⁵² Līdzīgas problēmas VK aktualizēja audita ziņojumā par 2011.gadā Ventspils ostā veikto pārbaudi. Jāatzīmē, ka VK audita ziņojumā minētās summas salīdzinājumā ar ostas peļņu - 11 miljoniem latu – nešķiet nebūtiskas.

97. *Visbeidzot, visā pasaulē veiksmīgi strādājošas ostas tiecas izmantot proaktīvu pieeju informācijas atklāšanai.* Tās parasti sniedz informācijas apkopojumu un norāda saiti, kur iespējams iepazīties ar pilnu informācijas tekstu. Papildus ostām ir attiecīgie tiesību aktu nosacījumi, kas detalizēti nosaka, kāda informācija tiek uzskatīta par konfidenciālu un kāda informācija ostām jāatklāj sabiedrībai. Pretēji tam, Latvijas ostu Valdes pieļauj tikai ierobežotu valsts un privātā sektora pārstāvju dalību sanāsmēs. Nesen ostas sākušas publicēt svarīgākos Valdes pieņemtos lēmumus – apsveicama iniciatīva, kas būtu jāatbalsta, taču pieeja finanšu

⁵¹ Dokumentu paraugi atrodami: Apvienotās Karalistes Ostu modernizācija: Ceļvedis uz labu pārvaldību:

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dft.gov.uk/pgr/shippingports/ports/trust/modertrustportsaguidet5005.pdf>, un Sidnejas ostas mājas lapa: http://www.sydneyports.com.au/corporation/corporate_governance

⁵² Pamatots ar VK ziņojuma kopsavilkumu <http://www.lrvk.gov.lv/?id=2022&newsid=1289>. Pārbaudīt minētos izteikumus nav daļa no šī pētījuma TOR.

informācijai, nomas līgumiem utt. saglabājas ierobežota. Citas ostas izmanto informācijas atklāšanu, lai piesaistītu operatorus un investorus un popularizētu tirgū savu konkurētspēju. Piemēram, komercinformācijas atklāšana var sniegt investoriem uzticību, ka pret visiem būs vienlīdzīga attieksme, un investīciju ieceru atklāšana (par ko konkurenti parasti uzzina tik un tā) var parādīt ieinteresētajiem operatoriem vai investoriem, kāds attīstības virziens ostā tiek apspriests un var pastiprināt interesi. Visbeidzot, tādas informācijas atklāšana, kas parasti sabiedrību interesē (iepirkumi, svarīgākie līgumi) ir vienkāršs veids, kā novērst baumas par minētajām darbībām.

8.rāmis. Informācijas atklāšana citās ostās

Ņujorkas, Ņūdžersijas, Losandželosas un Sietlas ostu pārvaldes regulāri sniedz informāciju par (i) pārvaldes struktūru un visiem tiesību aktiem, kas regulē ostas pārvaldes struktūru; (ii) finanšu informāciju, ieskaitot budžeta un kapitāla plānus, piedāvāto ikgadējo darbības budžetu, konsolidētās saistības un notām, finanšu atskaites un gada pārskatus; (iii) informāciju, kas saistīta ar valdes darbu, ieskaitot darba kārtību, regulāro valdes sanāksmju, īpašo vai komiteju sanāksmju protokolus un videoierakstus, un uztur šo materiālu arhīvu; (iv) ostas zemes nomas darījumus (piemēram, no 1976.gada) un uzņēmējdarbības transakcijas, ieskaitot pretenziju reģistru, līgumslēgšanas tiesību iegūšanu, nomas tiesību un atļauju saņemšanu, apdrošināšanas transakcijas.⁵³

4.3. Zemes piešķiršana

98. **Ostām zeme ir deficīts un vērtīgs publiskais aktīvs.** Tās piešķiršana konkrētiem operatoriem ir stratēģiska izvēle, kam parasti ir liela ietekme uz ostas vidējā termiņa attīstības perspektīvām. Tā ir arī potenciāls ievērojams ienākumu avots ostas pārvaldei. No otras puses, piešķiršanas process var būt nozīmīgs korupcijas avots, ņemot vērā finanšu intereses, ar ko tas saistīts. Tāpēc veiksmīgi strādājošas īpašnieku ostas (landlord ports) tiecas izveidot zemes piešķiršanas kārtību, kas nodrošina ostas stratēģisko mērķu sasniegšanu, līdz maksimumam palielina pieejamās zemes izmantošanu, ir caurskatāma un periodiski ļauj ienākt jauniem spēlētājiem.

99. *Esošā prakse Latvijā atšķiras no labās starptautiskās prakses vairākos aspektos:*

- **Zemes optimāla izmantošana.** Noderīga zeme tālākai attīstībai pieejama abās ostās. Lielākajā daļā īpašnieku ostu (landlord ports) attīstāmās zonas parasti tiek izvēlētas, pamatojoties uz to fizisko īpašību piemērotību kravu prasībām, piemēram, (i) piekļūšana piestātnei un sauszemei/krastam, (ii) piestātņu un atbalsta zonu proporcija, (iii) minimālā teritorija kravu piesaistei un (iv) ietekme uz vidi. Pašreizējais Rīgas teritoriālais plānojums Mangaļu pussalai, Krievu salai, Spilvei un Kundziņsalai (lai pārvietotu termināļus no pilsētas centra) un priekšlikums par Ziemeļu termināla izbūvi (lai paplašinātu ostas zemi) Ventspilī ir paredzēts šādam nolūkam, taču šiem kritērijiem neatbilst. Piemēram, Krievu sala norādīta kā vieta, uz kuru pārcelt pilsētas termināļus, kas ietver beramkravu, Ro-Ro un ģenerālkraavu termināļus, savukārt Kundziņsalā iecerēti gan ķīmisko vielu, gan konteinerkraavu termināļi (lai gan parasti ķīmiskās vielas tiek izolētas no citām kravām, īpaši – no ļoti vērtīgām precēm). Termināļiem (piemēram, noliktavas), kas nesniedz pakalpojumus, kam nepieciešama piekļuve ostai (piestātnei), jāierosina cits izmantošanas

⁵³ Atsauces un modeļi atrodami - Sidnejas ostām: http://www.sydneyports.com.au/corporation/gipa_act

un http://www.sydneypports.com.au/corporation/gipa_act

Līgumu reģistrs Ņujorkas un Ņūdžersijas ostām: <http://www.panynj.gov/corporate-information/board-meeting-information.html>,

<http://www.panynj.gov/corporate-information/transparency.html>, un <http://www.panynj.gov/corporate-information/port-leases.html>; Sietlas ostai:

<http://www.portseattle.org/About/Commission/Meetings/Pages/default.aspx>

veids.

- **Stratēģiskais izlīdzinājums.** Īpašnieku ostai (landlord port) nomas līgumi ir svarīgs instruments, lai nodrošinātu efektīvus operatora ieguldījumus ostas konkurētspējā. Veiksmīgi strādājošas ostas tiecas ietvert zemes nomas līgumos skaidru to darbību definīciju, kas tiek sagaidītas no operatoriem, nepieciešamos snieguma standartus, kas pieskaņoti pašas ostas KPI (iespējamais minimālais garantēto pārvadājumu līmenis ar soda sankcijām, ja tas nav sasniegts), kavētajiem maksājumiem, pienākumu investēt un pienākumiem vides aizsardzības jomā. Latvijā šie līgumi nav publiski pieejami, un Pasaules Bankai bija pieeja ļoti ierobežota satura paraugam, nezinot, vai tas ir raksturīgs vai nē. Tomēr spēkā esošie ostu noteikumi neprasa šādu nosacījumu iekļaušanu zemes nomas līgumos, un, pēc sākotnējās informācijas, virknē zemes nomas līgumu šo svarīgo nosacījumu vispār nav.⁵⁴ Mūsdienīgi zemes nomas līgumi ļautu Latvijas ostu pārvaldēm uzraudzīt efektivitāti un operatoru konkurētspēju, un noteikt skaidrus nosacījumus zemes nomas līguma izbeigšanai vāja vai neatbilstoša operatoru snieguma gadījumā.
- **Caurskatāmība.** Veiksmīgi strādājošas īpašnieku ostas (landlord ports) tiecas paļauties uz konkurenci zemes piešķiršanā/iznomāšanā. Šādiem procesiem ir skaidri pausti mērķi (kas vērsti uz to, lai pārliecinātos, ka procesa iznākums atbilst ostas stratēģiskajiem mērķiem), un augsti caurskatāmības standarti. Vietām, kas parasti var piesaistīt vairākus operatorus un kalpot visai ekonomikai kopumā (piemēram, vispārējā lietojuma termināļi), zemes nomas tiesības tiek piešķirtas atklātā vai konkursa kārtībā,⁵⁵ kas ir formāla iesniegto piedāvājumu izvērtēšana (piemēram, balstoties uz maksimālu zemes nomas maksu vai minimālu lietotāja maksu), balstoties uz precīzi formulētiem atlases kritērijiem (saistīti ar pakalpojuma kvalitāti un pārvadājumu piesaistīšanas potenciālu, kā arī piedāvātajiem finanšu nosacījumiem). Speciālo termināļu, t.i., termināļu, kas paši veic savu produktu apstrādi (piemēram, naftas vai ogļu tirdzniecības termināļi) attīstībā process balstās uz iniciatīvas piedāvājumiem⁵⁶, un bieži balstās uz tādiem mehānismiem kā *Šveices izaicinājums*⁵⁷, lai nodrošinātu noteikta līmeņa caurskatāmību un konkurenci. Informācijai par šādiem procesiem un to iznākumiem jābūt publiski pieejamai. Saskaņā ar 2010.gada ESPO Eiropas ostu pārvaldības pētījumu, trīs ceturtdaļas izpētīto ostu Eiropā zemes nomas darījumos vienmēr vai arī pie noteiktiem nosacījumiem izmanto atklātas izvēles procedūras. Ostu pārvaldes, kas vienmēr vai dažreiz izmanto atklātas izvēles procedūras, rīko atklātu iepirkumu (64 procenti), vairāksolišanu (21 procenti) vai cita veida procedūras (aptuveni 15%). Latvijā visu veidu termināļu (vai universālo un speciālo termināļu) jaunattīstības iniciatīvas bieži nāk no operatoru vai lielāko ostas klientu puses kā iniciatīvas priekšlikumi. Zemes nomas tiesības parasti tiek piešķirtas pēc principa „kurš pirmais atnāca, to pirmo apkalpo”, nepiemērojot konkursus, lēmumu pieņemot pēc diskusijas Valdes sanāksmē aiz slēgtām durvīm. Zemes nomas maksas ir apspriežamas, un tās apstiprina Valdes; taču tās nav publiski pieejamas.

Veids, kādā uzņēmējdarbība notiek Latvijas ostās, daļēji skaidrojama ar šādu procesu (acīmredzams zemes pārpalikums Ventspils ostā, nepieciešamība slēgt ilgtermiņa saistības ar dažiem lielākajiem klientiem, kas var nodrošināt ievērojamus apjomus, īpaši abu ostu

⁵⁴ Specializēto termināļu nomas līgumos (piemēram, naftas vai ogļu termināļi) var trūkt tādu nosacījumu, kas uzskaita tajos notiekošās darbības, norāda apkalpojamo kravu veidu, vai minimālo darbības līmeni, kas nepieciešams nomas un vides nosacījumu saglabāšanai zemes turpmākais izmantošanai. Zemes nomas līgumos plaša pielietojuma termināļu lietotājiem (piemēram, konteineru termināļi) var iztrūkt tādu nosacījumu, kas nodrošina vispārēju piekļuvi, nediskriminējošu pakalpojumu cenu politiku un snieguma prasības (KPI), lai nodrošinātu pakalpojuma kvalitāti visiem lietotājiem.

⁵⁵ Iepirkums ietver aicinājumu iesniegt piedāvājumus; tajā jau iepriekš ir detalizēti norādīta visa līgumiskā informācija, kamēr vairāksolišana ietver atklātu aicinājumu, kura līgumiskās detaļas tiek atrunātas vēlāk.

⁵⁶ Vienmēr ir tikai viens kandidāts uz operatora vietu; un šī operatora sniegumam ir neliela ietekme uz visu ekonomiku – tas ietekmē tikai savu uzņēmējdarbību.

⁵⁷ *Šveices izaicinājums* ir publiskā iepirkuma forma, kurā nepieciešam valsts institūcija, kas saņēmusi iniciatīvas pieteikumu sabiedriskā projekta īstenošanai (piemēram, osta, autoceļš vai dzelzceļš) vai pakalpojumu nodrošināšanai valstij, ko nublicēt, aicinot trešās puses līdzināties šim piedāvājumam vai to pārsolīt.

svarīgāko pārvaldāto kravu segmentā). Tomēr šādus darījumus var veikt arī daudz atklātāk, neapdraudot Ostas pievilcību investoru acīs un vienlaikus nodrošinot papildu garantijas Ostas pārvaldei, ka zeme tiks izmantota atbilstoši un darījumu nosacījumi būs pieņemami.

- **Potenciāla jaunpienācēju ienākšana.** Jaunpienācēju iespējas ienākt lielā mērā ir atkarīgas no standarta zemes nomas ilguma. Līgumiskajām saistībām vajadzētu "būt līdzsvarā starp saprātīgu atdeves periodu termināļa operatoru investīcijām no vienas puses un maksimālu ienākšanas iespēju jaunpienācējiem no otras puses" (ESPO). Eiropas Savienībā standarta zemes nomas gadījumā pastāv būtiskas variācijas; labā prakse nosaka, ka šis periods ir 30 gadi. Tomēr Latvijā vairums zemes nomas līgumu noslēgti uz 45 gadiem ar automātisku atjaunošanos pēc šī perioda beigām. Attiecīgie kapitālieguldījumi (kas ir relatīvi ierobežots) to neattaisno.⁵⁸ Tas būtiski kavē ostas spēju nomainīt nepietiekama snieguma operatorus, kā arī periodiski mainīt zemes lietošanas mērķi, lai pielāgotos ātri mainīgajiem tirgiem.

4.4. Brīvo zonu attīstība un velkoņu pakalpojumi

100. **Latvijas ostu pārvaldes ir atbildīgas par ostas un piegulošās rūpnieciskās teritorijas** (un brīvo zonu) **attīstību.** Rūpniecisko apgabalu attīstība papildina ostu devumu tautsaimniecībai un darbojas augstas pievienotās vērtības darbību piesaistē ostu teritorijās. Starptautiskās tendences liecina, ka aizvadīto gadu laikā privāti vadītas speciālās ekonomiskās zonas lielākoties izveidotas privātu struktūru vadībā (skatīt 9.rāmi). Tiek uzskatīts, ka šīs jaunās aktivitātes ir efektīvāks veids, kā veicināt pievienoto vērtību un ieņēmumus, un sekmētu ekonomisko diversifikāciju un radītu vairāk darbavietu.⁵⁹ Starptautiskā pieredze arī norāda uz to, ka fiskāliem un finansiāliem stimuliem šādu zonu vidēja termiņa veiksmīgumā ir salīdzinoši neliela nozīme un tā galvenokārt atkarīga arī no uzņēmējdarbības vides, ieskaitot infrastruktūru, cilvēkkapitālu, regulējošo vidi, likuma varu un labu pārvaldību⁶⁰. Atbilstoši starptautiskajiem standartiem, parasti Eiropas Komisija attiecībā pret brīvajām zonām īsteno ierobežojošu politiku, jo tās galvenokārt atbilst brīvā tirgus darbībai (skatīt 9.rāmi) un šādā statusā neveicina starp valstīm „nodokļu konkurenci”.

101. **Tālāka brīvo zonu attīstība Rīgā un Ventspilī ir ļoti izaicinoša, jo nevienam nav būtisku priekšrocību attiecībā pret reģionālajiem konkurentiem.** Situācija ar brīvajās zonās strādājošajiem uzņēmumiem novedusi pie tā, ka valdībai zemās ekonomiskās aktivitātes dēļ krīzes laikā un pēc tās nācies pagarināt atvieglojumu piešķiršanas periodu līdz 2035.gadam 2017.gada vietā. Lai arī Rīgas ostā tiek apkalpotas konteinerkravas, kas sniedz būtisku potenciālu papildu aktivitāšu attīstībai blakus esošajā brīvajā zonā, tai trūkst papildu zemes teritorijas, kur paplašināt brīvo zonu, un tā jau cieš no sastrēgumiem uz piebraucamajiem autoceļiem un dzelzceļiem. Ventspils pilsētā ir vairāk vietas nekā Rīgā, un tā spēj piedāvāt uzlabotu infrastruktūru, bet tā apkalpo dažus kravu veidus, kas piesaista transformācijas/iepakojuma un loģistikas nozares (tikai ģenerālkravas un daži Ro-Ro kravu konteineri, bet ne parastie konteinerkravu pārvaldījumi). Liepājas osta no laika gala attīstījusies kā brīvā zona ar daudz lielākām pieejamām zemes platībām, un tai izdevies attīstīties, balstoties uz tādiem produktiem, kas nodrošina salīdzinošas priekšrocības, pateicoties rūpniecībai (metālapstrāde) un lauksaimniecības produktiem.

9.rāmis. Brīvo ekonomisko zonu vadība.

Avots: FIAS „Speciālās ekonomiskās zonas. Sniegums, gūtās mācības un iesaistīšanās zonu

⁵⁸ Argumenti līguma termiņa pagarināšanai parasti balstās uz vajadzību atpelnīt investīcijas finanšu un cilvēkkapitālā un palikt konkurētspējīgam citās ostās. Tomēr privāto investoru piemērotās lielās atlaides un gatavība algot menedžerus uz termiņiem līgumiem norāda uz to, ka esošo periodu iespējams būtiski samazināt. Kas attiecas uz bažām par konkurenci starp ostām, pastāv pretējas bažas par konkurences zušanu ostā pieejamās zemes zema apgrozījuma rezultātā.

⁵⁹ Sk. OECD, 2009.

⁶⁰ Sk. IFC, MIGA un Pasaules Banka. „Stimuli un investīcijas: Pierādījumi un politikas iesaiste. 2009. Pasaules bankas konsultāciju pakalpojumi investīciju klimata jautājumos.

attīstībā”. 2008.gads. Pasaules Bankas grupa.

Iespējams, ievērojamākā tendence pēdējo 15 gadu laikā bijusi visā pasaulē augošais privātām struktūrām piederošu, privātu struktūru attīstītu un vadītu Speciālo ekonomisko zonu (SEZ) skaits. 62 procentus no 2301 zonām jaunattīstības un pārejas valstīs attīstījis un vada privātais sektors. Tas ievērojami kontrastē ar pagājušā gadsimta 80-ajiem gadiem, kad visā pasaulē privātās rokās bija mazāk par 25% šādu zonu. Galvenais faktors privāto zonu skaita pieaugumam ir izpratne, ka privātās zonas darbojas daudz veiksmīgāk nekā lielākā daļa valsts zonu, kā arī vispārējs finansējuma trūkums valstij piederošo zonu attīstībai.

Pieejamā informācija liecina, ka privātās zonas ir lētāk attīstāmas un vadāmas nekā to valstij piederošās līdzinieces (no bāzes valsts perspektīvas), kā arī sniedz labākus ekonomiskos rezultātus. Valsts izdevumu ietaupīšana, izmantojot privāto zonu attīstīšanu, būtiski atkarīga no tā, kur privātās zonas atrodas, vai tās pakļautas kādiem pārveidošanas kritērijiem un attīstības kontrolei. Lielākā daļa moderno zonu attīstīšanas programmu ietver atbilstošus atrašanās vietas un attīstības kritērijus. Šādā kontekstā privāti vadītām zonām piemīt tendence piedāvāt labākus objektus un ērtības, iekasēt augstākas maksas no nomniekiem un piesaistīt „augstākā līmeņa” darbības veidus. Rezultātā privātās zonas visā pasaulē kopumā bijušas ienesīgākas un tām bijuši labāki sociālie un vides rādītāji nekā valsts teritorijām (ar vērā ņemamu izņēmumu – Austrumāzijas valstu valdību pārvaldītajām zonām).

Cita būtiska pēdējā laika tendence ir bijusi to iestāžu veidu evolūcija, kas no vienas puses attīsta, administrē, plāno un popularizē teritorijas, bet no otras regulē tajās notiekošās aktivitātes. SEZ regulēšanai, attīstībai un vadībai izmantoti dažādi institucionālie ietvari. Tie ietver neatkarīgas valdības iestādes vai korporācijas, specializētus ministriju departamentus, konkrētas zonas vadības padomes, reti – investīciju veicināšanas pārvalžu filiāles. Zonu attīstībā ienākot privātajam sektoram, lielākā daļa valstu vai nu izveidojušas specializētu valsts sektora teritoriju attīstības un vadības pārvaldes vai arī pastiprināti nonēmušas fizisko projekta attīstīšanas funkciju privātajam sektoram un savu teritoriju iestādes pārveidojušas tikai par regulēšanas, plānošanas un popularizēšanas iestādēm.

Starptautiskā pieredze liecina, ka ieteicamā pieeja ir apstiprināt SEZ modeli ar šādām pazīmēm:

- Atlaut rūpnieciskajās teritorijās atrasties SEZ, kā arī citiem darbības režīmiem licencētiem uzņēmumiem. Vēlamā pieeja ir atļaut visiem uzņēmumiem atrasties vienā teritorijā, lai gan pienemama pieeja ir arī atsevišķi tikai zonas uzņēmumiem atdalītu teritoriju attīstība (kā Filipīnās un Taizemē);
- Pārlicināties, ka SEZ režīms ir elastīgs, atļaujot veikt virkni komerciālu un rūpniecisku darbību. Pareizas uzraudzības gadījumā atsevišķs komerciālās zonas režīms, kā Malaizijā un Taizemē, nav vajadzīgs;
- Popularizēt drīzāk privātu nekā valsts zonu attīstību. Starptautiskā pieredze liecina, ka panākumu gūšanas iespējas drīzāk palielinās, ja zonas attīsta privātas struktūras, nevis valsts. Ārpus Austrumāzijas un Dubaijas (Apvienotie Arābu Emirāti), vairums valdības attīstīto un vadīto zonu pastāvīgi bijušas mazāk efektīvas nekā to privātās līdzinieces.

ES Muitas kodekss (pēdējā versija apstiprināta 2013.gada 9.oktobrī) brīvās zonas raksturo kā vienu no iespējamajiem līdzekļiem, kā importēt preces savienībā un nodrošināt objektus, kas ļauj veikt transformāciju un re-eksportu, un pilnvaro valdības nodrošināt papildu fiskālos un nefiskālos ieguvumus brīvo zonu uzņēmumiem, ja vien tie nekropļo vietējo un Savienības konkurenci.⁶¹

⁶¹ Eiropas Parlamenta un Padomes 2013.gada 9.oktobrī pieņemtās Regulas (ES) Nr. 952/2013, kas izklāsta Savienības Muitas kodeksu (pārstrādātu), VII sadaļa, I nodaļa, 21.panta 4.6.punkts un VII sadaļa, III nodaļa, 243.-249.pants

Šādai darbībai arī nepieciešama norobežota teritorija. Šobrīd Eiropas Komisija veic brīvo zonu pārskatīšanu.

Tādēļ brīvo zonu darbība Savienībā atļauta kā viens no instrumentiem biznesa attīstībai, bet tās netiek ļoti aktīvi popularizētas, jo Komisija drīzāk dod priekšroku viendabīgai politikai un uzņēmējdarbībai draudzīgiem noteikumiem vienas valsts ietvaros nekā konkrētās teritorijās. Tas atbilst pasaules mēroga tendencēm, kas norāda, ka brīvo zonu ieguvumus pirmkārt nodrošina infrastruktūras objekti (tajā skaitā atzars uz ostas teritorijām) un citi atvieglojoši pakalpojumi, kas ļauj viegli darboties gan administratīvo procedūru ziņā, gan arī pieejas tirgum ziņā.⁶²

102. Noslēgumā, Rīgas osta izmanto gan privāto, gan ostas pārvaldes nodrošinātos velkoņu pakalpojumus (Ventspilī pakalpojumu, ieskaitot velkoņu pakalpojumus, kuģiem, kas izmanto ostu, un citus ar kravu operācijām saistītus pakalpojumus, sniegšana pilnībā nodota privātajam sektoram ārvalsts pakalpojumu sniegšanai). Ir tikai dažas ostas, kur velkoņu pakalpojumus nodrošina ostas pārvaldes, un tās parasti ir mazākas ostas jaunattīstības valstīs, kur jūras pārvadājumi ir ierobežoti. Lielākajās ostās velkoņu pakalpojumus lielākoties nodrošina konkurējoši privātie uzņēmumi, ko licencējušas ostas pārvaldes. Pašreizējā situācija Rīgā aktualizē jautājumu par izdevumu efektivitāti un potenciāliem interešu konfliktiem, jo ostas pārvalde ir gan pakalpojuma sniedzējs, gan regulējošā iestāde pār privātajiem operatoriem.

⁶² Eiropas Komisijas nostāja ir, ka dalībvalstīs var veidot Speciālās ekonomiskās zonas, un tajās esošie uzņēmumi var saņemt atbalstu, piemēram, jaunām investīcijām, ja vien tās piešķirtas saskaņā ar ES noteikumiem, ieskaitot noteikumus par valsts atbalstu. Jebkurā gadījumā brīvo zonu izveidei nepieciešami ievērojami administratīvie resursi attiecīgās valsts ietvaros, lai nodrošinātu adekvātu regulējumu un darbības atvieglošanu. Konkrēti, nepieciešama atbilstošu juridisku, regulējošu un institucionālu pamatprincipu īstenošana, tajā skaitā efektīva nodokļu administrēšana un darba inspektorāta birojs. Tajā pat laikā līdz minimumam jāsamazina riski attiecībā uz izvairīšanos no nodokļiem un iekšējo cenu noteikšanu, kas varētu apdraudēt budžeta ieņēmumu plānus. Eiropas Komisija stimulē horizontālus pasākumus, kas vērsti uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu visos dalībvalstu ekonomikas sektoros un reģionos.

Priekšlikumi

Galvenie rezultātīvie rādītāji

103. **Valdēm jāprasa, lai Ostu vadība koriģētu KPI, kas tiek izmantoti ostu rezultātīvo rādītāju novērtēšanai.** Konkrēti, vadībai jāapkopo un jāsniedz valdei informācija, kas ļautu izmērīt ar ostas konkurētspēju saistīto progresu. Šādiem KPI jāietver Ostu tirgus daļas (attiecībā pret citām ostām, kas apkalpo to pašu reģionu, ieskaitot Krievijas – Primorskas, Sanktpēterburgas un Ustjlugas ostas, kā arī sadalījumā pēc kravas veida), pakalpojumu kvalitātes rādītāji, kā arī konkrēti rādītāji no 15.tabulas.

104. **Valdēm jānosaka kvantitatīvie un kvalitatīvie mērķi,** ko iespējams novērtēt ar KPI kā ikgadējā plānošanas un budžetēšanas procesa daļu. Tiem jāietver finanšu koeficienti un kapacitātes izmantošanas rādītāji, kā arī tirgus daļas, pakalpojumu kvalitāte un citi specifiski rādītāji. Tas ļautu izmērīt ostas rezultātīvos rādītājus salīdzinājumā ar iepriekš nospraustiem mērķiem.

105. **Ostas vadībai būtu jānodrošina, lai attiecīgie līgumi ar operatoriem atspoguļotu izvirzītos KPI un mērķus.** Tā kā ostas ir atbildīgas par ostas pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanu pat tad, ja tās pašas nesniedz šos pakalpojumus, monitoringam un KPI novērtēšanai jābūt kvalitātes nodrošināšanas procesa daļai. Viens no KPI, kas būtu jāiekļauj zemes nomas līgumā ar konteinerkravu termināliem, ir stundā no kuģa uz piestātnes pārkrautās TEU vienības, kā minimālo mērķi nosakot 40 TEU. Labi strādājošs konteinerkravu terminālis parasti apkalpo aptuveni 60 TEU. Gadījumā, ja tiek apkalpotas cita veida kravas (īpaši, ja ir lejamkravu un beramkravu terminālis), ņemot vērā, ka produktivitātes mērķi atkarīgi no pārdošanas līguma starp pārvadātāju un operatoru, nav loģiska pamata zemes nomas līgumā iekļaut KPI.

Caurskatāmība

106. **Latvijas valdībai jāapsver neatkarīgas trešās personas veiktas juridiskās analīzes veikšana par likuma „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā” attiecināšanu uz Latvijas ostām un par rīcību gadījumā, ja ostās tiek konstatēti interešu konflikta gadījumi.** Šādas trešās personas veiktas juridiskās analīzes mērķiem jābūt dubultiem: (i) nepilnību konstatēšana uz ostās konstatēto interešu konfliktu atrisināšanu vērstajās darbībās, ņemot vērā 2002.gada Interešu konflikta likumu un citus uz ostām attiecināmos juridiskos dokumentus; un (ii) vajadzību apzināšana (ja tādas ir), lai varētu veikt grozījumus ostu darbību reglamentējošajos noteikumos, lai nodrošinātu ostu atbilstību likumam „Par interešu konflikta novēršanu”. Analīzes gaitā būtu arī jānosaka, vai šobrīd esošajā atbilstošajā juridiskajā regulējumā, t.i., attiecīgajā likumā un Ostu noteikumos nav nepilnību, piemēram, attiecībā uz (i) prasībām, kas tiek izvirzītas Valdes locekļiem un ostu vadības locekļiem, lai tie varētu piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā gadījumā, ja attiecībā uz kādu konkrētu darījumu rodas interešu konflikts; (ii) robežvērtībām attiecībā uz uzņēmumu daļām, kas drīkst būt valdes locekļu un ostas vadības locekļu īpašumā, lai varētu piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā par darījumiem ar šiem uzņēmumiem; un (iii) skaidriem kritērijiem, kad valdes priekšsēdētājam, valdes locekļiem un ostas vadības locekļiem jāziņo par radušos interešu konfliktu.

107. **Šo centienu ietvaros, lai demonstrētu ostu pārvalžu apņemšanos ievērot caurspīdīgumu, ostu interneta mājas lapās būtu vai nu jāpublicē personu saraksts, kuras pakļautas Valsts amatpersonu ierobežojumiem un kurām jāpilda Valsts amatpersonu deklarācija Valsts ienēmumu dienesta (VID) interneta vietnē vai jānodrošina saite uz Amatpersonu deklarāciju sadalū, kur automatiski tiek veidots ar attiecīgo ostu saistīto personu (esošo un jauno valžu un vadības locekļu) vai uzņēmumu saraksts. Ostu interneta mājas lapās publicētie saraksti būtu regulāri jāuzlabo, pamatojoties uz VID interneta vietnē publicēto informāciju. Turklāt šāda informācija no VID interneta vietnes būtu jāiekļauj vai uz to jāatsaucas katrā gada pārskatā, kas būtu atbilstoši labai starptautiskajai praksei.**

108. **Ostas vadībai pastāvīgi jāuzrauga un jāveicina iekšējās kontroles sistēmas**, lai novērstu korupciju un apgalvojumus par korupciju. Jomas, kas parasti prasa īpašu uzmanību, ietver: iepirkumu sistēmas (noteikumi, atbilstība un faktiskā prakse), kas jābalsta uz atklātiem konkursiem un caurskatāmiem līguma slēgšanas tiesību piešķiršanas procesiem; finanšu vadības sistēmas (noteikumi, atbilstība un faktiskā prakse), kam jāatspoguļo labākie profesionālie standarti; un būtiskākos lēmumus, kas ietekmē privātos operatorus (piemēram, zemes piešķiršana, līgumi ar operatoriem utt.); šajās jomās jāievēro procesu caurskatāmība. Ostu vadībai arī jāievieš regulāru iekšējo auditu veikšanas prakse (papildus ārējiem auditiem) un ziņojumu par būtiskākajiem atklājumiem un rekomendācijām sniegšanas prakse Valdēm. Iekšējā audita funkcija, ja tāda tiek ieviesta, nozīmētu tiešu ziņošanu valdei, nevis vadībai (skatīt nākamo nodaļu).

109. **Rīgas ostas Valdei steidzami jāpublicē pilna atbilde uz VK auditā nesen konstatētajiem pārkāpumiem**. Šādai atbildei jāietver skaidrojumi vai labojumi par atsevišķiem atklājumiem (tiem, kas varētu būt neprecīzi vai nepareizi interpretēti), kā arī jāsniedz rīcības plāns ar precīzi norādītiem termiņiem atklāto trūkumu novēršanai. Šādas atbildes publicēšana ir būtiska, lai novērstu sabiedrībā un biznesa aprindās sastopamos uzskatus, ka ostā tiek īstenota neatbilstoša vadības prakse.

110. **Valdēm jāgroza ostu Noteikumi, lai stiprinātu informācijas atklāšanas prasības**. Saskaņā ar starptautisko labo praksi, ostu vadībai savās mājas lapās jāatklāj ievērojami vairāk informācijas. Informācijas atklāšanas politika jābalsta uz pamatprincipa, ka visai informācijai jābūt publiski pieejamai, ja vien ostu pārvaldes nevar pierādīt, ka informācija iekļaujama kādā no šīm kategorijām:

- (i) Privāta informācija (izņemot to, kas ar likumu tiek prasīta no amatpersonām attiecībā uz ienākumu deklarēšanu vai interešu konfliktu);
- (ii) Iekšējā komunikācija starp Ostas pārvaldes personālu un/vai valdes locekļiem;
- (iii) Informācija, kas varētu apdraudēt Ostas pārvaldes, ostas klientu un valsts drošību; un
- (iv) Apspriežu informācija (informācija, kas saistīta ar notiekošu iekšējo diskusiju par jautājumiem un lēmumu, kas vēl nav pieņemts).

111. Piemēri, kādus dokumentus citas ostas neuzskata par sensitīviem un tiek publiskoti to interneta mājas lapās, ietver šādus dokumentus (saraksts ir izsmeļošs):

- Ostas pārvaldes informācijas atklātības politika, kas nosaka Ostas pārvaldes atbilstību Informācijas atklātības likumam (vai tam ekvivalentam), pamata principiem, kas apraksta, kāda veida informācija ir vai nav atklājama, kārtību, kādā var piekļūt publiskai informācijai vai kādā sniedzams informācijas pieprasījums (nodevas, iesniegšanas process, atbilde utt.);
- Uz Ostas pārvaldi attiecināmie normatīvie akti un politikas dokumenti;
- Pārvaldības struktūra, valdes locekļu un galveno vadības pārstāvju pieredze, zināšanas un prasmes, valdes sēžu darba kārtība, valdes sēžu protokoli vai pieņemtie lēmumi;
- Gada pārskati ar finanšu un efektivitātes rādītājiem;
- Progresā ziņojumi par politikas īstenošanu/attīstības plāniem;
- Ārējā finanšu un saimnieciskās darbības audita ziņojumi un valžu paziņojumi, atbildot uz audita ziņojumiem;
- Iepirkumu procesi (aicinājumi izrādīt interesi, norādot mērķus, skaidras prasības kandidātiem, īss noteikumu apraksts utt.);
- Zemes nomas līgumi ar vai bez komerciāli sensitīvas informācijas (skatīt Ņujorkas Ņūdžersijas ostas pārvaldes piemērus – dažās ostās tiešām darbojas pilnīgas atklātības politika);
- KPI monitorings utt.

Zemes piešķiršana

112. ***Valdēm jāgroza attiecīgie ostu noteikumi, lai uzlabotu zemes piešķiršanas procesu, lai tie būtu atbilstoši starptautiskajai praksei.*** Tā ietver: (i) pieprasījumu, lai vadība jaunajos zemes nomas līgumos par vispārējā lietojuma termināļiem ievieš snieguma standartus (balstoties uz ostas KPI), ieskaitot soda sankcijas, ja tie nav sasniegti; (ii) padarīt obligātu konkursu rīkošanu (t.i., publiskas vai konkurences procedūras izmantošana vispārējā lietojuma termināļiem un Šveices izaicinājuma piemērošana attiecīgajiem termināļiem, ja priekšlikums izteikts bez operatoru lūguma), lai piešķirtu zemi (balstoties uz iesniegtajiem piedāvājumiem, kas balstīti ar maksimāli augstu zemes nomas maksu un minimālu lietotāja maksu) atbilstoši starptautiskajai praksei, kā arī atklāt (komerciāli nesensitīvos) vairāksolīšanas procesa elementus (ietverot vismaz piedāvājumu pieņemšanas vai noraidīšanas kritērijus); un (iii) instruēt vadību samazināt standarta zemes nomas līgumu termiņu līdz 30 gadiem.

113. ***Ostu vadībām jātiecas uz atkārtotu sarunu vešanu par esošo zemes nomas līgumu galvenajiem elementiem,*** kad vien ir tāda iespēja. Tā kā ostu pārvaldes darbojas jau kopš 1994.gada un teritorijas darbības veikšanai iznomātas uz ļoti ilgu laika periodu un jauni zemes nomas līgumi un zemes piešķiršanas kritēriji ietekmēs tikai daļu no ostu darbībām. Kad vien iespējams, atkārtotu sarunu tematiem jāietver: (i) snieguma standartu ieviešana (un soda sankcijas par to neievērošanu); un (ii) zemes nomas līguma termiņš (gadījumos, kad tas pārsniedz 30 gadus). Tas veicams pragmatiski, izmantojot izdevības, kas varētu rasties zemes nomas līgumu grozīšanai. Vadībai jātiecas ievērot līdzsvaru starp prasīt pārāk daudz (un zaudēt ietekmes sviras uz citiem jautājumiem, par kuriem arī var būt jāveic sarunas) un prasīt nepietiekami (un zaudēt iespēju uzlabot līgumiskos nosacījumus). Valdēm jāprasa, lai vadība detalizēti ziņotu par sarunām, lai nodrošinātu adekvātu uzraudzību un atbildību.

Brīvo zonu attīstība un velkoņu pakalpojumi

114. ***Latvijas valdība varētu vēlēties apsvērt divas ostās esošo brīvo ekonomisko zonu pārvaldīšanas iespējas:*** (i) autonomas struktūrvienības izveidi ostās pārvaldes ietvaros vai (ii) atsevišķas pārvaldes izveide ar vadību no privātā sektora.⁶³ Lai arī starp brīvajām zonām un ostām pastāv spēcīgas sinerģijas, infrastruktūras un darbību ziņā pastāv dažas atšķirības. Gan ostām, gan brīvajām zonām nepieciešami kapitālieguldījumi, lai uzlabotu infrastruktūru un mārketinga aktivitātes (ko var apvienot), lai piesaistītu privātā sektora uzņēmumus, bet zemes veids un ostas teritorijas un brīvās zonas izmantojošo uzņēmumu darbība bieži ir pavisam atšķirīgs (ražošana, iepakošana un komplektēšana brīvajās zonās, termināļu operatori ostās, kamēr loģistikas operatori drīkst būt klāt abās). Tādēļ brīvās zonas vadībai nepieciešamas atšķirīgas prasmes un pieredze nekā tiem, kuru ziņā ir vadīt ostā notiekošās darbības. Neatkarība vismaz ostas pārvaldes ietvaros (pirmā iespēja) nodrošinās mērķtiecīgu brīvās zonas vadību. Brīvo zonu vadība, ko nodrošina privātais sektors (otrā iespēja), tiek plaši uzskatīta par augstāko stratēģiju stimulu izlīdzināšanai. Ja galu galā tiek apspriesta otrā iespēja, atdalīšana jāveic tā, lai saglabātos spēcīga sadarbība starp šīm jaunajām iestādēm un ostu pārvaldēm, tādējādi nodrošinot viengabalainu darbību starp ostu un rūpniecisko zonu, kas iekļauj gan pārvadājumu pakalpojumus, gan muitošanas procedūras. Rūpniecisko zonu vadībai būtu jāizstrādā objektu attīstības priekšlikumi, jāplāno pakāpeniska zonu attīstība, jānosaka mērķa tīri un jāmeklē pastāvīgie nomnieki, lai stimulētu objekta attīstību.

115. ***Valdībai jāizpēta vairākas iespējas, kā tālāk attīstīt tās brīvās zonas Ventspils un Rīgas ostās.*** Ventspils kravas osta nesekmē brīvās zonas attīstību, lai gan Ventspils pilsētā ir vairāk vietas, kamēr Rīga atrodas tuvāk lielākam tirgum; tai savukārt pilsētā trūkst vietas un pieklūšanas iespēju. Kopumā var apspriest trīs alternatīvas: (i) neveikt izmaiņas Rīgas un Ventspils ostu brīvās zonas teritorijās, (ii) brīvās zonas paplašināšana (kas būs paredzēta darbībām, kam nav nepieciešama piekļuve ostai) Rīgas ostā un Rīgas priekšpilsētās vai (iii) Rīgas un Ventspils brīvo

⁶³ Pamatnostādnes ekonomisko zonu institucionālajiem pasākumiem atrodamas EDSO "Uz labāku praksi: Pamatnostādnes Ekonomisko zonu attīstībai"; <http://www.oecd.org/mena/investment/44866585.pdf>

zonu apvienošana, lai iegūtu labumu no Ventspilī pieejamās zemes. Pēdējās iespējas gadījumā būtu nepieciešams veidot noteiktu vadības iestādi (piemēram, valsts brīvās zonas pārvalde, kas vadītu abas brīvās zonas); ieguvums varētu būt no loģistikas pakalpojumiem, ko sniedz abas ostas, kā arī atkarībā no vajadzības piedāvāt vienā vai otrā vietā esošās teritorijas. Viena no divām pēdējām iespējām piešķirtu papildu elastīgumu un palielinātu ostu pievilcību loģistikas vai rūpnieciskajiem operatoriem. Lai arī 200 kilometri starp Rīgu un Ventspili ir vērā nemams attālums, dažiem uzņēmumiem tas būtu pa spēkam, ja citi loģistikas pakalpojumu sniedzēji (piemēram, dzelzceļi) spētu efektīvi piedāvāt savus pakalpojumus. Šajā kontekstā varētu ņemt vērā arī Liepāju, taču tā no Rīgas atrodas vēl tālāk.

116. *Rīgas ostai jāizstrādā atlikušo ostas pakalpojumu, tajā skaitā velkoņu pakalpojumu, atdalīšanas plāns.* Šim plānam jānodrošina, ka pakalpojums tiek joprojām sniegts labāk kvalitātē, un ka atdalīšana notiek caurskatāmā procesā.

5. Pārvaldība un atbildība

117. *Starptautiskā pieredze ar neskaitāmiem piemēriem uzskatāmi demonstrē, ka atbildība ir galvenais augstus darba rezultātus nosakošais faktors.* Tā ir patiesība gan attiecībā uz valsts, gan privāto sektoru, gan uz personām un arī institūcijām. Attiecībā uz Latvijas ostām, kas darbojas ļoti sīvas konkurences apstākļos, visu ieinteresēto institūciju darba rezultāti - jo īpaši valdes un vadības - ir kritiski izšķiroši. Atbildības mehānismi ļauj regulāri šos rezultātus novērtēt un, balstoties uz novērtējumā konstatēto, rīkoties, lai novērstu pamanītās nepilnības.

118. *Atbildība⁶⁴ ir arī būtisks valsts aktīvu un valsts resursu vadības elements.* Tā ir aizsardzība pret korupcijas riskiem, kas sabiedrībai sniedz pārliecību, ka resursi tiks izmantoti efektīvi. Īpaši svarīgi tas ir attiecībā uz publiskajām institūcijām, kas pārvalda lielus līdzekļus. Ir izstrādāti ļoti daudzi noteikumi un ieteikumi, piemēram, OECD izstrādātie, kuru mērķis ir transformēt vispārējos principus praktiskos ieteikumos publiskajām institūcijām.⁶⁵ Tie pamatā izstrādāti publiskajām institūcijām, kas ir „korporatizētas” un pakļautas vai nu Komerclikumam, vai konkrētiem likumiem, kas attiecināmi uz valsts uzņēmumiem. Daudzi no šiem EDSO Korporatīvās pārvaldības principiem var tomēr tikt piemēroti mutatis mutandis administratīvajām iestādēm, piemēram, Latvijas ostu pārvaldēm. Tomēr parastā iestādēm piemērotā prakse ar Latvijas ostu pārvaldēm līdzīgu statusu ne vienmēr atbilst EDSO noteikumu loģikai, kas var apgrūtināt to piemērošanu, piemēram, Valžu darbībai un lomām. Pārslēgšanās no ostu pārvaldības struktūras uz sistēmu, kas ir tuva valsts korporācijām piemērojamajam likumam, var atvieglot EDSO noteikumu ieviešanu nozarē.

119. *Izaicinājums ir izveidot sistēmas, kas nodrošinās efektīvas atbildības īstenošanas procedūras.* Individuālie vai institūcijas darba rezultāti var būt ļoti labi un finanšu prakse var būt nevainojama arī tad, ja nav izveidots skaidrs atbildības ietvars. Neoficiāls novērtējums un atgriezeniskā saite spēj nodrošināt pienācīgu kontroles un pārraudzības līmeni. Tomēr, lai atbildība tiktu īstenota efektīvi, ir nepieciešams izveidot procedūras, kas nodrošina, ka darbība tiek vadīta sistēmiski, nevis tas ir tikai *ad hoc* faktoru apvienojuma rezultātā.

120. *Latvijas ostu gadījumā atbildības īstenošanas sistēmām ir jāietver vairākas pazīmes:* tiesiskais ietvars, valsts iestāžu veikta uzraudzības funkcija, valdes darbība, attiecības starp valdi un vadību un visbeidzot – pilnīga neatkarīga ārējā audita esamība un tā satura atklātība. Arī lēmumu caurredzamība ir svarīga, lai veicinātu sistēmas atbildību sabiedrībai.

5.1. Tiesiskais ietvars

121. *Saskaņā ar Likumu par ostām (1994) Latvijas ostas ir „atvasinātas publiskās personas”, kas nozīmē noteiktus ierobežojumus ne tikai to darbībās, bet arī pārvaldības un atbildības sistēmās.* Saskaņā ar publiskajām tiesībām, Latvijas ostu valdes locekļu un vadības mērķa funkcija ir līdz minimumam samazināt risku novirzīties no likuma burtā, neradot zaudējumus valstij. Korporatīvā struktūrā stimuli ir atšķirīgi – mērķa funkcija ir likuma ietvaros maksimizēt akcionāriem ilgtermiņa

⁶⁴ Saskaņā ar EDSO, “uzņemties atbildību pēc definīcijas ir būt atbildīgam, nest atbildību par rīcības sekām. Atbildību nodrošina struktūras un procesi, kas pārskata un kontrolē ekonomisko un politisko varu darbības.” Valstij piederošos uzņēmumos atbildības ķēde ir kompleksa, jo ietver vadību, valdi, auditorus, īpašnieku struktūras, valdību, Parlamentu un *in fine* sabiedrību kopumā <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/40096845.pdf>

⁶⁵ EDSO. “EDSO Pamatnostādnes valstij piederošu uzņēmumu korporatīvajai pārvaldībai”. 2005.gads.

vērtību (valsts uzņēmuma gadījumā šai vērtībai var būt monetārs un nemonetārs raksturs).

122. **Latvijas Likumu par ostām papildina citi normatīvie akti.** Likums par ostām nosaka ostas darbības principus un ostas administratīvās procedūras. Katrai ostai atsevišķs likums nosaka kārtību un nosacījumus licencētas kapitālsabiedrības statusa iegūšanai ostas teritorijā. Papildinoši ministru kabineta noteikumi (nolikumi) nosaka katras Ostas pārvaldes un tās valdes pienākumus un nosaka valdes locekļu iecelšanu un atsaukšanu, viņu atlīdzību un ostas pārvaldnieka (CEO) pienākumus. Bez tam, katra osta ir izdevusi savus noteikumus par tādiem jautājumiem kā ostas pārvaldes struktūra, ostas kapteiņa tiesības un pienākumi, kuģu kustība ostās, ostas zonu izmantojums, nodevas un maksājumi u.c.

123. **Ostu pārvalžu darbību regulē gan publiskās tiesības, gan privātās tiesības; tas ir atkarīgs no konkrēto pienākumu rakstura.** Ostu pārvaldes kā noteicēji ir atbildīgi par konvenciju, likumu un noteikumu (piemēram, par sabiedrības drošību un aizsardzību, vidi, navigāciju un veselību vai nodokļu un nodevu iekasēšanu) piemērošanu. Saskaņā ar privāttiesībām minētās pārvaldes pārvalda valsts infrastruktūru un valsts telpu, kā arī nodrošina infrastruktūras aizsardzību. Privātais sektors nodrošina ostas darbību un sniedz pakalpojumus, un finansē virszemes būvniecību.

124. **Ostu pārvaldes veido valde un izpildstruktūra (vai administrācija).** Valde ir augstākā lēmējinstītūcija, pusi no tās ieceļ valdība, otru pusi – attiecīgās pašvaldības. Izpildstruktūra ir pakļauta valdei un izpilda tās lēmumus. To vada valdes ieceltais pārvaldnieks (CEO).

125. **Salīdzinot ar citās ostās īstenoto praksi, Latvijas ostu noteikumos ir ļoti maz prasību attiecībā uz dažiem iekšējiem galvenajiem procesiem.** 1994.gada likums (Likums par ostām) nosaka struktūru, kas kopumā atbilst labākajai starptautiskai praksei. Likumi par katras ostas pārvaldi arī ir saprātīgi. Tomēr šie juridiskie instrumenti ir visiedarbīgākie tad, kad tos papildina sīkāk izstrādāti noteikumi, kas nosaka šo instrumentu īstenošanas kārtību. Šajā kontekstā Latvijas ostu noteikumi ir nepilnīgāki, salīdzinot ar vairumu ostu, kam ir labi darbības rezultāti. Piemēram, šajos noteikumos nav ietvertas tādas nozīmīgas jomas kā: (i) valdes komiteju nodibināšana; (ii) valdes locekļu pieredze, zināšanas un prasmes (*profile*), specializācijas joma un neatkarība; (iii) valdes priekšsēdētāja un priekšsēdētāja vietnieka ievēlēšana, amata ieņemšanas laiks un pienākumi; (iv) valdes locekļu uzvedība valdes sanāksmju laikā un ārpus tām; (v) interešu konflikti, u.c.⁶⁶ Daudzās valstīs šādus jautājumus regulē nevis likums, bet gan katras ostas iekšējie noteikumi, konkrētāk formulējot attiecīgo noteikumu (nolikumu) piemērošanu.

126. **Latvijas ostas par vairākiem likumā noteiktajiem pārvaldības īstenošanas standarta pasākumiem varētu informēt labāk.** Tas attiecas uz vairumu pasākumu saistībā ar interešu konfliktu (kas balstīti uz 2002.gada likumu „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”) un caurskatāmību. Tā kā pēdējo gadu laikā saistībā ar šiem tematiem ir daudz uztveres problēmjaudājumu, ostām ir jārīkojas, lai tos atrisinātu. Attiecībā uz valdes lēmumu publiskošanu nesen novēroti zināmi uzlabojumi.

⁶⁶ Latvijas Likums par ostām nosaka, ka ostas valdes priekšsēdētāja un valdes locekļu komercdarbības, ienākumu gūšanas, amatu savienošanas un darbu veikšanas ierobežojumus, kā arī citus ierobežojumus un pienākumus nosaka likums „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”.

5.2. Pārraudzība – valsts, pašvaldību un Ostas, tranzīta un loģistikas padomes loma

127. *Likums nosaka, ka ostu pārvaldes ir „atvasinātas publiskas personas” un atrodas Ministru kabineta pārraudzībā*⁶⁷. Ar 1994.gada likumu par ostām tika nodibināta Latvijas Ostu tranzīta un loģistikas padome, lai pārraudzītu ostu vadību (skatīt 10.rāmi) Faktiski valdība pārraudzību veic ar Satiksmes ministrijas starpniecību (kas, līdzīgi trim citām ministrijām, ir pārstāvēta ostu valdēs).

10.rāmis Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padome

Padomi vada Ministru prezidents un tās sastāvā ir:

- Valdības pārstāvji: (i) Satiksmes ministrs un divas šīs ministrijas amatpersonas; (ii) Finanšu ministrs; (iii) Ekonomikas ministrs; (iv) Iekšlietu ministrs; (v) Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrs; (vi) Zemkopības ministrs; (vii) Ārlietu ministrijas valsts sekretārs;
- Pašvaldību pārstāvji: Rīgas domes, Ventspils domes un Liepājas domes priekšsēdētāji;
- Rīgas, Ventspils un Liepājas ostu pārvaldnieki un pārējo ostu pārstāvji;
- Dažādu publisko institūciju pārstāvji: Latvijas Investīciju un Attīstības aģentūras pārstāvis, Latvijas Jūras administrācijas pārstāvis, Jūrniecības savienības pārstāvis, Jūras spēku Flotiles pārstāvis, Latvijas Ostu asociācijas pārstāvis, Latvijas dzelzceļa pārstāvis (TBreC).

Padomes sanāksmes var apmeklēt arī profesionālās asociācijas, piemēram, Latvijas Tranzīta biznesa asociācija, Latvijas Nacionālā kravu pārvadātāju un loģistikas asociācija, Latvijas starptautisko autopārvadātāju asociācija „Latvijas Auto”, Latvijas Ostu asociācija, Baltijas transporta un loģistikas asociācija un Latvijas Mazo ostu asociācijas pārstāvis, Latvijas Muitas pārvaldes pārstāvis.

Padomes uzdevumi ir:

- izvērtēt politikas plānošanas dokumentu un normatīvo aktu/iniciatīvu projektus, kas ietekmē Latvijas ostu, tranzīta un loģistikas sektora attīstību, un sniegt atzinumu par tiem; koordinēt Latvijas ostu attīstību;
- izvirzīt priekšlikumus Latvijas ārpolitiskajām aktivitātēm, kas vērstas uz Latvijas ostu, tranzīta un loģistikas sektora attīstību;
- sekmēt un atbalstīt Latvijas ostu, tranzīta un loģistikas sektora atpazīstamību starptautiskā biznesa vidē un atbalstīt Latvijas ostu dalību starptautiskās izstādēs un konferencēs;
- sniegt atzinumu par priekšlikumiem atsavināt nekustamo īpašumu ostās valsts vai sabiedriskajām vajadzībām;
- apstiprināt ostu attīstības fonda līdzekļu izlietojumu;
- veicināt Latvijas ostu, tranzīta un loģistikas sektora attīstību, koordinējot iesaistīto pušu sadarbību un risinot kopējas aktuālas problēmas.

Padome notur sanāksmes aptuveni septiņas reizes gadā. Darba grafiks tiek noteikts kalendārā gada sākumā, norādot iespējamo jautājumu loku, kurš gada laikā tiek papildināts un aktualizēts.

128. *Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padome, sapulcinot kopā valsts un privātā sektora ieinteresētās puses, nodrošina īsto mehānismu, lai risinātu ostu un tranzīta sektoru problēmas.*

Padome koordinē ostu un to darbības attīstības valsts politikas koordināciju (padomes nosaukums

⁶⁷ Saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likumu "atvasināta publiska persona" ir "pašvaldība vai cita ar likumu vai uz likuma pamata izveidota publiska persona. Tai ar likumu piešķirta sava autonoma kompetence, kas ietver arī sava budžeta veidošanu un apstiprināšanu. Tai var būt sava manta. "Valsts pārvaldes iekārtas likums nosaka, ka publiskas atvasinātas personas formai un saturam ir "jābūt noteiktam ar to likumu, ar kuru vai uz kā pamata attiecīgā atvasinātā publiskā persona ir tikusi nodibināta."

adekvāti atspoguļo faktu, ka ostas ir tikai viens garākas piegādes ķēdes posms). Sanāksmes var apmeklēt privātais sektors un padome parasti velta lielu sava laika daļu, lai apspriestu kravu pārvadātāju, transporta uzņēmumu, kuģniecības aģentu, loģistikas uzņēmumu u.c. izteiktos apsvērumus. Sanāksmes ir atvērtas plašsaziņas līdzekļu pārstāvjiem, tā nodrošinot labu caurskatāmību (lai gan oficiālie padomes protokoli arī varētu tikt atklāti sabiedrībai interneta vietnē).

129. Tomēr padome bieži vien ir drīzāk diskusiju platforma, nevis lēmējinstiūcija, kas varētu pieprasīt atbildību no ostu pārvaldēm. Padomes lēmumi nav saistoši un tās sastāvs ir tāds, ka teorētiski Ministru prezidenta lēmumu nozari pārstāvošie locekļi varētu izbalsot. Sūdzības par padomes lēmumu var iesniegt vietējās tiesās. Kopumā padomei nav līdzekļu, lai nodrošinātu efektīvu ostu pārvalžu pārraudzību un tai nav iespēju likt izpildīt valdēm vai ostu pārvaldniekiem tās lēmumus.

130. Nedz Ministru kabinetam, nedz padomei vai pašvaldībām nav institucionalizēta procesa valdes darba rezultātu novērtējumam un līdz ar to - veida, kādā no tām var pieprasīt atbildību. Nav oficiālas valdes darbības rezultātu novērtējuma procedūras, kaut arī valde ir pilnībā atbildīga par ostas darbību. Katras valdes nolikums nenosaka nekādu mehānismu, lai novērtētu veidu, kādā tās veic savus pienākumus un nodrošina efektīvu ostu uzraudzību. Tā kā Valdēm formāli neviena iestāde atbildību neprasa, gan centrālajai valdībai (ar dažādu ministriju starpniecību), gan pašvaldībām vienmēr bijuši pārstāvji valdēs, lai būtu lietas kursā par Valžu darbu un pieņemtajiem lēmumiem. Tomēr šie pārstāvji nes atbildību tikai vēlētajū vai viņus iecēlušo iestāžu priekšā. Rezultātā tiek sagaidīts, ka viņi pārstāvēs vēlētajus un sniegs viņiem informāciju un ka viņiem vienmēr nebūs stimula vispirms pārstāvēt vispārējās ostu intereses. Tā ir lielākā pašreizējā ostu statusa vājā vieta. Kā šādas sistēmas sekas minamas, ka valdes locekļi mainās tikpat bieži, kā centrālā valdība (kas mainās bieži) vai pašvaldības (kas bijušas ļoti stabilas). Domājams, ka katra individuāla valdes locekļa darba rezultātu patlaban novērtē tā amatpersona, ko šis loceklis pārstāv, tomēr šāds novērtējums nevar aizstāt kopēju valdes novērtējumu (un tās lēmumu pieņemšanas procesa rezultātus) - it īpaši ņemot vērā daudzo instiūciju, kas ir pārstāvētas padomē, savstarpējo attiecību raksturu.

5.3. Uzraudzība - valžu loma

131. Valdes ir Latvijas ostu “augstākās lēmējinstiūcijas”. Saskaņā ar EDSO Vadlīnijām, tieši publisko instiūciju valdes, nevis vadība, ir pilnībā atbildīga par organizācijas darba rezultātu un tā atbild attiecīgām publiskām instiūcijām/amatpersonām.⁶⁸ Tiek gaidīts, ka valde ievēros vislabāko privātajam sektoram raksturīgo praksi, lai efektīvi veiktu savus pienākumus un funkcijas. Latvijā ostu valdēm noteiktie pienākumi ietver izskatīt un apstiprināt: (i) ostu noteikumus; (ii) ostas pārvaldes izpildstrukturū; (iii) ostas robežas; (iv) ostas attīstības programmas; (v) ostu mārketinga stratēģijas; (vi) ostu gadskārtējo un piecu gadu budžetu (ieskaitot precizējumus); (vii) priekšlikumus par jauniem nomas līgumiem (ieskaitot maksu) un atļauju izsniegšanu licencētai komercdarbībai; (viii) līgumus, kuru vērtība pārsniedz LVL 50 000 vai kuru darbība ir ilgāka par 5 gadiem; u.c. Latvijas ostu valdes izpilda tikai augstākās lēmējinstiūcijas, bet ne ostu uzraudzības funkciju.

132. Latvijas ostās izveidotajām valdēm ir vairākas svarīgas iezīmes, kas neatbilst labajai starptautiskajai praksei. Tās ietver valdes sastāvu, prasības attiecībā uz valdes locekļu zināšanām,

⁶⁸ OECD. “OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises”. 2005.

prasmēm un pieredzi (*profile*), valdes locekļa amata ieņemšanas ilgumu un komiteju lomu. Ir lieliski saprotams, ka prakse katrā valstī atspoguļo konkrētos apstākļus un nosacījumus un tāda „universāla” ostas valdes darbības modeļa nav. Tomēr pašreizējā Latvijas prakse, kad valde nenes skaidru atbildību par darba rezultātiem, var ļoti būtiski ietekmēt valdes spēju nodrošināt adekvātu izpildstruktūras uzraudzību.

133. **Pirmkārt, valdes sastāvs.** Īpašnieku ostu (landlord ports) valdes sastāvs pasaulē ir ļoti atšķirīgs. Valdes locekļus parasti ieceļ attiecīgās publiskās varas iestādes/amatpersonas. Daudzos gadījumos valdēs dota priekšroka nepāra locekļu skaitam, lai atvieglotu lēmuma pieņemšanu domstarpību gadījumā. Īpašas pūles tiek pieliktas arī, lai nodrošinātu, ka valdē tiktu iekļauti cilvēki, kam ir nopietna pieredze privātajā sektorā⁶⁹. Aizvien izplatītāk kļūst nodrošināt, ka valdes locekļi ir drīzāk „neatkarīgi” nevis varas „pārstāvji”, proti, ka tie, tiklīdz ir attiecīgas varas iecelti, rīkojas un lemj savā vārdā, pārstāvot ostu intereses, nevis pārstāvot vai aizstāvot kādas ārējās puses intereses (skatīt 11.rāmi). Salīdzinājumam, saskaņā ar 1994.gada Likumu par ostām Rīgas ostas valdi un Ventspils ostas valdi veido astoņi locekļi: četri valdības pārstāvji (Satiksmes, Finanšu, Ekonomikas un Reģionālās attīstības un vides aizsardzības ministrijas pārstāvis) un četri attiecīgo pašvaldību pārstāvji⁷⁰. Ministriju pārstāvjus ieceļ Ministru kabinets, un pašvaldību pārstāvjus ieceļ attiecīgās pašvaldības dome. Lielākoties valdē ir locekļi, kuri ieņem amatus valsts pārvaldē un kuriem ir neliela pieredze privātajā sektorā, kas būtu nepieciešama ostu nozarē. Kopumā valdes sastāvs un iecelšanas sistēma rada politiskas ietekmējamības risku (kamēr, kā paradokss, atbildība politiskajam pārraugam - Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padomei – ir ierobežota) un negarantē valdes locekļu neatkarību. Tas vājina valdes spēju rīkoties kā efektīvai uzraudzības institūcijai.

11.rāmis Neatkarīga valdes locekļa jēdziens

(a) Adaptēts no „Atklājiet visu Jūsu valdes potenciālu: valdes novērtējuma anketa”, Apvienotās Karalistes Augstākā Audita iestāde, ICAEW to izpildvarā neietilpstošas valdes locekļu grupa, Mazars.

Valdes loceklis nav neatkarīgs, ja viņš(-a):

- Nesenā pagātnē ir bijis nodarbinātais;
- Nesenā pagātnē viņam(-i) ir bijušas nozīmīgas darījumu attiecības ar uzņēmumu;
- Patlaban saņem atlīdzību vai nesen to ir saņēmis(-usi) atlīdzību (tādu, kas nav direktoru maksa, daļas opcija vai pensija);
- Ir tuvās ģimenes attiecībās ar uzņēmuma padomdevējiem, direktoriem vai augstākā līmeņa nodarbinātajiem;
- Ir iesaistes citos uzņēmumos vai struktūrās, ar starpniecību ir direktors(-e) vai viņam(-ai) ir nozīmīgas saites ar citiem direktoriem;
- Pārstāv nozīmīgu akciju turētāju;
- Kopš pirmās ievēlēšanas ir bijis valdē ilgāk par deviņiem gadiem.

⁶⁹ Protams, lai izvairītos no interešu konflikta riska, tie valdes locekļi, kas pārstāv privāto sektoru, nedrīkst būt ostas operatori.

⁷⁰ Mazāko ostu valdes, ieskaitot Liepājas ostu, darbību nosaka šī 1994.gada likuma cits pants (26.pants). Tas nosaka, ka valdē ir ne vairāk par 10 locekļiem, ieskaitot ostā funkcionējošo komercsabiedrību (uzņēmumu) pārstāvjus.

(b) Priekšrocības neatkarīgu valdes locekļu esamībai valdē

Apvienotās Karalistes „Modernizējot ostas” norāda, ka „virzība no pārstāvjiem uz neatkarīgiem valdes locekļiem novērš nepieciešamību uzturēt lielu un potenciāli neefektīvu valdes struktūru”. Neatkarīgu valdes locekļu esamība ļautu koncentrēties uz efektīvu prasmju līdzsvaru, lai sasniegtu darbības un stratēģiskos mērķus, nevis lielas valdes izveidi. Piemēram, Sidnejas ostas prasība ir, lai valdes loceklis būtu neatkarīgs savā raksturā un spriedumos un lai viņam „nebūtu attiecību vai apstākļu, kas varētu būtiski ietekmēt neatkarīga sprieduma izdarīšanu”. Roterdamas ostas Uzraudzības padomes noteikumi pieprasa, ka „katram tās loceklim, izņemot, maksimums, vienu personu, jābūt neatkarīgam”.

134. **Otrkārt, valdes locekļu zināšanas, prasmes un pieredze (profiles)** Lai arī valdes sastāvs pasaulē ir atšķirīgs, vairums veiksmīgi strādājošo ostu lielu daļu no valdes locekļiem meklē ar pieredzi drīzāk privātajā nekā publiskajā sektorā. Tas ir ar nolūku veicināt tādu lēmumu pieņemšanas procesu, kas balstīts uz ekonomiskiem un finanšu apsvērumiem, nevis uz politikas vadītiem apsvērumiem. Tas atspoguļo faktu, ka ostu pārvaldes nav valsts aģentūras un darbojas atšķirīgā vidē, kam, līdz ar to, ir nepieciešams citādu prasmju kopums. Padziļināta tehniskā pieredze ostu vadībai atbilstošās jomās arī ir izšķirīga, lai valdes locekļi spētu adekvāti novērtēt CEO ziņojumus un ieteikumus (skatīt 12.rāmi)⁷¹. Visbiežāk sastopamā valdes locekļu profesionālā pieredze ietver: kuģniecību, dzelzceļa vai citus transporta veidus, loģistiku, rūpniecību, jūrniecību/navigāciju un finanses (vienlaikus, ja katram valdes loceklim ir tikai ierobežota profesionāla pieredze, valdei kopumā ir jāspēj aptvert visas ostas vadībai izšķirīgās jomas). Latvijā piemērojamā likumdošana skaidri nenosaka valdes locekļu kvalifikācijas prasības. Praksē patreizējo valdes locekļu pieredzes īss kopsavilkums rosina domāt, ka pieredzes un zināšanu līmenis var būt mainīgs. Pastāv arī uzskats, ka politiskā pieredze dažkārt var gūt pārsvaru pār profesionālajām prasmēm. Tas neveicina valdes kā efektīvas uzraudzības institūcijas darbību.

12.rāmis Kvalifikācijas prasības Vankūveras ostas valdes locekļiem

Valdes locekļiem kā grupai, katram loceklim ieguldot savas zināšanas, pieredzi un prasmi *vismaz divās jomās*, ir nepieciešamas šādas prasmes un pieredze:

- Pieredze valdē
 - o komerciālas vai bezpeļņas organizācijas direktora darba pieredze
 - o demonstrētas zināšanas par vislabāko vadības praksi
- Stratēģiskā plānošana
 - o Pieredze ilgtermiņa stratēģisko plānu izstrādē pietiekami lielām komerciālām vai bezpeļņas organizācijām
 - o Galveno rezultatīvo rādītāju un monitoringa darbību noteikšana
- Padziļinātas zināšanas par finanšu un riska vadību
 - o Pieredze lielas organizācijas finanšu analīzes veikšanā, risku vadībā un budžeta izstrādē
 - o Padziļinātas zināšanas par finanšu un grāmatvedības sistēmām, iekšējo kontroli, audita un riska vadības procesiem
- Uzņēmējdarbības vadība / vadītāja spējas un prasmes
 - o Pieredze vadot lielu, sarežģītu uzņēmumu, tai skaitā, tirgzinības, ieņēmumu radīšanu, izmaksu kontroli, vadības komandas izveidi un attīstīšanu
- Pieredze jūrniecības nozarē
 - o Zināšanas par jūrniecības nozari un pieredze šajā nozarē, ieskaitot transportu un loģistiku, termināļu darbību, piegādes, dzelzceļa un kravu pārvadājumu pakalpojumus
- Cilvēkresursi un atlīdzība
 - o Padziļinātas zināšanas par cilvēkresursu vadību, pensiju plānu administrāciju, darba

⁷¹ Valdes prasmju un dažādības izlase ir pieejama Apvienotās Karalistes Modernizējot ostas: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/9222/mtp-good-guide-to-governance.pdf

- attiecībām, atbildības politiku, vadošo darbinieku attīstību un panākumu plānošanu
- Speciālas zināšanas par lieliem investīciju projektiem
 - o Padziļinātas zināšanas par lielu investīciju projektu izstrādi un pārraudzību, zināšanas un pieredze īpašuma un nekustamā īpašuma vadībā, ieskaitot saikni ar valdību un sabiedrību

135. **Treškārt, amata ieņemšanas ilgums.** Vairums labi strādājošu īpašnieku ostu (landlord ports) pasaulē savas valdes locekļiem nosaka termiņa ierobežojumus, parasti - no trīs līdz sešiem gadiem (skatīt 13.rāmi) ar iespēju vienu reizi tikt ieceltam (-ai) uz otro termiņu. Tas ir ar nolūku nodrošināt stabilitāti, nodrošinot valdes locekļiem pietiekami daudz laika, lai padziļināti iepazītos ar jautājumiem, par kuriem viņiem ir jālemj (izvairoties no pārāk ātras rotācijas), vienlaikus periodiski „iepludinot” „svaigas asinis” un minimizējot kooptācijas starp valdes locekļiem un CEO vai konkrētām ieinteresētajām pusēm risku (kas var izveidoties ilgu termiņu amatā laikā). Latvijā piemērotā likumdošana valdes locekļiem šādus termiņa ierobežojumus nenosaka. Praksē pastāv tendence, ka ministriju pārstāvji tiek aizstāti, mainoties valdībai un patreizējie locekļi ir ieņēmuši amatu no deviņiem mēnešiem līdz diviem gadiem. Turpretim pašvaldību pārstāvji ir bijuši valdē no diviem līdz pat vairāk par 15 gadiem. Tā rezultātā ir zināms līdzsvara trūkums un noteikta nestabilitātes pakāpe. Reizēm valde var nokļūt situācijā, kad tajā dominē tādu locekļu grupa, kuri ir ieņēmuši amatu ilgu laika posmu, tādā veidā samazinot iespēju, ka pastāvošā kārtība tiks apstrīdēta un tiks izvirzītas jaunas idejas. Šādā gadījumā valdei ir grūtības funkcionēt kā efektīvam uzraugam, kas var pieprasīt atbildību no vadības.

13.rāmis. Kāds ir optimālais gadu skaits, ko locekļi var strādāt valdē?

Patreizējā Apvienotās Karalistes praksē (t.i., Apvienotās Karalistes „Modernizējot ostas” (2000., 2009.gads)) tiek uzsvērts, ka jebkurš periods, kas ir mazāks par trim gadiem, nenovēršami apgrūtina valdes viendabīgumu un stabilitāti un ka daudz biežāku izmaiņu valdē rezultātā var rasties vērtīgas „korporatīvās atmiņas” zudums. Tajā ir arī atzīmēts, ka valdei ir jāizvairās no situācijas, kad visiem valdes locekļiem ir kopējs termiņš un tā beigu datums, jo vienlaicīga nomaīņa ir graužoša attiecībā uz efektīvu ostas vadību un uzņēmējdarbību.

Ostas valdes locekļu amata ieņemšanas perioda piemēri: Ņujorka un Ņūdžersija: 6 gadi; Sidneja: 5 gadi; Losandželosa: 5 gadi; Roterdama: 4 gadi; Vankūvera: 3 gadi.

136. **Ceturtkārt, komitejas, ieskaitot audita komiteju.** Vairumā veiksmīgi strādājošu īpašnieku ostu (landlord ports) valdēs ir izveidota audita komiteja. Audita komiteja ir pilnvarota pārraudzīt finanšu atskaites un informācijas atklāšanu. To parasti veido trīs līdz četri kvalificēti valdes locekļi (ar komitejas priekšsēdētāju, kas izvēlēts no šo locekļu vidus). Audita komitejas parasti ir pilnvarotas iegūt resursus konsultācijām un specializētām zināšanām, kas tiek uzskatītas par nepieciešamām, lai veiktu savus pienākumus. Audita komitejas arī pārrauga ostas pārvaldes iekšējā audita funkciju, finanšu plānošanu un atskaitīšanos, korporatīvās kontroles sistēmu, risku vadību un izstrādā ieteikumus, kas tiek iesniegti apstiprināšanai visai valdei. Latvijā nav šādas audita komiteju veidošanas prakses. Tas liek domāt, ka valdēm nav tādu resursu kā komparatoriem (tulk.piez.: komparators ir ierīce, kas spēj salīdzināt divus lielumus A un B. Avots: LZA TK ITTEA terminu datubāze), lai nodrošinātu efektīvu ostu finanšu un kontroles sistēmu uzraudzību. Kopumā Latvijas ostas, pretēji ierastajai starptautiskajai praksei, nedibina komitejas noteiktiem ar ostas darbību saistītiem mērķiem, īpaši audita un finanšu komitejas.

5.4. Vadība – saikne starp valdi un pārvaldnieku (CEO)

137. *CEO tiesības un pienākumi un valdes pienākumi attiecībā uz CEO ir noteikti attiecīgās ostas pārvaldes noteikumos.* Pārvaldnieka pienākumos ietilpst: (i) nodrošināt brīvostas valdes pieņemto lēmumu izpildi (ieskaitot līgumus ar privātā sektora operatoriem); (ii) nodrošināt brīvostas valdes apstiprinātā budžeta izpildi; (iii) organizēt brīvostas valdes sēdes un nodrošināt nepieciešamos materiālus; (iv) vadīt izpildstrukturā (administrācijas) darbu, pieņemot darbā un atbrīvojot no darba izpildstrukturā darbiniekus, nosakot viņu darba uzdevumus un darba samaksu; (v) pārvaldīt ostas pārvaldes finanšu resursus un īpašumu (ieskaitot kārtējā gada un piecu gadu budžeta izstrādi); (vi) attīstības plānu izstrādi un (vii) ostas pārvaldes ikdienas vadību. Valdes pienākums ir izskatīt pārvaldnieka rīcību un darījumus.

138. *Saskaņā ar labāko praksi, pārvaldnieks regulāri sniedz atskaiti valdei.* Piemērojamie noteikumi pieprasa, ka pārvaldnieks iesniedz valdei pārskatu „par ostas maksas, maksas par pakalpojumiem un nomas (īres) maksas iekasēšanas gaitu, par budžeta izpildes gaitu un ekonomiskās darbības rezultātiem”, un valde izskata šo pārskatu, kā arī „informāciju par pārvaldnieka rīcību un darījumiem viņa kompetencē esošajos jautājumos”. Praksē gan pārvaldnieks, gan valde pilnībā atbilst šīm prasībām.

139. *Tomēr, lai nodrošinātu efektīvu ostu vadību, valdei ir jāpieprasa no pārvaldnieka atbildība par sava, proti, pārvaldnieka, darba rezultātiem.* Šāda prakse pasaulē ir ikdienišķa un tā patiešām ir efektīvas korporatīvās vadības pamats. Šis process parasti ir balstīts uz pārvaldnieka darba rezultātu novērtējumu, salīdzinot to ar sīki izstrādātiem darba uzdevumiem un kritērijiem, par ko ir panākta vienošanās iepriekš (vai organizācijai noteiktajiem mērķiem un kvantitatīvajiem rezultātiem) Šķiet, ka šobrīd šādas oficiālas procedūras Latvijas ostās nav, kas rada grūtības novērtēt, cik labi vadība strādā, un vienoties par jomām, kur būtu nepieciešami uzlabojumi. Vairumam īpašnieku ostu (landlord ports) arī ir skaidri noteiktas pārvaldnieka amata ieņemšanas laika robežas (un kritēriji to atlasei un/vai atkārtotai iecelšanai), lai tādā veidā veicinātu tāda vadītāja aizstāšanu, kas nesasniedz labus darbības rezultātus. Šajā jomā Latvijā īstenotā prakse atbilst starptautiskai praksei, kur daudzu ostu pārvaldniekiem ir tendence salīdzinoši ilgi ieņemt amatus (atkārtoti ieceļot).

5.5. Auditi

140. *Regulāra (vismaz reizi gadā) ārējā audita - gan darbības, gan finanšu audita - veikšana un pilnīga publiskošana ir izšķiroša, lai nodrošinātu saprātīgu un likumīgu valsts līdzekļu izlietojumu, kā arī attīstītu izpratni par atbildību.* Finanšu auditi ir norma vairumā īpašnieku ostu (landlord ports) Eiropas Savienībā un ārpus tās. Tos ir jāveic specializētai audita firmai un tie ir jāizskata valdē, lai veiktu konstatēto trūkumu novēršanu. Valsts kontroles (SAO) veiktie auditi var papildināt šo darbu, bet tie nevar to aizstāt. Labā prakse arī prasa, lai šo auditu galvenie atklājumi un ieteikumi tiktu darīti zināmi sabiedrībai un būtu plaši pieejami. Ventspils osta ārējā audita ziņojumus nepublicē, savukārt Rīgas osta publicē tikai koncentrētu ārējā audita versiju, kas neatbilst labai praksei citās augsta līmeņa ostās. Tādējādi attiecībā uz auditiem caurskatāmības nav.

141. *Tas, ka Latvijas ostās netiek veikti gadskārtējie darbības auditi ir galvenais*

pārvaldības un atbildības sistēmu trūkums. Ārējie finanšu auditi, kas Latvijas ostās tiek veikti katru gadu, tiek publiskoti tikai koncentrētā versijā. Ja finanšu auditos tiek pēfīti finanšu pārskati, kā rezultātā publicē neatkarīgu atzinumu, vai šie finanšu pārskati ir atbilstoši, saimnieciskās darbības auditos tiek apskatīta darbības efektivitāte un lietderība un noteikts, vai pastāv valsts resursu un līdzekļu nepareiza vai neefektīva izlietojuma risks. Saimnieciskās darbības auditus parasti var izmantot savienojumā ar KPI/mērķiem, ko valdes izvirzījušas Ostas vadībai (vai ko valdība noteikusi Ostai) saimnieciskās darbības efektivitātes veidā. Latvijas ostu gadījumā problēma slēpjas gan likumdošanā (kas nepiešķir pilnvaras šādu auditu veikšanai), gan arī patreizējā praksē.

14.rāmis. Iekšējās kontroles sistēma, iekšējie un ārējie auditi.

Termins „iekšējā audita funkcija” definēts Starptautiskajos auditēšanas standartos (ISA) 610 kā: „novērtēšanas darbība, ko veic vai nodrošina kā pakalpojumu iestādei. Tā funkcijas cita starpā ietver iekšējās kontroles atbilstības un efektivitātes pārbaudi, novērtēšanu un monitoringu”. Termins „iekšējā kontrole” definēts ISA 315 kā „process, kuru izstrādā, īsteno un nodrošina personas, kurām uzdots pārvaldīt un vadīt, kā arī citi personāla locekļi, lai nodrošinātu saprātīgu pārliecību par iestādes mērķu sasniegšanu attiecībā uz finanšu atskaišu ticamību, darbību lietderību un efektivitāti un atbilstību spēkā esošajiem likumiem un noteikumiem”. Iekšējās kontroles sistēma ietver šādus elementus:

<u>Kontroles vide</u>	Pārvaldības un vadības funkcijas Vadības attieksme, informētība un darbības „Uzdod toni”, radot godīguma un ētiskas uzvedības kultūru Nodrošina pienācīgu pamatu citām iekšējās kontroles komponentēm
<u>Iestādes riska novērtēšanas process</u>	Kā vadība nosaka riskus un izlemj par darbībām to vadīšanai
<u>Informācijas sistēma</u>	Sastāv no infrastruktūras, programmatūras, cilvēkiem, procesiem un datiem. Attiecīgi reģistrācijas ieraksti, atbalsta informācija un konkrēti finanšu pārskati, kas tiek izmantoti, lai reģistrētu, apstrādātu un ziņotu par veiktajiem darījumiem
<u>Kontroles darbības</u>	Politikas un procesi, kas palīdz pārliecināties, ka tiek izpildītas vadības direktīvas. Visvairāk auditam atbilst šādas kategorijas: Darbības pārskati Informācijas apstrāde Fiziskā kontrole Pienākumu segregācija
<u>Kontroles monitorings</u>	Laika gaitā novērtē kontroles izveidošanu un darbību Nepārtraukts monitorings ir daļa no regulāras vadības aktivitātes Atsevišķu monitoringu var veikt ar iekšējā audita funkciju

Ārējiem auditoriem jābūt izpratnei par biznesa riskiem, kas sagrupēti trīs kategorijās (a)

finanšu risks; (b) darbības risks; (c) atbilstības risks. Viņiem jānovērtē iekšējā kontroles sistēma saskaņā ar ISA. Ja ārējais auditors iekšējā kontroles sistēma konstatē kādas nepilnības, par šīm nepilnībām jāziņo vadībai, sniedzot priekšlikumus vadībai un uzraugošajām institūcijām (piemēram, audita komitejai, ja tāda pastāv). Saskaņā ar ISA 610 (pārstrādāts) ārējais auditors ir atbildīgs tikai par sniegto audita atzinumu un atbildību nemazina ārējā auditora izmantošana iekšējā audita funkcijas veikšanai. Lai arī ar funkcijām iespējams audita procesus veikt līdzīgi kā to veic ārējais auditors, ne iekšējā audita funkcija, ne arī iekšējie auditori nav atkarīgi no iestādes, kā tas tiek prasīts no ārējā auditora finanšu pārskatu auditā saskaņā ar ISA 200. Ārējā auditora mērķi, ciktāl tas attiecas uz iestādes iekšējā audita funkciju un ciktāl ārējais auditors paredz funkcijas veikšanu laika režīma maiņas nolūkos vai tieši ārējā auditora veicamo audita darbību apjoma samazinājumu, ir:

(a) Noteikt, vai iespējams izmantot iekšējā audita funkcijas darbību, un, ja var, kādās jomās un kādā mērā;

kā arī jānosaka:

(b) vai iekšējā audita darbība funkcionē, lai noteiktu, vai darbs audita nolūkos ir adekvāts.

Priekšlikumi

Tiesiskais ietvars

142. *Latvijas valdībai vajadzētu apsvērt iespēju saskaņā ar likumu par valsts korporācijām mainīt Latvijas ostu juridisko statusu uz valsts uzņēmumiem.* Juridiskā statusa maiņa ne tikai ļaus labāk sakārtot korporācijas darbību, bet arī mainīs valdes un vadības locekļu stimulu struktūras, kā arī ieviesīs ostu vadības un pārvaldības prakses atbilstoši korporatīvajai likumdošanai. Lai arī statusa maiņa nekad negarantē izmaiņas uz labo pusi, korporācijas statuss skaidri nosaka valdes lomu un parasti nodala valsts (vai pašvaldības) kā akcionāra (kas nosaka galvenos mērķus un stratēģiju un rīkojas, sasaucot akcionāru sapulces) lomu no pašas valdes izpildinstitūcijas lomas ar vadību saistītu lēmumu pieņemšanas nolūkā. Atvasinātas publiskas personas statuss neizslēdz līdzvērtīgas caurskatāmības, atbildības un kontroles mehānismu piemērošanu, kā tas uzņēmumos ierasts, taču šim nolūkam nepieciešams veikt papildu darbības un procedūras, savukārt statusa maiņa nodrošina valdībai manevrēšanas iespējas, atsaucoties uz standarta korporatīvās pārvaldības principiem un noteikt valdes atbildību un lomu. Arī šādā sistēmā iespējamas kopīgas valsts un pašvaldības īpašumtiesības uz/kontrole pār ostu.

15.rāmis. Roterdamas ostas pārvaldes ieguvumi pēc tās juridiskā statusa maiņas.

Iepriekš sniegto ieteikumu pamatojumu apliecina praksē konstatētie ieguvumi, ko Roterdamas ostas pārvalde guvusi, 2004.gadā nomainot savu juridisko statusu uz „korporācijas struktūru”.

Avots: <http://www.oecd.org/futures/infrastructureto2030/48321781.pdf>

„Korporācijas struktūra apvienojumā ar īpašnieku ostu (landlord ports) modeli nozīmē, ka organizācija pieder valstij, bet tā tiek vadīta saskaņā ar komerciāliem principiem. Korporācijas struktūras apstiprināšana bija ļoti nozīmīga attiecībā uz finanšu līdzekļu piešķiršanu un finansēšanu. Tā pārveidoja ostas pārvaldi pilnīgi komerciālā organizācijā, saglabājot pilnvaras, kas nepieciešamas pilnībā efektīvai ostas vadīšanai. Tā ļauj pārvaldei koncentrēties uz ostas darbības nodrošināšanu, nesaskaroties ar ikdienišķu un pārmērīgu politisko iejaukšanos. Pārvalde no vietējiem politiķiem nav tik atkarīga kā iepriekš, un vietējai varai vairs nav jāapstiprina ostas izdevumi. (...) Tās korporatīvā struktūra arī nodrošina pārvaldei lielāku komerciālo brīvību, tajā skaitā investēt līdzekļus arī citur. Pārvalde investējusi līdzekļus ārzemēs (piemēram, 50 procenti akciju Omānā), tā ar komerciāliem noteikumiem veic konsultantu pētījumus u.c. Svarīgi, ka tas nepieciešams, lai atbilstu Korporāciju likuma prasībām attiecībā uz caurskatāmību, informācijas atklātību un publiski pieejamu atskaitīšanos.”

143. Svarīgi norādīt, ka daudzi šajā un citās nodaļās sniegtie priekšlikumi (piemēram, caurskatāmība un informācijas atklāšana, interešu konflikts, valdes locekļu iecelšana u.c.) nav atkarīgi no ostu juridiskā statusa izmaiņām (ja vien nav norādīts citādi).

Pārraudzība un vispārīgā struktūra

144. ***Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padomes loma būtu jānostiprina, uzlabojot sistēmas efektivitāti.*** Padomei ir nozīmīga loma kā atbalsta un diskusiju sapulcei. Tā varētu kļūt par ierosinātāju, kas spēj nodrošināt ieinteresēto pušu sinerģiju, lai izveidotu efektīvu tranzīta koridoru (piemēram, apskatot institucionālus priekšnoteikumus, kas nepieciešami, lai koordinētu piegādes ķēdes - ostas, dzelzceļš, robežas šķērsošana un citu attiecīgo valsts iestāžu procedūras - stratēģiskus un ikdienas lēmumus; vai izpētot muitas, likumdošanas un citus birokrātiskos šķēršļus efektīvai un uzticamai pārrobežu kustībai). Ņemot vērā, ka Padomes locekļu vidū ir arī valdības amatpersonas, Padome pašreiz ir vienīgā struktūra, kam varētu būt šāda ierosinātāja loma un kas varētu koordinēt un veicināt uzlabojumiem nepieciešamo pasākumu īstenošanu. Tomēr, lai to paveiktu, padomei ir piešķiramas pilnvaras pieņemt saistošus lēmumus, parasti – jomās, kas saistītas ar procesu koordināciju starp visām ieinteresētajām pusēm vai arī lai atrisinātu nozīmīgas ar saimniecisko darbību saistītas problēmas. Pašreizējais padomes sastāvs šķiet pietiekami sabalansēts ar prominentu valsts sektora lomu, lai ļautu veikt šādas izmaiņas, neriskējot, ka attiecīgās privātās intereses diktēs lēmumu pieņemšanas procesu. Oficiālie padomes sapulču protokoli arī būtu atklājami sabiedrībai, publicējot tos interneta vietnē, lai izpildītu 1998.gadā pieņemtā Informācijas atklātības likuma prasības.

145. ***Būtu jāievieš pārraudzības funkcija, lai no Latvijas ostu valdēm varētu prasīt atbildību un reizi gadā veiktu darba rezultātu novērtējumu.*** Lai nodrošinātu globālu valsts darbības pārraudzību, būtu apspriežamas četras pārvaldības struktūras iespējas: (i) valsts (ar vienas vai vairāku ministriju palīdzību); (ii) attiecīgās pašvaldības; (iii) Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padome vai (iv) darbojošos valsts pārveidēšana valdēs (kā izpildparāts), kas sastāvētu tikai no profesionāļiem, un Ostu uzraudzības padomju izveide valdes darba uzraudzībai. (i), (ii) un (iv) iespējas Eiropā ir plaši izplatītas. 16.tabulā apkopoti dažādu shēmu „par” un „pret”. Jāpiebilst, ka lielākā daļa minēto iespēju paredz izmaiņu veikšanu likumā, ko būtu vieglāk īstenot kontekstā, kad ostu pārvalžu juridiskais statuss tiktu mainīts no atvasinātām publiskām personām uz valsts uzņēmumu saskaņā ar likumu par valsts kapitālsabiedrībām. Lielākajā daļā gadījumu būtu jāpārskata arī izvēles metode un valdes locekļu iecelšanas metodes.

16.tabula. Institucionālu pasākumu iespējas, lai īstenotu valžu darbības pārraudzību.

Iespējas	Par	Pret
Valsts kā uzraugošā institūcija	<ul style="list-style-type: none"> Valstij varētu būt lielākā daļa pārraudzībai nepieciešamo prasmju; tā noteiks Ostu pienesumu tautsaimniecībai un palielinās sinerģiju starp vairākām ostām. Tā arī atrodas labā stāvoklī, lai pārskatītu būtiskākos lēmumus, kuriem ir fiskālu un valsts investīciju ietekme un spēj pielāgot fiskālo politiku atkarībā no situācijas. Vienreizēja struktūra, kas atbild par pārraudzību, atvieglo vispārējo darbības virzienu noteikšanu. 	<ul style="list-style-type: none"> Netiek iesaistītas pašvaldības, kas tiks atstātas tādā statusā, ka nespēs ietekmēt ostu pienesumu vietējai/reģionālajai ekonomikai. Būs nepieciešamas izmaiņas likumā, precizējot šo uzraudzības funkciju un vadības funkciju, un var aktualizēties jautājums par tās valdes daļas pārraudzību, ko nav iecēlusi valdība (ja netiek mainīts iecelšanas process).
Pašvaldības pārraudzības institūcija kā	<ul style="list-style-type: none"> Pašvaldības būtu labākā pozīcijā, lai uzraudzītu Ostu pienesumu reģionālai/vietējai/pašvaldības ekonomikai. Rīgas gadījumā varētu palielināt ostas integrāciju pilsētā un precizēt, kā veikt ostas darbības pārvietošanu ārpus vēsturiskā centra. Vienreizēja struktūra, kas atbild par pārraudzību, atvieglo vispārējo darbības virzienu noteikšanu. 	<ul style="list-style-type: none"> Pašvaldībai var nepietikt prasmju nodrošināt vispārēju valdes darbības novērtējumu, ņemot vērā ostu nozares specifiku. Daļēji varētu pazust vispārējā valsts mēroga ieinteresētība, tajā skaitā attiecībā uz ostu savstarpējo papildināmību. Tās valdes daļas pārraudzība, ko iecēlusi valdība, var būt problemātiska, ja netiek mainīti iecelšanas procesi
Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padome	<ul style="list-style-type: none"> Viscaurskatāmākā un visaptverošākā/visplašāk pārstāvošā struktūra, ņemot vērā tās atšķirīgo sastāvu. Nav nepieciešams veidot papildu institūciju. Tā var ietvert gan valsts, gan vietējās intereses, kā arī privātā sektora skatījumu. 	<ul style="list-style-type: none"> Tās pašreizējais diskusiju platformas statuss un pilnvaru trūkums saistošu lēmumu pieņemšanā novērstu padomi no valžu darbības ietekmēšanas, ja vien netiek veiktas izmaiņas likumā. Dažiem esošajiem loģistikas padomes biedriem būtu interešu konflikts (operatori, kuri gūst labumu no pašreizējām koncesijām vai pilnvarām ostu ietvaros), savukārt privāto operatoru atcelšana no padomes pavājinātu tās diskusiju platformas funkciju.
Jaunizveidota uzraudzības padome kā pārraugošā	<ul style="list-style-type: none"> Valsts uzņēmumiem līdzīga institucionālā uzbūve (kad uzraudzības padomei līdzīga loma kā akcionāru sanāksmei), 	<ul style="list-style-type: none"> Būtu nepieciešamas izmaiņas jumta likumā, visticamākais, pārveidojot ostas par valsts uzņēmumiem.

<p>institūcija un esošās valdes pārveidošana par valdi kā izpildorgānu</p>	<p>kuras funkcionēšanu var viegli nostiprināt, balstoties uz uzņēmumu pārvaldības modeli.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzraudzības padomē varētu darboties valsts un pašvaldību pārstāvji, kas varētu saglabāt kopēju pašvaldību un valdības pārraudzību, neiesaistot trešās puses. • Uzraudzības padomes esamība ar politisko atbildību atvieglotu valdes izveidi, pamatojoties uz profesionāliem kritērijiem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Starp uzraudzības padomi un valdi būtu jānodibina līgumiskās attiecības. • Pašvaldībām un valdībai varētu šķist, ka tām ir mazāk pilnvaru ostas ikdienas darba veikšanā (ko citi uzskatītu par pozitīvu faktoru). • Būtu jāpārskata valdes locekļu iecelšana un tās sastāvs.
--	---	--

146. Jaunizveidotajai uzraudzības institūcijai reizi gadā būtu jāveic valdes darba rezultātu izvērtējums. Daudzās valstīs starp valdi un pārraudzības institūciju ir mandāts/līgums, un tas varētu kalpot kā šādas izvērtēšanas pamats par atbilstību mandātam, galvenajiem pienākumiem un atbilstībai valdošajiem korporatīvās pārvaldības pamatprincipiem. Šādu novērtēšanu varētu veikt tieši pārraudzības institūcija vai arī ar ārējo konsultantu atbalstu. Jāizstrādā priekšlikumi, kas gūti šādas novērtēšanas gaitā nolūkā uzlabot valdes darbu, un tiem jābūt publiski pieejamiem.

Uzraudzība

147. ***Ministru Kabinetam jāveic izmaiņas attiecīgajos nolikumos (noteikumos), lai precizētu valdes locekļu kvalifikācijas prasības.*** Tam vajadzētu rosināt amatpersonas pārliecināties, ka izvēlētajiem valdes locekļiem ir atbilstoša pieredze un prasmes, lai pildītu uzticēto mandātu. Nolikumos būtu jāietver valdes locekļiem nepieciešamo zināšanu, prasmju un pieredzes raksturojums (*profile*), ieskaitot vispārējas pazīmes (piemēram, neatkarība, atbildība, godprātība, vadības prasmes, u.c.) un – dažiem valdes locekļiem – konkrētu profesionālo kvalifikāciju (piemēram, prasmes, zināšanas un pieredzi kādā noteiktā speciālo zināšanu jomā). Atbilstīgas jomas parasti ietver: finanses, tirgzinības (it īpaši attiecībā uz CIS valstīm), kuģniecība, loģistika, kravu nosūtīšana, dzelzceļi, terminālu operācijas, juridiskie pakalpojumi ⁷².

148. ***Ministru Kabinetam jāveic izmaiņas attiecīgajos noteikumos, lai noteiktu valdes locekļa amata ieņemšanas termiņa ierobežojumus.*** Termiņa ierobežojumiem jāietver standarta amata ieņemšanas termiņš (teiksim, 4 gadi), kā arī maksimālais termiņu skaits (piemēram, divi termiņi). Būtu sagaidāms, ka valdes locekļi ieņem amatu visā noteiktajā termiņā, pat gadījumā, kad notiek ieceļošo amatpersonu maiņa (jo šie ir specializēti, nevis politiski amati). Ja tiek izvēlēts šāds princips, jaunajiem locekļiem amatā būtu jāstājas pakāpeniski (piemēram, katru otro gadu tiktu nomainīta puse no valdes sastāva).

149. ***Valdēm nekavējoties jāizveido Audīta komitejas.*** Komiteju pienākumos jāietilpst

⁷² (i) Darba uzdevuma paraugs un paziņojuma par valdes locekļa vakanci piemērs, kas adaptēts no Apvienotās Karalistes "Modernizējot ostas", ir pieejams: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/84286> (ii) Tāda Roterdamas ostas noteikumos: http://www.portofrotterdam.com/en/Port-authority/organisation/Documents/rules_supervisory_board.pdf

pārraudzībai pār: (1) ostas pārvalžu finanšu atskaitēm un finanšu stāvokli; (2) iekšējās kontroles un riska vadības sistēmu; (3) iekšējiem auditiem; (4) ārējiem auditiem. Audita komiteja jāveido diviem līdz četriem valdes locekļiem ar atbilstošu profesionālo pieredzi un kvalifikāciju. Audita komitejas locekļu identitāte atklājama ostu interneta vietnēs. Audita komitejas statūtiem jāietver audita komitejas pilnvaru apraksts, tie jāapstiprina valdei, un tie ir atklājami interneta vietnēs⁷³.

Vadība

150. **Ministru Kabinetam jāveic izmaiņas Ostu nolikumos, lai piešķirtu mandātu pārvaldnieka (CEO) ikgadējam darbības rezultātu novērtējumam.** Lai to paveiktu, nepieciešami sīki izstrādāti darba uzdevumi, kā arī jānosaka kvalitatīvie un kvantitatīvie ikgadējie mērķi. Pārvaldnieka darba rezultātu novērtējumam ir jāietekmē lēmumi par viņa/viņas atlīdzību⁷⁴. Pārvaldnieka darba rezultātu novērtējuma kopsavilkumam jābūt publiski pieejamam.

Auditi

151. **Ministru Kabinetam jāveic izmaiņas Ostu nolikumos, lai veiktu ārējo auditu un pilnībā publiskotu katras ostas ārējā audita atskaiti, kā arī pilnā mērā publicētu atbildes uz šīm atskaitēm, lai paaugstinātu finanšu auditu un to rezultātu caurskatāmību.** Šodien būtu jānosaka, ka finanšu auditi ir veicami atbilstoši Starptautiskajiem revīzijas standartiem (ISA). Valdes Audita komitejai ir jāpārtrauc konkurss par neatkarīga auditora pieņemšanu darbā;⁷⁵ valdēm arī jāapspriež audita rezultāti un jāvienojas par noteiktu rīcības plānu konstatēto trūkumu novēršanai, nosakot izpildes termiņus; un ka galvenie audita atklājumi un priekšlikumi, kā arī valdes rīcības plāns ir publicējami un padarāmi pieejami sabiedrībai. Ārējā audita atskaites publicējamās pilnā apjomā, tāpat kā visaptveroša atbilde, ieskaitot noteiktu rīcības plānu konstatēto trūkumu novēršanai, nosakot izpildes termiņus.

152. **Paralēli standarta finanšu auditam jāveic saimnieciskās darbības audits.** Šādi auditi ļautu valdēm (un valdībai un pašvaldībām) labāk kontrolēt investīciju un darbības efektivitāti, ieskaitot izmaksas. Saimnieciskās darbības audita laikā jāizmanto tehniskās prasmes, ar kurām novērtēt ostas saimniecisko darbību, ar ko administrācija parasti nesaskaras, tādējādi samazinot informācijas nelīdzsvarotību starp ostām un tās pāraugošajām institūcijām.

153. **Katrā ostā jāveic iekšējā auditēšana un par to jāziņo valdei.** Šāda funkcija būtu nodēriģa, lai paaugstinātu disciplīnu aktīvu pārvaldīšanas un izmaksu kontroles jomā.

⁷³ (i) Sidnejas ostas Audita un riska komitejas statūtu paraugs ir pieejams: http://www.sveports.com.au/corporation/corporate_governance/audit_and_risk_committee_charter (ii) Sietlas ostas Audita un riska komitejas statūtu paraugs ir pieejams: http://www.portseattle.org/About/Commission/Audit-Committee/Documents/Audit_Committee_Charter_20121211.pdf

⁷⁴ Ostas pārvaldnieka (CEO) darba apraksta paraugs ir pieejams: http://www.portskillsandsafety.co.uk/skills/careers/industry_roles/port_manager

⁷⁵ Audita komitejai ir jāizstrādā vadlīnijas par ārējā auditora darba uzdevumu un jānodrošina ārējā auditora neatkarība, un jāziņo pāraugošajām iestādēm par darbībām, kas veiktas, lai nodrošinātu auditora neatkarību. Var tikt izmantotas dažādas metodes, lai nodrošinātu, ka auditoriem nav tādas tiešas vai netiešas saiknes ar ostas amatpersonām, kas var ietekmēt auditora neatkarību. Dažas no metodēm ir: (i) aizliegums vai ierobežojums nolīgt ārēju auditoru tādu citu pakalpojumu veikšanai, kas var radīt interešu konfliktu; (ii) ja auditora nolīgšana citu pakalpojumu sniegšanai ir atļauta, ir nosakāms, kādus tieši citus pakalpojumus auditors var sniegt un kāds ir ikgadējās maksimālās samaksas par šādiem pakalpojumiem no atlīdzības par auditu; (iii) aizliegums neatkarīgiem auditoriem ieņemt valdes locekļa amatu; (iv) prasība katru gadu valdei iesniegt vēstuli, kas apliecina auditora neatkarību; (v) auditora pienākumu izpildes termiņa ilguma ierobežojums; (vi) audita firmu rotācija pēc noteikta gadu skaita; (vii) ja audita firmu rotācija nav iespējama, regulāra audita partneru rotācija; (viii) atskaitē par gadskārtējo samaksu auditoram, norādot summas, kas ir samaksātas par pakalpojumiem, kas nav audits.

1.pielikums. Latvijas Republikas darba uzdevumi: Ostu nozares pārskats: Konkurētspēja un pārvaldība.

Pamatojums

154. Latvijas ostām tautsaimniecībā ir svarīga loma. Latvija jau sen nostiprinājusies kā tranzīta valsts (galvenokārt attiecībā uz Krieviju, Vidusāziju un Baltkrieviju), un tās ostās gada laikā pārkrauj vairāk nekā 60 miljonus tonnu kravu. Nozīmīgākās ir Rīgas un Ventspils ostas (mazākā mērā arī Liepāja). Kopumā ar transportu un loģistiku saistītās darbības sastāda aptuveni 13 procentus no IKP (un tās bija visai elastīgas 2008.-2009.gada krīzes laikā).

155. Nozari regulē 1994.gada Likums par ostām (un vēlāk veiktie grozījumi un papildu likumi, kā 2000.gadā pieņemtais Rīgas brīvdostas likums un 1997.gadā pieņemtais Ventspils brīvdostas likums u.c.). Ostas pārvaldes izveidotas kā publiskas institūcijas, kas ar privātajiem operatoriem noslēdz līgumus par zemes izmantošanu, dažādu darbību attīstību un, dažos gadījumos, vispārēju (kopīgu) pakalpojumu sniegšanu. Katras ostas pārvaldi uzrauga valde astoņu locekļu sastāvā (četri pašvaldību pārstāvji un četri valdības pārstāvji). Likums arī paredz Nacionālo ostu padomi, kurā darbojas valsts, ostu un attiecīgo pašvaldību pārstāvji, kas pārrauga nozares politikas valsts līmenī.

156. Pēdējā laikā radušās bažas par Latvijas ostu konkurētspēju un to, kā to noturēt un uzlabot aizvien pieaugošas konkurences apstākļos. Latvijas ostu tradicionālie konkurenti ir Klaipēdas (Lietuva) un Tallinas (Igaunija) ostas, kā arī Sanktpēterburgas un Primorskas (Krievija) ostas. Tomēr Ustjugas (Krievija) ostas nesena attīstība un straujā izaugsme šo sadalījumu var izmainīt, absorbējot un palielinot tirgus daļu Krievijas iekšienē. Vienlaikus Latvijas institūcijas vēlētos pozicionēt ostas tā, lai pakāpeniski pieaugtu to ostu pakalpojumu apjoms, kas dod lielu pievienoto vērtību.

157. Latvijas institūcijas konkurētspējas palielināšanas ietvaros ir arī ieinteresētas ostu pārvaldības nostiprināšanā. Šajā sakarā radušās diskusijas, kā vislabāk izvirzīt mērķus un noteikt stimulus ostu vadības darbam; kā nodrošināt godīgu konkurenci starp operatoriem un godīgu cenu noteikšanu par ostu pakalpojumiem; kā vadīt ostu darbību saskaņā ar publiskajām tiesībām pret korporatīvajām tiesībām; utt. Valdība apsolījusi Eiropas Komisijai „pārskatīt kārtību ostu aplikšanā ar nodokļiem (speciālās ekonomiskās zonas) un pielikt pūles, lai paaugstinātu to pārvaldības efektivitāti un caurskatāmību”.

158. Ar 2012.gada 22.jūniju datētajā vēstulē Satiksmes ministrija lūgusi Pasaules Bankas atbalstu nozares analīzes veikšanā. Pasaules Bankas misija Latviju apmeklēja 2012.gada 29.-31.augustā, lai apspriestu iespējamo analīzes apjomu, un tai bija iespēja piedalīties sarunās ar valdību, parlamenta līderiem, ostu pārvalžu un privātā sektora pārstāvjiem. Šie darba uzdevumi atspoguļo šo sarunu būtību.

Mērķis

159. Šī pētījuma mērķis ir izanalizēt Latvijas nozīmīgāko ostu darbību un vadību un sniegt priekšlikumus, ja/nepieciešamības gadījumā (i) lai stiprinātu ostu starptautisko

konkurētspēju un (ii) lai nodrošinātu, ka to pārvaldības prakse atbilst pozitīvai starptautiskajai pieredzei.⁷⁶

Apraksts

Metodoloģiskā pieeja

160. Pārskats tiks vērsts uz nozari regulējošajiem pamatprincipiem, ieskaitot to faktisko īstenošanu un interpretāciju, kā arī esošās nozares stratēģijas un lielāko ostu attīstības stratēģijas, ieskaitot iecerētās investīciju programmas. Pētījums tiks veikts, pamatojoties uz informācijas analīzi un pārrunām ar ieinteresētajām pusēm.

161. Pārskats būs balstīts uz piemērojamo noteikumu un Latvijas faktiskās prakses un darbības salīdzināšanu ar salīdzināmām ostu institūcijām citās valstīs. Attiecībā uz pārvaldību pētījuma gaitā uzmanība tiks koncentrēta uz labas starptautiskās prakses (Latvijai piemērotas) pārņemšanu, un nav iecerēts kavēties pie konkrētiem starpgadījumiem vai apgalvojumiem. Lai noteiktu iespējamās jomas, kurās būtu veicami uzlabojumi, pētījums tiks balstīts pamatā uz atbilstoši salīdzināmiemkritērijiem un atbilstību starptautiskajām normām. Lai sniegtu priekšlikumus, pētījumā galvenokārt tiks apskatīta analizēta attiecīgā pieredze citās valstīs, kas tiks pielāgota Latvijas kontekstam.

162. Plašākā kontekstā Baltijas jūras tirdzniecības ietvaros pētījums būs vērsts uz Rīgas un Ventspils ostām, mazākā mērā – uz Liepājas ostu. Kad vien tas būs atbilstoši, saistībā ar Rīgas un Ventspils ostām atsevišķi tiks aprakstīti atklājumi un priekšlikumi.

10. Pētījumā tiks apskatītas divas būtiskākās jomas: (i) konkurētspēja un (ii) pārvaldība. Darbs abās jomās turpināsies vienlaicīgi, jo konkurētspēja ir cieši saistīta ar pārvaldību.

Konkurētspēja

11. Attiecībā uz konkurētspēju paredzams, ka pētījuma ietvaros tiks apskatītas šādas jomas:

- *Rezultatīvie rādītāji* – starptautiskās prakses analīze, lai noteiktu ostu un ostu pārvalžu darbības rezultātus un progresu ceļā uz augstāku konkurētspēju (lai nodrošinātu stimulus attiecībā uz ostu devuma maksimizēšanu tautsaimniecības attīstībā); galveno rezultatīvo rādītāju (KPI) analīze veikta, paturot prātā, ka vairums ostu apkalpoto kravu ir lejamkravas un beramkravas, kas apkalpotas lielā skaitā termināļu, un ka lielākā daļa kravu ir tranzīta kravas – priekšlikumi attiecībā uz iespējamajiem rādītājiem par katru no lielākajām Latvijas ostām.

- *Loģistikas attīstības indekss* – Latvijas rezultatīvo rādītāju apskats Pasaules Bankas Loģistikas attīstības indeksa pētījumā, kā arī dažādas aktivitātes, kas veido šo indeksu,

⁷⁶ Šī pētījuma ietvaros pārvaldība attiecas uz noteikumu un prakses ietvaru, saskaņā ar ko valde nodrošina atbildību, godīgumu un caurskatāmību uzņēmuma attiecībās ar tā ieinteresētajām pusēm (finansētājiem, klientiem, vadību, darbiniekiem valdību un sabiedrību). Pārvaldības ietvars sastāv no (1) skaidri noteikta un netieša līguma starp ostām un ieinteresētajām pusēm par atbildības, tiesību un atbildības sadalījumu, (2) procesu, saskaņā ar kuru tiek nolīdzināts reizēm sastopamais ieinteresēto pušu interešu konflikts atbilstoši viņu pienākumiem, privilēģijām un lomām (3) pareizas uzraudzības, kontroles un informācijas plūsmas procesiem, kalpojot par atbilstību un pārbaužu sistēmu. (Avots: EDSO Korporatīvās pārvaldības principi).

stiprās puses un uzlabojamās jomas – prioritāro darbību noteikšana, lai sniegumu attiecīgi uzlabotu.

- *Konkurētspēja īstermiņā līdz vidēja termiņā* – īss apskats par jaunākajām tendencēm un prognozes gan jūras pārvadājumiem Baltijas reģionā, gan alternatīvi pārvadājumu maršruti Latvijas iekšzemē (Krievija, Āzija, Baltkrievija) – Latvijas ostu salīdzinošo priekšrocību apskats (stiprās un vājās puses) salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem – Latvijas ostu salīdzinošā novērtēšana (stiprās un vājās puses) salīdzinājumā ar galvenajiem konkurentiem – kritēriju noteikšana Latvijas ostām (balstoties uz augstāk minētajiem rezultativajiem rādītājiem) – Latvijas ostu stratēģijas, kas vērsta uz pārvadājumu un investīciju piesaisti tuvāko gadu laikā, analīze – komentāri un priekšlikumi.
- *Attīstība vidēja termiņā līdz ilgtermiņā* – starptautiskās pieredzes analīze ar kravu pievienoto vērtību, vedot tās tranzītā cauri Latvijas ostām, lai veiktu aktivitātes papildu labuma gūšanai ostu nozarē, attīstītu loģistikas mezglus un maksimāli palielinātu ostu ietekmi uz ekonomiku kopumā – priekšlikumi.
- *Biznesa atvieglošana* – ostas pārvalžu faktiski veikto pasākumu un prakses analīze nolūkā atvieglot uzņēmējdarbību privātajam sektoram (importētāji, eksportētāji, investori utt.) – kritēriju noteikšana, izmantojot salīdzināmās ostas institūcijas citās valstīs – priekšlikumi.
- *Investīciju programma* – Latvijas ostu investīciju stratēģiju analīze, ieskaitot gatavošanās kontekstu nākamajai ES finanšu plānošanas periodam – to atbilstības novērtējums ar īsa, vidēja un ilgtermiņa konkurētspējas mērķiem – priekšlikumi.

Pārvaldība

12. Attiecībā uz pārvaldību, pētījumā uzmanība tiks koncentrēta uz ostu nozares vadības caurskatāmību un atbildību, analizējot Latvijas praksi un pārņemot labu starptautisko praksi. Paredzams, ka pētījuma ietvaros tiks apskatītas šādas jomas:

- *Saistība starp konkurētspēju un konkrētiem pārvaldības aspektiem* – starptautiskās pieredzes sniegtās mācībstundas – iesaistīšanās prioritāros jautājumos reformu veikšanai un loģisks pamatojums izmaiņām.
- *Pārraudzības struktūras* – ostas institucionālo un tiesisko ietvaru analīze, valžu struktūra, sastāvs, loma un faktiskā darbība (tajā skaitā līguma un darbības novērtēšanas pasākumi un potenciālo interešu konfliktu novēršana) – valdes pārraudzības pasākumu analīze attiecībā uz aktivitātēm, kas ietekmē liela resursu daudzuma izmantošanu – Latvijas Ostu padomes un Satiksmes ministrijas pārraudzības lomas analīze – atbilstības starptautiskajām pamatnostādņēm analīze un salīdzinājums ar praksi pielīdzināmajās ostu institūcijās – stipro un vājo pušu noteikšana; priekšlikumi.
- *Ostas vadība* – pārvaldnieku pienākumu analīze – iekšējo procesu un procedūru analīze, kā arī iekšējie un ārējie kontroles mehānismi (piemēram, finanšu vadībai, līgumu vadībai, darbības rezultātu novērtēšanai utt.), ieskaitot atbilstību faktiskajai praksei – atbilstības ar starptautiskajām pamatnostādņēm analīze un salīdzinājums ar praksi pielīdzināmajās ostu institūcijās – stipro un vājo pušu noteikšana; priekšlikumi.

- *Saikne starp ostu pārvaldēm un privātajiem operatoriem* – piemērojamo noteikumu un faktiskās prakses analīze attiecībā uz neitralitāti/godīgumu lēmumu pieņemšanā (tajā skaitā pilnvarojumus investīciju veikšanai, vietas piešķiršanu, drošību / līgumiskās vienošanās paredzamību, līgumi par vispārīgo pakalpojumu sniegšanu un administratīvajiem jautājumiem) un pakalpojumu cenu noteikšana – piemērojamo noteikumu un faktiskās prakses analīze attiecībā uz ostu pārvalžu iesaistīšanos pakalpojumu nodrošināšanā, kas varētu tikt pirkti no privātā sektora – atbilstības starptautiskajām pamatnostādnēm analīze un salīdzinājums ar praksi pielīdzināmajās ostu institūcijās – stipro un vājo pušu noteikšana; priekšlikumi.
- *Finanšu plūsmas starp ostu pārvaldēm un valsti* – dažādu starptautisko modeļu analīze (tajā skaitā attiecības ar konkrētu pārvaldējumu struktūru ostas konkurētspējas perspektīvā) un attiecīgo stipro un vājo pušu, risku un iespēju analīze – faktiskās prakses analīze Latvijas ostu gadījumā – ostu investīciju atdeves līmeņu aprēķina metodoloģijas analīze – visizdevīgākā ieguldījuma izvērtējums valstij, kas atvasināts no pašreizējā uzstādījuma – atbilstības starptautiskajām pamatnostādnēm analīze un salīdzinājums ar praksi pielīdzināmajās ostu institūcijās – stipro un vājo pušu noteikšana; priekšlikumi.
- *Caurskatāmība* – starptautiskās labās prakses analīze ostu pārvalžu informācijas publicēšanas / komunikācijas jomā (ko? kam? kā?) un pasākumi komerciālās konfidencialitātes saglabāšanai (ko vajadzētu / nevajadzētu atklāt?) – īss Latvijas prakses salīdzinājums – atbilstības starptautiskajām pamatnostādnēm analīze un salīdzinājums ar praksi pielīdzināmajās ostu institūcijās – stipro un vājo pušu noteikšana; priekšlikumi.

2.pielikums. Atsauces.

1. „Latvijas ostu attīstības programma” 2008-2013. Latvijas Ostu, tranzīta un loģistikas padome. 2008.gads; uzlabots 2011.gadā. Rīga.
2. „Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030.”
3. „Valsts stratēģisko pamatprincipu kopums 2008-2013”.
4. „Transporta attīstības pamatnostādnes 2008-2013”
5. Bichou, K. and Gray, R., A Logistics And Supply Chain Management Approach To Poor Performance Measurement, Maritime Policy Management". 2005. V.31, No 1, 47-67
6. [Pārresoru koordinācijas centrs. "Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014-2020" Latvijas valdība.](#) 2012.
7. Department for Transport. "Modernising Port Trusts". 2009. Government of United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. Second Edition. London.
8. ESPO. "European Port Governance. " 2010. Report on Enquiry into the Current Governance of European Seaports. Prepared by Patrick Verhoeven
9. ESPO. "Port Performance I Port Performance Indicators: Selection and Measurement Indicators." January 2012.
10. EUROPEAID. "A Study on Common Border Crossings Points Management between Schengen Area and Russia/Belarus." Implemented by B&S Europe. May 2012.
11. Government of Canada. "Canada's Gateways: national Policy Framework for Strategic Gateways and Trade Corridors." 2009.
12. GOL. "National Reform Programme of Latvia for the Implementation of the "Europe 2020" Strategy." 2011. Riga.
13. HM Treasury. "The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government." 2003. London.
14. ISL. "Public Financing and Charging Practices of Seaports in the EU". 2006. Prepared for European Commission by Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen, Germany.
15. IFC, MIGA, World Bank. "Incentives and Investments: Evidence and Policy Implications. 2009. Investment Climate Advisory Services of the World Bank.
16. KPMG. "Freight Transport Industry". 2011.
17. KPMG Baltics SIA. Competitive Position of Baltic States Ports, November 2013.
18. OECD. "OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises". 2005.
19. OECD. "Towards Best Practice Guidelines for the Development of Economic Zones." 2009.
20. Port of Rotterdam. "Annual Report 2011." 2012.
21. Port of Tallinn. "Port of Tallinn 2011 Performance Results Analysis."
22. World Bank. "Port Reform Tool Kit". Washington, DC.
23. World Bank and International Finance Corporation. "Doing Business 2012: Doing Business in a More Transparent World". 2012. Washington, DC.
24. World Bank. "Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy". Washington, DC.
25. World Bank. "Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy". Washington, DC.
26. World Economic Forum. "The Global Enabling Trade Report 2012: Reducing Supply Chain Barriers." 2012.