



Infrastruktūras attīstības kā līdzekļa saimnieciskās darbības sekmēšanai izvērtējums

Rīgas Investīciju un tūrisma Aģentūra
Noslēguma ziņojums

KPMG Baltics SIA

2022. gada 30. novembris



KPMG Baltics SIA

Vesetas iela 7

Rīga, LV-1013

Tel. + 371 67038000

kpmg@kpmg.lv

kpmg.com/lv

Privāti un konfidenciāli

2022. gada 30. novembrī

Rīgas Investīciju un
Tūrisma aģentūras
Direktoram
Fredim Bikovam

Rīgas Investīciju un tūrisma aģentūra
Torņa iela 4-3B, Rīga,
LV-1050

A.god. F. Bikova kungs!

Saskaņā ar 2022. gada 29. augusta līgumu («Līgums») starp «KPMG Baltics SIA» («KPMG», «mēs») un Rīgas pašvaldības aģentūru «Rīgas investīciju un tūrisma aģentūra» («RITA», «Jūs»), nosūtām Jums ziņojumu «Infrastrukturā attīstības kā līdzekļa saimnieciskās darbības sekmēšanai izvērtējums».

Šis ziņojums ir sagatavots vienīgi RITA, un bez mūsu iepriekšējas rakstiskas atļaujas ziņojumu vai atsevišķas tā daļas nedrīkst nodot citām pusēm, citēt vai izdarīt atsauces, izņemot tajos gadījumos, kas noteikti Līgumā. Šī ziņojuma darba apjoms ir noteikts Līgumā, un mēs neuzņemamies atbildību pret trešajām pusēm, kurām varētu kļūt pieejams šis ziņojums vai kuras varētu saņemt tā kopiju. Šī ziņojuma nodošana trešajām pusēm jāveic saskaņā ar Līgumā paredzēto kārtību.

Blakus esošais svarīgais paziņojums ir lasāms kopā ar šo pavadvēstuli.

Ja Jums rodas jautājumi par šo ziņojumu, lūdzu, sazinieties ar KPMG projektu vadītāju Kristapu Kovaļevski (kkovalevskis@kpmg.com, +371 28 447 273).

Patiesā cieņā,

Evija Šturca
Partnere, prokūriste
KPMG Baltics SIA

Svarīgs paziņojums

Ziņojums tika sagatavots, balstoties uz mūsu darbu, kas veikts no 2022. gada 1. septembra līdz 2022. gada 30. novembrim. Mēs ziņojumā neesam veikuši tādas izmaiņas, kas varētu būt saistītas ar notikumiem vai apstākļiem pēc minētā perioda beigām.

KPMG darba uzdevuma mērķis bija veikt infrastruktūras attīstības kā līdzekļa saimnieciskās darbības sekmēšanai izvērtēšanas pakalpojumu. Darba uzdevums ietvēra šādus pakalpojumus:

1. Infrastrukturā attīstības plānošanas sistēmas izvērtējums un rekomendācijas procesa uzlabošanai attiecībā uz infrastruktūras attīstības ieceru plānošanu, ieviešanu un uzraudzību Rīgas valstspilsētas pašvaldībā
2. Sadarbības modeļa infrastruktūras attīstībai starp pašvaldību un privāto investoru izstrāde
3. Citu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu ieteikumu un labās prakses izklāsts

Sagatavojot šo ziņojumu, mūsu galvenie informācijas avoti bija:

- Rīgas valstspilsētas pašvaldības struktūrvienību un kapitālsabiedrību dokumenti;
- Rīgas valstspilsētas pašvaldības pārstāvju un kapitālsabiedrību sniegtās intervijās (Rīgas domes priekšsēdētājs, Rīgas domes priekšsēdētāja vietnieks pilsētas attīstības un plānošanas un satiksmes infrastruktūras un transporta jautājumos, RITA direktors, Pilsētas attīstības departaments, Satiksmes departaments, SIA «Rīgas ūdens», SIA «Rīgas satiksme»);
- Starptautisko literatūras avotu izpēte un analīze;
- Rīgas uzņēmēju un nekustamo īpašumu attīstītāju aptauja (atbildes sniedza 27 respondenti);
- Starptautiskās prakses izpēte un analīze par uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu labās prakses piemēriem.

Mēs neuzņemamies atbildību par šo informāciju, taču, cik vien iespējams, esam pārliecinājušies par tās patiesumu. Mēs esam pieņēmuši, ka Rīgas valstspilsētas pašvaldības darbinieku sniegtie paskaidrojumi atspoguļo faktisko situāciju.

Lūdzu, ņemiet vērā, ka mēs neizsakām atzinumu vai jebkāda cita veida apliecinājumu par šajā ziņojumā ietvertu informāciju, un mūsu veiktais darbs nav revīzija vai pārbaude, kas veikta atbilstoši starptautiskajiem revīzijas standartiem vai citiem apliecinājuma standartiem.



Terminu un saīsinājumu skaidrojums

RITA	Rīgas pašvaldības aģentūra "Rīgas investīciju un tūrisma aģentūra"
RD	Rīgas Dome
RD PAD	Rīgas domes Pilsētas attīstības departaments
RD SD	Rīgas domes Satiksmes departaments
KPMG	KPMG Baltics SIA
Colliers	Colliers International Advisors SIA
Izpildītājs	KPMG Baltics SIA sadarbībā ar Colliers International Advisors SIA
Investors	Nekustamo īpašumu attīstītāji un uzņēmumi, kas iegulda infrastruktūras attīstībā
PPP	Publiskā-privātā partnerība

Ziņojuma saturs

Nr.	Sadaļas nosaukums	Lpp
1.	Projekta mērķis un uzdevumi	5
2.	Infrastrukturā attīstības plānošanas sistēmas izvērtējums un rekomendācijas	7
2.1.	Publiskās infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesa identifikācija un izvērtējums	7
2.2.	Infrastrukturā ieguldījumu efektivitātes finanšu un ekonomiskie, kā arī sociālie novērtēšanas kritēriji	23
2.3.	Kritēriju piemērošanas analīze dažādām attīstības ieceres stadijām	36
2.4.	Kritēriju piemērošanas analīze ar praktiskiem piemēriem	38
3.	Priekšlikumi sadarbības modelim starp pašvaldību un privāto investoru	41
3.1.	Pašreizējais normatīvais regulējums infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesā iesaistītajām pusēm	41
3.2.	Priekšlikumi sadarbībai starp pašvaldību un privāto investoru	44
3.3.	Piedāvātais sadarbības modelis	50
4.	Citi ieteikumi uzņēmējdarbības atbalsta instrumentiem	53
4.1.	Mehānismu izvērtējums, kā palielināt pašvaldību lomu investīciju piesaistes procesā	53
4.2.	Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu labās prakses piemēru apkopojums un izvērtējums	56
4.3.	Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums	77
5.	Pielikumi	90
A	Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa	91
A1	Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem	92
B	Investoru aptaujas anketa	93
B1	Investoru aptaujas rezultāti	94

01

Projekta mērķis un uzdevumi

Projekta mērķis un uzdevumi

Mērķis: Izvērtēt esošo infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmu un sniegt rekomendācijas procesa uzlabošanai, t.sk. izstrādāt sadarbības modeli starp pašvaldību un privātajiem investoriem un sniegt ieteikumus citiem uzņēmējdarbības atbalsta instrumentiem.

Atbilstoši Tehniskajai Specifikācijai, pakalpojuma mērķis tika sasniegts, veicot 3 galvenos uzdevumus:

01 Uzdevums

Sagatavot un izstrādāt Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas **izvērtējumu un rekomendācijas**

02 Uzdevums

Izstrādāt **priekšlikumus sadarbības modelim** starp pašvaldību un privāto investoru

03 Uzdevums

Sagatavot un izstrādāt citu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu **ieteikumus un labās prakses izklāstu**

02

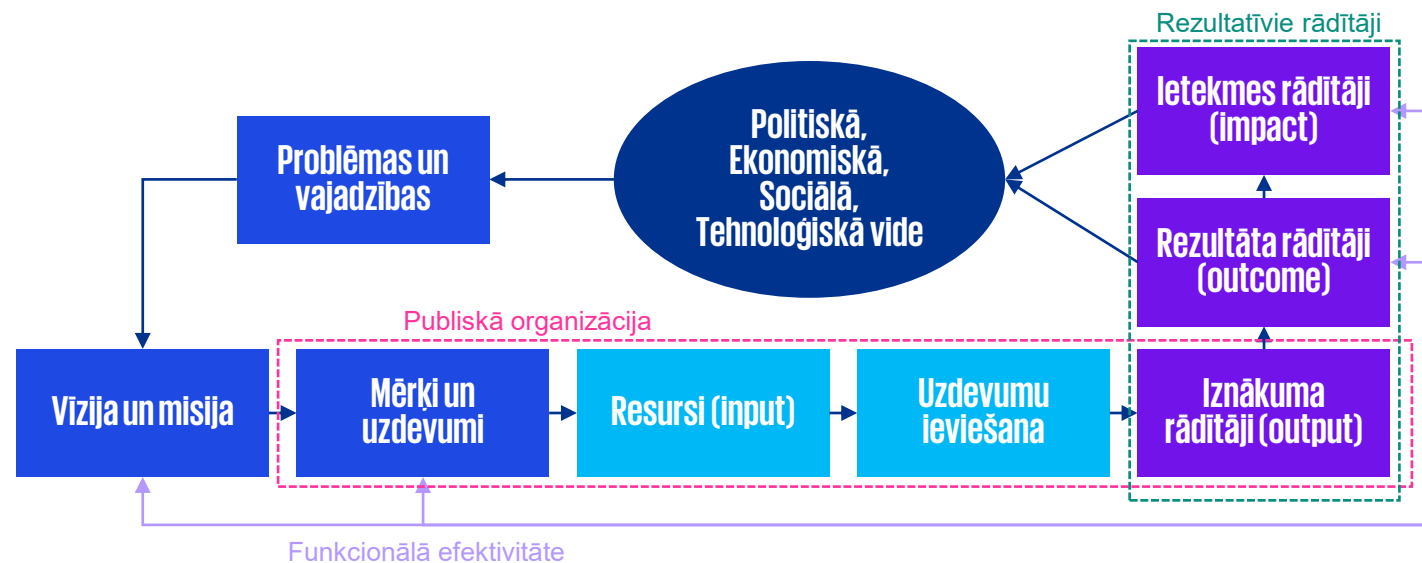
Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas izvērtējums un rekomendācijas tās pilnveidošanai

- 2.1 Publiskās infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesa identifikācija un izvērtējums
- 2.2 Infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes finanšu un ekonomiskie, kā arī sociālie novērtēšanas kritēriji
- 2.3 Kritēriju piemērošanas analīze dažādām attīstības ieceres stadijām
- 2.4 Kritēriju piemērošanas analīze ar praktiskiem piemēriem

Rīgas pilsētas infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesa identifikācija ir balstīta uz publiskās pārvaldes resursu-rezultātu modeļa pieeju

Publiskās pārvaldes resursu-rezultātu modelis

Laba uzraudzības sistēma vērtē resursu ieguldījumus (lai nodrošinātu saprātīgus budžeta izdevumus) un rezultātus (lai novērtētu progresu saskaņā ar izvirzītajiem mērķiem). To novērtēšanu nodrošina rādītāji, kuru klasifikācijas pamatā ir resursu un rezultātu modelis (Avots: Performance Management in the Public Sector, V. Vignieri)



Publiskās pārvaldes resursu-rezultātu modeli veido 8 elementi, kurus piedāvājam klasificēt trīs galvenajās daļās: plānošanas, ieviešanas un uzraudzības daļas

Publiskās pārvaldes resursu-rezultātu modelis

Izvērtējuma ietvaros, balstoties uz Tehnisko specifikāciju, KPMG modeli sadala 3 daļās:

1. Plānošanas daļa:

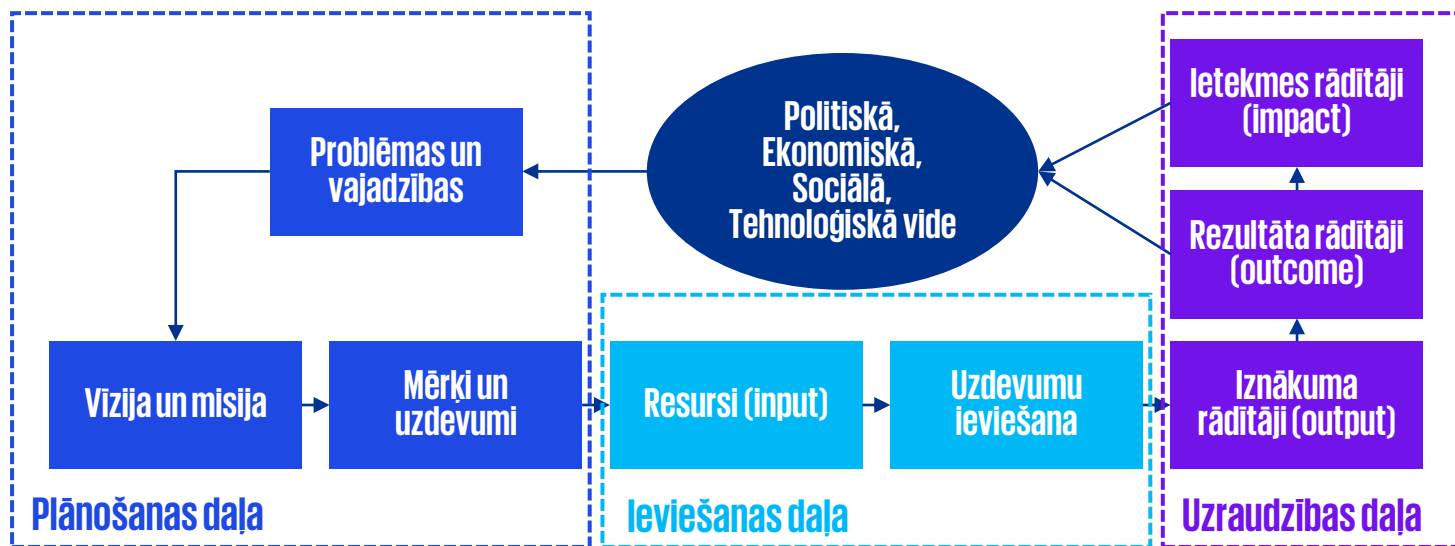
Tiek noteikta ilgtermiņa (līdz 25 gadiem)
vīzija un vidēja termiņa (līdz 7 gadiem)
mērki un uzdevumi

2. leviešanas daļa:

Tiek noteiktas īstermiņā (1-3 gadi)
veicamās aktivitātes un tām nepieciešamie
resursi

3. Uzraudzības daļa:

Tiek apkopotas rādītāju izmaiņas, ko ietekmē Plānošanas un leviešanas daļas



Plānošanas daļa

01

Problēmu un vajadzību identifikācija

02

Vīzijas un misijas definēšana

03

Mērķu un uzdevumu noteikšana

KPMG secinājums: Katrai struktūrvienībai ir skaidri savi mērķi un plānošana savu kompetenču ietvaros. Attīstības plānošanas dokumentos ir definēta pilsētas vīzija, sasniedzamie mērķi, pamatuzdevumi un izstrādāts rīcības plāns programmas īstenošanai. Struktūrvienības pastāvīgi identificē darbības, kas palīdzētu sasniegt uzdevumu izpildi un mērķu sasniegšanu.

- Problēmu un vajadzību identifikācija tiek veikta, izstrādājot pašreizējās situācijas raksturojumu attīstības programmas izstrādes ietvaros: katrs departaments un kapitālsabiedrība, vadoties pēc saviem kritērijiem un datu analīzes, apzina un papildina sev atbilstošās problēmas¹. Tiek ņemtas vērā sūdzības no iedzīvotājiem, arī investori dodas pie viņuprāt atbilstošākajām struktūrvienībām, lai risinātu to vajadzības¹;
- Rīgas attīstības programmas 2022. - 2027. gadam ietvaros tiek izvirzītas deviņas attīstības prioritātes, kuru mērķis ir īstenot izvirzīto ilgtermiņa attīstības mērķu realizēšanu². To īstenošanas rezultātā būtu jāsasniedz Rīgas pilsētas vīzija kļūt par starptautiski atpazīstamu, nozīmīgu un konkurētspējīgu Ziemeļeiropas metropoli³. Ilgtermiņa mērķi attiecībā uz infrastruktūras attīstību ietver ilgtspējīgas transporta hierarhijas ieviešanu pilsētas transportā (gājējs - velobraucējs – sabiedriskais transports – privātais autotransports), starptautiskās transporta infrastruktūras paplašināšanu un modernizēšanu, pilsētas inženierinfrastruktūras modernizāciju un jaunu tīklu izbūvi (viedo tīklu ieviešana pilsētas prioritārajās teritorijās, teritorijās, kur inženierkomunikācijas ir vecākas par 70 gadiem, kā arī ražošanas teritorijās, lai paaugstinātu Rīgas konkurētspēju), zaļo koridoru savienojšo infrastruktūru, infrastruktūru krasta sasniegšanai no ūdensobjekta, sociālo infrastruktūru (izglītība, kultūra, sports u.c.) u.c.³;
- Iesaistot iekšējos un ārējos ekspertus, apkopojot mērķa grupu viedokli un rīkojot tematiskās darba grupas, Rīgas attīstības programmā 2022.-2027. gadam ir izvirzīti katras prioritātes sasniegšanai piemērotie pamatuzdevumi². Balstoties uz tiem, tālāk ir izveidots konkrētāks definēts rīcības plāns, kas kalpo par būtisku sastāvdaļu attīstības programmas izpildes procesā².

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

2. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

3. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/STRATEGIJA_WEB.pdf

Ieviešanas daļa

04

Resursi (input) - finanšu, cilvēku, materiālie, tehniskie, u.c.

05

Uzdevumu ieviešana – lēmumu pieņemšana

KPMG secinājums: Plānojot infrastruktūras attīstību, tiek vērtēta projektu ietekme, tirgus potenciāls, nepieciešamie resursi un projektu finansēšanas iespējas no pieejamā budžeta. Pēc lēmumu pieņemšanas struktūrvienības veido kopējo investīciju plānu, atbilstoši kuram tiek ieviesti plānotie vai īstenošanas procesā esošie projekti saskaņā ar rīcības plānā esošajām aktivitātēm.

- Rīgas Dome nosaka investīciju aktivitātēm pieejamo budžetu, kas kalpo kā pamatkritērijs projektu izvērtēšanā¹;
- Lai pieņemtu lēmumus par projektu iekļaušanu investīciju plānā, tiek vērtēta to atbilstība nacionāla līmeņa un pašvaldības attīstības plānošanas dokumentiem, projekta integritāte (dažāda satura jautājumu risināšana), projekta gatavība un pēctecība, projekta finansēšanas iespēja un rezultātu ilgtspēja, iestādes prioritāte, klimata pārmaiņu mazināšana un adaptēšanās tām, vides aizsardzība, kopienu attīstība, sociālā iekļaušanās un pilsētas konkurētspēja²;
- Investīciju plāna ilgums ir 3 gadi (izvērtējuma izstrādes brīdī – 2022.-2024.g.), katru gadu tiek veikta investīciju plāna aktualizācija, pievienojot klāt vēl vienu gadu³;
- Investīciju plāna veidošanai par pamatu kalpo rīcības plāns, lai identificētu vai projekts ietilpst attīstības programmas izvirzītajos mērķos un uzdevumos³.

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

2. Rīgas domes Pilsētas attīstības departaments. (2022).

3. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

Uzraudzības daļa

06

Iznākuma rādītāji (output)

07

Rezultāta rādītāji (outcome)

08

Ietekmes rādītāji (impact)

KPMG secinājums: Pašreizējā publiskās infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmā, galvenokārt, tiek uzskaitīti rezultāta rādītāji. Rīgas Domes Pilsētas Attīstības Departaments veic ikgadējos pārskatus un, reizi četros gados, kopējo pārskatu par visām prioritātēm. Investīciju plānā ir identificēti katras aktivitātes iznākuma rādītāji (sasniedzamie rezultāti).

- Iznākuma rādītāji vienmēr tiek uzskaitīti projektiem, kuriem ir piesaistīts ES finansējums¹;
- Investīciju plānā katram projektam ir noteikti paredzamie rezultāti, kas pēc būtības ir šo aktivitāšu iznākuma rādītāji²;
- Rīgas domes Pilsētas attīstības departaments reizi gadā sagatavo pārskatu par attīstības programmas rezultāta rādītājiem, kurā tiek vērtēta uzdevumu izpilde ik par trim prioritātēm gadā, un plāno gatavot kopējo pārskatu par visām prioritātēm reizi četros gados^{1, 2};
- Balstoties uz veiktajām intervijām, galvenie rezultatīvie rādītāji, kuru sasniegšana tiek veicināta ar publiskās infrastruktūras projektiem ir zaļo teritoriju īpatsvars, transporta plūsmas noslogotība, sasniegjamība, vides pieejamība, pārvadāto pasažieru skaits, pārvadāto pasažieru profils (nodarbinātie, iedzīvotāji, studenti, pensionāri u.c.), sastrēgumos pavadītais laiks¹;
- Papildus kā būtiski rezultāta rādītāji tiek apskatīti tādi rādītāji kā emisiju samazinājums, sastrēgumos pavadītais laiks, piesaistītās investīcijas un to pievienotā vērtība, investīciju sadalījums pakalpojumu nozarēs¹.

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

2. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

3. Rīgas domes Pilsētas attīstības departaments. (2022).

Infrastruktūras attīstības plānošanās sistēmas izvērtējums tika balstīts uz publisko resursu-rezultātu teorētisko modeli, padziļinātajām intervijām un ekspertu viedokli

Procesa izvērtējums (kopsavilkums)

- | | | |
|----|--|--|
| 01 | Problēmu un vajadzību identifikācija | |
| 02 | Vīzijas un misijas definēšana | |
| 03 | Mērķu un uzdevumu noteikšana | |
| 04 | Resursi (input) - finanšu, cilvēku, u.c. | |
| 05 | Uzdevumu ieviešana – lēmumu pieņemšana | |
| 06 | Iznākuma rādītāji (output) | |
| 07 | Rezultāta rādītāji (outcome) | |
| 08 | Ietekmes rādītāji (impact) | |

Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas izvērtējuma veikšanai KPMG eksperti izmantoja padziļinātajās intervijās ar RD struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām iegūto informāciju, kā arī publisko resursu-rezultāta modeļa teorētisko aprakstu. Šī modeļa pamatā ir nosacījums, ka labā plānošanas sistēmā tiek veikta padziļināta un visaptveroša pašreizējās situācijas analīze, ir noteikta situācijai atbilstoša un skaidra vīzija, kā arī ar to saistīti mērķi un uzdevumi. Tālāk mērķu un uzdevumu ieviešanai tiek ieplānoti pietiekami resursi un pieņemti atbilstoši lēmumi par to izlietošanu. Visbeidzot, tiek nodrošināta arī mērķu, uzdevumu izpildes un resursu izlietošanas uzraudzība, kas ļauj precīzi izsekot vīzijas sasniegšanas pakāpi. Papildus minētajiem aspektiem, modelis iesaka, ka publiskajās organizācijās attīstības plānošanas principi ir vienoti starp dažādām pusēm.

Tāpēc KPMG eksperti izvērtējumā pielietoja šādu vērtēšanas skalu:



Principi ir skaidri un vienoti

Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas elements atbilst publisko resursu-rezultātu modeļa principiem



Principi ir daļēji skaidri un vienoti

Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas elements daļēji atbilst publisko resursu-rezultātu modeļa principiem



Principi nav skaidri un vienoti

Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas elements neatbilst publisko resursu-rezultātu modeļa principiem

Plānošanas daļa

01 Problēmu un vajadzību identifikācija

02 Vīzijas un misijas definēšana

03 Mērķu un uzdevumu noteikšana

Vērtējums: Principi ir daļēji skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Katra struktūrvienība, vadoties pēc savas darbības jomas, funkcijām un uzdevumiem, apzina un papildina sev atbilstošās vajadzības saistībā ar publisko infrastruktūru. Identificētā problemātika visplašāk tiek analizēta un apkopota pašreizējās situācijas raksturojumā Rīgas attīstības programmas ietvaros. Ikdienas darbā katrā no struktūrvienībām tiek uzklausi gan iedzīvotāju, gan investoru viedokļi, taču nenotiek savstarpējā informācijas apmaiņa par tajos paustajām vajadzībām.

- Veiktajās intervijās ar RD pārstāvjiem tika secināts, ka nepastāv elastīga pieeja attiecībā uz prioritāro teritoriju noteikšanu^{1, 2}. Tās noteiktas, pamatojoties uz 2012. gadā veiktu pētījumu, tomēr netiek veikta turpmāka datu analīze ne par šo, ne par citu teritoriju attīstības tendencēm. Rezultātā praksē veidojas situācijas, kur pilsēta publiskās infrastruktūras ieguldījumus veic novēloti pēc privātā sektora investoru un attīstītāju aktīvām darbībām (Dreiliņu apkaimes piemērs)^{1, 2};
- Rīgas pilsētas attīstības programmas 2022.-2027.g. pašreizējās situācijas raksturojumā² vismazāk publiskās infrastruktūras problemātiku identificēts sasniedzamībai (viens no 2.2. nodaļā piedāvātajiem attīstības ieceru vērtēšanas kritērijiem), kas, balstoties uz investoru un attīstītāju aptauju, ir viens no svarīgākajiem aspektiem saimnieciskās darbības veicināšanai⁴;
- Visvairāk problemātiku identificēts Vietas kvalitātes kritērijam, bet Tirgus potenciālam un Ietekmei uz vidi ir aptuveni vienāds īpatsvars^{2, 3};
- Balstoties uz veiktās aptaujas rezultātiem, attīstītājiem un investoriem ir nepieciešama lielāka caurspīdība un savstarpējā komunikācijā balstīta vajadzību identifikācija⁴.

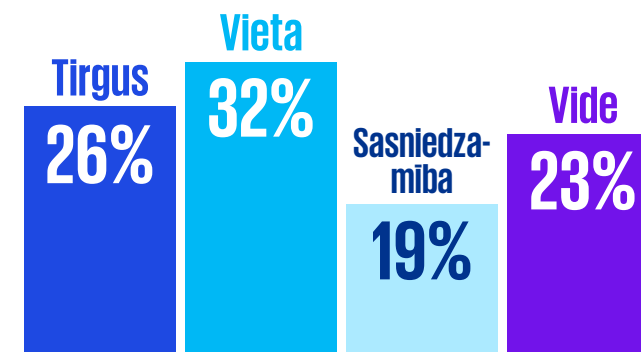
1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

no: [06_Pasreizejas_situacijas_raksturojums_Nr.1284.pdf](#) (rdpad.lv)

2. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

4. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)

3. Rīgas attīstības programmas pašreizējās situācijas raksturojums. Iegūts



Pašreizējās situācijas raksturojumā minēto problemātiku sadalījums, grupējot pēc Izvērtējumā piedāvātajiem attīstības ieceru vērtēšanas kritērijiem (skatīt 2.2. nodaļu) (Avots: Rīgas attīstības programmas pašreizējās situācijas raksturojums, KPMG analīze)

Plānošanas daļa

01

Problēmu un vajadzību identifikācija

02

Vīzijas un misijas definēšana

03

Mērķu un uzdevumu noteikšana

Vērtējums: Principi ir daļēji skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Rīgas pilsētas attīstības plānošanas dokumentu ietvaros ir skaidri definēta vīzija, taču katra infrastruktūras attīstības plānošanā iesaistītā struktūrvienība strādā uz savu mērķu sasniegšanu atkarībā no darbības jomas. To starpā trūkst vienotas izpratnes un virzības kopējās vīzijas sasniegšanā.

- Intervijās ar struktūrvienībām tika konstatēts, ka katra no struktūrvienībām primāri darbojas savu mērķu sasniegšanai, un katram no tiem ir atšķirīgs fokuss (piemēram, kompaktas pilsētas veidošana vai mobilitātes hierarhijas (gājējs – velobraucējs – sabiedriskais transports – privātais autotransports) ieviešana)^{1, 2}. Intervijās tikai dažreiz tika minēts ka vīzija ir norādīta Rīgas pilsētas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam (skatīt citātu pa labi)^{1, 2, 3};
- Līdz ar to, mēs secinām, ka, strādājot pie mērķu un uzdevumu ieviešanas, iztrūkst cieša sasaiste ar vīzijas sasniegšanas veicināšanu²;
- Intervijās izskanēja priekšlikums izvērtēt projektu programmu ieviešanu vai paredzēt budžeta pozīciju, kas palīdzētu dažādām struktūrvienībām aktīvāk sadarboties, lai strādātu pie kopējo mērķu (piemēram, publiskās infrastruktūras attīstīšanu investoru attīstības iecerēm) un vīzijas sasniegšanas^{1, 2}.



**Kļūt par starptautiski
atpazīstamu, nozīmīgu
un konkurētspējīgu
Ziemeļeiropas
metropoli.”**

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

2. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

3. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/STRATEGIJA_WEB.pdf

Plānošanas daļa

01

Problēmu un vajadzību identifikācija

02

Vīzijas un misijas definēšana

03

Mērķu un uzdevumu noteikšana

Vērtējums: Principi ir skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Rīgas pilsētas attīstības programmas 2022.-2027. gadam ietvaros ir noteiktas deviņas prioritātes, uz kurām balstoties ir izvirzīti pamatuzdevumi katras prioritātes sasniegšanai. Saskaņā ar stratēģijā noteiktajiem pamatuzdevumiem tiek veidoti rīcības un investīciju plāni, t.sk. paredzot publiskās infrastruktūras ieguldījumus atbilstoši definētajām prioritātēm un uzdevumiem.

- Intervijās ar struktūrvienībām tika konstatēts, ka katra no tām izprot savas prioritātes un mērķus attiecībā uz publiskās infrastruktūras ieguldījumu veikšanu^{1, 2, 3}.

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

2. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

3. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

Ieviešanas daļa

04

Resursi (input) - finanšu, cilvēku, materiālie, tehniskie, u.c.

05

Uzdevumu ieviešana – lēmumu pieņemšana

Vērtējums: Principi nav skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Publiskās infrastruktūras attīstībai pieejamo budžetu ierobežo Rīgas pašvaldības budžeta iespējas, par kurām struktūrvienības uzzina pēc tam, kad ir sagatavotas investīciju projektu idejas. Trūkst skaidras resursu plānošanas sistēmas un vienotības starp struktūrvienībām resursu prioritizēšanai.

- Finansējuma trūkums bieži veicina projektu iekavēšanos gadījumā, ja projekta izmaksas sadārdzinās¹;
- Sadarbībā starp struktūrvienībām, bieži trūkst savstarpējās informācijas apmaiņas par to, kādi ir reālie attīstības plāni¹. Rīgas pilsētas attīstības programmas rīcības plāns tos raksturo pārāk vispārīgā līmenī¹. Tāpēc ir nepieciešama laicīga komunikācija par plānotajiem projektiem, lai struktūrvienības spētu plānot resursus un nodrošināt efektīvu darbību (piemēram, Rīgas Satiksmei nepieciešams jau laicīgi paredzēt nepieciešamos transportu veidus, apjomu, paredzēt to uzglabāšanu, apkalpi u.t.t.)^{1, 2};
- Ir situācijas, kad projektu pieņemšana netiek veikta pēc plāna, bet plāns pielāgots vēlamajiem projektiem, lai radītu atbilstību projektam (piemēram, brīdī, kad kādam projektam tiek piešķirts finansējums, ir jāpierāda, ka rīcības plānā tas bija paredzēts jau iepriekš). Ja atbilstība nav atrodama, tad tiek papildināts rīcības plāns, tādējādi ļaujot realizēt un saņemt finansējumu potenciālajam projektam^{1, 3}.



Plānošana atrauta no finanšu stāvokļa.”

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

2. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

3. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

Ieviešanas daļa

04

Resursi (input) - finanšu, cilvēku, materiālie, tehniskie, u.c.

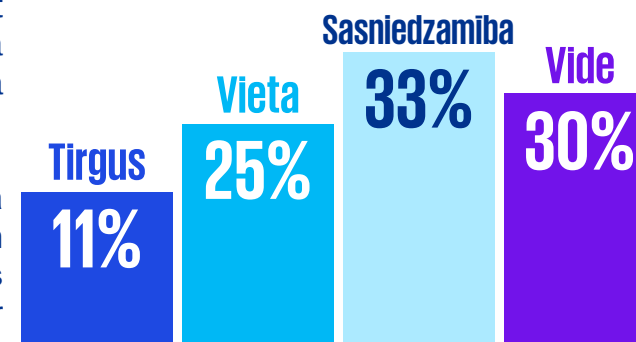
05

Uzdevumu ieviešana – lēmumu pieņemšana

Vērtējums: Principi nav skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Lēmumu pieņemšanai par publiskās infrastruktūras ieguldījumiem trūkst sadarbības mehānisma ar ārējiem investoriem un uzņēmējiem. Rīgas pilsētas struktūrvienībām nav skaidri definēti kritēriji attīstības iecerēm, kurām pašvaldība gribētu sniegt atbalstu, kā rezultātā tiek pieņemti novēloti lēmumi par publiskās infrastruktūras attīstību.

- Pašlaik trūkst skaidri definētu kritēriju par teritorijām, kur pašvaldība saredz potenciālu veikt ieguldījumus un kur investori zinātu, ka varēs rēķināties ar atbalstu¹. Intervijās apstiprinājās, ka struktūrvienības apzinās šī jautājuma nozīmību¹, savukārt no aptaujas rezultātiem ir secināms, ka caurspīdīgums pašvaldības lēmumu pieņemšanā ir nozīmīgs faktors attīstītājiem un investoriem²;
- Lokālpāņemumos paredzētie risinājumi negarantē to faktisko ieviešanu projekta laikā¹;
- Rīgas pilsētas investīciju plānā 2022.-2024.g. ir novērojams, ka visvairāk ieguldījumu publiskajā infrastruktūrā paredzēts veikt ar sasniedzamības kritēriju saistītos projektos, kuram problēmu un vajadzību identifikācijas elementā bija vismazākais problemātiku īpatsvars^{3, 4}. Salīdzinoši vismazākais publiskās infrastruktūras ieguldījumu īpatsvars ir saistīts ar Tirgus potenciāla kritēriju, turklāt tas ir būtiski zemāks nekā identificētais īpatsvars problēmu un vajadzību identifikācijas elementā (26%);
- Šie secinājumi, iespējams, liecina par to, ka lēmumi par publiskās infrastruktūras ieguldījumiem netiek veidoti atbilstoši pašreizējās situācijas secinājumiem³.



Investīciju plānā identificēto aktivitāšu sadalījums pēc vērtību modeļa, grupējot pēc Izvērtējumā piedāvātajiem attīstības ieceru vērtēšanas kritērijiem (skatīt 2.2. nodaļu) (Avots: Rīgas attīstības programmas pašreizējās situācijas raksturojums, KPMG analīze)

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām
 2. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)
 3. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

4. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

Uzraudzības daļa

06

Iznākuma rādītāji (output)

07

Rezultāta rādītāji (outcome)

08

Ietekmes rādītāji (impact)

Vērtējums: Principi ir daļēji skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Katrai no publiskās infrastruktūras attīstības aktivitātēm investīciju plānā ir definēti iznākuma rādītāji. No otras puses attīstības plānošanas dokumentos nav skaidri saprotama investoru radīto iznākumu rādītāju sasaiste ar pilsētas noteiktajiem rādītājiem. Par pamatu kalpo pieņēmums, ka katrs projekts pats par sevi ir solis tuvāk prioritātēs noteikto uzdevumu izpildei

- Atbilstoši starptautiskajai literatūrai rezultāta rādītāji ir tādi rādītāji, kas¹:
 - Atspoguļo veikto aktivitāšu tieši radīto iznākumu (piemēram, pakalpojumu saņēmēju skaits)
- Līdzīga pieeja raksturota arī Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas vadlīnijās, kur iznākuma (output) rādītāji definēti kā²:
 - Rezultatīvie rādītāji, kas tiek noteikti uzdevumiem, un, saskaņā ar kuriem tiek mērīta pašvaldības darbības efektivitāte attīstības programmas īstenošanā, piemēram, organizēto pasākumu skaits, apmācīto personu skaits, radīto darbavietu skaits
- Balstoties uz intervijām, iznākuma rādītāji pamatā tiek apkopoti projektiem, kuriem ir piesaistīts Eiropas Savienības (ES) finansējums. Projektiem bez ES finansējuma iznākuma rādītāji var netikt izskatīti³;
- Balstoties uz dokumentu kontentanalīzi, investīciju plānā identificētie aktivitāšu izpildes rezultāti pēc būtības ir iznākuma rādītāji katrai no plānotajām attīstības aktivitātēm⁴;
- Praktiski plānojot publiskās infrastruktūras ieguldījumus, iznākuma rādītāji individuāliem projektiem tiek izskatīti retākos gadījumos^{4, 5}. Reizēm tiek analizēti tādi rādītāji kā atjaunotais segums kvadrātmetros, izbūvēta velo infrastruktūra, u.c.⁵



**Katrs projekts ir solis
tuvāk prioritātēs
noteikto uzdevumu
izpildei.”**

1. Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. https://iris.unipa.it/bitstream/10447/308981/2/Vignieri2018_ReferenceWorkEntry_PerformanceManagementInThePubl-3.pdf
 2. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (2021). Metodiskie ieteikumi attīstības programmu izstrādei reģionālā un vietējā līmenī <https://www.varam.gov.lv/lv/media/33542/download?attachment>
 3. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

4. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis
 5. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

Uzraudzības daļa

06

Iznākuma rādītāji (output)

07

Rezultāta rādītāji (outcome)

08

Ietekmes rādītāji (impact)

Vērtējums: Principi ir daļēji skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Rīgas pilsētas attīstības plānošanas dokumentu ietvaros ir definēts liels skaits rezultāta rādītāju, taču daļa no tiem varētu vairāk atbilst iznākuma vai ietekmes rādītājiem. Rīgas Domes Pilsētas Attīstības Departaments veic regulārus pārskatus par katru no programmā esošajām prioritātēm

- Atbilstoši starptautiskajai literatūrai, rezultāta rādītāji ir tādi rādītāji, kas¹:
 - Atspoguļo veikto aktivitāšu iespaidu uz apkārtējo vidi un stratēģisko mērķu sasniegšanu
 - Raksturo rezultātus, kas veidojas no ieguldījumiem publiskajā infrastruktūrā, t.sk. ieguldījumu kvalitāti (piemēram, iznākuma rādītājs var būt izbūvētās veloinfrastruktūras garums kilometros, bet rezultāta rādītājs – iedzīvotāju īpatsvars, kas ikdienā pārvietojas ar velosipēdu vai iedzīvotāju apmierinātība ar veloinfrastruktūras kvalitāti)
- Līdzīga pieeja raksturota arī Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas vadlīnijās, kur rezultāta (outcome) rādītāji definēti kā²:
 - Politikas rezultāti, kas tiek analizēti, lai apzinātu pielietoto instrumentu rezultātus un nodrošinātu attīstības programmas īstenošanas novērtēšanas iespējas
 - Saskaņā ar kuriem tiek mērīta realizētās politikas efektivitāte attīstības programmas īstenošanā, piemēram, satiksmes drošības pieaugums
- Līdz ar to gan Rīgas pilsētas attīstības programma kopumā, gan pārskati par tās izpildi nākotnē ietvers lielāku datu un informācijas apjomu nekā būtu nepieciešams³.

Rīgas attīstības programmā 2022.-2027.gadam noteikto rādītāju piemēri, kas atbilst rezultāta rādītājiem^{3, 4}

- Pilsētas sabiedriskā transporta vidējais braukšanas ātrums
- Satiksmes veidu lietotāju sadalījums
- U.c.

Rīgas attīstības programmā 2022.-2027.gadam noteikto rādītāju piemēri, kas atbilst iznākuma rādītājiem^{3, 4}

- Izbūvēto mobilitātes punktu skaits
- Satiksmes izbūve, pārbūve vai atjaunošana m²
- U.c.

1. Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance.
https://iris.unipa.it/bitstream/10447/308981/2/Vignieri2018_ReferenceWorkEntry_PerformanceManagementInThePubl-3.pdf

2. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (2021). Metodiskie ieteikumi attīstības programmu izstrādei reģionālā

un vietējā līmenī <https://www.varam.gov.lv/lv/media/33542/download?attachment>
 KPMG un Colliers ekspertu viedoklis
 Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

Uzraudzības daļa

06

Iznākuma rādītāji (output)

07

Rezultāta rādītāji (outcome)

08

Ietekmes rādītāji (impact)

Vērtējums: Principi nav skaidri un vienoti

KPMG secinājums: Rīgas pilsētas attīstības plānošanas dokumentos nav skaidri definēti galvenie ietekmes rādītāji. Struktūrvienībās tiek apskatīts kāds no ietekmes rādītājiem (piemēram, emisiju samazinājums, piesaistītās investīcijas), taču nav skaidrs kuri no šiem rādītājiem raksturo vīzijas īstenošanas pakāpi.

- Atbilstoši starptautiskajai literatūrai, iznākuma rādītāji ir tādi rādītāji, kas¹:
 - Atspoguļo izmaiņas sociālekonomiskajā vidē;
 - Raksturo plašākas izmaiņas, kas veidojas no ieguldījumiem publiskajā infrastruktūrā (piemēram, iedzīvotāju ienākumu līmenis)
- Līdzīga pieeja raksturota arī Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas vadlīnijās, kur ietekmes (impact) rādītāji definēti kā²:
 - Teritorijas attīstības rādītāji, kuros identificētas pozitīvās/ negatīvās pārmaiņas sociālajā un ekonomiskajā situācijā un to cēloņi;
 - Saskaņā ar kuriem tiek mērīta teritorijas attīstība, piemēram, iedzīvotāju skaita izmaiņas, bezdarba līmenis, ekonomiski aktīvās statistiskās vienības, IKP uz vienu iedzīvotāju, piesaistītās investīcijas uz vienu iedzīvotāju.
- Līdz ar to gan Rīgas pilsētas attīstības programmā, gan Rīgas pilsētas ilgtermiņa attīstības stratēģijā nav skaidri noteikti galvenie attīstības plānošanas sistēmas ietekmes rādītāji³. Tomēr atsevišķi rādītāji, kas tiek lietoti kā rezultāta (outcome) rādītāji, var tikt izvirzīti kā galvenie ietekmes rādītāji³.

Rīgas pilsētas attīstības programmā noteiktie rādītāji, kas varētu raksturot ietekmi^{3, 4}

- Strādājošo vidējā bruto darba samaksa Rīgā
- Uzkrātās ārvalstu tiešās investīcijas Rīgā
- IKP faktiskajās cenās uz 1 iedzīvotāju Rīgā salīdzinājumā ar Tallinu
- Starptautiskā ilgtermiņa migrācija Rīgā
- U.c.

1. Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance.
https://iris.unipa.it/bitstream/10447/308981/2/Vignieri2018_ReferenceWorkEntry_PerformanceManagementInThePubl-3.pdf

2. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (2021). Metodiskie ieteikumi attīstības programmu izstrādei reģionālā

un vietējā līmenī <https://www.varam.gov.lv/lv/media/33542/download?attachment>
 KPMG un Colliers ekspertu viedoklis
 Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf

Procesa izvērtējumā identificētās neatbilstības būtu iespējams pilnveidot, ieviešot ekspertu sagatavotās rekomendācijas¹

Plānošanas daļa	01	Problēmu un vajadzību identifikācija	Ieteicams ieviest vienotu kontaktpunktu sadarbībai ar ārējiem investoriem un uzņēmējiem. Stratēģiska līmeņa plānošanā būtu jāievieš sistēmiska pieeja regulārai komunikācijai ar nekustamo īpašumu attīstības nozares lielākajiem spēlētājiem, kuri labāk pārzina tirgus situāciju un tendences (piemēram, Nekustamo īpašumu attīstītāju aliansi). Tādējādi būtu iespējams uzlabot Rīgas valstspilsētas pašvaldības struktūrvienību priekšstatu par tirgus situāciju un motivēt tās sadarboties un savstarpēji komunicēt, lai identificētu investoru un uzņēmēju vajadzības un tām piemērotākos risinājumus.
	02	Vizijas un misijas definēšana	Papildus, ieteicams apsvērt projektu programmu ieviešanu. Tā ir izplatīta prakse citviet Eiropā, kas veicina sadarbību starp dažādām struktūrvienībām, motivējot tās strādāt uz kopīgiem mērķiem.
	03	Mērķu un uzdevumu noteikšana	
Ieviešanas daļa	04	Resursi (input) - finanšu, cilvēku, materiālie, u.c.	Ieteicams pilnveidot Rīgas valstspilsētas pašvaldības struktūrvienību savstarpējo komunikāciju, vienojoties par informācijas aprites kārtību un atbildīgo koordinatoru . Plānojot resursus, ir svarīgi savlaicīgi komunicēt ar citām struktūrvienībām. Piemēram, plānojot ielas pārbūvi, nepieciešama veicamo darbu saskaņošana no visām pusēm, kas ļautu realizēt projektus operatīvāk un mazināt projektu sadārdzināšanās varbūtību un citu resursu (t.sk., cilvēku) noslodzi.
	05	Uzdevumu ieviešana - lēmumu pieņemšana	Iepriekš minētais vienotais kontaktpunkts sadarbībai ar ārējiem investoriem un uzņēmējiem ļautu palīdzēt efektīvāk veikt RD struktūrvienību uzdevumus: komunicējot skaidri un saprotami par teritorijām un kritērijiem, pēc kā pašvaldība novērtē investīciju efektivitāti . Tādējādi arī investoriem būtu saprotamāks, pie kādiem nosacījumiem būs iespējams rēķināties ar atbalstu.
Uzraudzības daļa	06	Iznākuma rādītāji (output)	Ieteicams pilnveidot rādītāju uzraudzību , skaidrāk nosakot, kuri no tiem raksturo tiešos projektu iznākumus (iznākuma rādītāji), kuri raksturo projektu mijiedarbību ar vidi (rezultāta rādītāji), un kuri raksturo vizijas īstenošanas pakāpi (ietekmes rādītāji). Kā iznākuma rādītājus var izmantot investīciju plānā identificētos aktivitāšu izpildes rezultātus, taču nepieciešams noteikt vienotu rādītāju kopumu, pēc kā savstarpēji salīdzināt investoru attīstības ieceres . Pašlaik esošos rezultāta rādītājus nepieciešams pārskatīt un identificēt tos, kuri vislabāk raksturo vizijas īstenošanas pakāpi (ietekmes rādītāji).
	07	Rezultāta rādītāji (outcome)	
	08	Ietekmes rādītāji (impact)	

1. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis, apkopojot infrastruktūras attīstības plānošanas izvērtējuma secinājumus, t.sk. interviju dalībnieku rekomendācijas

02

Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas izvērtējums un rekomendācijas tās pilnveidošanai

- 2.1 Publiskās infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesa identifikācija un izvērtējums
- 2.2 Infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes finanšu un ekonomiskie, kā arī sociālie novērtēšanas kritēriji
- 2.3 Kritēriju piemērošanas analīze dažādām attīstības ieceres stadijām
- 2.4 Kritēriju piemērošanas analīze ar praktiskiem piemēriem

Starptautiskā prakse pilsētu infrastruktūras ieguldījumu plānošanā vērš uzmanību uz finanšu-ekonomiskajiem, sociālajiem, transporta un ilgtspējas aspektiem

Apvienoto Nāciju Organizācijas globālā iniciatīva «Vienoti viedām un ilgtspējīgām pilsētām»

Nozīmīgs rīks pilsētu ilgtspējīgas attīstības sasniegšanai, kas piedāvā standartizētu metodi dzīves kvalitātes, pilsētas efektivitātes un konkurētspējas raksturošanai, ievērojot nākamo paaudžu vajadzības attiecībā uz **Ekonomiskajiem, Sociālajiem un Kultūras**, kā arī Vides aspektiem. Rādītāji ietver gan pilsētas, gan privātā sektora radītas/ ietekmētas datu kopas.

[Ben Dhaou, S., Lopes, N., & Meyerhoff Nielsen, M. \(2017\). Implementing Sustainable Development Goal 11 by connecting sustainability policies and urban-planning practices through ICTs.](#)

Apvienoto Nāciju Organizācijas ilgtspējīgas attīstības mērķu (IAM) 11. prioritāte «Ilgspējīgas pilsētas un sabiedrība»

Pilsētas ir ekonomiskās izaugsmes dzinējspēks. Tās veido 60% no globālā IKP, tomēr vienlaikus rada 70% no globālajām SEG emisijām un patērē vairāk nekā 60% pasaules resursu. Urbanizācijas rezultātā palielinās iedzīvotāju skaits, kas dzīvo neatbilstošā mājoklī, pieaug infrastruktūras un pakalpojumu neatbilstoša vai pārslogota izmantošana, kā arī pasliktinās gaisa piesārņojuma un pilsētu izplešanās problēmas. 11. prioritātes ietvaros definēti 15 mērķa rādītāji, lai padarītu pilsētas **iekļaujošākas, noturīgākas un ilgtspējīgākas.**

[Daniel, K. \(2015\). Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable. UN Chronicle, 51\(4\), 26-27.](#)

Pasaules Bankas pētījums «Pilsētvides pārveidošana caur transport-orientētu attīstību – 3 vērtību pieeja»

Infrastruktūras attīstības plānošanas ietvars, ar kura palīdzību iespējams labāk saprast ekonomiskās attīstības un infrastruktūras lietošanas savstarpējo saistību. Tas ļauj identificēt neatbilstības un izvēlēties rīkus, ar ko tās risināt, nodrošinot nepieciešamo infrastruktūru prioritārās teritorijās un analizējot to ekonomisko atdevi, ņemot vērā sociālos, ekonomiskos un vides aspektus. 3V ietvaru veido **Transporta vērtība, Vietas vērtība un Tirgus vērtība**, kas kopsummā nodrošina kopējo ekonomisko vērtību.

[Salat, S., & Ollivier, G. \(2017\). Transforming the urban space through transit-oriented development.](#)

Pasaules Bankas pētījums «Alternatīva pieeja projektu atlasei: Infrastruktūras prioritizācijas ietvars»

Pētījumā piedāvāts daudzkritēriju analīzes ietvars, kurā ņemtas vērā divas galvenās infrastruktūras projektu dimensijas – **sociālā-vides un finanšu-ekonomiskā**. Piedāvātā pieeja ir piemērota situācijā, kad nepieciešams pieņemt lēmumu par lielu skaitu maza līdz vidēja līmeņa projektiem, bet resursi to ieviešanai un pieejamie dati ir ierobežoti.

[Darwin, M., Cledan Mandri, P., Schuyler, H., & Jordan, Z. S. \(2016\). An Alternative Approach to Project Selection: The Infrastructure Prioritization Framework. Working Paper of the World Bank Public Private Partnership Group. Washington DC: World Bank PPP Group.](#)

Kritēriju analīzei nepieciešamo rādītāju saraksts tika veidots, ņemot vērā gan starptautisko praksi, gan Rīgas pilsētas prioritātes un iespējas

- 1. Tika aplūkoti starptautiski noteiktie rādītāji pilsētu attīstības raksturošanai no šādiem avotiem, atlasot tos rādītājus, kas tieši saistīti ar publisko infrastruktūru:**
 - Apvienoto Nāciju Organizācijas ilgtspējīgas attīstības mērķu (IAM) 11. prioritāte «Ilgtspējīgas pilsētas un sabiedrība» (9 rādītāji)¹
 - Pasaules Bankas pētījums «Pilsētvides pārveidošana caur transport-orientētu attīstību – 3 vērtību pieeja (20 rādītāji)²
 - Pilsētu mobilitātes rādītāji gājēju un sabiedriskā transporta infrastruktūrai (51 rādītājs)³
 - Apvienoto Nāciju Organizācijas rādītāji viedām un ilgtspējīgām pilsētām (71 rādītājs)⁴
- 2. Tika apkopoti Rīgas pilsētas attīstības plānošanas dokumentos iekļautie rādītāji, atlasot tos rādītājus, kas tieši saistīti ar publisko infrastruktūru:**
 - Rīgas pilsētas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam (26 rādītāji)⁵
 - Rīgas pilsētas attīstības programma 2022.-2027.gadam (80 rādītāji)⁶
- 3. Tika apkopoti rādītāji, kuru būtiskums tika izcelts veiktajās iesaistīto pušu intervijās un projekta uzraudzības sanāksmēs (17 rādītāji)⁷**
- 4. Tika sagatavota rādītāju pārskata tabula, kurā tika identificēti tie rādītāji, kas visbiežāk tiek lietoti iepriekš minētajos avotos**
- 5. Rādītāju saraksta priekšlikums un datu pieejamība tika pārrunāta vairākās darba sanāksmēs ar RD PAD, RD SD un Rīgas satiksmes pārstāvjiem, lai nonāktu pie optimālā rādītāju saraksta**

- | | |
|---|---|
| 1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable https://sdgs.un.org/goals/goal11 | 4. Collection Methodology for Key Performance Indicators for Smart and Sustainable Cities https://www.itu.int/en/publications/Documents/tsb/2017-U4SSC-Collection-Methodology/index.html#p=10 |
| 2. Salat, Serge; Ollivier, Gerald. 2017. Transforming the Urban Space through Transit-Oriented Development : The 3V Approach. World Bank, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26405 | 5. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/STRATEGIJA_WEB.pdf |
| 3. Urban mobility indicators for walking and public transport https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/convenient-access-to-public-transport.pdf | 6. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf |
| | 7. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām |

Pamatojoties uz veikto analīzi, pirmais kritērijs infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes novērtēšanai tiek definēts kā «Tirgus potenciāls»

Tirgus potenciāls –
raksturo infrastruktūras ieguldījumu iespējamo pieprasījumu (atkarībā no apdzīvojuma, darba samaksas u.c.) un piedāvājumu (attīstībai pieejamā zeme, tirgus aktivitāte, prioritārās zonas/ teritorijas princips u.c.)

Starptautiskie pētījumi

- Zemes apbūves tempa attiecība pret iedzīvotāju skaita pieaugumu¹.
- IKT infrastruktūra, ūdensapgāde un kanalizācija, elektrības pieejamība, inovācijas un nodarbinātība, ēku infrastruktūra².
- Teritorijai var tikt novērtēta nerealizētā vērtība, ņemot vērā pieprasījumu (iedzīvotāju skaits u.c.) un piedāvājumu (attīstībai pieejamā zeme, tirgus aktivitāte u.c.)³.

Rīgas attīstības plānošanas dokumenti

- Esošās inženierinfrastruktūras modernizācija primāri pilsētas prioritārās attīstības teritorijās, kā arī ražošanas teritorijās, lai paaugstinātu Rīgas konkurētspēju⁴.
- Jaunu inženierkomunikāciju izbūve primāri Prioritārās attīstības teritorijās⁴.
- Īstenot degradēto teritoriju pārvaldības politiku. Prioritāri aktivitātes novirzīt šādu teritoriju infrastruktūras sakārtošanas, publiskās piekļuves nodrošināšanas, kultūrvēsturisko vērtību saglabāšanas un teritoriju produktīvas izmantošanas stimulēšanai⁵.

Intervijas/ aptauja

- Intervijās apgalvots, ka⁶:
 - «Investoram ir jābūt ļoti atklātam par to, kas būs infrastruktūras mērķa grupa»
 - «Rīgā trūkst līdzsvarotības jo iedzīvotāji uz darbu mēro desmitiem kilometru, tūkstošiem auto iebrauc no Pierīgas, kā arī ļoti trūkst dzīvojamā fonda nomaiņas, veicinot vidusslāņa aizplūšanu no Rīgas. Dzīvojamais fonds var būt svarīgāks nekā darba vietas»
- Aptaujā darba vietu skaits, plānotais un veiktais investīciju apjoms tiek norādīti kā prioritāri kritēriji pilsētai izvērtējot, kur ieguldīt infrastruktūras attīstībā⁷.

RD struktūrvienību pašlaik lietotie kritēriji

- Pilsētas konkurētspēja (inovatīvi risinājumi, privāto investīciju piesaiste, kompaktas pilsētas veidošana, pilnvērtīgi izmantojot jau apbūvēto teritoriju potenciālu, t.sk. degradēto teritoriju revitalizāciju) (RD PAD)⁶.
- Atrašanās prioritārajā teritorijā (PAD)⁶.

Ekspertu viedoklis/ Ārvalstu pieredze

- No intervijām – «ASV rēķina darba vietu un dzīves vietu attiecību – ja darba vietas ir vairāk nekā dzīves vietas, tā ir disharmonija»⁶.

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable <https://sdgs.un.org/goals/goal11>
2. Collection Methodology for Key Performance Indicators for Smart and Sustainable Cities <https://www.itu.int/en/publications/Documents/itsb/2017-U4SSC-Collection-Methodology/index.html#p=10>
3. Salat, Serge; Olivier, Gerald. 2017. Transforming the Urban Space through Transit-Oriented Development : The 3V Approach. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26405>

4. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/STRATEGIJA_WEB.pdf
5. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf
6. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām
7. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)

Tirgus potenciāla – pieprasījuma – rādītāji

Nr.	Rādītāja nosaukums*	Pamatojums**	Avots
1.	Iedzīvotāju blīvums	Iedzīvotāju skaits ir pamatrādītājs, kas norāda uz infrastruktūras ieguldījumu iespējamo atdevi. Lielāks iedzīvotāju skaits liecina par labāk attīstītu kopējo inženierinfrastruktūru, kā arī norāda uz potenciālo pieprasījumu pēc mājokļa, darba vietām, pakalpojumiem u.c.	OSP
2.	Iedzīvotāju skaita izmaiņa apkaimē pēdējo 10 gadu laikā	Iedzīvotāju skaita izmaiņas ietekmē dabiskais pieaugums un migrācijas plūsmas. Dabisko pieaugumu (starpību starp mirstību un dzimstību) primāri nosaka iedzīvotāju vecumstruktūra, savukārt migrācijas plūsmas ir saistītas ar mājokļu pieejamību un pakalpojumu koncentrāciju. Infrastruktūras ieguldījumu ekonomiskā atdeve būs augstāka, ja iedzīvotāju skaita izmaiņu tendence ir pozitīva, kā arī tie var būt līdzeklis izmaiņu ietekmēšanai – piesaistot jaunus iedzīvotājus.	OSP
3.	Degradētās teritorijas/ grausta statuss	Infrastruktūras ieguldījumi, kuros tiek veikta arī degradēto teritoriju revitalizācija nodrošina augstu atdevi un ieguvumus gan pilsētai, gan saimnieciskajai darbībai, jo strauji pieaug nekustamā īpašuma vērtība, uzņēmējdarbības aktivitāte un pilsētas nodokļu ieņēmumi.	Graustu saraksts
4.	Radīto dzīvesvietu skaits	Gadījumā, ja attīstības iecere paredz dzīvojamo māju izbūvi, tas var radīt pozitīvu ekonomisko efektu, piesaistot jaunus iedzīvotājus vai uzlabojot Rīgas iedzīvotāju dzīves kvalitāti.	Investors
5.	Radīto darba vietu skaits	Šis rādītājs ir viens no būtiskākajiem infrastruktūras ieguldījumu iznākuma rādītājiem, kas veicina saimniecisko darbību, iedzīvotāju iesaistīšanos nodarbinātībā, kā arī pilsētas nodokļu ieņēmumu pieaugumu.	Investors
6.	Strādājošo vidējā bruto darba samaksa	Pilsētas un tās iedzīvotāju interesēs ir radīt darba vietas ar augstu atalgojuma līmeni, jo tādā veidā tiek veicināti iedzīvotāju ienākumi, kā arī pilsētas nodokļu ieņēmumi. Infrastruktūras ieguldījumi uzskatāmi par atbalstāmiem, ja to rezultātā tiks radītas darba vietas ar augstu darba samaksu	Investors

*Stāka informācija par katru rādītāju, t.sk. tā iegūšanas procesa apraksts, mērvienība, mērīšanas teritorija u.c. sniegta A un A1 pielikumos (Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa un Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem)

** Pamatojums balstīts uz 26.slaidā minētajiem principiem un KPMG un Colliers ekspertu viedokļa



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidencialis

27

Tirgus potenciāla – piedāvājuma – rādītāji (1/2)

Nr.	Rādītāja nosaukums*	Pamatojums**	Avots
7.	Iepriekšējo 10 gadu laikā izbūvētā platība apkaimē	Ja teritorijā un tās tuvumā pēdējo gadu laikā ir veiktas investīcijas nekustamā īpašuma attīstībā, tas liecina par tās piemērotību turpmāku infrastruktūras ieguldījumu realizācijai.	
8.	Inženierkomunikāciju pieejamība teritorijā	Inženierkomunikāciju sistēmu pieejamība ir visbūtiskākais priekšnosacījums investīciju projektu realizēšanai konkrētā vietā.	Saite: SUS.lv
9.	Pašvaldības pēdējo 5-7 gadu laikā veiktās investīcijas apkaimē	Infrastruktūras ieguldījumu iespējas pilnvērtīgi funkcionēt ir tieši atkarīgas no tā, vai teritorijas attīstībā ieguldījumus veikusi arī pilsēta.	RD PAD
10.	Tuvāko 3 gadu laikā plānotās investīcijas apkaimē	Infrastruktūras ieguldījumu iespējas pilnvērtīgi funkcionēt ir tieši atkarīgas no tā, vai teritorijas attīstībā ieguldījumus plāno veikt arī pilsēta.	Investīciju plāns
11.	Atrašanās prioritārā teritorijā (Rīga 2030 un RITA)	Prioritārās attīstības teritoriju attīstība ir stratēģiski nozīmīga visas pilsētas mērogā – tā būtiski ietekmē Rīgas izaugsmi kopumā, veicinot iedzīvotāju piesaisti, ģenerējot ienākumus un nostiprinot Rīgas konkurētspēju (Rīga 2030). Prioritārajās teritorijās zeme tiks izmantota kā investīciju piesaistes instruments.	Saite: Rīga 2030
12.	Prioritārās nozares	Rīgas Investīciju un tūrisma aģentūra savā vidēja termiņa darbības stratēģijā 2022.-2024.gadam ir nodefinējusi prioritārās ekonomikas nozares Rīgas pilsētā, uz kuru izaugsmi un investīciju piesaisti tiek plānots īpaši fokusēties. Prioritāro nozaru noteikšana ir uzskatāms par būtisku līdzekli Rīgas pilsētas resursu mērķtiecīgai un lietderīgai izmantošanai.	Saite: RITA stratēģija

*Stāka informācija par katru rādītāju, t.sk. tā iegūšanas procesa apraksts, mērvienība, mērīšanas teritorija u.c. sniegta A un A1 pielikumos (Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa un Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem)

** Pamatojums balstīts uz 26.slaidā minētajiem principiem un KPMG un Colliers ekspertu viedokļa



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

28

Tirgus potenciāla – piedāvājuma – rādītāji (2/2)

Nr.	Rādītāja nosaukums*	Pamatojums**	Avots
13.	Privāto investīciju apjoms	Investīciju apjoms norāda uz plānotās attīstības ieceres mērogu un tiešo pienesumu pilsētas ekonomikai.	Investors
14.	Plānotās pašvaldības investīcijas projekta publiskajā infrastruktūrā	Rādītājs ir būtisks, lai novērtētu konkrētajai attīstības iecerei nepieciešamo ieguldījumu apjomu publiskajā infrastruktūrā. Tālāk šis rādītājs var tikt izmantots rādītāja nr. 15 iegūšanai, lai noteiktu potenciālos ienākumus no pašvaldības ieguldījumiem.	RD PAD***
15.	Privātās pašvaldības investīcijas ieguldījumiem (koeficients)	Rādītājs vienkāršotā veidā atspoguļot ieguvumu un izmaksu attiecību (angliski <i>benefits to cost ratio</i>), kur ar konkrēto attīstības ieceri saistītie ieguvumi no privātā sektora investīcijām tiek salīdzināti ar nepieciešamajiem ieguldījumiem publiskajā infrastruktūrā. Ja šis rādītājs ir lielāks par vērtību «1», attīstības iecere radīs vairāk ieguvumu nekā izdevumu, turklāt, jo augstāka rādītāja vērtība, jo būtiskāka būs ieceres ekonomiskā atdeve un ietekme uz pilsētas attīstību.	RD PAD
16.	Investora iepriekš izbūvētā platība	Izvērtējot attīstības ieceres, ir svarīgi ņemt vērā projekta ieviešanas iespējas un kapacitāti realizēt projektu līdz galam. Šim nolūkam ieteicams izvērtēt tā iepriekšējo pieredzi un izbūvēto m ² daudzumu kopumā.	Investors (publiski pieejamā informācija)

*Sīkāka informācija par katru rādītāju, t.sk. tā iegūšanas procesa apraksts, mērvienība, mērīšanas teritorija u.c. sniegta A un A1 pielikumos (Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa un Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem)

** Pamatojums balstīts uz 26.slaidā minētajiem principiem un KPMG un Colliers ekspertu viedokļa

***Izvērtējuma ietvaros tika konstatēts, ka RD PAD pašlaik neveic publiskās infrastruktūras investīciju aplēses, tāpēc šī rādītāja iegūšanai RD PAD būtu jāpieprasa papildus informācija no citām RD struktūrvienībām vai kapitālsabiedrībām vai jāpalielina RD PAD resursi šāda uzdevuma veikšanai



Pamatojoties uz veikto analīzi, otrais kritērijs infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes novērtēšanai tiek definēts kā «Sasniedzamība»

Sasniedzamība – raksturo infrastruktūras ieguldījumu pieejamību, ņemot vērā transporta veidu daudzveidību un mobilitātes hierarhiju (gājējs – velobraucējs – sabiedriskais transports – privātais autotransports)

Starptautiskie pētījumi	Rīgas attīstības plānošanas dokumenti	Intervijas/ aptauja	RD struktūrvienību pašlaik lietotie kritēriji	Ekspertu viedoklis/ Ārvalstu pieredze
- Iedzīvotāju īpatsvars ar pieeju sabiedriskajam transportam¹. - IKT rīku izmantošana ielu monitoringam un informācijas sniegšanai par sabiedrisko transportu, sabiedriskā transporta tīkla pieejamība un ērtums, veloinfrastruktūra, gājēju infrastruktūra². - Uzlabojot teritorijas pieejamību un transporta iespējas, rodas apstākļi, kas veicina tās attīstību. Vērtību veicina pasažieru plūsma, daudzveidīgas mobilitātes iespējas un pieejamo virzienu daudzums³.	- Līdzsvarota satiksmes infrastruktūras attīstība un organizācija ir viens no prioritārajiem rīcības virzieniem⁴. - levisk mobilitātes hierarhiju, kur fokuss ir uz gājēju pārvietošanās izvēles iespēju un velobraucēju infrastruktūras uzlabošanu⁵. - Veicināt klimatam un iedzīvotājiem draudzīgu mobilitāti, padarot pieejamus daudzveidīgus pārvietošanās veidus un radot tam nepieciešamo infrastruktūru⁵. - Nodrošināt vietējiem un ārvalstu pasažieriem ērtus un saprotamus transporta veidus⁵.	- Intervijās apgalvots, ka⁶: «Nav interese pilsētas centru noslogot ar kravas transportu» «Lielo transporta artēriju tuvumā investīcijām vajadzētu attīstīties vairāk. Ja Dreiliņos nebūvētu sabiedriskā transporta līniju, tad automātiski uz to neskatītos kā potenciālu attīstības vietu» «Ja pilsēta definējusi vietu, kur aicina būvēt mājas un birojus, ir svarīgi nodrošināt sabiedrisko transportu» - Aptaujā 17/27 respondentiem norādīja, ka «Transporta infrastruktūras attīstība atbilstoši uzņēmumu vajadzībām» ir svarīgs uzņēmējdarbības veicināšanas mehānisms⁷.	- Transporta plūsmu izpēte (SD)⁶. - Satiksmes infrastruktūras pašreizējā kvalitāte (SD)⁶. - Investīciju objekta funkcionēšanai nepieciešamā satiksmes infrastruktūra (SD)⁶. - Sabiedriskā transporta pieejamība (RS)⁶.	- No intervijām – «Kāda lielā tehnoloģiju korporācija ir izvēlējusies realizēt projektu ar lielu darba vietu skaitu Eiropas pilsētā, kurā ir vislabāk attīstītais sabiedriskais transports»⁶. - No intervijām – «Somijā reģionālai pilsētai izdevies piesaistīt liela uzņēmuma investīcijas, ieguldot ielu un transporta infrastruktūrā»⁶.

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable <https://sdgs.un.org/als/goal11>

2. Collection Methodology for Key Performance Indicators for Smart and Sustainable Cities <https://www.itu.int/en/publications/Documents/tsb/2017-U4SSC-Collection-Methodology/index.html#p=10>

3. Salat, Serge; Ollivier, Gerald. 2017. Transforming the Urban Space through Transit-Oriented Development : The 3V Approach. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26405>

4. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/STRATEGIJA_WEB.pdf

5. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apsvērta_1284.pdf

6. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām
7. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)

Sasniedzamības rādītāji

Nr.	Rādītāja nosaukums*	Pamatojums**	Avots
17.	Transporta veidu skaits pieturās 300 m no projekta teritorijas	Daudzveidīgas sabiedriskā transporta iespējas veicina investīciju projektu ekonomisko atdevi, jo tie pēc realizācijas ir sasniedzami dažādos veidos. Piemēram, ja sabiedriskā transporta pieejamība ir augsta, investīciju projekts radīs mazāk negatīvu ietekmi uz transporta emisijām un sastrēgumu palielināšanos.	Saite: sabiedriskais transports
18.	Sabiedriskā transporta numuru skaits	Daudzveidīgas sabiedriskā transporta iespējas veicina investīciju projektu ekonomisko atdevi, jo tie pēc realizācijas ir sasniedzami pēc iespējas plašākam pasažieru skaitam. Piemēram, ja ar sabiedrisko transportu iespējams nonākt dažādās pilsētas teritorijās, tas veicina potenciālo pasažieru skaitu.	Saite: Rīgas Satiksmes sabiedriskā transporta karte
19.	Darba vietu 30 minūšu attālumā ar sabiedrisko transportu	Rādītājs palīdz novērtēt infrastruktūras ieguldījumu atdevi, jo darba vietu skaits ir būtisks kritērijs mājokļu attīstības projektiem.	RDPAD rīcībā esošie CSP dati, Saite: TravelTime
20	Iedzīvotāju skaits 30 minūšu attālumā ar sabiedrisko transportu	Rādītājs palīdz novērtēt infrastruktūras ieguldījumu ekonomisko atdevi, jo iedzīvotāju skaits ir būtisks kritērijs projektiem, kas rada darba vietas (biroji, ražotnes u.c.)	Saite: OSP
21.	Ielu/ ceļu infrastruktūras kvalitāte	Ielu/ ceļu infrastruktūras kvalitāte ir būtisks rādītājs, ko izvērtē SD: - ja kvalitāte ir laba, investīciju projekts būtu gatavs funkcionēt uzreiz pēc tā pabeigšanas. - ja kvalitāte ir slikta, pilsētai ir interese sadarboties ar investoriem, lai tie uzlabotu ielu/ ceļu infrastruktūru piekļūšanas nodrošināšanai.	Satiksmes Departaments
22.	Teritorijas īpatsvars, kas paredzēta gājējiem un velobraucējiem	Rādītājs palīdz sasniegt pilsētas stratēģisko redzējumu par mobilitātes hierarhiju, kurā prioritāte ir gājējiem un velosipēdistiem. Lielāks teritorijas īpatsvars veicina pilsētas mērķu sasniegšanu, veicina emisiju un sastrēgumu, kā arī ceļu satiksmes negadījumu skaita ar gājējiem un velosipēdistiem samazināšanu.	Investors
X	Sabiedriskā transporta pasažieru skaits pieturās 300 m attālumā no projekta teritorijas	Rādītājs palīdz novērtēt investīciju projekta ekonomisko atdevi, palielinot sabiedriskā transporta pasažieru skaitu, kas mazina emisijas un sastrēgumus, kā arī palielina Rīga satiksmes ieņēmumus.	Potenciāli nākotnē dati par šo rādītāju varētu tikt ņemti no Rīgas Satiksmes

*Stāka informācija par katru rādītāju, t.sk. tā iegūšanas procesa apraksts, mērvienība, mērīšanas teritorija u.c. sniegta A un A1 pielikumos (Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa un Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem)

** Pamatojums balstīts uz 26.slaidā minētajiem principiem un KPMG un Colliers ekspertu viedokļa



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidencialis

31

Pamatojoties uz veikto analīzi, otrais kritērijs infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes novērtēšanai tiek definēts kā «Vietas kvalitāte»

Vietas kvalitāte – raksturo pilsētvides kvalitāti un pievilcību atkarībā no sabiedriskās infrastruktūras un ikdienas pakalpojumu sasniedzamības

Starptautiskie pētījumi

- Pilsētu platība, kurā atrodas brīvpieejas objekti iedzīvotāju vajadzībām¹.
- Izglītības, veselības aprūpes un kultūras pieejamība, sabiedrības drošība, infrastruktūras noturība pret laika apstākļiem, mājokļa pieejamība².
- Kvalitatīva publiskā ārtelpa var paaugstināt zemes un nekustamā īpašuma vērtību, piesaistīt iedzīvotājus un radīt darba vietas³.

Rīgas attīstības plānošanas dokumenti

- Prioritārajās teritorijās nepieciešam ieguldījumi publiskās ārtelpas teritorijas noteikšanai, sociālās infrastruktūras un publisko pakalpojumu infrastruktūras attīstībā⁴.
- Plānojot un attīstot jaunus dzīvojamus kompleksus, jānodrošina prasība atvēlēt telpas arī sociālajām vajadzībām⁴.
- Uzlabot veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu infrastruktūru, popularizēt domu, ka ieguldījums veselības uzlabošanā ir vērtīga nākotnes investīcija⁵.

Intervijas/ aptauja

- Intervijās apgalvots, ka⁶:
 - «Ja nāk uzņēmējs, iespējams, viņam jādod kāds pienesums apkāmei – jāizveido rotaļu laukums/ atpūtas vieta vai kas cits»
 - «Svarīga ir funkciju daudzveidība, kas veido pašpieietiekamas teritorijas, kur starp dzīves un darba vietu ir neliels attālums»
 - «Pilsētai jārealizē savus mērķus – ja investors izbūvē bērnudārzu, tas ir ieguvums»
- Aptaujā atrašanās vieta pilsētā (prioritārā teritorija) tiek norādīts kā prioritārs kritērijs, pilsētai izvērtējot, kur ieguldīt infrastruktūras attīstībā⁷.

RD struktūrvienību pašlaik lietotie kritēriji

- Projekta ietvaros kompleksi tiek risinātas vairāku jomu nepieciešamības (piemēram, infrastruktūras gadījumā – publiskā ārtelpa un ielu infrastruktūra, vai sociālā jomā – kultūras pasākumi un sabiedrības integrācija (PAD)⁶.
- Atrašanās prioritārajā teritorijā (PAD)⁶.

Ekspertu viedoklis/ Ārvalstu pieredze

- Publiskā ārtelpa labvēlīgi ietekmē gan cilvēku izvēli par labu konkrētai dzīvesvietai, gan darba vietai. Brīvpieejas objekti veicina rekreācijas funkciju brīvajā laikā/ pārtraukumos/ ceļā, savukārt dažādi publiskie pakalpojumi tiešā tuvumā veicina iedzīvotāju labklājību. Sabiedrības drošības uzlabošana ir vēl viens ieguvums no ieguldījumiem ārtelpā un pakalpojumos, jo tiek sakārtota infrastruktūra (izbūvēts apgaismojums, izvietotas video novērošanas sistēmas u.c.)⁸.

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable <https://sdgs.un.org/goals/goal11>
2. Collection Methodology for Key Performance Indicators for Smart and Sustainable Cities <https://www.itu.int/en/publications/Documents/Isb/2017-U4SSC-Collection-Methodology/index.html#p=10>
3. Salat, Serge; Olivier, Gerald. 2017. Transforming the Urban Space through Transit-Oriented Development : The 3V Approach. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26405>
4. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Iegūts no [https://www.rdpad.lv/wp-](https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/STRATEGIJA_WEB.pdf)

5. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apstiprinata_1284.pdf
6. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām
7. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)
8. KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

Vietas kvalitātes rādītāji

Nr.	Rādītāja nosaukums*	Pamatojums**	Avots
23.	Noziegumu skaits apkaimē	Dažādos pētījumos secināts, ka infrastruktūras ieguldījumi mazina noziedzības līmeni (Avots: https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2022/03/29/the-infrastructure-laws-untapped-potential-for-promoting-community-safety/). Pozitīvu ietekmi rada gan vienkārši uzlabojumi, kā apgaismojums, trotuāru labiekārtošana un videonovērošanas sistēmu izvietošana, gan investīciju veikšana pēc būtības, kas rada pozitīvu ietekmi uz sabiedrību.	Saite: Pašvaldības policija/lekšlietu ministrijas datubāze
24.	Izglītības (500m), kultūras (1000m), veselības aprūpes (300m) pakalpojumu vietu skaits rādiusā no projekta teritorijas	Sociālās infrastruktūras un pakalpojumu koncentrācija labvēlīgi ietekmē vietas kvalitāti un infrastruktūras ieguldījumu ekonomisko atdevi: • Īpaši nozīmīgi tas būtu, vērtējot mājokļu investīciju projektus, kur pakalpojumu tuvums palīdzētu piesaistīt mājokļu iemītniekus • Sociālās infrastruktūras tuvums (īpaši izglītības un bērnu pieskatīšanas iespējas) var būt nozīmīgs faktors arī darbiniekiem, kas dodas uz darbu birojos u.c. investīciju objektos (var neattiekties uz industriālo darbību)	Saite: Izglītības ; Saite: Kultūras ; Saite: Veselības aprūpes
25.	Iedzīvotāju brīvpieejas objektu skaits 500m rādiusā no projekta teritorijas	Brīvpieejas objekti labvēlīgi ietekmē vietas kvalitāti un infrastruktūras ieguldījumu ekonomisko atdevi: • Tiek nodrošināta rekreācijas funkcija iedzīvotājiem, darbiniekiem citām mērķa grupām, kas uzlabo vispārējo apmierinātību ar dzīvi un palīdz sasniegt augstāku produktivitāti • Rādītājs var nebūt attiecināms uz industriālo darbību	Saite: Rotaļu laukumi ; Saite: Publiskie sporta laukumi ; Saite: Oficiālās peldvietas
26.	Zaļās zonas sasniedzamība 300m rādiusā	Būtisks elements pilsētvidē ir kvalitatīva zaļā infrastruktūra, kas nodrošina patīkamu mikroklimatu publiskajā ārtelpā, mazina vides un skaņas piesārņojumu. Tādējādi tiek radīti patīkami vides apstākļi, kas veicina publiskās ārtelpas izmantošanu un sekmē iedzīvotāju uzturēšanās tajā (Rīga 2027): • ja infrastruktūras ieguldījumi plānoti apkaimē ar augstu zaļo teritoriju īpatsvaru, bet nesamazina vai pat palielina to, tiem būs mazāka ietekme uz vidi un vairāk ieguvumu iedzīvotājiem/ darbiniekiem	Saite: pakalpojumu kvalitāte un pieejamība 58 apkaimēs
27.	Ūdensmalu pieejamība 500m rādiusā	Gan zaļā, gan zilā struktūra pilda tādas funkcijas, kā mikroklimata uzlabošana, piesārņojuma samazināšana, bioloģiskās daudzveidības nodrošināšana, pilsētas vizuālā tēla veidošana un kopējā estētiskā un ekonomiskā vērtība (Rīga 2030): • ja infrastruktūras ieguldījumi plānoti ūdensmalu tuvumā un paredz rekreācijas un atpūtas objektu izveidošanu, tam būs mazāka ietekme uz vidi un vairāk ieguvumu iedzīvotājiem/ darbiniekiem	Saite: pakalpojumu kvalitāte un pieejamība 58 apkaimēs

*Sīkāka informācija par katru rādītāju, t.sk. tā iegūšanas procesa apraksts, mērvienība, mērīšanas teritorija u.c. sniegta A un A1 pielikumos (Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa un Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem)

** Pamatojums balstīts uz 26.slaidā minētajiem principiem un KPMG un Colliers ekspertu viedokļa



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidencialis

33

Pamatojoties uz veikto analīzi, otrais kritērijs infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes novērtēšanai tiek definēts kā «Ietekme uz vidi»

Ietekme uz vidi – raksturo infrastruktūras ieguldījumu ilgtspējību

Starptautiskie pētījumi

- Sadzīves atkritumu savākšana, gaisa piesārņojums¹.
- Gaisa kvalitāte, emisijas, ūdens kvalitāte, atkritumu apsaimniekošana, atkritumu piesārņojums, zaļās teritorijas².

Rīgas attīstības plānošanas dokumenti

- Būtisks elements pilsētvidē ir kvalitatīva zaļā infrastruktūra, kas nodrošina patīkamu mikroklimatu publiskajā ārtelpā, mazina vides un skaņas piesārņojumu⁵.
- Ar zaļās infrastruktūras projektiem iespējams tuvināt arī citu prioritāšu mērķus⁵.
- Atbalstīt uzņēmējdarbības iniciatīvas, kas ievēro aprites ekonomikas principus vai rada ilgtspējīgus produktus un pakalpojumus⁵.

Intervijas/ aptauja

- Intervijās apgalvots, ka⁶:
«Rīgai ir augsti vides mērķi»

RD struktūrvienību pašlaik lietotie kritēriji

- Klimata pārmaiņu mazināšana un adaptēšanās tām (SEG emisiju samazināšanās, cilvēku, infrastruktūras, apbūves, dabas, ievainojamības mazināšana pret klimata pārmaiņu ietekmi (PAD)⁶
- Vides aizsardzība (projekta īstenošana neradīs negatīvu ietekmi uz vidi, veicina vides stāvokļa uzlabošanu) (PAD)⁶

Ekspertu viedoklis/ Ārvalstu pieredze

- Klimata pārmaiņu rezultātā IKP izaugsme arvien straujāk atšķiras no patiesā progresa rādītāja, kas rezultātā apgrūtinās arī ekonomisko izaugsmi³.

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable <https://sdgs.un.org/goals/goal11>
2. Collection Methodology for Key Performance Indicators for Smart and Sustainable Cities <https://www.itu.int/en/publications/Documents/Isb/2017-U4SSC-Collection-Methodology/index.html#p=10>
3. Costanza R., de Groot R., Sutton P., van der Ploeg S., J. Anderson S., Kubiszewski I., Farber S., Kerry Turner R., Changes in the global value of ecosystem services http://www.robertcostanza.com/wp-content/uploads/2017/02/2014_3_Costanza_GlobalValueUpdate.pdf

4. Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2014/11/STRATEGIJA_WEB.pdf
5. Rīgas attīstības programma 2022.-2027. gadam. Iegūts no https://www.rdpad.lv/wp-content/uploads/2022/07/AP2027_Programma_Apslupinata_1284.pdf
6. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām

Ietekmes uz vidi rādītāji

Nr.	Rādītāja nosaukums*	Pamatojums**	Avots
28.	Piesārņotās vietas statuss	Piesārņotā vai neapsaimniekotā teritorijā ar izpostītu vai bojātu zemes virskārtu, nav iespējams uzsākt saimniecisko darbību, tāpēc ieguldījumi tās sakārtošanā būtiski uzlabos nekustamā īpašuma vērtību, kā arī kopējo vides kvalitāti pilsētā, atstājot pozitīvu ietekmi uz iedzīvotājiem.	Saite: LVGMC Piesārņoto vietu datubāze
29.	Zema emisiju līmeņa standartu izmantošana infrastruktūrā (BREEAM, LEED u.c.)	Emisiju samazināšana ir viens no būtiskākajiem mērķa rādītājiem gan ES līmenī, gan Latvijas un Rīgas pilsētas līmenī. Šī iemesla dēļ būtu kritiski svarīgi veicināt attīstības ieceru atbilstību starptautiskajiem standartiem, kas rada relatīvi mazāk emisiju vai ir klimatneitrāli.	Investors
30.	Zema enerģijas patēriņa standartu izmantošana infrastruktūrā (nZEB u.c.)	Energoresursu taupīšana ir viens no veidiem, kā veicināt mērķu sasniegšanu attiecībā uz emisiju samazināšanu, turklāt energoresursu cenu kāpuma dēļ tas ir kļuvis vēl aktuālāks arī no finansiālā viedokļa. Šo iemeslu dēļ būtu svarīgi veicināt attīstības ieceru standartu ievērošanu, kas ļauj samazināt enerģijas patēriņu.	Investors

*Stikāka informācija par katru rādītāju, t.sk. tā iegūšanas procesa apraksts, mērvienība, mērīšanas teritorija u.c. sniegta A un A1 pielikumos (Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa un Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem)

** Pamatojums balstīts uz 26.slaidā minētajiem principiem un KPMG un Colliers ekspertu viedokļa



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidencialis

35

02

Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas izvērtējums un rekomendācijas tās pilnveidošanai

- 2.1 Publiskās infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesa identifikācija un izvērtējums
- 2.2 Infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes finanšu un ekonomiskie, kā arī sociālie novērtēšanas kritēriji
- 2.3 Kritēriju piemērošanas analīze dažādām attīstības ieceres stadijām
- 2.4 Kritēriju piemērošanas analīze ar praktiskiem piemēriem

Lai noteiktu kritēriju piemērošanai atbilstošāko stadiju, tika izvērtētas dažādas būvniecības procesa stadijas, kurās kritēriju piemērošana varētu tikt veikta



Būvprojekts minimālā sastāvā

Par atbilstošāko stadiju tika atzīta būvniecības procesa stadija, kad attīstītājs uz izvērtējumu ir iesniedzis būvprojektu minimālā sastāvā*.

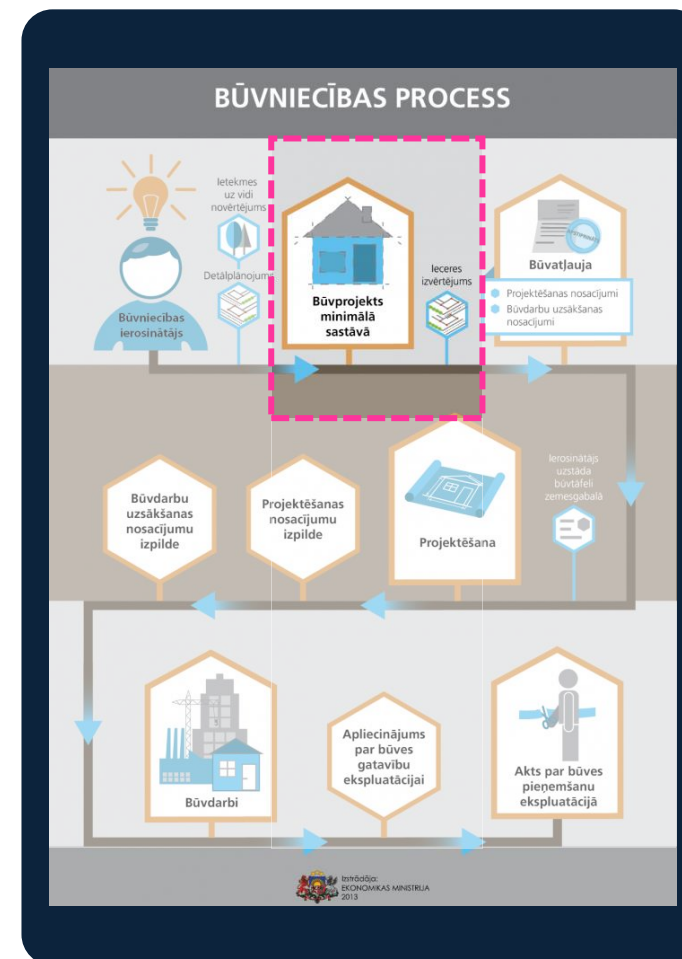
- Būvprojekta minimālā sastāvā stadijā attīstītājs ir iesniedzis lielāko daļu informācijas par projektu;
- RDPAD ir nepieciešamā informācija kritēriju analīzei;
- Neviena no pusēm vēl nav ieguldījusi ievērojamus laika vai finanšu resursus;
- Ir iespējams veikt izmaiņas projektā, to uzlabot.



Detālplānojuma/ lokālplānojuma stadija

Šīs stadijas netika atzītas par atbilstošām, jo tās neattiecas uz visiem attīstības projektiem.

* Ja nepieciešama publiskā apspriešana, tad pilnveidotu būvprojektu minimālā sastāvā



KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

Attēls iegūts no: <https://www.em.gov.lv/lv/buvniecibas-process>



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidencialis

37

02

Infrastruktūras attīstības plānošanas sistēmas izvērtējums un rekomendācijas tās pilnveidošanai

- 2.1 Publiskās infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesa identifikācija un izvērtējums
- 2.2 Infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes finanšu un ekonomiskie, kā arī sociālie novērtēšanas kritēriji
- 2.3 Kritēriju piemērošanas analīze dažādām attīstības ieceres stadijām
- 2.4 Kritēriju piemērošanas analīze ar praktiskiem piemēriem

Kritēriju piemērošanas tabula

Tabulā zemāk sniegts skaidrojums par pielikumos A un A1 izstrādātās kritēriju piemērošanas tabulas sadaļu. Konkrētāka lietošanas instrukcija sniegta A un A1 pielikumos izklājlappā «Lietošanas instrukcija»

Rādītājs – Rādītāju saraksts infrastruktūras ieguldījumu efektivitātes analīzei izstrādāts šī izvērtējuma ietvaros	Vieta – Veiktajās intervijās un starptautiskajā praksē tiek pausts, ka pilsētas pārvaldei ir jānosaka vietas, kurās tā vēlas redzēt Investoru attīstības ieceres	Iecere – Attīstības ieceru savstarpējais salīdzinājums palīdzēs prioritizēt publiskos ieguldījumus salīdzinoši labākajām iecerēm	Ieceres iespējas uzlabot vietu – Intervijās un starptautiskajā praksē tiek pausts, ka īpaši atbalstāmas ir tās investoru attīstības ieceres, kuras dod tiešu uzlabojumu pilsētā	Rādītāja vērtība – Rādītāju savstarpējai salīdzināšanai nepieciešams norādīt attiecīgos datus/informāciju	Paredzēto izmaiņu vērtības – Investora attīstības ieceres radīto uzlabojumu savstarpējai salīdzināšanai	Iegūtā vērtība – vietas un ieceres rādītāju vērtību savstarpējai salīdzināšanai
<i>Rādītāja nosaukums</i>	<i>Tiek identificēts, vai rādītājs raksturo vietu pilsētā, kurā plānots realizēt attīstības ieceri</i>	<i>Tiek identificēts, vai rādītājs raksturo attīstības ieceri, ko plāno realizēt investors</i>	<i>Tiek identificēts, vai attīstības iecere radīs pozitīvas izmaiņas vietā</i>	<i>Tiek ierakstīta rādītāja vērtība konkrētajai Vietai vai Iecerei</i>	<i>Tiek izdarīta atzīme ar 0/ 1, ja attīstības iecere rada pozitīvas izmaiņas vietā</i>	<i>Tiek izdarīta atzīme ar 0/1, ja rādītāja vērtība ir visaugstākā, salīdzinot projektus savā starpā</i>

Starp Izpildītāja izvēlētajiem projektiem, kuriem katram tika piemēroti iepriekš atlasītie kritēriji (kopā 31 rādītājs), visvairāk punktu guva dzīvokļu projekts VEF

Rādītājs					Kritēriju vērtība	
Rādītājs					Elemental	8201
s prioritārā teritorijā (Rīga 2030 un RITA)					2	1
ās nozares					1	1
investīciju apjoms					60 000 000	127 500 000
pašvaldības investīcija projekta publiskajā infrastruktūrā					0.0%	0.0%
investīcijas pret pašvaldības ieguldījumiem (koeficients)					250 000	203 000
Iepriekš izbūvētā platība						
Sasniegamība						
ta veidu skaits pieturās 300 m no projekta teritorijas					1	2
kā transporta numuru skaits					1	10
tu skaits 30 minūšu attālumā ar sabiedrisko transportu						
u skaits 30 minūšu attālumā ar sabiedrisko transportu					33 932	162 670
infrastruktūras kvalitāte						
kā transporta pasažieru skaits pieturās 300 m attālumā no projekta teritorijas						
s īpatsvars, kas paredzēta gājējiem un velobraucējiem						
Vietas kvalitāte						
u skaits apkaimē						1
(500m), kultūras (1000m), veselības aprūpes (300m) pakalpojumu vietu skaits rādīsā no projekta teritorijas					2	2
u brīvprātīgo objektu (rotāļu laukumi, publiskie sporta laukumi, oficiālās peldvietas u.c.) skaits 500m rādīsā no projekta					2	1
as sasniegamība 300m rādīsā					1	0
lu pieejamība 500m rādīsā					1	0
Ietekme uz vidi						
bs vietas statuss					0	1

Trīs dažādu segmentu attīstības projekti dažādās attīstības stadijās

No identificētajām aktīvākajām privāto projektu attīstības teritorijām Rīgā tika atlasīti trīs dažādu segmentu attīstības projekti dažādās attīstības stadijās, kuriem tika veikta iepriekš atlasīto kritēriju piemērošana.

Piemērojot kritērijus, katrs no projektiem guva punktus atbilstoši Izpildītāja izstrādātajai punktu skalai. Projekts ar vislielāko punktu skaitu tiek uzskatīts par prioritizējamu projektu.

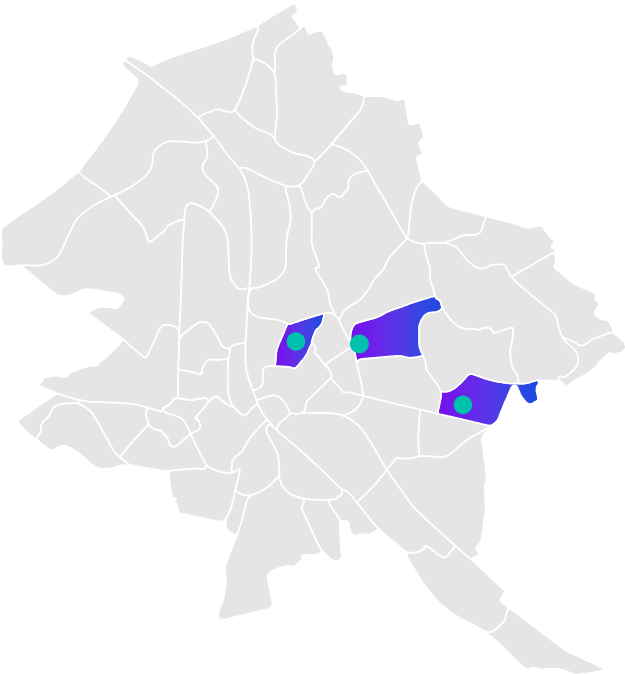
Biroju ēka Skanstē
Elemental



Dzīvokļu projekts VEF
Brīvības 201 k-16



Industriālais projekts Dreiliņos
Ulbrokas 34



Pielikums A1: Attīstības ieceru vērtēšanas dokuments ar praktiskiem piemēriem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

03

Priekšlikumi sadarbības modelim starp pašvaldību un privāto investoru

3.1

Pašreizējais normatīvais regulējums infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesā iesaistītajām pusēm

3.2

Priekšlikumi sadarbībai starp pašvaldību un privāto investoru

3.3

Piedāvātais sadarbības modelis

Infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesu galvenokārt realizē RD PAD un RD SD, savukārt ar privātajiem investoriem lielākoties sadarbojas RITA

	Infrastruktūras attīstības ieviešana	Infrastruktūras attīstības plānošana	Sadarbība ar investoru	
RD PAD²	- Nodrošināt ar būvniecības procesu saistītā administratīvā procesa tiesiskumu. - Nodrošināt informācijas pieejamību būvniecības informācijas sistēmā. - Veikt citas ar būvniecības procesu un tā atbilstību normatīvo aktu prasībām saistītas darbības. 44%	- Pilsētas attīstības stratēģiskā vadība. - Konkurētspējīgas pilsētvides attīstības veicināšana. - Pilsētvides sabalansētas attīstības nodrošināšana. - Informācijas par Rīgas pilsētas attīstību nodrošināšana 52%	- Nodrošināt vienotu komunikāciju (informācija, konsultācijas, dialogs, partnerība u. tml.) ar sabiedrību (privātpersonas un publiskās personas) par pilsētas attīstības procesiem. - Administrēt pašvaldības budžeta programmas "Rīgas pilsētas infrastruktūras fonds" darbību. 4%	=100%
RD SD¹	- Infrastruktūras objektu uzturēšanas, projektēšanas un būvniecības organizēšana un darbu kvalitātes kontrole. - Sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes nodrošināšana. - Infrastruktūras attīstības veicināšanas un ieviešanas realizēšana. 37%	- Infrastruktūras objektu uzturēšanas, projektēšanas un būvniecības programmu izstrāde un to uzskaitē. - Sabiedriskā transporta pārraudzība, izpēte un attīstības plānošana. - Politikas izstrāde satiksmes organizācijas pasākumu realizēšanai. 59%	- Informēt sabiedrību par Satiksmes departamenta darbību un tās mērķiem, sagatavojot un pieņemot lēmumus, - Konsultēties ar pašvaldības, valsts un nevalstiskajām organizācijām, kā arī ieinteresētajām personām. 4%	=100%
RITA³	- 0%	Izstrādāt un ieviest pilsētas zīmola un starptautiskās sadarbības stratēģiju. 11%	- Sniegt atbalstu investīciju piesaistes veicināšanas aktivitātēm. - Izstrādāt un ieviest pilsētas ārvalstu tiešo investīciju piesaistes stratēģiju. - Ieviest un attīstīt investīciju piesaistes instrumentus un iniciatīvas, kas uzlabo investīciju vidi. 89%	=100%

Tabulas saturs veidots kā kopsavilkums par minēto struktūrvienību funkcijām un uzdevumiem, balstoties uz KPMG ekspertu veiktiem pieņēmumiem un analīzi un izmantojot šādus avotus:

¹ Rīgas domes nolikums nr. 35 «Rīgas domes Satiksmes departamenta nolikums»

² Rīgas domes nolikums nr. 86 «Rīgas domes Pilsētas attīstības departamenta nolikums»

³ Rīgas domes nolikums nr. 43 «Rīgas investīciju un tūrisma aģentūra» nolikums



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

42

Stratēģiskā līmeņa jautājumu izskatīšana saistībā ar investīciju vidi ir viens no Investoru Padomes uzdevumiem, bet konkrētus sadarbības veidus realizē RD PAD

Investoru konsultatīvā padome (RD) ²	Inženieru padome (RD PAD) ³	Rīgas pilsētas infrastruktūras fonds (RD PAD) ¹
- Izskatīt stratēģiskus jautājumus, kas saistīti ar investīciju vidi Rīgā, sniegt priekšlikumus par investīciju vides uzlabošanu pašvaldībā; - Izvērtējot situāciju un ņemot vērā pieredzi, pēc nepieciešamības sniegt atzinumus un ieteikumus par nepieciešamo atbalsta programmu izveidi pašvaldībā; - Sniegt atzinumus un ieteikumus par: - infrastruktūras uzlabojumiem Rīgā, kas nepieciešami nozaru projektu tālākai attīstībai; - birokrātiskā sloga mazināšanas un procedūru vienkāršošanas uzlabojumiem pašvaldībā investīciju projektu piesaistē un tālākā attīstībā.	- Izskatīt būvniecības ieceres, ja tās atbilst vienam no šādiem kritērijiem: - būvniecības iecere Departamentā tiek izskatīta „Zaļā koridora” ietvaros; - būve ir nozīmīgs pilsētas infrastruktūras objekts. - Izskatīt būvniecības ieceru dokumentācijas atbilstību tehnisko risinājumu, tehnisko noteikumu, būvatļaujas projektēšanas nosacījumu un normatīvo aktu prasībām; - Izskatīt būvniecības ieceru inženierbūvju tehniskos risinājumus, konceptuāli saskaņot tos vai sniegt iebildumus un norādīt neatbilstības; - Izskatīt un konceptuāli saskaņot atkāpes no Latvijas būvnormatīvu prasībām saistībā ar apakšzemes inženiertīklu horizontālo un vertikālo izvietojumu; - Izvērtēt tehniskās iespējas un izvirzīt nosacījumus inženiertīklu būvniecībai saistībā ar esošo inženiertīklu izvietojumu.	- Nodevas par pašvaldības infrastruktūras uzturēšanu un attīstību Rīgā maksātāji ir fiziskas un juridiskas personas, kuras Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā īsteno Rīgas domes 2013.gada 19.februāra saistošo noteikumu Nr.211 1.pielikumā norādītās būvniecības ieceres, kas paredz jaunas būves (tajā skaitā īslaicīgas lietošanas būves) būvniecību, būves (tajā skaitā īslaicīgas lietošanas būves) novietošanu vai esošas būves (tajā skaitā īslaicīgas lietošanas būves) pārbūvi; - Nodevas mērķis ir pašvaldības publiskās infrastruktūras uzturēšanas un attīstības finansēšanas nodrošināšana; - Rīgas pilsētas infrastruktūras fonda mērķis ir finanšu līdzekļu uzkrāšana un apsaimniekošana Rīgas pilsētas inženierinfrastruktūras un sociālās infrastruktūras uzturēšanas un attīstības projektu realizācijai atbilstoši pašvaldības noteiktajām prioritātēm.

Tabulas saturs veidots kā kopsavilkums par minētajiem sadarbības un atbalsta mehānismiem sadarbībai ar investoriem, balstoties uz KPMG ekspertu analīzi un izmantojot šādus avotus:

¹ Rīgas domes saistošie noteikumi Nr. 211 «Par pašvaldības nodevu par infrastruktūras uzturēšanu un attīstību Rīgā»

² Rīgas domes nolikums «Rīgas valstspilsētas pašvaldības Rīgas investoru konsultatīvās padomes nolikums»

³ Rīgas domes Pilsētas attīstības departaments. (n.d.). «Rīgas domes Pilsētas attīstības departamenta Inženieru padome». <https://www.rdpad.lv/inzenieru-padome/>

03

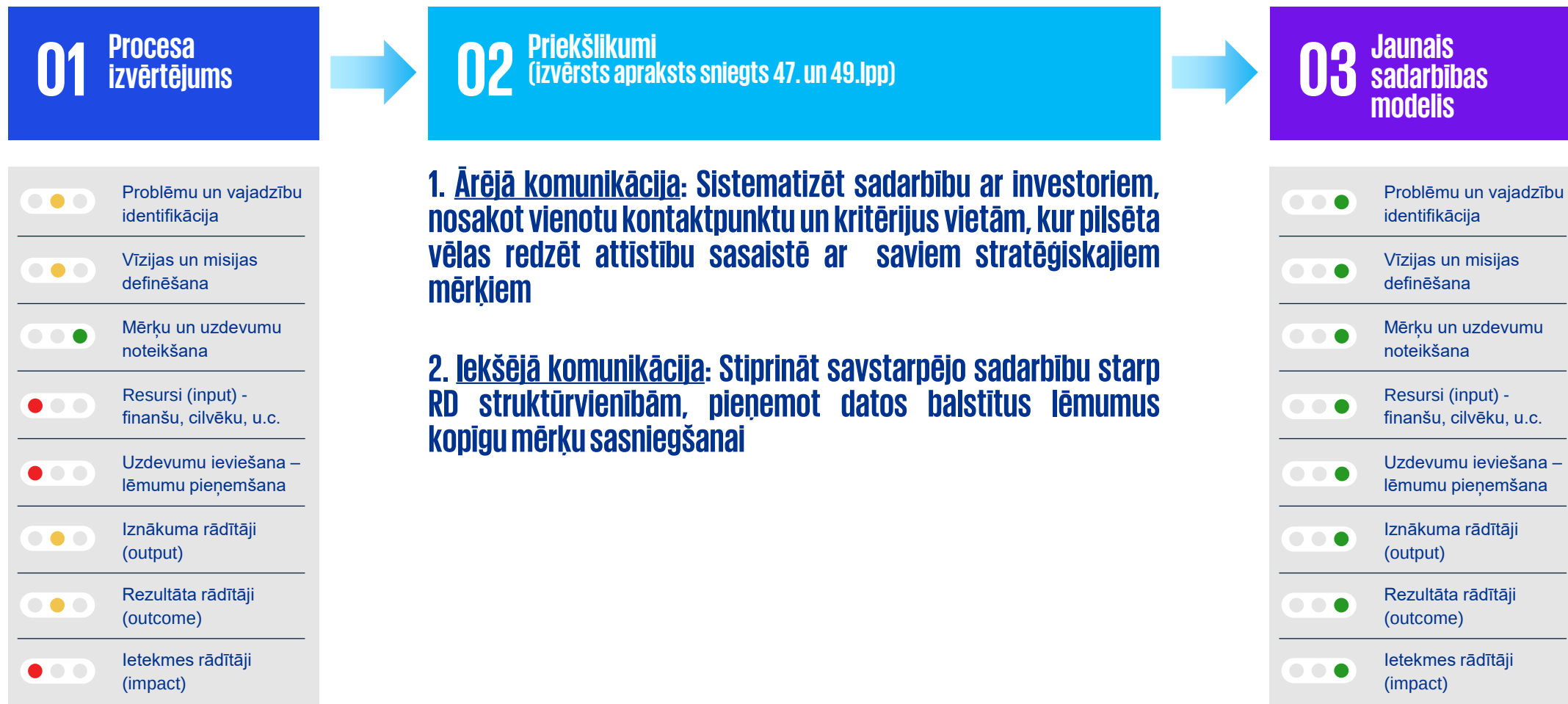
Priekšlikumi sadarbības modelim starp pašvaldību un privāto investoru

3.1 Pašreizējais normatīvais regulējums infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesā iesaistītajām pusēm

3.2 Priekšlikumi sadarbībai starp pašvaldību un privāto investoru

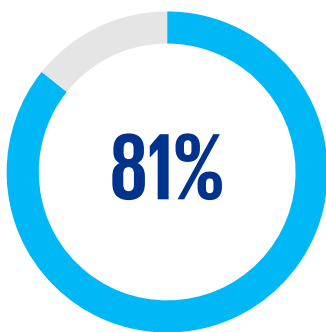
3.3 Piedāvātais sadarbības modelis

Balstoties uz 1.uzdevumā veikto infrastruktūras procesa izvērtējumu, mēs piedāvājam jauno sadarbības modeli balstīt uz divām galvenajām rekomendācijām



Balstoties uz aptaujā gūtajiem datiem, investori vēlas caurspīdīgu un ar pašvaldību abpusējā komunikācijā balstītu pilsētvides attīstības procesu

Mērķa grupas aptaujā iegūtas atbildes no 27 respondentiem (Rīgas lielākie nekustamo īpašumu attīstītāji un uzņēmēji)

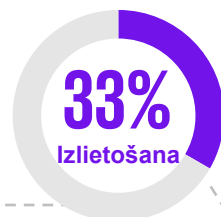


Uzskata, ka infrastruktūras fondā iemaksātie naudas līdzekļi būtu jātērē, lai uzlabotu infrastruktūru apkārt tiem objektiem, kas veikuši šīs iemaksas (piemēram, veiktās iemaksas jāpiesaista konkrētās apkāmes attīstībai)²

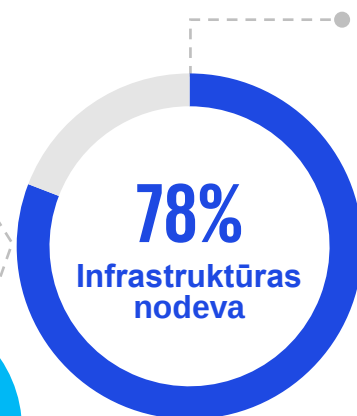
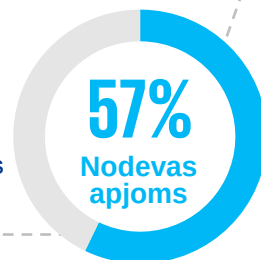
Investoru priekšlikumi vēlamajām izmaiņām publiskās infrastruktūras plānošanas sistēmā Rīgas administratīvajā teritorijā¹

- «[...] , attīstītājam ir svarīgi, ka infrastruktūras nodevas maksājums tiek novirzīts blakus attīstāmā objekta teritorijas uzlabošanai/infrastruktūras izbūvei»
- «Caurspīdīgs un savstarpējā komunikācija balstīts process, vienmēr uzrunājot un konsultējoties ar investoriem un attīstītājiem»
- «[...] , kvalitatīva infrastruktūra nodrošinās investīciju pieplūdumu īpašumiem ap to, kā rezultātā pašvaldībai un uzņēmējiem sadarbojoties tiks radīta kvalitatīva vide dzīvošanai un darbam [...]»

Uzskata, ka nodevas apmērs un maksāšanas kārtība ir atbilstoši, taču līdzekļu izlietošanas mērķi ir neatbilstoši



Uzskata, ka nodevas apmērs liekas nesamērīgs pret reālajiem infrastruktūras ieguldījumiem



21 no 27 respondentiem pilnībā atbalsta infrastruktūras fonda nodevas esamību.²



89% no aptaujātajiem būtu gatavi veikt investīcijas publiskajā infrastruktūrā, pie nosacījumiem:²



Ja ir skaidrs kompensācijas mehānisms un aprēķins, t.sk., indeksācijas aspekti



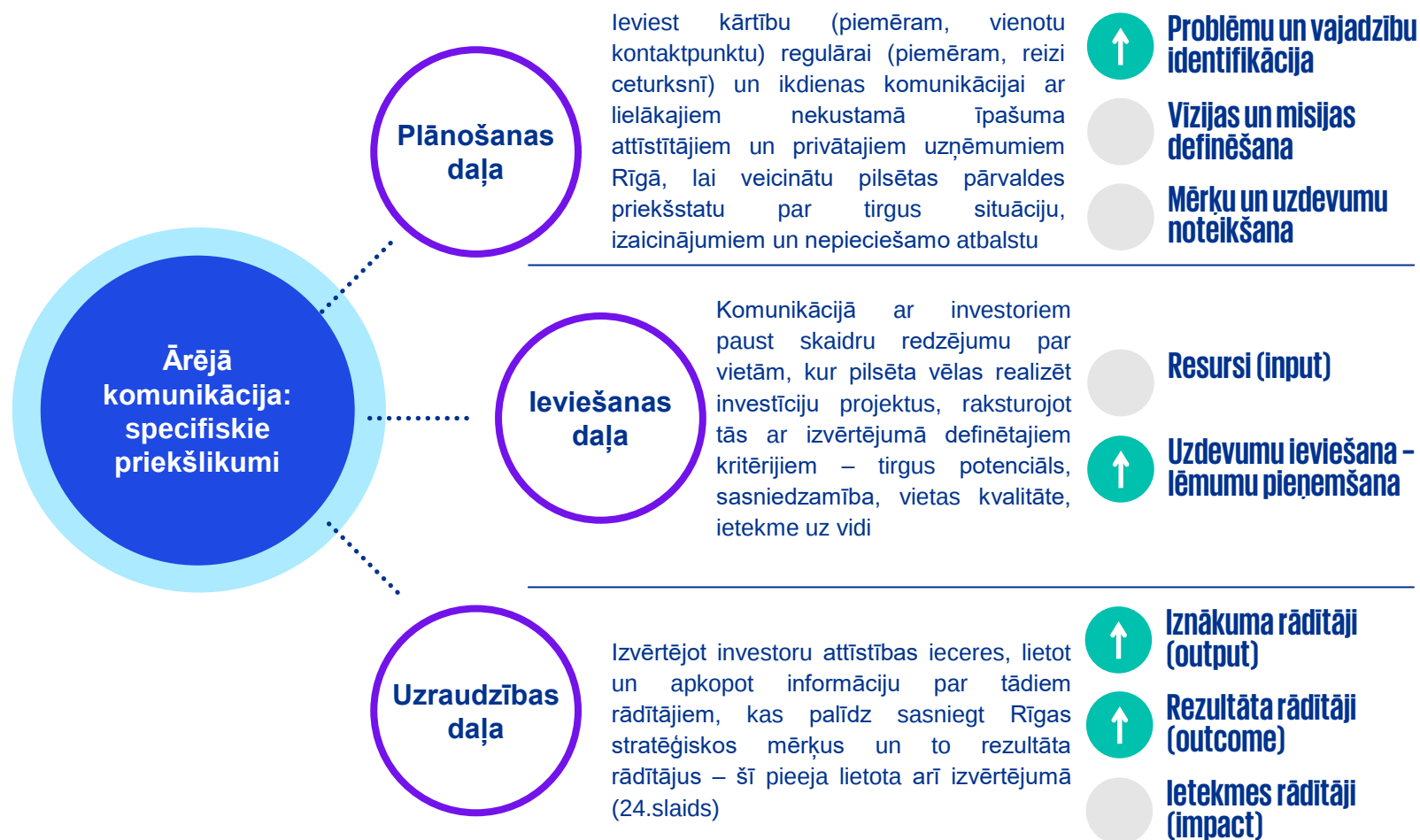
Ja pilsēta dotu infrastruktūras nodevas atvieglojumus



Ja būtu iespējama NĪN atlaide vai infrastruktūras izpirkums

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām
2. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)

Sistematizēt sadarbību ar investoriem, nosakot vienotu kontaktpunktu un kritērijus vietām, kur pilsēta vēlas redzēt attīstību sasaistē ar saviem stratēģiskajiem mērķiem



Literatūras analīze

Lai piesaistītu privātā sektora investorus, pilsētai ir nepieciešama investoru ekspertīze, lai izprastu, kā investori domā un uzvedas.

Lai piesaistītu investorus, pilsētai:

- Jānodrošinās, lai pilsētai būtu pieejama investoru ekspertīze;
- Jānovērtē pilsēta caur investora lēcu;
- Jāveido vīzija tā, lai tā atspoguļo investora ambīcijas;
- Aktīvi jākomunicē ar industrijas nozaru spēlētājiem;
- Jānodrošina investori ar tiem nepieciešamo informāciju;
- Jābūt elastīgai un gatavai iesaistīties.

McDonald, R., & Bailly, A. (2017). What investors want: A guide for cities. Centre For Cities

Balstoties uz intervijās un investoru aptaujā gūtajiem datiem, tika secināts, ka savstarpējās komunikācijas principi starp Rīgas pilsētas struktūrvienībām ir neskaidri

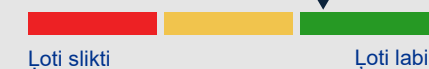
Intervijās vairākkārtēji izskanēja savstarpējās komunikācijas trūkumi, starp kuriem tika izteikti šādi citāti:¹

- «Plānojot resursus, ir svarīgi laicīgi komunicēt ar citām struktūrvienībām.»
- «Nav skaidrs projektu uzdevumu apjoms - kas tieši un kā tiek darīts. Tā vietā ir skaidra virspusējā definīcija, kas tiek uzsvērta spēcīgi, taču atbilžu uz jebkādiem specifiskākiem jautājumiem nav.»
- «Izbūvējot infrastruktūru pats svarīgākais ir zināt, kāda tā ir nepieciešama (cauruļu izmēri, u.t.t.), šobrīd tiek izbūvēta infrastruktūra vietās, kur nemaz vēl nav skaidrs, kas tur būs.»
- «Liels birokrātiskais slogs. Joprojām tiek realizēti projekti, kas bija iekļauti iepriekšējo gadu plānos.»

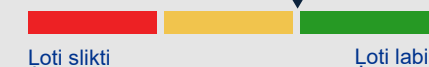
66% no investoriem, kas devuši sliktu vērtējumu sadarbībai ar kādu no Rīgas Domes struktūrvienībām, argumentē to ar esošu lielu birokrātisko slogu, darba termiņu kavēšanu, zemu projektu saskaņošanas kapacitāti, resursu trūkumu u.t.t. Tas norāda uz nepieciešamību uzlabot savstarpējo iekšējo komunikāciju starp departamentiem.²

Aptaujāto vērtējums līdzšinējai sadarbībai ar Rīgas pašvaldības institūcijām²

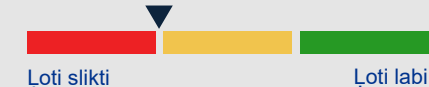
Rīgas Investīciju un Tūrisma Aģentūra



Pilsētas Attīstības Departaments

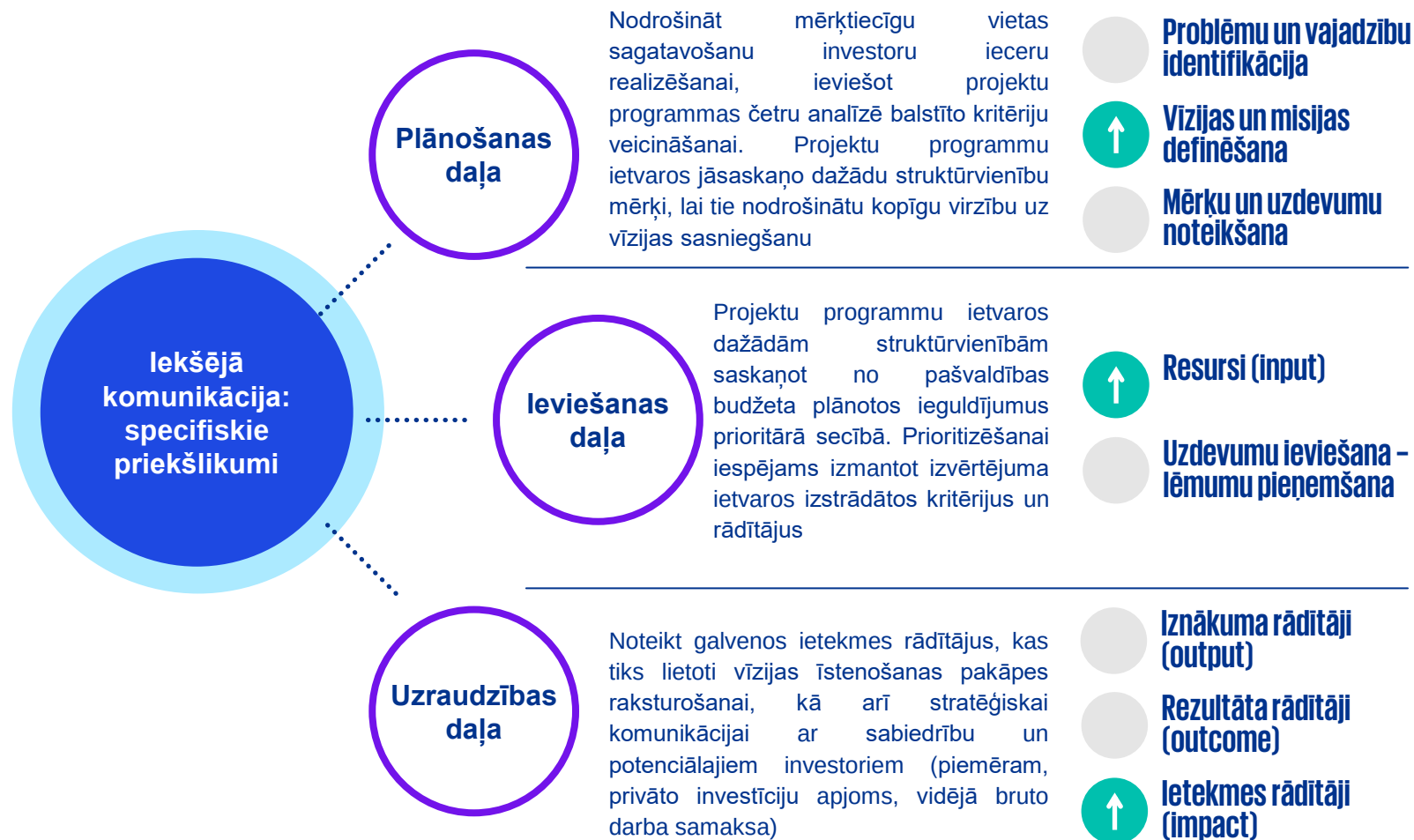


Satiksmes Departaments



1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām
2. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)

Stiprināt savstarpējo sadarbību starp struktūrvienībām, pieņemot datus balstītus lēmumus kopīgu mērķu sasniegšanai



Literatūras analīze

Lai radītu vislielāko ietekmi uz ieguldījumiem infrastruktūrā, valdībām ir:

- Jāizstrādā vidēja termiņa un ilgtermiņa infrastruktūras attīstības plāni, kurus pārvērst apņēmīgā prioritāšu, mērķu un projektu virzienu formulā;
- Infrastruktūras plānošanai jānotiek sasaistē, visos pārvaldes līmeņos;
- Mehānismi, lai izsekotu un pārraudzītu stratēģiskos rādītājus ir kritiski svarīgi;
- Valdībām nepieciešams virzīties uz datus balstītu analīzi un lēmumu pieņemšanu projektu prioritizēšanā.

Hub, G. I. (2018). Leading Practices in Governmental Processes Facilitating Infrastructure Project Preparation

03

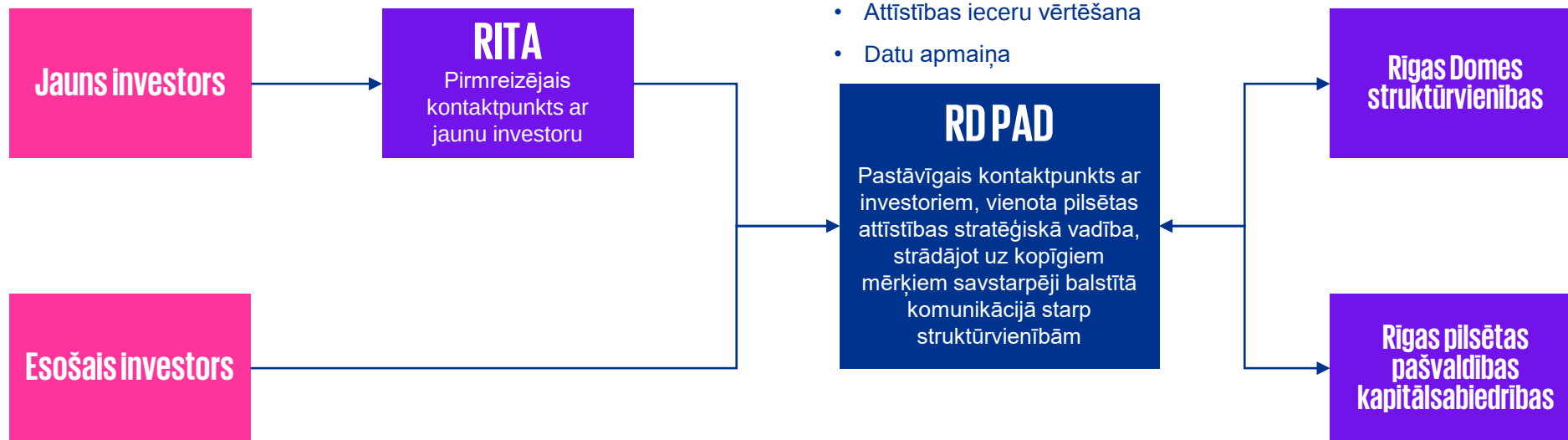
Priekšlikumi sadarbības modelim starp pašvaldību un privāto investoru

- 3.1 Pašreizējais normatīvais regulējums infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesā iesaistītajām pusēm
- 3.2 Priekšlikumi sadarbībai starp pašvaldību un privāto investoru
- 3.3 Piedāvātais sadarbības modelis

Sadarbības modeļa starp pašvaldību un privāto investoru priekšlikums ietver skaidrāku komunikācijas kārtību starp iesaistītajām pusēm

Sadarbība ar jauniem investoriem:

- Informēt par investīciju piesaistes instrumentiem un iniciatīvām, kas uzlabo investīciju vidi
- Pārvirza komunikāciju par publiskās infrastruktūras jautājumiem ar RD PAD



Plānošana:

- Izaicinājumu un nepieciešamā atbalsta identifikācija – t.sk. par publiskās infrastruktūras jautājumiem
- Attīstības ieceru vērtēšana
- Datu apmaiņa

Infrastruktūras attīstība:

- Datu sniegšana attīstības ieceru izvērtēšanai
- Kopējas projektu programmas vietas sagatavošanai investoram

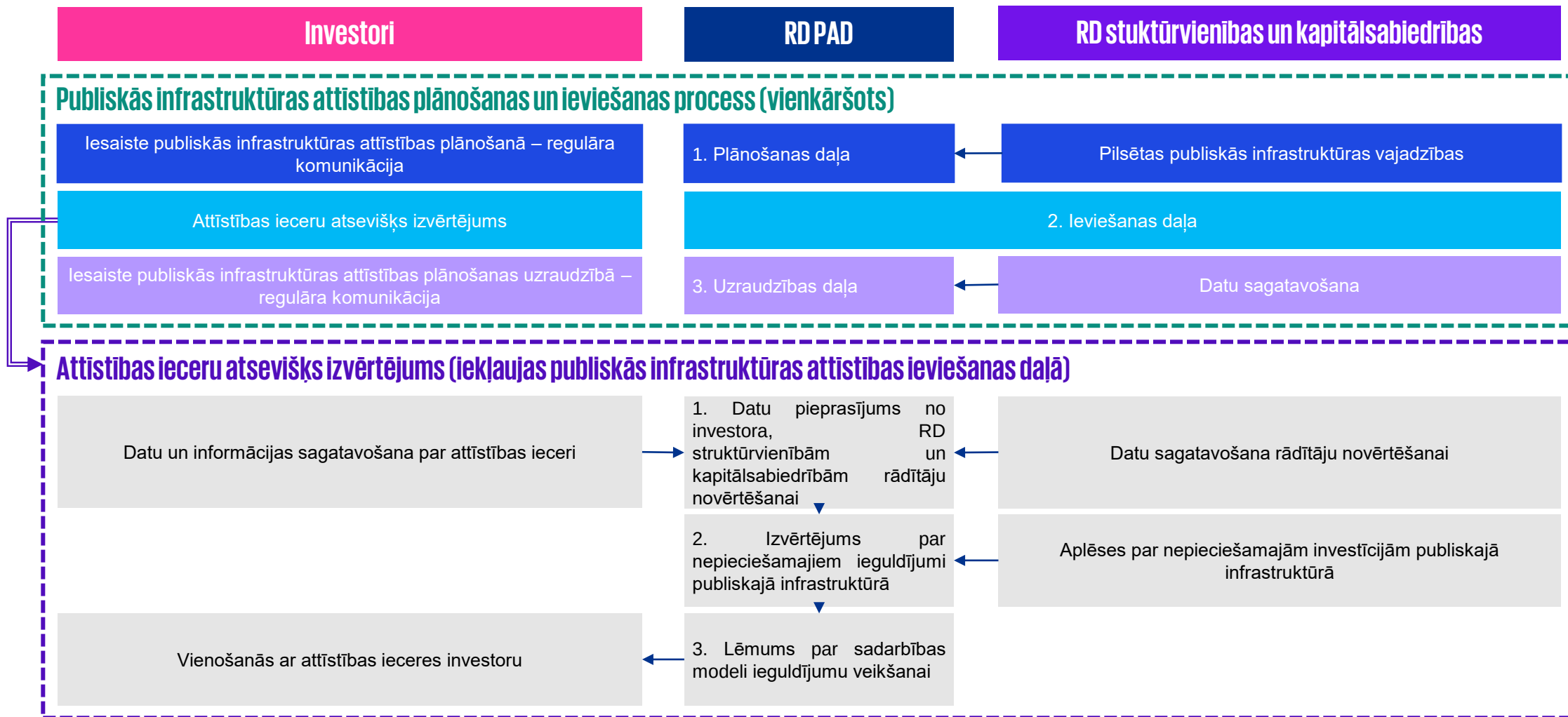
Sadarbība ar Rīgā esošajiem investoriem:

- Publiskās infrastruktūras jautājumu risināšana sadarbībā ar RD PAD



Izvērtējuma ietvaros tika konstatēts, ka attēloto priekšlikumu ieviešanai būtu jāpalielina RD PAD resursi un pilnvaras, t.sk., iespējams, nodrošinot kapacitāti veikt aplēses par nepieciešamajiem finanšu ieguldījumiem publiskajā infrastruktūrā un veicināt publiskās infrastruktūras ieguldījumu veikšanu atbilstoši prioritārām attīstības iecerēm.

Sadarbības modeļa priekšlikumu iespējams organiski iekļaut publiskās infrastruktūras attīstības plānošanas un ieviešanas procesā



04

Citi ieteikumi uzņēmējdarbības atbalsta instrumentiem

- 4.1 Mehānismu izvērtējums, kā palielināt pašvaldību lomu investīciju piesaistes procesā
- 4.2 Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu labās prakses piemēru apkopojums un izvērtējums
- 4.3 Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums

Iedarbīgākais veids pašvaldības lomas palielināšanā investīciju piesaistē ir mērķtiecīgas investīcijas investoriem nepieciešamā infrastruktūrā



Investoru aptaujā un intervijās tika apkopoti papildus viedokļi par to kā palielināt pašvaldības lomu investīciju piesaistē, lai veicinātāju uzņēmējdarbības atbalstu

Sadarbība

Gan investoru aptaujā, gan intervijās ar infrastruktūras plānošanā iesaistītajām galvenajām pusēm tika konstatēts, ka komunikācija starp privāto un publisko sektoru ir nozīmīga problēma, ko apzinās un uzsver abas puses – investori un pašvaldība.

44%

investoru aptaujas respondentu vērtē nekustamā īpašuma nodokļa atvieglojuma saņemšanu kā ļoti noderīgu atbalsta instrumentu²

No pilsētas vajadzīga pretimnākšana – centieni salāgot pilsētas infrastruktūru ar investoru vajadzībām. Ir labi saprotams, un Eiropas prakse to parāda, ka efektīvākā pieeja ir tad, ja pilsēta izbūvē vispirms un tad investors ienāk, taču tam ir nepieciešami arī lieli resursi¹

Nodokļi¹

Rīga - vairāk nekā citas pilsētas - cieš alternatīvo izmaksu («*opportunity cost*») dēļ, jo iedzīvotāju ienākuma nodoklis tiek novirzīts uz darbinieka deklarētās dzīvesvietas pašvaldību, nevis tur, kur strādā.

52%

aptaujas respondentu par ļoti noderīgu atbalsta mehānismu vērtē komunikāciju turētāju līdzmaksājuma samazinājumu²

Potenciāla alternatīva ir, ka investors investē pirmais un pilsēta atrod iespēju izdevumus kompensēt. Investori parasti var veikt būvdarbus ātrāk un efektīvāk. Lielākais izaicinājums ir nodrošināt izveidotās infrastruktūras atbilstību pašvaldības attīstības plāniem.¹



Dati par iedzīvotāja faktisko darba vietu ļautu pilsētai pieņemt labākus datus balstītus lēmumus. Tā varētu būt Valsts ieņēmumu dienesta prasība deklarācijā norādīt nevis tikai dzīvesvietu, bet arī darba vietu.¹

Mārtiņš Staķis

Rīgas domes priekšsēdētājs

1. Intervijas ar Rīgas domes struktūrvienībām un kapitālsabiedrībām
2. Nekustamā īpašuma attīstītāju un uzņēmēju aptauja (n=27)



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

04

Citi ieteikumi uzņēmējdarbības atbalsta instrumentiem

4.1 Mehānismu izvērtējums, kā palielināt pašvaldību lomu investīciju piesaistes procesā

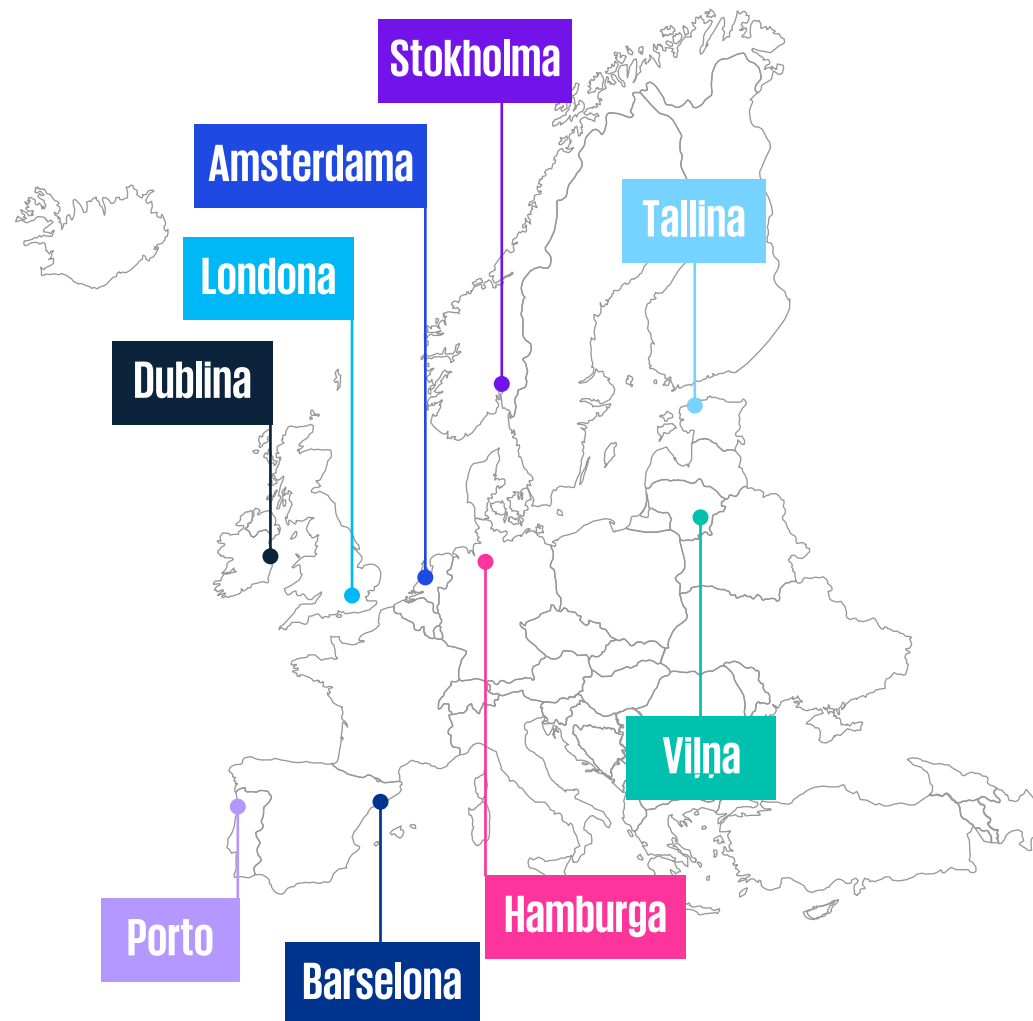
4.2 Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu labās prakses piemēru apkopojums un izvērtējums

4.3 Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums

Lai identificētu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu labās prakses piemērus, tika apskatītas Eiropas valstis no kurām detalizētai izpētei tika izvirzītas deviņas pilsētas

Labās prakses piemēri Eiropā

- Katrai no kartē minētajām pilsētām tika veikts izvērtējuma apkopojums
- Trim no šīm pilsētām tika konstatēti labās prakses piemēri, kas tika apskatīti padziļināti:
 1. Viļņas infrastruktūras nodeva
 2. Dublīnas «Dzīvās Pilsētas Iniciatīva»
 3. Publiskās-privātās partnerības Tallinā
 4. Publiskās-privātās partnerības Viļņā



Vilņa

Tallina

Oslo - Bjørvika

Zemes piederība	Privātiem attīstītājiem.	Privātiem attīstītājiem.	Viens zemes īpašnieks - Bjørvika Utvikling AS. Sastāv no: [66%] HAV Eiendom AS (Oslo ostas pārvalde - publisks) [34%] Oslo S Utvikling AS: [11%] Linstow AS (privāts) [23%] Entra Eiendom AS, ROM Eiendom AS (publiski)).
Īpašumtiesību / Pārvaldes struktūra	Nav piemērojams.	Pilsētas pašvaldība veicina pilsētas attīstību pielietojot publiskas-privātas partnerības (PPP) principu.	- Tiek veikta īpašumtiesību konsolidēšana zem viena īpašnieka - Bjørvika Utvikling AS (BU). - BU ir mātes kompānija Bjørvika Infrastruktur (BI), kas tieši atbild par infrastruktūras attīstību reģionā.
Finansēšanas avots	- Par katru attīstītās platības m² zemes īpašnieki iemaksā noteiktu infrastruktūras attīstības nodevu pilsētas pašvaldībai. - Šo nodevu pilsēta izlieto attīstības iecerei nepieciešamās publiskās infrastruktūras attīstībā.	Pilsētas budžets un finansējums no privātā sektora tirgus dalībniekiem.	- Zemes gabalu pārdošana privātiem attīstītājiem. 15% no izdevumiem, kas saistīti ar apgabala izveidi nosedz Oslo pilsētas pašvaldība – pārējo sedz privātie attīstītāji (t.sk. BU).
Atbildību iedalījums	- Zemes īpašnieki maksā infrastruktūras nodevu pašvaldībai, samaksa svārstās atkarībā no īpašuma atrašanās vietas un izmantošanas veida (15 - 150 EUR). - Ja publiskās infrastruktūras izbūves izmaksas konkrētajā īpašumā pārsniedz samaksāto nodevu, attīstītājs nosedz pilsētas papildus izdevumus. Ja izmaksas ir zemākas nekā samaksātā nodeva, pilsēta atmaksā attīstītājam starpību 5 līdz 10 gadu laikā.	- Dome veic lēmumu par nozīmīgu projektu attīstības nepieciešamību un piesaista privāto partneri caur publiskiem konkursiem. - Pilsētas pašvaldība daļēji finansē būvniecību kā arī nodrošina projektus ar ilgtermiņa nomas līgumiem, garantējot privātajam partnerim fiksētus ienākumus. - Zemes īpašnieki daļēji nodrošina nepieciešamos resursus un veic projekta attīstību.	- BU ir atbildīga par visas pilsētas attīstību. Kompānijai ir tiesības gan veikt būvdarbus un komercializēt īpašumus, gan pārdot zemes gabalus privātiem attīstītājiem. - Par katru attīstīto kvm, BU nodod ~240 EUR meitas kompānijai Bjørvika Infrastruktur. Par šo finansējumu, BI veic infrastruktūras attīstību visā apgabalā un pēc tam to nodod Oslo pilsētas pašvaldības īpašumā bez saistībām.
Piebildes	Infrastruktūras nodevas sistēma 2021. gada janvārī aizstāja iepriekš eksistējošo sociālo nodokļu sistēmu. Šī sistēma bija nelabvēlīga pret attīstītājiem, kuri vēlas veikt ieguldījumus jaunu teritoriju attīstībā, kā arī bija pakļauta manipulācijām, kas saistīta ar favorītismu.	Tallinā nav ilgtermiņa politikas, kas veicinātu privātā sektora līdzdalību pilsētas attīstībā. Tā vietā pilsēta plaši pielieto PPP dažādu projektu attīstībā.	- Oslo pilsētas pašvaldība spēj attīstīt Bjørvika reģionu nodalot lielu atbildību privātajam sektoram, kurš arī pilnīgi un galēji rūpējās par infrastruktūras izveidi. Tādējādi pašvaldībai uzņemas minimālu finanšu risku, kas saistīts ar apgabala attīstību. - Par izveidotās infrastruktūras apsaimniekošanu un uzturēšanu, pēc tās īpašumtiesību nodošanu Oslo pilsētas pašvaldībai, atbild pašvaldība.

Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

Londona – King's Cross

Hamburga – HafenCity

Barselona – 22@district

Zemes piederība	- Viens zemes īpašnieks - King's Cross Central Limited Partnership (KCCLP). Sastāv no: - London and Continental Railways Limited (publiski) - Argent (privāts) - DHL (privāts)	Hamburg HafenCity GmbH – Hamburgas pašvaldības izveidots uzņēmums ostas rajona atjaunošanai.	22@BCN Company - Barselonas pašvaldības izveidots uzņēmums industriālās teritorijas atjaunošanai.
Īpašumtiesību / Pārvaldes struktūra	Tiek veikta īpašumtiesību konsolidēšana zem viena īpašnieka - KCCLP.	Tiek veikta īpašumtiesību konsolidēšanu zem viena īpašnieka - HafenCity GmbH.	Tiek veikta īpašumtiesību konsolidēšana zem viena īpašnieka - 22@BCN Company.
Finansēšanas avots	- Zemes gabalu pārdošana privātiem attīstītājiem. - Pilsētas budžets.	- Zemes gabalu pārdošana privātiem attīstītājiem. - Pilsētas budžets.	- Zemes gabalu pārdošana privātiem attīstītājiem. - Pilsētas budžets. - Ieņēmumi no funkcionālā zonējuma pielāgošanas atsaucoties uz attīstītāju pieprasījuma.
Atbildību iedalījums	- KCCLP ir atbildīgs par infrastruktūras attīstību, t.sk. King's Cross stacijas atjaunošanu un teritorijas plānojuma izstrādi. - Privāti uzņēmumi ir atbildīgi par komercializāciju un biznesa funkcijas izstrādi.	- HafenCity GmbH ir atbildīgs par infrastruktūras attīstību un teritorijas plānojuma izstrādi. - Privāti uzņēmumi atbildīgi par komercializāciju un biznesa funkciju izstrādi. - HafenCity GmbH sakārto degradēto būvju zemes apgabalus un sagatavo tos pārdošanai privātiem attīstītājiem ar nepieciešamo infrastruktūru.	22@BCN Company ir atbildīgs par infrastruktūras attīstību un teritorijas plānojuma izstrādi. - Privāti uzņēmumi atbildīgi par komercializāciju un biznesa funkcijas izstrādi. - P22@BCN Company sakārto degradēto būvju zemes apgabalus un sagatavo tos pārdošanai privātiem attīstītājiem ar nepieciešamo infrastruktūru.
Piebildes	- KCCLP veic konsultācijas ar vietējiem iedzīvotājiem un uzņēmējiem par apgabala attīstību. - Tiek piedāvātas elastīgas īpašumu funkcionālās platības (biroji, tirdzniecības, dzīvojamās zonas). - Pašvaldība garantē īres periodu (parasti 20 gadi) noteiktos komercīpašumos King's Cross apgabalā, pārvietojot tur valsts funkciju izpildošo vienību centrus.	- Tiek finansiāli atbalstīta uzņēmumu pārceļšanās ārpus pilsētas tiem uzņēmumiem, kuri neatbilst HafenCity attīstības scenārijam. - Piedāvā visaptverošus konsultāciju pakalpojumus attīstītājiem.	- Ja attīstītājs vēlas mainīt zemes gabala funkcionālo zonējumu: - Pilsētai jāsamaksā nodevu par katru attīstīto m² X EUR apmērā - Jāpiešķir pilsētai īpašumtiesības 30 procentiem no attīstītās teritorijas vai vienlīdzīgu atmaksu naudas izteiksmē. - Tiek piedāvāti visaptveroši konsultāciju pakalpojumi attīstītājiem caur valsts mēroga iniciatīvu <i>Barcelona Global</i>.

Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

59

	Porto - Campanhã	Amsterdama	Dublina
Zemes piederība	Pilsētas pašvaldībai.	Pilsētas pašvaldībai.	Privātiem attīstītājiem.
Īpašumtiesību / Pārvaldes struktūra	- Centrāli/ pievilcīgi īpašumi tiek piedāvāti privātiem attīstītājiem publiskā iepirkuma ceļā. - Objekts paliek privātā attīstītāja īpašumā uz noteiktu periodu (parasti 25 līdz 50 gadi) un tad tiek atgriezts pilsētas pašvaldības īpašumā.	- Zeme, kas pieder Amsterdamas pašvaldībai, netiek pārdota privātiem attīstītājiem - tā vietā, zeme tiek iznomāta uz nenoteiktu periodu. - Nomnieks ir tiesīgs iznomāt zemi tālāk trešajām personām kā arī pārdot hipotēkas, bet zeme paliek pašvaldības īpašumā.	- Lai veicinātu Dublīnas vēsturiskās iekšpilsētas atjaunošanos, privāti attīstītāji var saņemt atlīdzību par būvniecības izmaksām dzīvojamām ēkām un komercīpašumiem. - Atlīdzība tiek garantēta, piemērojot atvieglojumus attīstītājam.
Finansēšanas avots	- Zemes gabalu pārdošana privātiem attīstītājiem. - Pilsētas budžets.	Pilsēta gūst ienākumus no zemes nomas maksas. Nomas maksa var tikt mainīta atkarībā no īpašuma atrašanās vietas un funkcionalitātes un līguma termiņi var tikt mainīti reizi 50 – 75 gados.	Pilsētas budžets.
Atbildību iedalījums	- Pašvaldība iegādājas pievilcīgus īpašumus un piedāvā privātiem attīstītājiem - īpašuma galveno attīstības virzienu nosaka pilsēta. - Attīstītājs tipiski uzņemas visu projekta finansēšanu un ir atbildīgs par tā komercializāciju. - Pašvaldība ir atbildīga par infrastruktūras izveidi objekta apkaimē.	- Pilsētas pašvaldība aktīvi iepērk zemes īpašumus no privātiem īpašniekiem un pakļauj to zemes-nomas sistēmai. - Pašvaldība izstrādā pilsētas attīstības plānu un to īsteno, regulējot nomas maksas atbilstoši konkrētā īpašuma paredzētajam funkcionālajam plānojumam. - Privātais sektors aktīvi nepiedalās šīs sistēmas ietvaros.	- Dublīnas pilsētas pašvaldība atlīdzina izdevumus, kas saistīti ar dzīvojamo vai komerciālo ēku atjaunošanu/ pārbūvi pilsētas vēsturiskajā iekšpilsētā. - Atlīdzību var saņemt gan juridiskas, gan fiziskas personas. - Privāti attīstītāji ir atbildīgi par visu būvniecības procesu.
Piebildes	- Porto pilsētas attīstības plānā liela nozīme piešķirta publiskām-privātām partnerībām (PPP), it sevišķi Campanhã reģionā. Daļa no šādu projektu platībām veltīta publisko funkciju izpildei un pārējās platības attīstītājs var pielietot pēc brīvas gribas. - Pilsēta uzņemas finansēt citus infrastruktūras projektus tuvākajā apkaimē, lai ierosinātu uzņēmējdarbību objekta reģionā. - Pievilcīgie objekti parasti kalpo kā enkur-projekti kāda pilsētas apgabala atjaunošanā un uzņēmējdarbības veicināšanā.	- Amsterdamas pilsētas pašvaldība izmanto zemes-nomas sistēmu kā alternatīvu nodokļu celšanai. - Pilsētas pašvaldība ir spējīga veicināt noteiktu apgabalu attīstību piedāvājot labvēlīgas nomas maksas šajos rajonos. - Pilsētas pašvaldība veic lielus ieguldījumus gan vispārējā infrastruktūras attīstībā, gan mērķtiecīgi uzlabojot pārvietošanās iespējas starp nozīmīgākajiem komercrajoniem, lai atbalstītu privātos attīstītājus.	- Attīstītāja būvniecības izmaksām jābūt lielākām nekā EUR 5,000 un atlīdzība tiek saņemta 7 gadu laikā. - Nodokļu atvieglojumi neattiecas uz jaunceltnēm vai ēkas paplašinājumiem, kā arī uz māsaimniecībām ar augstiem ienākumiem. - Atlīdzībai var pieteikties trīs dažādos scenārijos – ja ēka tiek pielietota kā privāts mājoklis, dzīvojamo telpu īres nams vai tirdzniecības telpas.

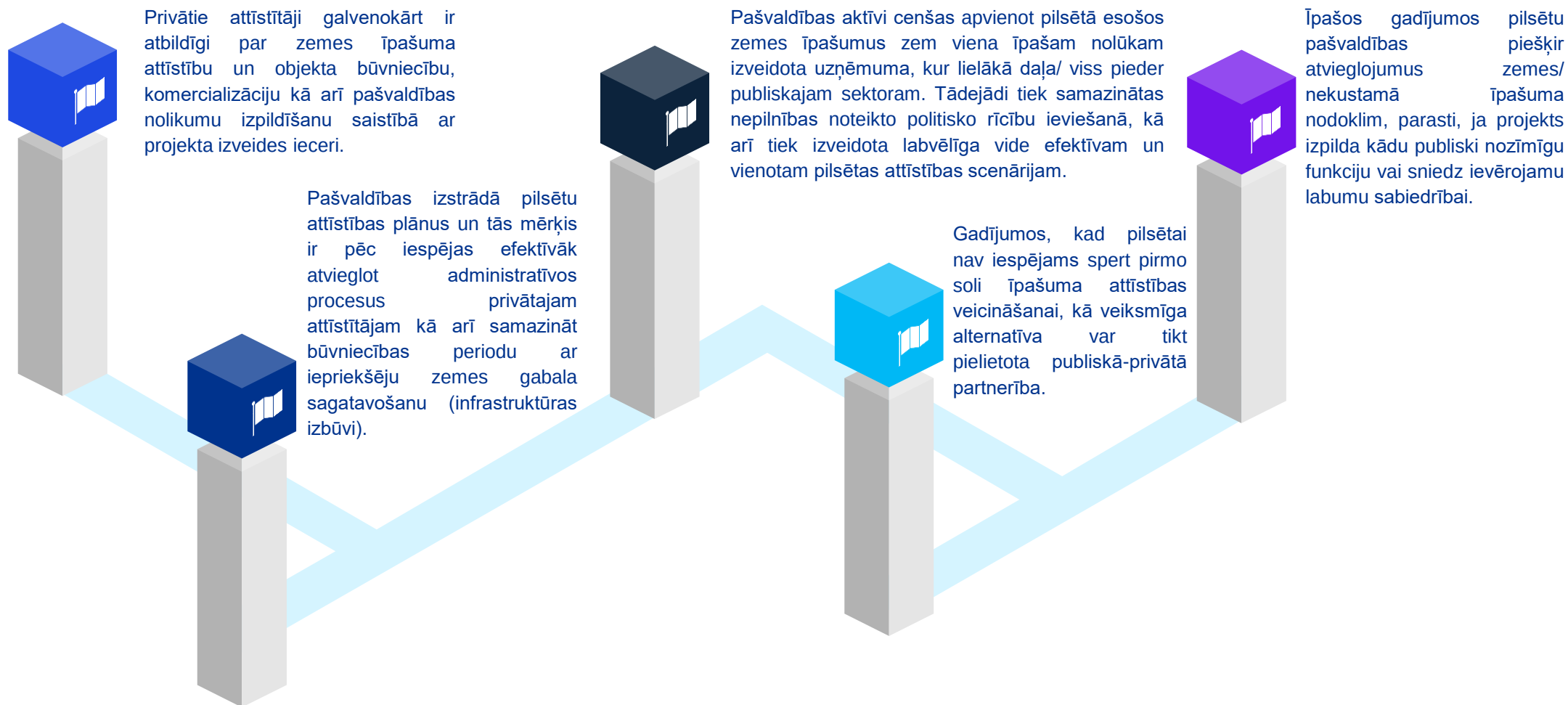
Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

Balstoties uz izpētītajām pilsētām, var tikt secinātas piecas galvenās atziņas



Colliers izpēte no to iekšējiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

Piemērs Nr.1:

Vilņas infrastruktūras nodeva

4.2. Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta
instrumentu labās prakses piemēru apkopojums un izvērtējums

Sākot ar 2021. gada janvāri, Viļņā ir ieviesta jauna infrastruktūras attīstības nodevas sistēma

Iepriekš atsevišķi attīstītāji maksāja sociālo nodokli pilsētas pašvaldībai par infrastruktūras veidošanu savos zemes īpašumos – par samaksu bija jāvienojas individuāli un saistītās izmaksas mēdza būt lielākas attīstītājiem, kuri pirmie uzsāk būvdarbus noteiktā rajonā.

Šāda sistēma atturēja privāto sektoru no ieguldīšanas jaunu rajonu attīstībā kā arī pakļauj pilsētas attīstību iespējamām manipulācijām, kas saistītas ar favorītismu.

Atbilstoši jaunajai infrastruktūras attīstības nodevas sistēmai, visi zemes īpašnieki maksā noteiktu nodevu pilsētas pašvaldībai par katru attīstīto m² jaunceltnēm vai katru m² platības paplašināšanai atjaunotām ēkām.



Nodevas apjoms svārstās starp 15 un 150 EUR/m² un to aprēķina pēc šādas formulas:

Infrastruktūras nodeva = GBA (*gross building area* – kopējā ēkas platība) * Tarifs

Tarifs = B * Z * R

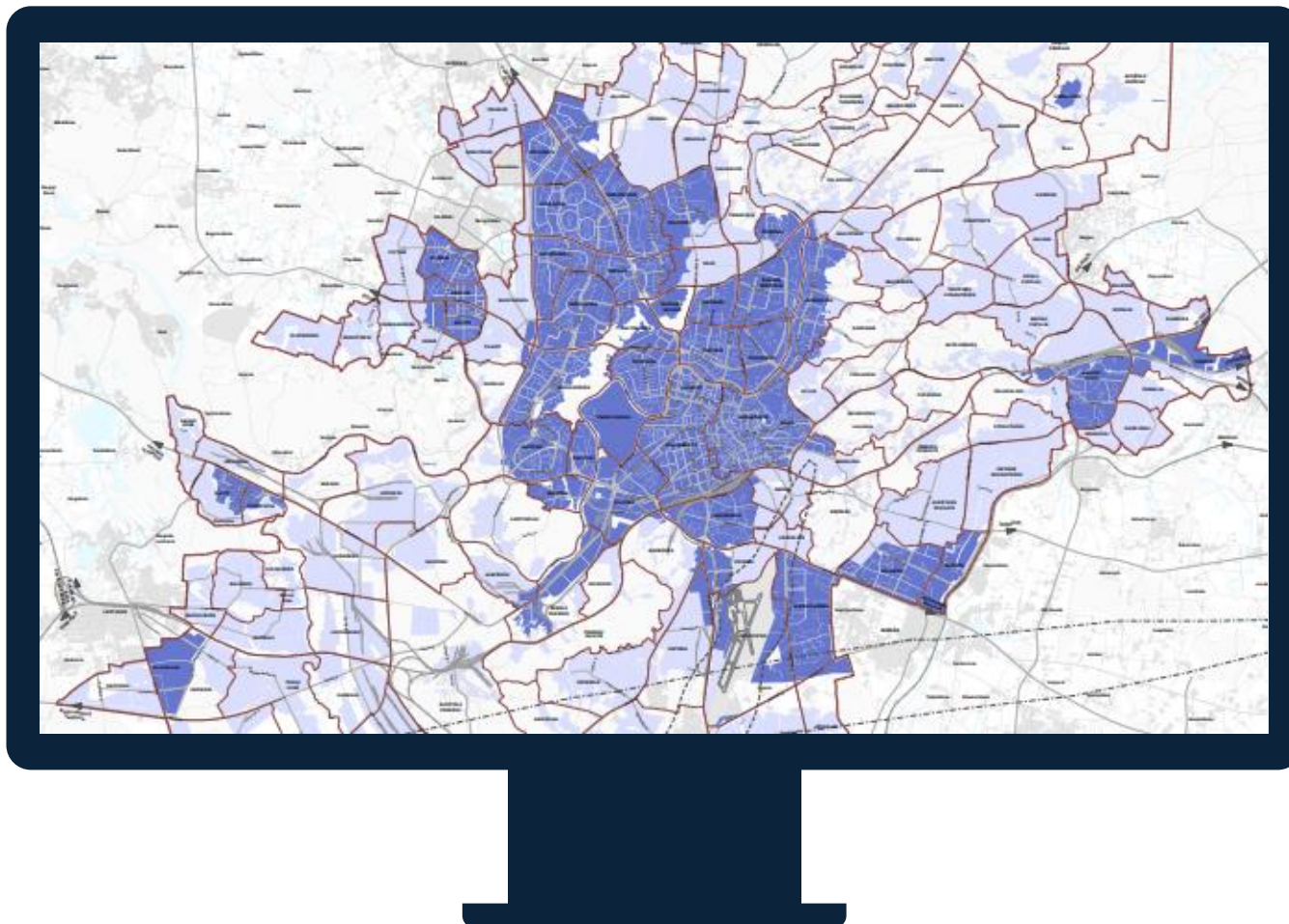
B – bāzes likme (EUR/m²): prioritārā zona (vietas ar jau labi izstrādātu infrastruktūru, piemēram, pilsētas centrs; 30 EUR/m²), ne-prioritārā zona (50 EUR/m²), speciāli izņēmumi (degradēto būvju atjaunošana, atsevišķas dzīvojamās ēkas; 15 EUR/m²).

Z – Ēkas veids (koeficients): ražošanas, industriālās ēkas un noliktavas infrastruktūras rajonu centros (0.5), cits (1.0).

R – Īpašuma atrašanās vieta (koeficients): Ziemeļu rajonā (3.0), citur (1.0).

Atsevišķos gadījumos pašvaldības dome var atvieglot vai izslēgt infrastruktūras nodevu attīstītājiem, kuru celtnes daļēji vai pilnīgi izpilda nozīmīgu publisko funkciju, rada ekonomiskus/ sociālus ieguvumus pilsētai, kā arī atsevišķām inženierbūvēm (piemēram, sporta laukumi, autostāvvietas, parki, u.c.).

Viļņā, tāpat kā Rīgas pilsētai, ir noteiktas prioritārās attīstības zonas, kas ir ar jau esošu labi izbūvētu infrastruktūru



Kartē attēlots Viļņas infrastruktūras rajonu iedalījums. Kopā pilsēta iedalīta 164 attīstības rajonos.



Prioritārās zonas (ar jau labi izveidotu infrastruktūru) atrodas pārsvarā pilsētas centrā, kamēr neprioritārās zonas atrodas priekšpilsētā.



Dažas apkaimes nav pakļautas infrastruktūras nodevas sistēmai – šie apgabali lielākoties ir zaļās zonas.

Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

Infrastruktūras nodevu maksā visi attīstītāji neatkarīgi no tā, cik daudz resursu pašvaldība pielieto infrastruktūras apgādei noteiktam zemes īpašumam

Ja attīstītāja samaksātais naudas apjoms infrastruktūras nodevai ir zemāks nekā gūtais labums (pašvaldības ieguldījumi publiskās infrastruktūras izbūvei konkrētās attīstības ieceres vajadzībām), attīstītājam ir jāveic papildus maksājumi un jāatlīdzina pašvaldības izdevumi.

Ja attīstītāja iemaksātā infrastruktūras nodeva ir augstāka nekā gūtais labums, pašvaldība atlīdzina attīstītājam starpību:

- 5 gadu laikā, ja īpašums atrodas **prioritārā** zonā.
- 10 gadu laikā, ja īpašums atrodas **ne-prioritārā** zonā un tikai no līdzekļiem, kuri ievākti no citiem attīstītājiem, kas maksā infrastruktūras nodevu (sekojoši, ja šādu līdzekļu nav, attīstītājs atlīdzību ne-prioritātes zonā nesaņem).



Attīstītājs ir tiesīgs arī pats veikt infrastruktūras attīstību savam zemes īpašumam un pilsētas pašvaldība daļēji vai pilnīgi nosegs saistītos izdevumus

Pašvaldības iegūtie līdzekļi no infrastruktūras nodevas sistēmas tiek izmantoti tikai infrastruktūras attīstībai pilsētas teritorijā, tomēr, pilsētas pašvaldība pati pieņem lēmumus, kur ieguldījumi ir visnepieciešamākie



Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

65

Piemērs Nr.2:

Dublinas «Dzīvās Pilsētas Iniciatīva»

4.2. Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu labās prakses piemēru apkopojums un izvērtējums

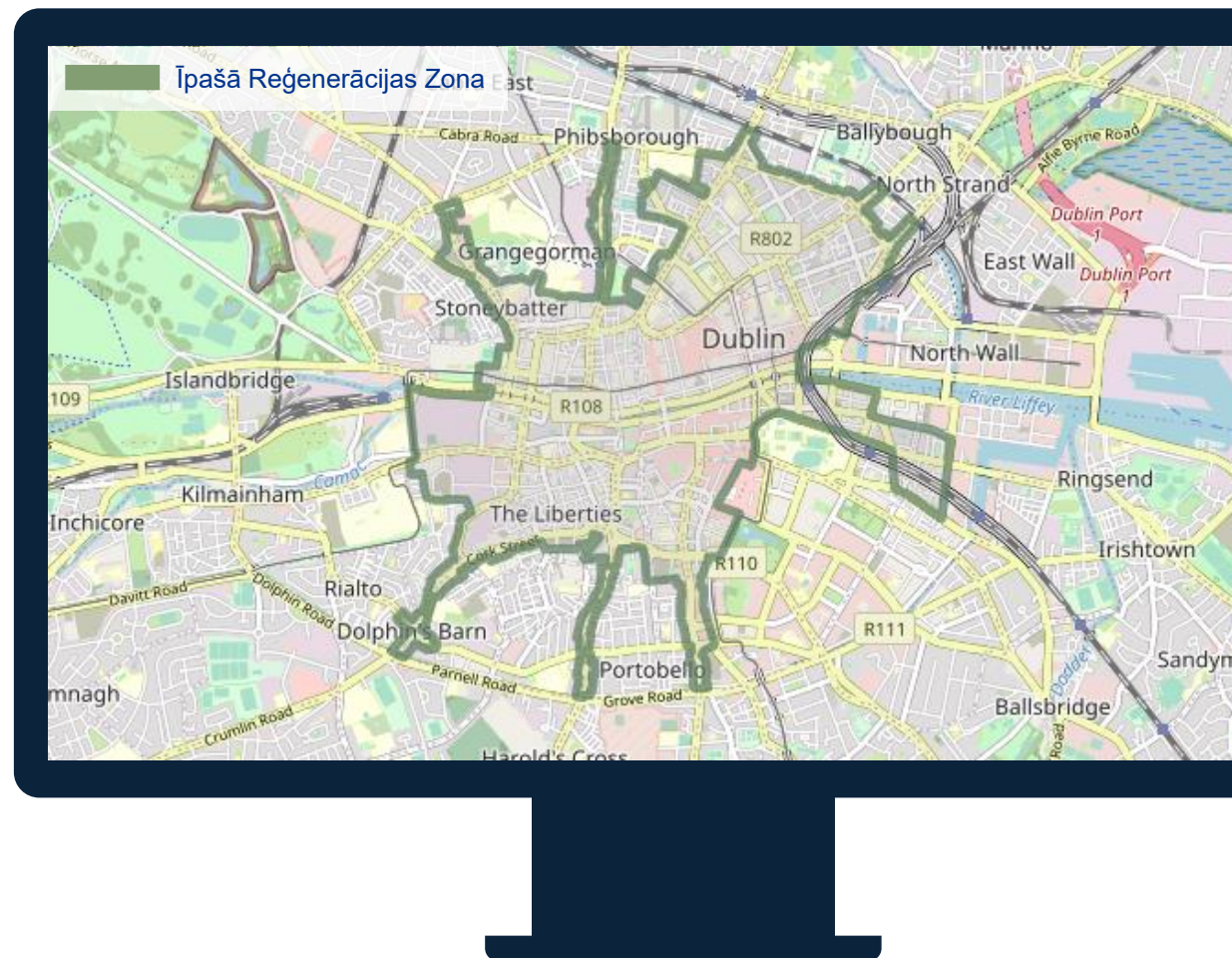
Nodokļu atvieglojumu sistēma privātiem attīstītājiem ar mērķi veicināt uzņēmējdarbības aktivitāti un mudināt cilvēkus dzīvot vēsturiskajos Dublinas iekšpilsētas rajonos

Attīstītāji – gan juridiskas, gan fiziskas personas –, var pieteikties saņemt atlīdzību no pašvaldības par izmaksām, kas saistītas ar dzīvojamo vai komerciālo ēku atjaunošanu/ pārbūvi pilsētas noteiktajā Īpašajā Reģenerācijas Zonā.

Nodokļu atvieglojumu sistēma neattiecas uz jaunceltnēm vai ēkas paplašinājumiem kā arī uz mājtsaimniecībām ar augstiem ienākumiem.

Ar šādas sistēmas palīdzību ne tikai juridiskām personām, bet arī mājtsaimniecībām tiek dota iespēja piedalīties pilsētas atjaunošanā.

Tā kā daļa no Dublinas iekšpilsētas ir vēsturiski nozīmīga un aizsargājama teritorija, dalībniekiem tiek piedāvāti visa veida atbalsta un konsultācijas pakalpojumi, kas saistīti ar vēsturiskā mantojuma saglabāšanu, administratīviem procesiem, utt. – šis ir bezmaksas pakalpojums par kuru atbild pilsētas pašvaldība.



Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

67

Nodokļu atvieglojumiem var pieteikties trīs dažādos scenārijos – ja ēka tiek pielietota kā: 1) Privāts mājoklis, 2) Dzīvojamo telpu īres nams, 3) Tirdzniecības telpas

Atbildība tiek izsniegta 7 gadu laikā – 15% pirmos 6 gadus, 10% pēdējā gadā.

Kad ēka tiek lietota kā mājoklis (1. scenārijs), nodokļu atvieglojumus nav iespējams pārcelt uz nākamo gadu, ja labuma guvēja ienākumi nespēj atlīdzināt 15% no ieguldītās naudas summas būvniecībā.

Kad ēka tiek pielietota kā komercīpašums (2., 3. scenārijs), izdevumu norakstīšanas pabalstu var pārnest uz nākamo gadu, ja tas netiek pilnībā izmantots iepriekšējā periodā.

Lai pieteiktos atvieglojumam, attīstītājam jāiztērē vismaz EUR 5,000 rekonstrukcijas/ pārbūves darbos, t.i. būvniecības materiālos, darba spēka un administratīvās izmaksās, utt.. Sekojošie kritēriji mainās, balstoties uz ēkas pielietošanas veidu

****1.** scenārija ietvaros, atvieglojums piemērojams tikai par periodu, kurā īpašnieks izmanto konkrēto ēku kā savu galveno dzīvesvietu.

Lai pieteiktos atvieglojumam, attīstītājam jāiztērē vismaz EUR 5,000 rekonstrukcijas/ pārbūves darbos, t.i. būvniecības materiālos, darba spēka un administratīvās izmaksās, utt.. Sekojošie kritēriji mainās, balstoties uz ēkas pielietošanas veidu:

	(1) Privāts mājoklis**	(2) Īres nams	(3) Tirdzniecības telpas
Ēka sākotnēji uzcelta:	Pirms 1915. gada	Pirms 1915. gada	-
Nodokļu atvieglojuma augšējais sliekšnis:	-	EUR 200,000 par projektu	EUR 200,000 par projektu
Atbildība izsniegta kā:	Ienākuma nodokļa atvieglojums	Komercaktivitātes izdevumu norakstīšanas pabalsts	Komercaktivitātes izdevumu norakstīšana pabalsts
Atbildību var saņemt	Ēkas īpašnieks, ja šī ēka ir īpašnieka galvenā dzīvesvieta	Juridiska persona	Juridiska persona

Colliers izpēte no to iekšējiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

Piemērs Nr.3:

Publiskās-privātās partnerības Tallinā

4.2. Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta
instrumentu labās prakses piemēru apkopojums un izvērtējums

Publiskās-privātās partnerības (PPP) definīcija

Ievērojama daļa no iepriekšminēto pilsētu attīstības plāniem ir cieši saistīta ar publiskām-privātām partnerībām. Tās raksturo pilsētu pašvaldību ilgtermiņa sadarbība ar privāto sektoru kāda projekta ietvaros un šādām sadarbībām ir vairākas priekšrocības:

- Privātais sektors tipiski ir prasmīgāks pakalpojumu sniegšanā – tirgus dalībnieki ir spiesti palielināt darba efektivitāti konkurences spiediena dēļ;
- Privātiem tirgus dalībniekiem ir pieeja daudz lielākiem naudas resursiem konkrēta projekta izpildei nekā publiskajam sektoram – ierobežojumi, kas saistīti ar ārējo finansējumu/ aizņēmumiem ir brīvāki. Sekojoši, daļa no finanšu riska, kas saistīta ar projekta izpildi var tikt iedalīta privātajam sektoram;
- Privātais sektors tiek piesaistīts projektiem caur publiskiem iepirkumiem, tādējādi izveidojot konkurenci un uzlabojot projekta izpildītāju piedāvājumu;
- Privātā partnera tiešā līdzdalība projekta ietvaros, tai skaitā atlīdzības un atbildības dalīšana, mudina efektīvu un laicīgu darba izpildi;
- PPP projektus bieži raksturo skaidra un caurspīdīga pieeja līdzekļu izmantošanas atskaitēs – šādi projekti bieži nonāk publisko mediju un citu trešo personu uzmanības centrā; tiek paaugstināta iespēja novērst korumpētas darbības.

Lai ierosinātu interesi privātajam sektoram līdzfinansēt publiski nozīmīgus projektus, pilsētu pašvaldības mēdz veltīt daļu no ģpašumtiesībām privātajam partnerim uz noteiktu laiku (tipiski 15 līdz 25 gadi), lai tas spētu atpelnīt ieguldījumus.

Pilsētu pašvaldības nosedz izdevumus, kas saistīti ar apkārtējās apkāmes infrastruktūras izveidi un papildus izmeklē veidus, kā garantēt privātajam partnerim fiksētus ienākumus, piemēram, noslēdzot ilgtermiņa nomas līgumus daļai telpu.

Publiskas-privātas partnerības ir laba alternatīva, lai aizstātu nepieciešamību pēc patstāvīgas politikas ieviešanas, tomēr šādas partnerības nav ilgtermiņa risinājums privātā sektora līdzdalības veicināšanā pilsētas attīstībā – privātā sektora līdzdalība var krasī mainīties atkarībā no projekta un ekonomiskās situācijas.

Lai arī Tallinā nepastāv ilgtermiņa politika, kas rosinātu PPP līdzdalību pilsētas izaugsmē, pašvaldība plaši pielieto PPP, lai veicinātu nozīmīgu objektu attīstību

Superministeerium¹



Superministeerium jeb super-ministrijas projekts apvieno četru dažādu Igaunijas ministriju birojus vienviet – tiek lēsts, ka šāda stratēģija ļaus valstij ietaupīt 7 miljonus EUR biroju uzturēšanas izdevumos līdz 2027. gadam.



Valsts nekustamo īpašumu uzņēmums *Riigi Kinnisvara AS* (RKAS) noslēdza līgumu ar *Fund Ehitus* meitas kompāniju, *2Torni OÜ*, par projekta izveidi atbilstoši pašvaldības prasībām.



Projekts tika pabeigts 2017. gadā un pašvaldība privātajam attīstītājam garantē 20 gadu ilgu īres periodu 42 miljonu EUR apmērā.

Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem

1. <https://www.oh tuleht.ee/818876/galerii-ei-kulda-ei-karda-superministeerium-ullatab-askeetliku-sisekujundusega>



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Lai risinātu mājokļu nepieejamību mazturīgām ģimenēm kā arī nodrošinātu sociālo dienestu darbiniekus, Tallinas pašvaldība attīstījusi 24 daudzdzīvokļu projektus

Sociālie mājokļi Raadiku un Meeliku¹



No 24 daudzdzīvokļu projektiem 19 ēkas jeb 1,895 dzīvokļi, kuri atrodas Raadiku un Meeliku apgabalos, tika izstrādāti sadarbībā ar privāto sektoru.



Pašvaldība finansē vismaz 50% procentus no projekta izmaksām un pārējo nodrošina piesaistot, privātā sektora resursus.



Attīstītājs pašvaldībai garantē 15 līdz 20 gadu ilgu ģīmes periodu ar ievērojami zemiem cenas griestiem – tādejādi attīstītājam tiek nodrošināti fiksēti ienākumi. Pēc līguma beigām, privātais partneris ir tiesīgs iznomāt telpas pēc tirgus cenām.

Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem

1. <https://www.lumicapital.eu/en/news/2015/384-13nov>



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

72

2006. gadā Tallinas pašvaldība izsludināja liela mēroga iepirkumu par 10 publisku skolas telpu (ar kopējo lietderīgo platību 52,000 m²) atjaunošanu visā Tallinas pilsētas apgabalā.

Privātais partneris ir atbildīgs par visu finansējumu, kas saistīts ar projekta attīstību un turpina rūpēties par skolas telpu uzturēšanu, apsaimniekošanu 30 gadus.

Privātais partneris, Vivatex Holding, ir īpašam nolūkam dibināts uzņēmums, kas sastāv no: Attīstītāja KMG Ehitus, Apsaimniekotāja ISS Estonia, Investora U.S. Invest un Handelsbanken, Nodrošinātāja (Galvotāja) ISS Global.



Privātais attīstītājs izveido un atjauno telpas atbilstoši skolas vadības prasībām un būvdarbus jāpabeidz 2 gadu laikā.

Tallinas pašvaldība maksā privātajam partnerim ikmēneša nomas maksu par skolas telpu izmantošanu un to apsaimniekošanu 30 gadus.

Piemērs Nr.4:

Publiskās-privātās partnerības Viļņā

4.2. Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta
instrumentu labo prakses piemēru apkopojums un izvērtējums

Dzelzceļa Loģistikas Parks ir paplašinājums Viļņas multimodālajam terminālim. Par projekta attīstību atbildīgs valsts dzelzceļa uzņēmums AB Lietuvos Geležinkeliai

Dzelzceļa Loģistikas Parks¹



Pašvaldība aprīko apkārtņē esošos zemes gabalus ar inženierkomunikācijām kā arī nolīdzina un sagatavo laukumus pārdošanai privātajam sektoram.



Viļņas pašvaldība investoriem loģistikas parkā piešķir 50% atvieglojumu no nekustamā īpašuma nodokļiem, kā arī no valsts zemes nomas līdz 2030. gadam.



Zemes īpašumi tiek izsolīti publiskos konkursos un attīstītājiem jāiegulda vismaz 950 tūkst. EUR īpašumā, būvdarbi jāpabeidz 36 mēnešu laikā un projektam ilgtermiņā jānodrošina noteikts skaits darba vietu.

Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem

1. <https://www.govilnius.lt/media-news/a-public-tender-for-investment-proposals>



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls

75

Vilņā noslēgts līgums starp vairākiem privātiem un publiskiem interesentiem par Lietuvas Nacionālā stadiona atjaunošana un pārveidošanu

Lietuvas Nacionālais stadions¹



Pārveidots par daudzfunkcionālu izklaides un izglītības centru, tas uzturēs sporta stadionu, bibliotēku, bērnudārzu, muzeju un kultūras centru



Projektu finansē BaltCap un par būvniecību atbildīgs Axis Industries. Celtniecībai atvēlēti 93 miljoni EUR, tomēr, ieskaitot stadiona uzturēšanas un darbības izmaksas, projekts kopā izmaksās 156 miljonus EUR 25-gadu laikā no kuriem 66% nāk no pilsētas pašvaldības, pārējais no valsts.



Attīstītājam nav jāmaksā zemes nomas maksa līdz projekts tiek nodots ekspluatācijā – paredzēts 2024. gadā.



Kauno Arena piešķirtas tiesības 25 gadus pārvaldīt un komercializēt kompleksu un tā uzturēšanas izmaksas tiks subsidētas, pēc tam īpašums nonāks pašvaldības īpašumā.

Colliers izpēte no to iekšējajiem datiem un publiski pieejamajiem avotiem

1. <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1126481/vilnius-greenlights-national-stadium-construction>



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

04

Citi ieteikumi uzņēmējdarbības atbalsta instrumentiem

- 4.1 Mehānismu izvērtējums, kā palielināt pašvaldību lomu investīciju piesaistes procesā
- 4.2 Ar Rīgu salīdzināmu pilsētu uzņēmējdarbības atbalsta instrumentu labās prakses piemēru apkopojums un izvērtējums
- 4.3 Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums

Modelis nr.1:

Pašvaldības vai valsts līdzfinansējums infrastruktūras attīstībai

4.3. Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums

Rīgas pilsētā ieteicams veicināt politisko atbalstu investīciju veicināšanai publiskajā infrastruktūrā

Pašvaldības finansējums publiskās infrastruktūras attīstībai ir izplatītākā prakse aplūkotajos ārvalstu piemēros. Tajos tiek realizēti uzņēmējdarbības atbalsta modeļi, kuros:

1. Pilsēta identificē savā īpašumā esošas prioritārās teritorijas vai pārņem īpašumus savā pārziņā, piemēram, atsavinot tos no privātīpašniekiem
2. Tiek veikti nozīmīgi ieguldījumi teritorijas publiskās infrastruktūras kompleksā attīstībā (satiksmes infrastruktūra, inženierkomunikācijas, publiskā ārtelpa, uzņēmējdarbības telpas (piemēram, noliktavas, vienkāršoti biroji) u.c. veidos), kas veicina tās tirgus vērtību un pievilcību investoriem
3. Attīstītās teritorijas un infrastruktūra tiek piedāvātas investoriem, kas tās var pārkārt vai ilgtermiņā nomāt no pašvaldības. Ideālā gadījumā, pilsētai veicot ieguldījumus publiskajā infrastruktūrā, var būt jau zināms konkrēts investors, kas realizēs savu attīstības ieceri konkrētajā teritorijā, vai pat noslēgts līgums/ vienošanās par sadarbību.

Tomēr izvērtējuma ietvaros ir identificēts, ka Rīgas pilsētas pašvaldības budžeta iespējas tiešā veidā finansēt publiskās infrastruktūras attīstības projektus ir ierobežotas (secinājumi un apsvērumi raksturoti 2. nodaļā).

01

2021.g. veiktajā pētījumā «Izvērtējums par administratīvi teritoriālās reformas ietekmi uz pašvaldību budžeta kapacitāti» veikta pašvaldību budžetu izdevumu analīze un definēts vidējais minimālais nepieciešamais ikgadējo investīciju budžeta apjoms. Pētījumā secināts, ka Rīgas valstspilsētas pašvaldībā 2020.g. bija vismazākais izdevumu īpatsvars investīcijām infrastruktūrā (izdevumi infrastruktūras investīcijām, rekonstrukcijas izdevumi) – 10% (101 967 781 EUR). Salīdzinājumam citās valstspilsētās pašvaldībās tie bija vidēji 34%, bet valstī vidēji – 17%.

02

Pētījuma secinājumos Rīgas pilsētā tiek ieteikts palielināt budžeta apjomu infrastruktūras sadaļai līdz 17,5%, kas 2030.g. sasniegtu aptuveni 237 007 132 EUR (ņemot vērā pētījuma autora izdarītos pieņēmumus par iedzīvotāju skaita izmaiņām pilsētā, nodokļu ieņēmumiem un patēriņa cenu izmaiņām).

03

Līdz ar to, turpmākajos gados ir ieteicams veicināt politisko atbalstu infrastruktūras investīciju veicināšanai par pašvaldības līdzekļiem, piemēram, šādos scenārijos:

1. Iestrādājot pašvaldības budžetā konkrētu izdevumu pozīciju/ programmu, kas tiks izmantota publiskās infrastruktūras izbūvei, kas nepieciešama investoru attīstības ieceru funkcionēšanai.
2. Kompensējot/ atlīdzinot investora veiktos ieguldījumus publiskajā infrastruktūrā, ja tādi tiek veikti (skatīt modeļus nr. 2 un 4)
3. Uzlabojot infrastruktūras nodevas iekasēšanas un izlietošanas mehānismu (skatīt modeli nr.3)

KPMG un Colliers ekspertu viedoklis

Izvērtējums par administratīvi teritoriālās reformas ietekmi uz pašvaldību budžeta kapacitāti, pieejams:

http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/Petijums_admin_terit_ref_ietekme_uz_pasv_budzeta_kapacitates_izvertejums.pdf



© 2022 "KPMG Baltics SIA", Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmu. Visas tiesības aizsargātas.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidencialis

79

Modelis nr.2:

Nekustamā īpašuma nodokļa (NĪN) atlaides

4.3. Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums

Nekustamā īpašuma nodokļa atlaides ir plaši izmantots mehānisms gan Rīgā, gan citās pilsētās – tā mērķis ir pildīt sociālo funkciju un motivēt īpašnieku kopt savu īpašumu

Nekustamā īpašuma nodoklis jeb NĪN

NĪN atlaides ir plaši izmantots mehānisms gan Rīgā, gan citās pilsētās. Šis atbalsta modelis pārsvarā ir vērsts uz gatavas ēkas īpašnieku un tā mērķis nav uzlabot investīciju piesaisti, bet gan pildīt sociālu funkciju (NĪN atlaides iedzīvotājiem) un motivēt ēkas īpašnieku uzturēt un sakārtot savu īpašumu.

Esošs atbalsta mehānisms

Šobrīd Rīgā darbojas vairāki nosacījumi, kas nodrošina NĪN atlaides. Vairākums nodokļu atvieglojumu attiecas uz sociālo un kultūrvēsturisko funkciju.

Latvijā

Ir dažas NĪN kategorijas, kas atbalsta ekonomisko aktivitāti un ilgtspējīgu attīstību. Piemēram: no 2023.gada ir paredzēti nodokļu atvieglojumi zemes gabaliem, uz kuriem tiek būvētas daudzīvokļu mājas, biroji un ražošanas objekti, vai LIAA ir atzinusi šīs ēkas (projektu) par prioritāriem investīciju projektiem. Tai skaitā ir vērts minēt kategoriju, kas atbalstīs ilgtspējīgu ēku būvniecību un tiks ieviesta no 2024.gada.

Pasaulē

Nekustama īpašuma atvieglojumi ir diezgan izplatīta prakse gan Eiropā, gan pasaulē. Ekspertu vērtējumā kategorijas, ko atbalsta Rīga ir pārdomātas un progresīvas (ēku fasādes siltināšana - energoefektivitāte, vai ilgtspējīgo sertifikātu piemērošana). NĪN atlaides ir labs mehānisms (īpaši tās, kas darbojas būvniecības procesā), tomēr ekspertu vērtējumā ir nepieciešami arī citi atbalsta mehānismi, kas būtu tieši vērsti uz investīciju piesaisti.

Modelis nr.3:

Infrastruktūras nodevas uzlabošana

4.3. Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums

Pašreizējo Rīgā noteikto infrastruktūras nodevas struktūru būtu iespējams uzlabot, apvienojot to ar atbalstu no pilsētas tiem projektiem, kas kvalificējas atbalstam



Atbalsta modelis

Modelis veidots uz Lietuvas infrastruktūras nodevas pamata, apvienojot to ar pilsētai nozīmīgu projektu infrastruktūras vajadzību izdevumu daļēju vai pilnīgu segšanu (kā tas notiek lielākajā daļā Eiropas pilsētu).

Infrastruktūras nodevas aprēķins

Visi attīstītāji veic infrastruktūras nodevas apmaksu par jaunbūvēto un piebūvēto platību vai degradēto teritoriju gadījumā par pārbūvēto platību. Apmaksa tiek veikta, kad attīstītājs saņēmis atzīmi būvatļaujā par būvdarbu uzsākšanas nosacījumu izpildi

Infrastruktūras nodeva = GBA (kopējā ēkas platība) * Tarifs

Tarifs = B * Z * R

B – bāzes likme (EUR/kvm)

Z – Ēkas veids (koeficients)

R – Īpašuma atrašanās vieta (koeficients)

Par pamatu izmantota Viļņā pielietotās infrastruktūras nodevas aprēķina formula

Nodevas maksātāji:

visi investori, kas attīsta jaunu ēku platību vai pilnībā pārbūvē degradētas ēkas/ teritorijas

Nodevas objekts:

jaunbūvētā, piebūvētā, pilnībā pārbūvētā ēku platība (m²)

Infrastruktūras saskaņošana un izbūve:

pēc vienošanās - pilsēta vai pats investors

Atbalsta objekts:

tie investori, kuru attīstības ieceres kvalificējas pēc kritēriju analīzes

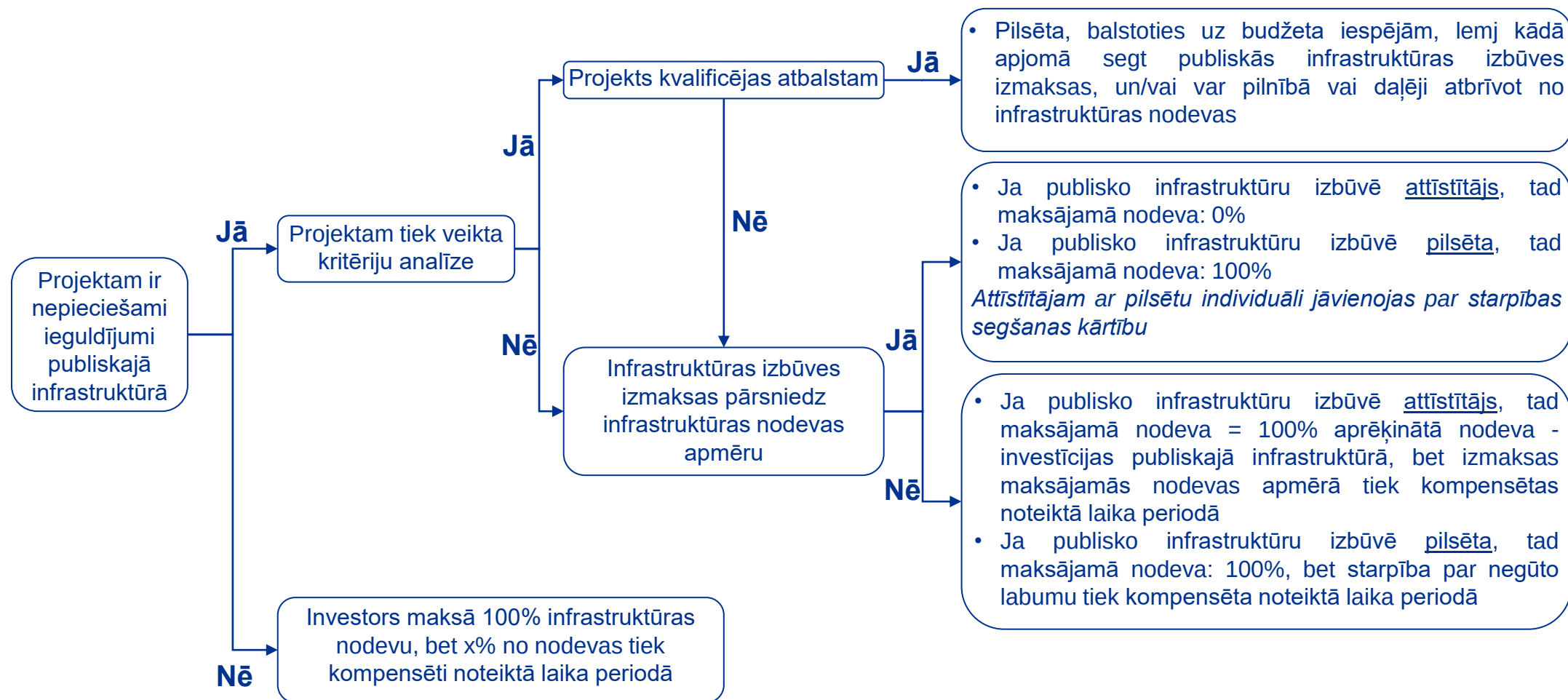
Atbalsta veids:

pilnīga vai daļēja infrastruktūras ieguldījumu kompensācija vai nodevas apjoma samazināšana

Atbalsta finansēšanas avots:

pilsētas budžets

Ja īpašums atrodas prioritārā teritorijā, par negūto labumu nodeva tiek kompensēta 5 gadu laikā, savukārt, ja īpašums atrodas neprioritārā teritorijā, – 10 gadu laikā



Infrastruktūras nodevas uzlabošana var radīt gan ieguvumus, gan trūkumus, tomēr tā visefektīvāk risinātu izaicinājumus saistībā ar publiskās infrastruktūras izbūvi

Ieguvumi pilsētai



Pilsēta iegūst līdzekļus attīstītājiem nepieciešamās publiskās infrastruktūras izbūvei. Pilsēta ir ieinteresēta veikt investīcijas infrastruktūrā vietās, kur notiek aktīva attīstība. Piemērojot tarifa koeficientus, pilsētai ir iespējams tos pielāgot atbilstoši pilsētas ilgtermiņa mērķiem – prioritārajām teritorijām un noteiktiem īpašumu veidiem.

Trūkumi



Pilsētai, veicot investīcijas ārpus aktīvās attīstības zonām, jāatgriež nodevas apjoms (x% no samaksātā) tiem investoriem, kas nav guvuši labumu. Pilsēta potenciāli negūst līdzekļus infrastruktūras uzlabojumiem un izbūvei teritorijās, kurās nenotiek aktīva attīstība.



Ieguvumi investoriem

Investori vai nu gūst tiešu labumu no veiktās nodevas nomaksas vai saņem tās kompensāciju noteiktā laikā. Investori ir motivēti atrasties prioritārās teritorijās, jo tas potenciāli ļauj saņemt nodevas atmaksu ātrāk (ja netiek saņemti pilsētas ieguldījumi infrastruktūrā). Ja projekts kvalificējas pēc kritēriju analīzes, investors var saņemt pilnīgu vai daļēju nodevas samazinājumu/ atgriešanu.

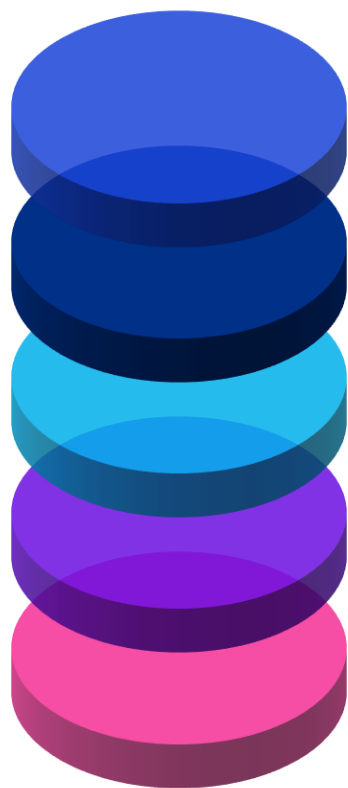


Trūkumi

Palielinās izdevumi būvniecības sākumposmā tādiem attīstītājiem, kuriem ieguldījumi infrastruktūrā nav nepieciešami.

Infrastruktūras nodevas uzlabošanai nepieciešams veikt turpmāku izpēti atbilstošāko likmju un nodevas aprēķināšanas principu noteikšanai

Atvērtie jautājumi, kas jārisina, tālāk pētot piedāvāto atbalsta modeli



01

Kādi faktori jāņem vērā un kādi koeficienti jāpiemēro infrastruktūras nodevas aprēķinā? Kāds ir nodevas samērīgs apmērs?

02

Cik ilgā periodā būtu jāatgriež x% no samaksātās nodevas, par kuru nav gūts labums? (pašlaik piemēroti 5 un 10 gadi no Viļņas piemēra)

03

Vai projektam nesaņemot nekādus tiešus ieguvumus no ieguldījumiem publiskajā infrastruktūrā, nodeva tiek atgriezta pilnā (100%) vai daļējā (x%) apmērā?

04

Kā piemērot nodevu un kā atgriezt starpības, ja noteikta publiskā infrastruktūra nepieciešama vairākiem attīstības projektiem, bet tie netiek būvēti reizē?

05

Kas un kādā kārtībā sedz tās publiskās infrastruktūras izbūves izmaksas, kas pārsniedz aprēķināto nodevu?

Modelis nr.4:

Publiskā un Privātā Partnerība (PPP)

4.3. Iespējamo atbalsta modeļu izvērtējums un piedāvājums

Publiskā un privātā partnerība ir perspektīvs sadarbības modelis gadījumā, ja investīcijas tiek veiktas infrastruktūrā ar sabiedrisko pakalpojumu funkcijām

Balstoties uz ārvalstu piemēriem un literatūras analīzē gūto informāciju, partnerība starp privāto un publisko sektoru ir kritiski svarīga, lai efektīvi veicinātu attīstību.

01

02

Līdz šim Rīgā PPP projekti nav tikuši īstenoti, kamēr lielā daļā Eiropas valstu galvaspilsētu PPP ir ierasta prakse, tai skaitā citās Baltijas valstu galvaspilsētās.

PPP ir nozīmīgs mehānisms pilsētai būtisku funkciju nodrošināšanā (pārvalde, izglītība, medicīna, sports u.c.). PPP ierosinātajam ir jābūt pilsētai. Pilsēta garantē attīstītajam iespēju segt ieguldījumus, nodrošinot ilgtermiņa nomas līgumus

03

04

Apskatītie ārvalstu piemēri un plašais PPP pielietojums norāda, ka Rīgai nepieciešams virzīties uz PPP ieviešanu. Tomēr PPP projekti, lai gan nodrošina investīciju piesaisti pilsētai, nenodrošina komercīpašumu attīstīšanu, kas nozīmē, ka šis ir tikai viens no iespējamajiem mehānismiem.

Citi iespējamie atbalsta modeļi

No Pasūtītāja puses tehniskajā specifikācijā tika definēti vēl 2 iespējamie atbalsta modeļi:

- Labi apmaksātu darba vietu radīšanas grants
- Atbalsts inovācijām, pētniecībai un attīstībai, un augstas pievienotās vērtības uzņēmējdarbībai

Abi augstākminētie atbalsta modeļi ir vērsti uz uzņēmējdarbības atbalstu. Tiem nav tieša ietekme uz nekustamā īpašuma attīstītāju vai investīciju piesaisti nekustamā īpašuma attīstībai.

Eksperti neuzskata, ka šie atbalsta modeļi būtu izmantojami, lai tiešā veidā piesaistītu investīcijas nekustamā īpašuma attīstībai. Arī starptautiskā pieredze nenorāda uz minēto atbalsta modeļu pielietošanu šādu investīciju piesaistē.

05

Pielikumi

Pielikums A

Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa

Pievienots atsevišķi

Pielikums A1

Attīstības ieceru vērtēšanas veidlapa ar praktiskiem piemēriem

Pievienots atsevišķi

Pielikums B

Investoru aptaujas anketa

Pievienots atsevišķi

Pielikums B1

Investoru aptaujas rezultāti

Pievienots atsevišķi



Kontaktinformācija par ziņojumu:

Kristaps Kovaļevskis

Projektu vadītājs, Vadības konsultācijas

KPMG Baltics SIA

kkovalevskis@kpmg.com

+371 28447273



kpmg.com/socialmedia

Šajā dokumentā apkopotā informācija ir vispārīga un nav paredzēta kādas konkrētas fiziskas vai juridiskas personas situācijas apskatam. Lai arī mūsu mērķis ir sniegt precīzu un savlaicīgu informāciju, nav iespējams garantēt, ka informācijas saņemšanas brīdī tā vēl arvien būs precīza vai ka tā būs precīza nākotnē. Nevienam savā rīcībā nevajadzētu paļauties uz šo informāciju bez atbilstošas profesionālas konsultācijas, rūpīgi izpētot konkrēto situāciju.

© 2022 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirma. Visas tiesības aizsargātas.

KPMG nosaukums un logo ir reģistrētas preču zīmes vai KPMG International preču zīmes.

Dokumenta klasifikācija: KPMG Konfidenciāls