

# levads

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana ir atkarīga gan no valsts sociāli ekonomiskās un tiesiski politiskās situācijas, gan no dzīvojamo māju īpašnieku attieksmes un uzvedības, gan no pārvaldnieku profesionalitātes, kompetences un darbaspējām. No tā, kā tiek organizēta daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana, ir atkarīga īpašuma ilgtspējīga saglabāšana.

Mājokļu politika un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana ir saistīta ar daudzu nozaru politikām, kas savijas vienotā sistēmā: būvniecība, operācijas ar nekustamo īpašumu, finanšu un apdrošināšanas darbības, enerģētika, gāzapgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana, ūdens apgāde, noteikudeņu un atkritumu apsaimniekošana un sanācija, informācijas un komunikācijas pakalpojumu sniegšana, profesionālo, zinātnisko un tehnisko pakalpojumu nodrošināšana, administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība, valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana, iedzīvotāju labklājības nodrošināšana, ekonomisko aktivitāšu veicināšana, vides ietekme, ilgtspējīgas attīstības principu ieviešana u. c. Līdz ar to var uzskatīt, ka, raksturojot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmu, var raksturot valsts attīstību kopumā.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma ir savstarpēji saistīti procesu kopa, kas veido uz viena mērķa sasniegšanu virzītu vienotu veselumu – kompleksveidīgu pasākumu īstenošanu ēkās, to inženierkomunikāciju un funkcionāli nepieciešamā zemes gabala atbilstošu uzturēšanu, kā arī pakalpojumu nodrošināšanu, lai gūtu labumus no nekustamā īpašuma un pagarinātu tā dzīves ciklu. Lai organizētu veiksmīgu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, ir jāņem vērā galvenās pārvaldīšanas un uzturēšanas funkcijas un šo procesu raksturojošās pazīmes.

Mājoklis cilvēka dzīvē ir viena no visnozīmīgākajām dzīves sastāvdajām. Tas pilda ne tikai tā būtiskās funkcijas – pasargāt no mainīgiem laikapstākļiem, dot siltumu, patvērumu un drošību (Kučinskis, 2006), tā ir dzīves telpa, kurā indivīds gūst apmierinājumu, relaksējoties, strādājot, pavadot laiku ar ģimeni un draugiem. Tā nodrošina cilvēka norobežošanos no apkārtējās pasaules.

Drošu, pienācīgu un ilgtspējīgu mājokļu pieejamību, kas atbilst tādiem kritērijiem kā veselībai labvēlīgi apstākļi, pieņemama cena, pamatpakalpojumu nodrošināšana iedzīvotājiem, ir viens no mērķiem, ko izvirzījusi Apvienoto Nāciju Organizācija (ANO), aicinot dalībvalstis, ieskaitot Latviju, rīkoties šā mērķa sasniegšanai (Eiropas Parlaments, 2021).

Latvijā 45 % daudzdzīvokļu dzīvojamo māju ir uzbūvēti līdz 1941. gadam, savukārt 53 % uzbūvēti līdz 1992. gadam (Valsts kontrole, 2020). Saskaņā ar Valsts kontroles 2016. gada revīzijas “Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas efektivitātes un atbilstība normatīvo aktu prasībām” ziņojumu

68 % Latvijas iedzīvotāju dzīvo daudzdzīvokļu dzīvojamajās mājās. Tas nozīmē, ka daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana ir aktuāls jautājums lielākajai daļai Latvijas iedzīvotāju, tādēļ efektīva, droša un kvalitatīva daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana ir ļoti svarīga.

Diskusija par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas attīstības priekšnosacījumiem, to kavējošiem un veicinošiem faktoriem nezaudē savu aktualitāti, kopš Latvijā mainījās geopolitiskā un ekonomiskā situācija, radot lielas izmaiņas arī īpašumtiesību jomā. Sākoties daudzdzīvokļu dzīvojamo māju denacionalizācijai un privatizācijai, iedzīvotāji kļuva par māju, tostarp dzīvokļu, īpašniekiem, iegūstot īpašumus, kuri jau tad, deviņdesmito gadu sākumā, bija morāli un fiziski degradējušies, jo arī padomju laikā daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pienācīgi uzturētas.

Kopš deviņdesmito gadu sākuma Latvijā notikušas ievērojamas pārmaiņas dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomas attīstībā, tomēr ir skaidrs, ka pārvaldīšanas pakalpojumi joprojām atrodas paaugstinātā tehniskā, sociālekonomiskā, vides un politiskā riska zonā. Par to liecina Valsts kontroles 2020. gada revīzijas ziņojums, kurā secināts, ka kopš denacionalizācijas efektīva pieeja mājokļu drošībai valstī faktiski neeksistē. Liela daļa Latvijas dzīvojamā fonda degradējas līdz pat grausta stāvoklim (Valsts kontrole, 2020).

Dzīvojamā fonda privatizācijas un denacionalizācijas, jaunu īpašumu iegādes procesu gaitā Latvijā sāka veidoties arī dzīvojamo telpu īres tirgus, tomēr tas ir attīstības sākumā, un arī šā dzīvojamā fonda uzturēšana ir saistīta ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmu.

Lielākās aktivitātēs dzīvojamā fonda pārvaldīšanā un atjaunošanā aizsākās 2009. gadā, kad tika pieņemts Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums un ar to saistītie Ministru kabineta noteikumi, tostarp par līdzfinansējuma piešķiršanu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju energoefektivitātei un vispārējai atjaunošanai. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju energoefektivitātes paaugstināšanas jautājuma svarīgumu noteica ES Direktīvas 2010/31/ES par ēku energoefektivitāti stāšanās spēkā. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošana un siltumenerģijas patēriņa samazināšana ir minēta kā viena no valsts prioritātēm Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam, Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2014.-2020. gadam, partnerības līgumā ar Eiropas Savienības investīciju fondu 2014.-2020. gada plānošanas periodam, darbības programmā "Izaugsme un nodarbinātība", Ministru kabineta 2016. gada 15. marta noteikumos Nr. 160 "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 4.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu valsts un dzīvojamās ēkās" 4.2.1.1. specifiskā atbalsta mērķa pasākuma "Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu dzīvojamās ēkās" īstenošanas noteikumi", Enerģētikas attīstības pamatnostādnēs 2016.-2020. gadam, Eiropas Savienības Atveselošanas un noturības mehānisma plāna 1.2. reformu un investīciju virziena "Energoefektivitātes uzlabošana" 1.2.1.1.i. investīcijas "Daudzdzīvokļu māju energoefektivitātes uzlabošana un

pāreja uz atjaunojamo energoresursu tehnoloģiju izmantošanu” īstenošanas noteikumos 2022.–2026. gadam. Tomēr kā prioritāte netika izvirzīti uzdevumi, kas saistīti ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju ilgtspējīgu saglabāšanu un drošību. Par to liecina fakts, ka daudzdzīvokļu dzīvojamo māju ilgtspējības un drošības jautājumi nav iekļauti Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam un Nacionālajā attīstības plānā 2014.–2020. gadam – rīcības plānā, kas ir vissvarīgākais valsts attīstības plānošanas dokuments.

Kā atzīst daudzi būvinženieri, lai arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošana ir veicinājusi energoresursu ekonomiju, tā nav risinājusi virkni citu problēmu – atjaunošana radījusi sliktu gaisa apmaiņu ēkās, pārsvarā nav nomainītas inženierkomunikācijas, nav stiprinātas nesošās konstrukcijas, mainīta elektroinstalācija, nav atjaunotas vai mainītas bīstamās iekārtas (lifti), tādējādi pārkāpjot drošības un tehniskās uzraudzības noteikumu prasības u. c.

Lai arī Civillikuma 1084. pants nosaka būvju lietošanas prasības (“Katrām būvēs īpašniekam, lai aizsargātu sabiedrisko drošību, jātur sava būve tādā stāvoklī, ka no tās nevar rasties kaitējums ne kaimiņam, ne garāmgājējiem, ne arī tās lietotājiem.”) un valstī ir izstrādāti un pieņemti normatīvie akti, kuri nosaka pienākumus un atbildību gan ēku īpašniekiem, gan pārvaldniekiem, praksē šīs prasības pārsvarā netiek ievērotas. Kā izskaidrojums jāmin iedzīvotājū zemā maksātspēja un izpratnes trūkums par kopīpašuma uzturēšanas nepieciešamību, kas neveicina sociāli atbildīgu un uz ilgtspējīgu saglabāšanu vērstu dzīvojamo māju pārvaldīšanu.

Valsts kontrole savā ziņojumā norāda, ka arī gadījumos, kad atbildība par pārvaldīšanas un uzturēšanas maksas noteikšanu, pamatojoties uz Ministru kabineta 2017. gada 11. jūlija noteikumiem Nr. 408, ir pašvaldību dibinātajiem komercuzņēmumiem, kuri nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, uzturēšanas maksas nav noteiktas atbilstoši māju fiziskās saglabāšanas vajadzībām (Valsts kontrole, 2020).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomas sakārtošana līdz pat 2019. gada sākumam nav bijusi Latvijas valsts politiku darba kārtībā. Neskatoties uz to, viens no valsts visnozīmīgākajiem sociāli ekonomiskajiem jautājumiem ir dzīvojamā fonda nodrošināšana visām sociālajām grupām un tā pārvaldīšana.

2019. gada 23. janvārī K. Kariņa vadītā valdība savā valdības deklarācijā mājokļu politiku un būvniecību noteikusi kā atsevišķu tautsaimniecības nozari, un tajā atrunāta mājokļu kvalitātes celšanas veicināšana: “Nodrošināsim mājokļu kvalitātes celšanu, uzlabojot lēmumu pieņemšanu apsaimniekošanas jomā, stimulējot ēku atjaunošanu un veicinot finanšu resursu pieejamību” (Ministru kabinets, 2019).

2019. gada februārī ekonomikas ministrs R. Nemiro atzina, ka Latvijā ir nepieciešama jauna mājokļu politika. Ministrs norādīja, ka lielākā daļa Latvijas dzīvojamā fonda ir būvēta padomju laikos, tāpēc patlaban tiek aktualizēta virkne ar mājokļu politiku saistītu jautājumu, tostarp par mājokļu slikto

tehnisko stāvokli, piemēram, drūpošiem balkoniem utt. Ministrs skaidroja, ka patlaban nacionālajā līmenī nav pieejami ekspertu izstrādāti visaptveroši analītiski materiāli, kas ietvertu visu mājokļu pieejamību definējošo jautājumu loku un piedāvātu risinājumus identificētajām problēmām, kā arī novērtētu ekonomiskos ieguvumus no mājokļu pieejamības veicināšanas. Tādēļ tika noslēgts līgums ar Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizāciju (*OECD*), lai pētītu mājokļu pieejamību Latvijā, nosakot jaunus mājokļu pieejamības attīstības virzienus, tostarp jaunu mājokļu būvniecībai, esošo mājokļu paplašināšanai un atjaunošanai.

Latvijā šobrīd nav daudz pētījumu par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju jomu, un tie nav tieši saistīti ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu. Pašreiz pētījumi ir vairāk balstīti uz energoefektivitātes pasākumu īstenošanu, mājokļu kvalitāti un teritoriju attīstību. Dzīvojamo fondu kā reģionu attīstības sociāli ekonomiskās attīstību ir pētījusi A. Sideļska (2014), mājokļu politikas jautājumus – J. Kučinskis (2006), energoefektīvo procesu vadības sistēmu attīstību Latvijā – G. Actiņa (2015), dzīvojamo ēku energoefektivitātes prasības Latvijā – A. Blumberga (2005), daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tiesiskā regulējuma problemātiku – E. Stankēviča (2015), ilgtspējīgu mājokļu būvniecības iespēju Latvijā – J. Vanags (2010), atkritumu apsaimniekošanas jautājumus – N. Cudečka-Puriņa (2018), būvniecības tiesību attīstības problemātiku Latvijā – J. Bramanis (2013), nekustamā īpašuma (dzīvokļu) tirgu – S. Geipele (2015), zemes pārvaldību – A. Aužiņš (2015) un mājokļu politiku – B. Pļaviņa (2020).

ANO organizētajā konferencē “Rio+20” par vienu no galvenajām prioritātēm tika izvirzīta globālā, nacionālā un reģionālā līmeņa institucionālās struktūras izveide, kura būtu vērsta uz valstu ilgtspējīgas attīstības veicināšanu (*UNCED*, 2012).

Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam ilgtspējīga attīstība raksturota kā rīcība, lai apmierinātu esošās paaudzes vajadzības, līdzsvarojot sabiedrības labklājības, vides un ekonomiskās attīstības intereses, nodrošinot vides prasību ievērošanu un dabas daudzveidības saglabāšanos, lai nemazinātu nākamo paaudžu vajadzību apmierināšanas iespējas. Kā prioritātēs izvirzītas:

- sadarbība – ilgtspējas modelis, kurā integrēti jārisina ekonomikas, vides un sociālie jautājumi;
- līdzdalība – vienlaikus ar līdzsvarotu ekonomikas, sociālo un vides aspektu ievērošanu, ilgtspējīga attīstība prasa arī zināmu attieksmes un paradumu maiņu, kā arī sabiedrības aktīvu iesaisti (Latvijas Republikas Saeima, 2009).

Nacionālajā attīstības plānā 2021.–2027. gadam norādīts, ka pienācīgs mājoklis drošā dzīves vidē uzskatāms par cilvēka pamatvajadzību, jo ar mājokli saistītas tādas indivīda vajadzības kā nepieciešamība pēc drošības, aizsardzības, privātuma un siltuma. Rīcības virziena mērķī ir noteikts, ka līdz

2050. gadam esošajam dzīvojamam fondam jāatbilst augstiem energoefektivitātes, būvniecības, drošības un labiekārtotības standartiem (Latvijas Republikas Saeima, 2020). Valstij tādas darbības kā ieguldījumi mājokļos, mājokļa kvalitātes paaugstināšana ir izšķirošas nacionālajai attīstībai, jo tās sekmē labākas nodarbinātības iespējas un uzlabo darbaspēka mobilitāti valstī. Kā viena no prioritātēm ir izvirzīta kvalitatīva dzīves vide un teritoriju attīstība, kas raksturo svarīgāko pakalpojumu (transports, mājoklis, elektroenerģija, digitālie pakalpojumi) kvalitāti, pieejamību, apkārtejās vides kvalitāti un tīribu.

Šobrīd galvenais spēkā esošais daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomu regulējošais speciālais normatīvais akts, kur noteiktas ar dzīvojamo māju pārvaldīšanu saistītas aktivitātes, ir Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, no tā izrietošie Ministru kabineta noteikumi un pašvaldību saistošie noteikumi. Lai nodrošinātu informācijas pieejamību par nozarē iesaistītajām personām, darbojas Būvniecības informācijas sistēma, kur ir pieejams būvinspēktoru, būvuzraugu, būvkomersantu reģistrs, dzīvojamo māju pārvaldnieku reģistrs, neatkarīgo ekspertu reģistrs energoefektivitātes jomā un ēku energosertifikātu reģistrs. Tomēr jānorāda, ka daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldnieku reģistram ir tikai informatīvs raksturs. Lai arī normatīvie akti paredz obligātu profesionālo kvalifikāciju nozarē iesaistītajām personām, valstī nepastāvēja mehānisms, kā šo prasību pārbaudīt praksē. Nebija vienotas datubāzes, kurā būtu pieejami dati par visu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju fondu, par tā kvalitāti un objektiem piesaistītajiem pārvaldniekiem.

Viena no valsts funkcijām ir nodrošināt sociāli atbildīgu un ilgtspējīgu mājokļu politiku. Saskaņā ar Ekonomikas ministrijas sniegto informāciju “mājokļu politikas mērķis ir veicināt mājokļu kvalitāti un pieejamību, nodrošinot normatīvo bāzi efektīvai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanai, sekmējot īres dzīvojamā fonda izveidi pašvaldību teritorijās un atbalstot enerģiju taupošus pasākumus dzīvojamās mājās” (Ekonomikas ministrija, 2020). Kā būtiskākie sasniegumi minēta mājokļu garantijas programmas īstenošana, daudzdzīvokļu dzīvojamo māju konstrukciju mehāniskās stiprības un stabilitātes izpēte, precīzēta ūdens patēriņa starpības sadales kārtība un pagarināts skaitītāju verificēšanas termiņš (Ekonomikas ministrija, 2020).

Valsts kontrole 2019. gada ziņojumā norāda, ka drošas ēkas ir rezultāts, kas veidojas no daudziem elementiem. To lielā mērā ietekmē ne tikai attiecīgās jomas politika, bet arī citas ar to cieši saistītas jomas un procesi, piemēram, būvniecība, kreditēšana, migrācija, demogrāfiskā situācija, sociālā drošība, un šī ietekme ne vienmēr ir prognozējama un vadāma (Valsts kontrole, 2019).

Izpētot plašākus mērķus, kas ir noteikti ārpus Latvijas robežām, jāpiemin 2015. gadā ANO Ģenerālajā asamblejā pieņemtā rezolūcija “Mūsu pasaules pārveidošana: ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam jeb Dienaskārtība 2030”. Rezolūcijā ir izvirzīti 17 ilgtspējīgas attīstības mērķi (IAM). Tie

līdzsvaroti trīs dimensijās: ekonomika, sociālie aspekti un vide. Būtiskākie mērķi, kas ir attiecināmi uz monogrāfijas pētījuma jomu, ir nodrošināt ūdens un sanitārijas pieejamību visiem un ilgtspējīgu pārvaldību; nodrošināt visiem piekļuvi uzticamai, ilgtspējīgai un mūsdienīgai enerģijai par pieejamu cenu; veicināt noturīgu, iekļaujošu un ilgtspējīgu ekonomikas izaugsmi, pilnīgu un produktīvu nodarbinātību, kā arī cilvēka cienīgu darbu visiem; veidot noturīgu infrastruktūru, veicināt iekļaujošu un ilgtspējīgu industrializāciju un sekmēt inovācijas. Kā 11. mērķis ir paredzēts "padarīt pilsētas un apdzīvotas vietas iekļaujošas, drošas, pielāgoties spējīgas un ilgtspējīgas", kurā noteikts "līdz 2030. gadam nodrošināt visiem piekļuvi pienācīgiem un drošiem mājokļiem un pamatpakalpojumiem par pieejamu cenu un sakārtot graustus" (Pārresoru koordinācijas centrs, 2021).

Galvenā dzīvojamā māju pārvaldīšanas problēma ir saistīta ar daudzdzīvokļu dzīvojamā māju pārvaldīšanas sistēmas un tās procesu izpildes nepilnībām, kā rezultātā netiek nodrošināta efektīva pieeja pārvaldīšanas pakalpojuma īstenošanai, mājokļu drošībai un ilgtspējībai. Daudzdzīvokļu dzīvojamā māju pārvaldīšanas sistēma sastāv no vairākiem elementiem, to ietekmē dažādi faktori, tomēr šobrīd katru no tās elementiem pēta atsevišķi, bez savstarpējas to sinergijas. Lai arī ir izstrādāti atbilstoši jomu regulējošie normatīvie akti, noteiktas prasības mājokļu pārvaldīšanas procesā iesaistītajiem dalībniekiem, izveidotas datubāzes un reģistri, visi šie elementi līdz šim nav bijuši saslēgti vienotā stratēģiskā nozares attīstības vadības sistēmā, kas veicinātu daudzdzīvokļu dzīvojamā māju pārvaldīšanas attīstību.

2022. gads dzīvojamā māju pārvaldīšanas jomā ienāca ar lielām pārmaiņām. 2022. gada 3. maijā stājās spēkā grozījumi Dzīvojamā māju pārvaldīšanas likumā un Dzīvokļa īpašuma likumā, skarot dzīvojamā māju pārvaldniku reģistrāciju un darbību dzīvojamā māju apsaimniekošanas jomā, kā arī ieviešot izmaiņas mājas lietas kārtošanā. Saskaņā ar izmaiņām normatīvajā regulējumā persona, kas ir atbildīga par mājas lietas kārtošanu, ne vēlāk kā ar 2023. gada 1. martu uzsāk mājas lietas kārtošanu Būvniecības informācijas sistēmā (BIS). Piekļūt pārvaldāmās mājas lietai un uzsākt mājas lietas kārtošanu BIS varēs tikai tie pārvaldnieki, kas ir reģistrēti dzīvojamā māju pārvaldniku reģistrā.

Līdz 2023. gada 5. martam Dzīvojamā māju pārvaldniku reģistrā ir veikti 1095 ieraksti. Tas liek secināt, ka, lai arī mājas pārvaldniekim noteikts pienākums reģistrēties, ne visi pārvaldnieki šo pienākumu veic. Jāuzsver, ka normatīvajos aktos nav noteikta atbildība par nereģistrēšanos. Ja pārvaldnieks nebūs reģistrēts Dzīvojamā māju pārvaldniku reģistrā, viņam nebūs piekļuves mājas lietai. Piekļuvi mājas lietai nevarēs saņemt uz BIS izveidotas pilnvaras pamata. Šāda lietu kārtība dos iespēju iedzīvināt likumā noteikto prasību pārvaldniekim pēc profesionālās izglītības, īpašniekiem būs viegli pieejama informācija par savu īpašuma uzturēšanu, un valstī sāks veidoties datubāze par nekustamajiem īpašumiem.

Lai turpinātu veicināt dzīvojamo māju atjaunošanu, tostarp energoefektivitātes uzlabošanos un pāreju uz atjaunojamo energoresursu tehnoloģiju izmantošanu, 2022. gada 14. jūlijā Ministru kabinets pieņēma noteikumus Nr. 460 "Eiropas Savienības Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 1.2. reformu un investīciju virziena "Energoefektivitātes uzlabošana" 1.2.1.1.i. investīcijas "Daudzdzīvokļu māju energoefektivitātes uzlabošana un pāreja uz atjaunojamo energoresursu tehnoloģiju izmantošanu" īstenošanas noteikumi".

Visi iepriekš minētie aspekti arī nosaka monogrāfijas aktualitāti. Monogrāfijas pētījuma objekts – daudzdzīvokļu dzīvojamo mājo pārvaldišanas sistēma un ar to saistītie procesi (daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmas iekšējā un ārējā vide un to ietekmējošie faktori). Pētījuma veikšanas vieta – Latvija.

Monogrāfijas pētījuma mērķis – izstrādāt integrētu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas procesu informatīvi analitiskās sistēmas piejas metodoloģiju dzīvojamo māju pārvaldišanas pakalpojumu mērķtiecīgai īstenošanai un mājokļu ilgtspējīgai saglabāšanai.

Monogrāfijā izvirzītā mērķa sasniegšanai noteiktie darba uzdevumi:

- 1) izpētīt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas zinātniski teorētiskās pamatnostādnes, sniedzot pārvaldišanas procesa teorētisko analīzi;
- 2) noskaidrot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmas galvenos procesus un tos ietekmējošos faktorus;
- 3) identificēt un novērtēt pārvaldišanas procesā iesaistīto daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldniku un dzīvokļu īpašnieku ietekmi uz efektīvu pārvaldišanas procesu un pušu apmierinātību ar pārvaldišanas pakalpojumu;
- 4) izpētīt lēmumu atbalsta metodes, integrējot tās daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas procesu īstenošanā;
- 5) izstrādāt informatīvi analitisko daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas metožu un vadišanas sistēmpieju un tās praktiskās izmantošanas metodoloģiju.

Monogrāfijā izmantots termins "pārvaldnieks", kas saskaņā ar Dzīvojamo māju pārvaldišanas likumu ir pilngādīga un rīcībaspējīga fiziskā vai juridiskā persona, kas uz pārvaldišanas līguma pamata veic dzīvojamās mājas īpašnieka uzdotās pārvaldišanas darbības (Dzīvojamo māju pārvaldišanas likums, 2009). Šis termins aptver tādas juridiskās personas kā akciju sabiedrība, sabiedrība ar ierobežotu atbildību (gan pašvaldību kapitālsabiedrības, gan privātos uzņēmumus), dzīvokļu īpašnieku kooperatīvās sabiedrības, dzīvokļu īpašnieku biedrības un fiziskas personas, kuras pilda pārvaldnika funkcijas uz pārvaldišanas pilnvarojuma līguma pamata.

Monogrāfijas teorētisko un metodoloģisko pamatu veido Latvijā un ārvalstīs publicētā vispārējā un zinātniskā literatūra par nekustamo

īpašumu un organizāciju vadīšanu, zinātniskie raksti, datubāzes, nozares pētījumi, Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes dati, Ekonomikas ministrijas dati, Eiropas Savienības un Latvijas Republikas normatīvie akti, interneta resursi, kā arī autores veikto pētījumu analīze un secinājumi.

Darbā galvenokārt izmantotas divas zinātniskās teorijas: sistēmteorija un PEST (politiskie, ekonomiskie, sociālie un tehnoloģiskie faktori) analīze.

Galvenā monogrāfijas teorija ir sistēmteorija, kas dod priekšstatu par zinātnisko skaidrojumu kā problēmas sadalīšanu vienkāršās individuāli apskatāmās daļās. Notiekot izmaiņām kādā no sistēmas daļām, pārmaiņas notiek arī citās sistēmas daļās un attiecīgi visā sistēmā kopumā. Izpētot sākotnēji katru sistēmas daļu atsevišķi, nākamais solis ir visas sistēmas daļas savienot vienā veselumā, gūstot izpratni par integrēto veselumu.

Zinātnieks Ludvigs fon Bertalanfijs 1968. gadā atklāto sistēmu teorijā ieviesa ideju par vispārējo sistēmu teoriju jeb VST (*General Systems Theory – GST*), kas divdesmitā gadsimta vidū kļuva svarīgāka un arvien modernāka, un cieši saistītais pāris VST un kibernētika ir radījis lielu skaitu dažādu sistēmu pieeju: kompleksās sistēmas, sistēmu inženierija, sistēmu analīze, sistēmu dinamika, mīksto sistēmu metodoloģija, otrsā kārtas kibernētika, mērķtiecīgās sistēmas, kritisko sistēmu domāšana, pilnīgā sistēmu iejaukšanās un sistēmiskā terapija.

Sistēma ir savstarpēji saistītu elementu kopums, kas veido vienotu veselumu (Vedins, 2008). Sistēmas nozīme ir sakārtot elementus noteiktā kārtībā, lai tos varētu izmantot noteiktiem mērķiem – lai varētu labāk izmantot atsevišķu sistēmas elementu īpatnības vai konstatētu sistēmai noteiktas likumsakarības. Izpētot sistēmas elementus, tiek gūts priekšstats par sistēmu kopumā (Dekarts, 1978). Monogrāfijā tiks izmantota šī pieeja – izpētīti sistēmas elementi, gūstot priekšstatu par sistēmu kopumā.

Ārējo faktoru analīzei izmantota PEST analīze. Tā ir politisko, ekonomisko, sociālo un tehnoloģisko faktoru analīze, kā rezultātā tiek izvērtēts tas, kā ārējie faktori ietekmē procesu. Šo teoriju 1967. gadā attīstīja Hārvardas Universitātes profesors Francisko Agilars.

Monogrāfijā izmantotas arī jaunās institucionālās ekonomikas pamatnostādnes, kurās tiek analizētas institūcijas, pētot to darbību sociālajos, politiskajos, tiesiskajos un ekonomiskajos procesos, izpētot uzvedības un uzskatu normas, kas veicina sociāli ekonomisko attīstību. Zinātniskajā literatūrā ekonomisko attīstību ietekmējošo faktoru raksturošanai izmanto jēdzienu "institucionālā vide", uzskatot, ka sociālie, politiskie, kultūras un psiholoģiskie aspekti būtiski ietekmē ekonomiskos procesus (Williamson, 1994).

Monogrāfijā izmantotas vispārpieņemtās ekonomikas un vadībzinātnes kvalitatīvās metodes (aptauja, novērošana, indukcijas metode, literatūras pārskats (*literature review*), literatūras kontentanalīzes metodes),

socioloģisko pētījumu metodes (dokumentu analīze, normatīvo dokumentu izpēte, statistisko datu apkopošana un analīze), kā arī kvantitatīvās metodes (analīze), informācijas apkopošanas un analīzes metode, lēmumu atbalsta metodes – hierarhiju analīzes metode (*Analytic Hierarchy Process – AHP*) un nosacījumu likumi. Hipotēzes izvirzīšanai un apstiprināšanai izmantota kvalitatīvā metode – fokusgrupa, tās īstenošanai tika izvēlēti nozares eksperti.

Kā norāda skotu ekonomists un filozofs Ādams Smits, ja valstī netiek nodrošināta normatīvo aktu ievērošana, ja iedzīvotāji nejūtas droši par savu īpašumu, tā tiesisko aizsardzību, tad šajā valstī nebūs sagaidāma pakalpojumu sniegšana un preču pārdošana un ražošana (Rodrik, 2004). Par institucionālās ekonomikas pamatelementu uzskata personu kā indivīdu, kurš tiek uztverts kā sabiedrības daļa, nevis kā neatkarīga no apkārtējās vides persona, un šī indivīda domas, uzskati, vērtības, izvēle un viedoklis veidojas noteiktos sociālos, tiesiskos, politiskos, psiholoģiskos un kultūras apstākļos (Michie, 1994).

Institūcijas zinātniskajā vidē raksturo kā sociālo faktoru sistēmu, kas sastāv no tādiem elementiem kā tiesību akti, uzvedības normas, pārliecības un organizācijas, kuras ar savu darbību gan vada, gan ierobežo personas kā indivīda darbību, kā rezultātā veidojas uzvedības regularitāte. Šie sociālie faktori ietekmē personas uzvedību, virzot personu uzvesties tādā ceļā, kurš veicinātu arī citus indivīdus pieņemt šīs uzvedības un rīcības normas, kā rezultātā tiek nodrošināta nepieciešamās uzvedības dominance (Greifs, 2000).

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesa galvenās kategorijas un to ietekmējošie faktori izpētīti, veicot zinātniskās literatūras avotu kontentanalīzi. Tajā izpētīti 100 dažādi ar ēku pārvaldīšanas procesu saistīti zinātniskie raksti, organizējot nozares ekspertu fokusgrupas, sagatavojot 20 zinātniskās publikācijas, kas publicētas konferenču rakstu pilna teksta krājumos un akadēmiskajos žurnālos. Dati 2021. gadā prezentēti Rīgas Tehniskās universitātes 62. starptautiskajā zinātniskajā konferencē. Pētījuma rezultāti aprobēti un apstiprināti starptautiskā projekta *"From Housing Manager to Climate Manager (CLI-MA)"* darba grupā (dalībnieki – Latvijas, Vācijas, Polijas eksperti).

Lai noskaidrotu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas elementu savstarpējo sakarību un ietekmi uz ēkas dzīves cikla ilgmūžību un kvalitāti, monogrāfijas autore informācijas iegūšanai izmantoja aptaujas metodi, izpētot psiholoģisko klimatu dzīvokļu īpašnieku un citu lietotāju vidū, viņu vērtējumu par īpašuma tehnisko stāvokli, tā uzlabošanas iespējām, gatavību piesaistīt finansējumu, lai to ilgtermiņā ieguldītu īpašuma atjaunošanā, kā arī informācijas pieejamības novērtējumu par juridiskajām un pārvaldīšanas darbībām kopumā. Iegūtos datus par mājokļu pārvaldīšanas un

psiholoģiskā klimata jautājumiem grāmatas autore apkopoja diagrammās, veicot datu sakarību pārbaudi. Aptaujai tika sagatavotas anketas, un tās tika izsūtītas, izmantojot tīmekļa vietni *visidati.lv*.

Pētījuma praktiskais pamats:

- 1) tika izdalītas anketas 700 mājsaimniecībām Rīgā, Pierīgā, Valmierā un Talsos, 200 anketas izsūtītas uz e-pasta adresēm un ievietotas sociālajā tīklā "Facebook", rezultātā iegūti dati no 353 respondentiem;
- 2) tika izsūtītas anketas 150 nekustamā īpašuma nozares ekspertiem, rezultātā ir iegūti dati no 50 dzīvojamo māju pārvaldīšanas ekspertiem un no 69 citiem nekustamā īpašuma nozares ekspertiem;
- 3) 15 nekustamā īpašuma nozares eksperti, kuri piedalījās fokusgrupā, lai apstiprinātu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas definīciju, sistēmpiejas modeļa izstrādes nepieciešamību, tās aprobatīju un hierarhiju analīzes metodes izmantošanu un aprobatīju;
- 4) 15 nekustamā īpašuma nozares eksperti, kuri piedalījās fokusgrupā, lai apstiprinātu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas monitoringa un uzraudzības sistēmas darbības, pārvaldīšanas pakalpojuma un dzīvojamo māju uzturēšanas novērtēšanas metodi.

Otrajā, trešajā un ceturtajā monogrāfijas nodaļā analizētas atbildes uz pētījuma jautājumu: "Vai Latvijā spēkā esošā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma nodrošina sociāli atbildīgu, drošu ēku uzturēšanu un to ilgtspējīgu saglabāšanu?" Pētījuma noslēgumā izstrādāta daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analītiskās pārvaldīšanas procesu un vadīšanas sistēmpieja.

Nozīmīgākie darba rezultāti tika prezentēti fokusgrupās un darba grupā starptautiskajā konferencē, tos apsprieda un novērtēja nozares speciālisti.

Monogrāfijas pētījuma ierobežojumi: pētījuma gaitā analizēta daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma, tās procesi, elementi un tos ietekmējotie faktori Latvijā.

Nav analizēta zemes īpašnieku loma, netiek padziļināti pētīti vides, tostarp ekoloģiskie, faktori, to ietekme uz klimatu. Vides elementi pētīti sašaurināti, vērtējot sistēmas tehniskos elementus, aplūkojot energoefektivitātes jautājumus, kas ir būtiski faktori vides uzlabošanā. Ierobežotā statistikas datu pieejamība noteica analīzei izvēlētos sistēmas elementus, tos raksturojošos tehniskos un ekonomiskos rādītājus.

Monogrāfijā analizētas lēmumu pieņemšanas metodes, pētot tikai hierarhiju analīzes metodi (*AHP*) un nosacījumu likumus (saukti arī par eksperta likumiem).

Monogrāfijas izstrādē gūtie secinājumi papildina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas teorētisko un zinātnisko bāzi, kas nepieciešama nozares efektivizēšanai. Monogrāfijā sniegtie rezultāti ir praktiski izmantojami valsts

un pašvaldību iestādēs mājokļu politikas, tostarp daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas politikas, vadlīniju izstrādē un ieteikumu piemērošanā, daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas darbības novērtēšanā un attīstības plānošanā, kā arī citu nozares ekspertu un interešu grupu pārstāvju, tostarp asociāciju, sadarbības organizēšanā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē.

# 1

## Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas teorētiskie aspekti un tiesiskā vide

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas un uzturēšanas jautājumiem gan zinātniskajā, gan praktiskajā literatūrā ir pievērsta liela uzmanība. Latvijā šī tēma ir kļuvusi aktuāla kopš divdesmitā gadsimta deviņdesmitajiem gadiem, kad valstī mainījās ģeopolitiskā un ekonomiskā situācija, radot lielas pārmaiņas arī īpašumtiesību jomā.

Mainoties politiskajai un ekonomiskajai iekārtai valstī, tika atjaunots 1937. gada Civillikums (Civillikums, 1937), kurš šobrīd Latvijā regulē visas galvenās civiltiesību jomas: lietu, saistību, ģimenes un mantojuma tiesības.

Kopš 1995. gada ir pieņemta virkne normatīvo aktu, kas skar dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomu. Tie tiek nepārtraukti uzlaboti, veicot grozījumus vai aizstājot ar jauniem normatīvajiem aktiem. Kopš 2009. gada ir uzsākti dzīvojamo māju energoefektivitātes projekti, kuru atmaksāšanās laiks atšķiras, tomēr visiem ir raksturīgi tādi rādītāji kā siltumenerģijas izmaksu samazinājums, komforta līmeņa uzlabošanās telpās, līdzsvarotāka siltumenerģijas piegāde un siltumnnoturība, paaugstināta mājokļu tirgus vērtība un uzlabots to vizuālais izskats, nodrošināta ēku konstrukciju aizsardzība no mitruma, pagarināts mājokļu dzīves cikls, tādējādi panākot ilgtspējīgu īpašuma saglabāšanu.

### 1.1.

#### Dzīvojamās mājas un dzīvokļa īpašuma būtība un jēdziens

Jēdziens "nekustamais īpašums" ir sastopams katras valsts ekonomiskajā un tiesiskajā sistēmā. Tomēr dažādos avotos šī termina skaidrojums atšķiras. Pirms pievēršanās dzīvojamās mājas jēdzienam izpētīts jēdzienu "īpašums" un "nekustamais īpašums" tvērums.

Nekustamā īpašuma valsts kadastra likuma 6. pants nosaka, ka nekustamais īpašums šā likuma izpratnē ir nekustamā īpašuma objekts (zemes vienība vai būve) vai šo objektu kopība, kas saskaņā ar likuma "Par nekustamā īpašuma ierakstīšanu zemesgrāmatās" (Par nekustamā īpašuma ierakstīšanu zemesgrāmatās, 1997) normām atbilst patstāvīga nodalījuma prasībām. Par nekustamo īpašumu uzskatāms arī dzīvokļa īpašums, mākslinieka darbnīca, neapdzīvojamā telpa, kas nodota īpašumā līdz dzīvojamās mājas privatizācijai (Nekustamā īpašuma valsts kadastra likums, 2005).

Zinātniskajā literatūrā ir pieejami arī citi nekustamā īpašuma skaidrojumi, piemēram "zemes virsma kā fiziska nekustama manta, kas atrodas kādā noteiktā platībā, tostarp gaisa telpa un viss, kas ar to saistīts, kā arī derīgie izrakteņi, kuri izmantojami jebkuram praktiskam nolūkam" vai "zemes virsma, gaisa telpa virs tās un zemes dzīles zem zemes, tostarp visi derīgie izrakteņi un citas lietas, kuras cieši saistītas ar zemi, kā piemēram, ēkas, žogi un citas būves, dažādi uzlabojumi un piestiprinājumi" (Reilly, Spodek, 2013). Izdevumos angļu valodā nekustamā īpašuma apzīmēšanai izmanto vairākus sinonīmus: *real estate, real property, estate property, immovable property, immovables*.

Zinātnu doktors J. Vanags (Vanags, 2010) terminu "nekustamais īpašums" skaidro dzīlākā izpratnē – tam raksturīgākie elementi ir zemes virsma, tas ir noteiktas nekustamas lietas fiziskais pamats un ekonomiskā būtība, zemes dzīles un gaisa telpa, koki un citi daudzgadīgi apaugumi, kuri ir neatņemama nekustamā īpašuma sastāvdaļa, ēkas un citas būves kā cilvēka apzinātās rīcības rezultātā veiktie zemes pārveidojumi un ģeogrāfiskās koordinātas, kā arī tie ir ienākumi un citi labumi un tiesību kopa, kas raksturīgi šim īpašumam.

Citi zinātnieki "nekustamo īpašumu" raksturo kā specifisko tiesību kopu, jo tam raksturiga ne tikai horizontāla zemes virsma, bet arī visa infrastruktūra, kura uz tās izveidota. Zeme uzskatāma par nozīmīgāko darījumu objektu, kuram ir ekonomiska, sociāla, ekoloģiska un kultūras vērtība un objektu ar dažādiem specifiskiem lietošanas mērķiem (Auziņš, 2016), (Larsson, 1997), (Powelson, 1987).

Vācijas normatīvajos aktos nekustamais īpašums skaidrots kā zeme un tai piederīgi objekti (ēkas, būves, koki, kuri ieauguši ar saknēm zemē, zemē iesētas sēklas), kā arī tiesības, kuras saistītas ar īpašuma piederību zemei (Mikhailova, 2011).

Spānijā ar nekustamo īpašumu saprot ne tikai tradicionāli pieņemtās lietas (Spanish Civil Code, 2013) – zemi, ēkas, dažāda veida būves, kuras nevar pārvietot, tās nesabojājot, – bet arī citas daudz specifiskākas lietas – statujas, glezniecības elementus un citus papildelementus, kuri piestiprināti vai piebūvēti ēkām, būvēm vai zemes ar tādu nodomu, ka tas norāda uz vēlmi tos redzēt kā vienotu veselumu. Nekustamais īpašums ietver arī tiesības, piemēram, servitūts. Tomēr galvenā pazīme ir nesaraujama saistība ar zemi.

Izpētot dažāda veida skaidrojumus par nekustamo īpašumu, var konstatēt vairākas nekustamajam īpašumam raksturīgas pazīmes.

1. Nekustamais īpašums ir fiziska, nevis abstrakta vai domājama daļa.
2. Nekustamais īpašums iekļauj ne tikai zemi, bet arī infrastruktūru uz tās – apbūvi, ceļus, dīķus, tostarp nosacīti fiksētu infrastruktūru, kas funkcionāli saistīta ar zemi.
3. Nekustamajam īpašumam ir novietojums un apkārtējā vide – apdzīvo-tība, transportu tīkls, vides labiekārtotība, ainaviskums utt.
4. Nekustamajam īpašumam ir tiesiskais un fiskālais raksturs – īpašuma tiesības, izmantošanas mērķis un vērtība (Auziņš, 2016).
5. Nekustamajam īpašumam ir savas ģeogrāfiskās koordinātas – zemei, lietām, kas ir zemes sastāvdaļas, noteiktas koordinātas pastāv tik ilgi, kamēr lietas ir saistītas ar zemi. Īpaši jānorāda, ka saistības izjaukša-nas gadījumā, piemēram, nocērtot kokus vai nojaucot būvi, atdalītās lietas kļūst par kustamo īpašumu, vai pārvietošanas gadījumā, lietas piesaistot citam zemes gabalam, juridiski tās kļūst par citam zemes gabalam piederošu vienību, tātad – par citu nekustamo īpašumu (Viesturs, Geipele, 2017).
6. Nekustamo īpašumu klasificē arī kā finanšu aktīvu (*Fisher, Martin, 2003*). Tam ir materiālā vērtība, jo tā sastāvā ietilpst dažāda veida objekti (zeme, ēkas, būves, stādi, derīgie izrakteņi u. c.), kas tiek izman-toti vai nu kā investīcijas, vai arī pašu lietošanai.
7. Nekustamo īpašumu raksturo tā funkcionalitāte un lietošanas mērķis, kas ir saistīts ar katras teritorijas plānojumu un ekonomiskajām tendencēm.

Saskaņā ar Civillikumu (927. pants) Latvijā īpašums ir pilnīgas varas tie-sības par lietu, t. i., tiesība valdīt un lietot to, iegūt no tās visus iespējamos labumus, ar to rīkoties un noteiktā kārtā atprasīt to atpakaļ no katras trešās personas ar īpašuma prasību (Civillikums, 1937). No šī regulējuma var spriest, ka īpašums ir absolūta tiesība un šī tiesība ietver tiesības valdīt pār savu īpašumu (tā ir likumiskā faktiskā vara), lietot (izmantot visas īpašuma derīgās īpašības, tostarp gūt peļņu, ienākumus, augļus) un rīkoties (nosakot mantas tiesisko stāvokli, atsavinot, nododot trešajām personām lietošanā vai iznīcinot).

Lai arī Civillikums dod plašas iespējas personai rīkoties ar savu īpašumu, normatīvie akti paredz virkni gadījumu, kad īpašuma tiesības tiek pakļautas noteiktam aprobežojumam par labu trešajām personām, piemēram, speciālie normatīvie akti, kas saistīti ar īpašuma uzturēšanu un lietošanu (Dzīvokļa īpašuma likums, Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, Dzīvojamo telpu īres likums u. c.), kopīpašuma tiesība, kas noteikta Civillikumā, noteikumi par kul-tūras pieminekļiem, kultūrvēsturiskām ēkām, būvniecības regulējums, apbū-ves noteikumi u. c. Visi šie aprobežojumi tiešā veidā ietekmē īpašnieka rīcību, tādējādi veicinot citu personu drošību un apkārtējās vides aizsardzību.

Īpašnieka vara attiecībā uz sev piederošo īpašumu nav bezgalīga. Lai arī īpašiekam ir virkne tiesību, ko tas var īstenot, tomēr jāņem vērā, ka tās nedrīkst būt pretējas normatīvajos aktos noteiktajam (Joksts, Janovskis, 2002). Ir noteikta arī virkne pienākumu, kas vērsti uz to, lai neradītu vai novērstu kaitējumu apkārtējai videi, drošibai, ir noteiktas uzvedības normas, kurās jāievēro, lietojot savu īpašumu.

Atbildība par izvairīšanos no nekustamā īpašuma uzturēšanas līdz 2019. gada 30. jūlijam bija paredzēta Latvijas Administratīvo pārkāpumu kodeksā (150.<sup>2</sup> p.) (Latvijas administratīvo pārkāpumu kodekss, 1984). Šī atbildība paredzēja naudas sodu, kas izpaužas kā naudas sods fiziskām personām līdz pat 1400 (vienam tūkstotim četrsimt) eiro, bet juridiskām personām var sasniegt 14 000 (četrpadsmi tūkstošus) eiro. Lai uzlabotu administratīvās atbildības līmeni valstī, 2018. gada 25. oktobrī tika pieņemts Administratīvās atbildības likums, kurš stājās spēkā 2020. gada 1. jūlijā, tādējādi Administratīvo pārkāpumu kodekss zaudēja spēku. Pamatojoties uz spēkā stājušos Administratīvās atbildības likumu, tika veikti grozījumi arī Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumā, to papildinot ar 29. pantu "Par likumā noteiktās obligāti veicamās pārvaldīšanas darbības neveikšanu, kura skar sabiedrības intereses, piemēro brīdinājumu vai naudas sodu dzīvojamās mājas īpašiekam vai pārvaldniekam (ja minēto pārvaldīšanas darbību uzdots veikt pārvaldniekam) [...]" (Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Arī Civillikums regulē īpašnieku atbildību par īpašuma uzturēšanu. Civillikuma 1084. pants nosaka: "Katrām būvēs īpašiekam, lai aizsargātu sabiedrisko drošību, jātur sava būve tādā stāvoklī, ka no tās nevar rasties kaitējums ne kaimiņiem, ne garāmgājējiem, ne arī tās lietotājiem." Turklat likumdevējs arī ir paredzējis, kā rīkoties gadījumā, ja par īpašuma piederību pastāv strīds: "Ja par būvi, no kurās draud briesmas, pastāv īpašuma tiesības strīds, tad šo briesmu novēršanai nepieciešamie soli tūliņ un vēl pirms prāvas beigām jāsper tam, kas šo būvi tajā brīdī valda, ar tiesību vēlāk prasīt izdevumu atlīdzību. Ja būves īpašnieks vai valdītājs, pretēji attiecīgās varas pieprasījumam, nenovērš draudošās briesmas, tad attiecīgai iestādei, raugoties pēc apstākļiem, būve jāsaves kārtībā vai arī pavismā jānojauc uz īpašnieka rēķinu (Civillikums, 1937).

Saskaņā ar Civillikumu "zemes īpašiekam pieder ne vien tās virsa, bet arī gaisa telpa virs tās, kā arī zemes slāni zem tās un visi izrakteņi, kas tajos atrodas" (Civillikums, 1937). Uz zemes uzcelta un cieši savienota ēka atzīstama par tās daļu, kura nevar būt par patstāvīgu īpašuma objektu. Civillikuma 842. pantā nekustamu lietu skaidro kā lietu, kuru nav iespējams pārvietot no vienas vietas uz otru, ārēji nebojājot. Turklat otra svarīga nekustamām lietām raksturīga pazīme – to reģistrācija zemesgrāmatā jeb koroborācija.

Vispārējus noteikumus par darījumu, kuru objekts ir nekustams īpašums, veikšanas kārtību nosaka Civillikums un Zemesgrāmatu likums. Latvijas

tiesību sistēmā darījums ar nekustamo īpašumu nav tikai privāttiesisks akts, kura izpilde atstāta darījuma dalībnieku ieskatam. Jebkuram darījumam kā rezultātā tiek iegūtas, pārgrozītas vai izbeigtas tiesības, kas saistītas ar nekustamo īpašumu, ir nepieciešama reģistrācija zemesgrāmatā. Darījumu reģistrācijai un sekojošai īpašuma tiesību iegūšanai piemīt publisks raksturs. Zemesgrāmata ir tā institūcija, kas valsts vārdā nodrošina darījuma dalībnieku tiesību aizsardzību (Kudeika, 2015).

Zemesgrāmatās ieraksta nekustamus īpašumus un nostiprina ar tiem saistītās tiesības. Zemesgrāmatas ir visiem pieejamas, un to ierakstiem ir publiska ticamība. Nekustamo īpašumu ierakstišana un lietu tiesību nostiprināšana ir obligāta (Zemesgrāmatu likums, 1993). Ieraksts zemesgrāmatā norāda uz atšķirību starp kustamo mantu, par kuru, atšķirībā no nekustamā īpašuma, iespēja nostiprināt savas tiesības Zemesgrāmatā nav dota. Ar īpašo reģistrācijas kārtību valsts uzsver darījumu ar nekustamo īpašumu nozīmību juridiskajā apritē (Kudeika, 2015).

Nekustamais īpašums tiek uzskatīts par vienu no galvenajiem ekonomiskajiem labumiem katrā valstī, kas dod būtisku ieguvumu sabiedrībai kopumā. Tas ir saistīts ar tautsaimniecības attīstību, ekonomisko stabilitāti un izaugsmi. Tā pieejamība saistīta ar iedzīvotāju labklājības līmeni un valsts stabilitāti. Secināms, ka nekustamais īpašums ir viens no ekonomikas galvenajiem balstiem. Zeme ir visa nekustamā īpašuma pamatelements, jo viss pārējais, kas atrodas uz zemes, – būves, ēkas, inženierkomunikācijas, koki un citi elementi – nolietojas, savukārt par zemi pastāv uzskats, ka tā laika gaitā nav pakļauta fiziskam nolietojumam, līdz ar to kalpo kā nekustamā īpašuma pamatelements kopumā. No tā secināms, ka pēc lietošanas veida nekustamo īpašumu var iedalīt trīs lielās kategorijās: dzīvojamās un nedzīvojamās ēkas, inženierbūves un dabas resursi.

**Dzīvojamā māja** ir viens no nekustamā īpašuma veidiem. Saskaņā ar Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumu dzīvojamā māja ir “ēka, kas nodota ekspluatācijā un saskaņā ar kadastrālās uzmērīšanas lietu ir dzīvojamā māja (arī dzīvokļu īpašumu māja), tai piederīgās ēkas (būves), zeme, uz kurās tās atrodas, ja zeme kopā ar dzīvojamo māju veido vienotu nekustamo īpašumu vai ietilpst dzīvojamo māju veidojošo dzīvokļu īpašumu sastāvā, vai ēka, kas nodota ekspluatācijā un saskaņā ar kadastrālās uzmērīšanas lietu ir dzīvojamā māja, tai piederīgās ēkas (būves) un piesaistītais zemesgabals” (Dzīvojamā māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Atsaucoties uz Centrālo statistikas pārvaldi, dzīvojamā māja ir ēka, kurā no kopējās platības vismaz pusi aizņem dzīvojamās telpas. Dzīvojamās ēkas kopējā platībā ietilpst gan dzīvojamo telpu (dzīvokļu, atsevišķu istabu, virtuvju un palīgtelpu), gan nedzīvojamo telpu, gan visu īpašnieku koplietošanas telpu platība (Centrālā statistikas pārvalde, 2019).

**Daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas** termina skaidrojumu sniedz arī Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāts: “no likuma “Par valsts un pašvaldību

dzīvojamo māju privatizāciju” 1. panta 1. punkta kopsakarā ar citām tiesību normām interpretācijas secināms, ka, lai kādu māju atzītu par daudzdzīvokļu māju minētā likuma izpratnē, tajā saskaņā ar mājas inventarizācijas plānu ir jābūt vismaz vienam dzīvoklim, kā arī vēl vismaz vienam dzīvoklim, mākslinieka darbnīcai vai neapdzīvojamai telpai. Nav pamata uzskatīt, ka ar daudzdzīvokļu māju minētā likuma izpratnē domāta dzīvojamā māja, kurā obligāti ir vismaz divi dzīvokļi” (Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju, 1995), (Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta spriedums Nr. SKA-49, 2011). Kā norāda Senāts, lai konstatētu, vai kāda māja atzīstama par daudzdzīvokļu māju, būtisks ir mājas statuss – tai ir jābūt dzīvojamai mājai. Šo statusu var pārbaudīt zemesgrāmatās. Nedzīvojamās ēkas likuma “Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju” izpratnē ir specifiska rakstura ēkas, kas paredzētas noteiktu publisku funkciju veikšanai. Apstāklis, ka ēkā līdztekus dzīvoklim ir arī neapdzīvojamās telpas, kas var tikt izmantotas, piemēram, kā tirdzniecības telpas, nenozīmē, ka šāda ēka tādēļ vien atzīstama par nedzīvojamo ēku (Latvijas Republikas Augstākās tiesas Senāta spriedums Nr. SKA-49, 2011).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas joma skar visus sabiedrības līmeņus, sākot no valsts un beidzot ar individu (Slava, Geipele, 2012). Tai ir raksturīgi gan ekonomiskie, gan politiski tiesiskie, gan sociālie un psiholoģiskie faktori.

Daudzdzīvokļu dzīvojamām mājām raksturīgi pakalpojumi ir siltumenerģijas piegāde, karstā ūdens un kanalizācijas pakalpojumi, atkritumu izvešana, elektroenerģijas piegāde. Mājas savstarpēji atšķiras ar būvniecības materiāliem, inženiertehnisko labiekārtotības pakāpi, infrastruktūras pieejamību, arhitektūru. Kopumā secināms, ka dzīvojamā māja ir ēka, kuru plānots izmantot dzīvošanai vai kura jau tiek izmantota dzīvošanai, kurā var ieklūt un dzīvot cilvēki un kurai piederīgas palīgbūves dažādu objektu turēšanai.

Latvijā daudzdzīvokļu dzīvojamām mājām ir raksturīgs tāds īpašuma tiesiskais veids kā **dzīvokļa īpašums**. Saskaņā ar Dzīvokļa īpašuma likumu “dzīvokļa īpašums ir dzīvojamā mājā tiesiski nodalīts patstāvīgs nekustamais īpašums. Dzīvokļa īpašums kā lietu kopība sastāv no atsevišķā īpašuma un attiecīgas kopīpašuma domājamās daļas. Dzīvokļa īpašuma sastāvā ietilpst otrs atsevišķais īpašums un kopīpašuma domājamā daļa tiesiski nav atdalāmi” (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010). Jāpiemin ka dzīvokļa īpašuma jēdziens pastāv netikai Latvijā, bet arī citās Eiropas Savienības valstīs, piemēram, Vācijā, Spānijā, Igaunijā, Lietuvā. Tā galvenie raksturojošie elementi ir (Viesturs, Geipele, 2017):

- 1) atsevišķā dzīvokļa īpašuma sastāvs, tā saistība ar zemi un koplietošanas telpām;
- 2) kopīpašumā esošās būves un zemes daļas noteikšana;
- 3) lietošanas un pārvaldīšanas kārtība;
- 4) kopīpašuma daļas nav atdalāmas, tās ietilpst kopīgajā īpašumā, un visiem īpašniekiem ir noteikts pienākums piedalīties dzīvojamās mājas pārvaldīšanā.

Atsevišķā īpašuma elementu pazīmju skaidrojums ir sniepts Augstākās tiesas Civillietu departamenta 2015. gada 27. februāra spriedumā lietā Nr. SKC-215/2015. Konkrētajā spriedumā tiesa ir norādījusi, ka par galveno kritēriju dzīvoklim kā atsevišķam īpašumam piederošo elementu noteikšanā likums paredzējis to funkcionālo nedalāmību no visas daudzdzīvokļu mājas vai iespēju nodrošināšanu lietot dzīvokli atbilstoši tam paredzētajam mērķim. Tāpat spriedumā ir norādīts, ka minētais kritērijs attiecināms arī uz visiem minēto elementu uzlabojumiem. Secinājums ir tāds, ka dzīvokļa īpašnieks savu īpašumu var izmantot tam paredzētajiem mērķiem, kas ir valdīt un lietot dzīvokļa īpašumu, iegūt no tā labumu, izmantot to pēc sava ieskata mantas pavairošanai un vispār lietot to jebkādā veidā, ciktāl dzīvokļa īpašnieku neirobežo likumi un ciktāl tas nerada traucējumus citiem dzīvokļu īpašniekiem (Oša, Auders, Krauze, 2016).

Jānorāda uz to, ka dzīvokļu īpašumos sadalīta dzīvojamā māja nav vienīgais dzīvojamās mājas veids. Pastāv dzīvojamās mājas, kuras nav sadalītas dzīvokļu īpašumos, un katram kopīpašniekam pieder kopīpašuma domājamā daļa. Tas nozīmē, ka visi īpašnieki ir kopīpašnieki, kuriem ir atvasinātas atsevišķas dzīvokļa lietošanas tiesības. Daudzos gadījumos šīs lietošanas tiesības tiek nostiprinātas Zemesgrāmatā, un šīs tiesību nostiprinājums ir saistošs arī īpašnieku maiņas gadījumā.

Domājamā daļa ir kopīpašumu vispilnīgāk raksturojošs tiesību institūts, kopīpašuma tiesiskās dabas atklāšanas pamatelements. Kopīpašuma domājamā daļa jāsaprot kā īpašuma tiesības daļa. Tā aptver noteiktas juridiskās iespējas, kas piemīt domājamās daļas īpašiekam, piemēram, kopīpašuma lietas reālās sadales gadījumā saņemt tā reālu daļu. Kamēr kopīpašums nav izbeigts, katra kopīpašnieka domājamā daļa raksturo tā stāvokli attiecībā pret kopīpašuma lietu kā vienu veselu. Vienlaikus domājamā daļa nosaka tiesiskās attiecības savstarpēji starp kopīpašniekiem. Jāņem vērā, ka ikvienā civiltiesiskā darījumā par kopīpašuma objektu kopīpašniekiem, realizējot savu īpašuma tiesību, ir jāsaistās ar trešajām personām. Pētot šo juridisko konstrukciju, tiesību zinātnieki secina, ka noteiktās situācijās starp kopīpašniekiem rodas gan liettiesiskās attiecības, gan veidojas saistības, tādējādi var pieņemt, ka domājamā daļa kopīpašumā ir lietu tiesība (īpašuma tiesība), un vienlaikus tai piemīt atsevišķas saistību tiesību pazīmes, nosakot noteiktas tiesības un pienākumus attiecībās ar trešajām personām. Saistību tiesību pazīmes piešķir ne daļas pašas sevi, jo tām ir liettiesiska daba, bet gan darījumi, kurus veic kopīpašnieki (Kudeika, 2015).

Sniedzot pārvaldīšanas pakalpojumus, sadarbība pamatā notiek ar īpašuma īpašniekiem, tāpēc ir precīzi jāsaprot, kas atzīstams par īpašnieku. Saskaņā ar Civillikuma 994. pantu par nekustamā īpašuma īpašnieku atzīstams tikai tas, kas par tādu ierakstīts zemes grāmatās (Civillikums, 1937). Realitātē ir gadījumi, kad nekustamā īpašuma ieguvējs nav koroborējis savas tiesības uz īpašumu zemesgrāmatā. Tādā gadījumā nekustamā īpašuma

ieguvējam ir pienākumi, tiesības un atbildība par īpašuma uzturēšanu, izņemot svarīgu nosacījumu: "līdz ierakstīšanai zemesgrāmatās nekustamā īpašuma ieguvējam pret trešajām personām nav nekādu tiesību: viņš nevar izlietot nevienu no priekšrocībām, kas saistīta ar īpašumu, un viņam jāatzīst par spēkā esošu visu uz šo nekustamo īpašumu attiecošās tās personas darbība, kura pēc zemesgrāmatām apzīmēta par šā īpašuma īpašnieku" (Civillikums, 1937).

Arī Dzīvokļa īpašuma likuma 8. pantā noteikts, ka dzīvokļa īpašnieks ir persona, kas ieguvusi dzīvokļa īpašumu un īpašuma tiesības nostiprinājusi zemesgrāmatā. Šeit arī ir atruna, ka "līdz dzīvokļa īpašuma pirmreizējai reģistrēšanai zemesgrāmatā uz dzīvokļa īpašuma ieguvēju attiecas visas šā likuma normas, kas nosaka dzīvokļa īpašnieka tiesības, pienākumus un atbildību, izņemot tās likumā noteiktās tiesības, kuras dzīvokļa īpašuma ieguvējs iegūst tikai pēc dzīvokļa īpašuma reģistrēšanas zemesgrāmatā" (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010). Tas nozīmē, ka arī tajā gadījumā, ja īpašuma ieguvējs nav savas tiesības zemesgrāmatā nostiprinājis, atbildība par īpašuma pārvaldību jau ir noteikta ar likumu. Savukārt tādas tiesības kā īpašuma atsavināšana, iekīlāšana vai kopīpašnieku lēmumu pieņemšana līdz īpašuma ierakstīšanai zemesgrāmatā ir liegtas.

Pētot Nekustamā īpašuma valsts kadastra likumu, secināms, ka, lai atvieglotu nodokļu iekasēšanu, ir definēts nosacījumu saraksts tam, kas atzīstams par īpašnieku vai pielīdzināms tam. Saskaņā ar Nekustamā īpašuma valsts kadastra likumu par nekustamā īpašuma īpašnieku atzīstama (Nekustamā īpašuma valsts kadastra likums, 2005):

- 1) persona, kura atbilst Civillikumā noteiktajam īpašnieka jēdzienam;
- 2) persona, kura reģistrēta Kadastra informācijas sistēmā kā īpašnieks un ieguvusi īpašuma tiesības uz:
  - dzīvokli, mākslinieka darbnīcu vai neapdzīvojamo telpu, kas privatizēta līdz dzīvojamās mājas privatizācijai likumā "Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju" noteiktajā kārtībā;
  - dzīvokli, kas privatizēts vai atsavināts likumā "Par kooperatīvo dzīvokļu privatizāciju", likumā "Par lauksaimniecības uzņēmumu un zvejnieku kolhozu privatizāciju" vai Latvijas Padomju Savienības Republiku (PSR) Ministru Padomes un Latvijas Republikāniskās arodbiedrību padomes 1989. gada 24. jūlija lēmumā Nr. 171 "Par valsts un sabiedriskā dzīvokļu fonda dzīvokļu un māju pārdošanu pilsoņiem personiskajā īpašumā" noteiktajā kārtībā;
  - būvi līdz 1993. gada 5. aprīlim, pamatojoties uz likumu "Par 1937. gada 22. decembra Zemesgrāmatu likuma spēka atjaunošanu un spēkā stāšanās kārtību";
  - nekustamo īpašumu, kas saskaņā ar Civillikuma 1477. panta otro daļu uzskatāms par nekustamo īpašumu uz likuma pamata bez ierakstīšanas zemesgrāmatā.

Šajā gadījumā (Nekustamā īpašuma valsts kadastra likuma izpratnē) par īpašnieku atzīstamas gan tās personas, kuras savas tiesības nostiprinājuši zemesgrāmatā, gan arī tās, kuras īpašumu ieguvušas īpašuma reformas laikā, ir noslēgušas pirkuma līgumu par īpašuma iegādi, tomēr nav savas tiesības nostiprinājušas zemesgrāmatā. Tomēr jānorāda, ka šāda likuma interpretācija attiecas uz nekustamā īpašuma nodokļa aprēķināšanu, bet tas nav attiecīnams uz lēmumu pieņemšanu par sava īpašuma pārvaldīšanu.

Tiesiska darījuma veikšanai nenoliedzami ir būtiska nozīme izpratnē par īpašuma tiesības juridisko dabu. Kā norāda M. Astahova, īpašuma tiesība saprotama subjektīvā un objektīvā nozīmē. Attīstot šo domu, secināms, ka īpašuma tiesība objektīvā nozīmē ir likumdevēja noteiktas tiesību normas, kas paredz robežas, kādās iespējama civiltiesiskajā apgrozībā esošas lietas iegūšana, valdījums, lietojums un rīcība ar to. Šīs tēzes praktiskā lietojamība izpaužas rīcībā ar mantu, kuru nevar realizēt citādi, kā tikai nodibinot attiecības ar trešajām personām, gadījumos, kad notiek atsavināšana, dāvinājums, maiņa, proti, kad notiek mantas nodošana citai personai (Kudeika, 2015).

Izpētīto materiālu izvērtējums pierāda juridisko zināšanu nozīmi kvalitatīva daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldīšanas pakalpojuma sniegšanā. Normatīvo aktu ievērošana nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas tiesiskumu un veicina mājokļu dzīves cikla pagarināšanu. Normatīvie akti ir vērsti vispirms uz īpašnieku tiesību aizsardzību kā galveno prioritāti, un to ievērošana ir daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēja primārs uzdevums. Tāpēc tiesiskā vide ir daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldīšanas sistēmas neatņemama sastāvdaļa. Tikpat būtiska ir īpašuma fiziskā saglabāšana, kas ir vērsta drošību, mājokļa dzīves cikla pagarinājumu un īpašuma tirgus vērtības palielinājumu.

Kopumā ir secināms, ka īpašums kā tiesību institūts ietver gan pienākumus, gan tiesības, gan atbildību neatkarīgi no tā, kādā veidā īpašums iegūts, un neatkarīgi no tā, vai šīs tiesības ir nostiprināta zemesgrāmatā.

Noslēdzot apkopojumu ar terminu skaidrojumu, pamatojoties uz zinātniskajā literatūrā pieejamajiem nekustamā īpašuma skaidrojumiem un normatīvo aktu regulējumu Latvijā un citās valstīs un pētījuma rezultātiem, autore piedāvā precīzējošu nekustamā jēdziena skaidrojumu: **“Nekustamais īpašums ir zeme un visas uz tās esošās nekustamās lietas – ēkas, palīgbūves, inženierbūves, inženiersistēmas, visi papildinājumi, uzlabojumi, koki, gaisa telpa virs šī lietu kopuma un arī zemes dzīles, visi labumi, ko šīs īpašums var dot, to valdot un lietojot, kā arī apgrūtinājumi, kas noteikti normatīvajos aktos, ligumos, testamentošos vai tiesas spriedumos.”**

Monogrāfijas turpinājumā aplūkoti pētījuma tvērumam atbilstošie civiltiesiskie principi.

## 1.2.

### Civiltiesiskie principi

Civiltiesiskie principi ir civiltiesību normās izteiktas pamatidejas, saskaņā ar kurām notiek mantisko un personisko nemantisko attiecību reglamentācija. Mantiskās attiecības rodas un darbojas brīdī, kad ir kāda materiāla labuma piederības lietošana, apgrozība. Galvenokārt tās būs ekonomiskās attiecības, kuras darbojas dažādu normatīvo aktu regulējuma robežās, kas ir saistītas ar sabiedrības un indivīda ārējo un iekšējo vidi, kā arī īpašnieku lēmumu pieņemšanas rezultātā esošie izdevumi, to izmaksu plānošanas un piemērošanas stratēģijas. Tie ir visa veida darījumi, kuru pamatā ir kādu vajadzību apmierinājums, pieprasījuma un piedāvājuma mijiedarbība. Nemantiskas attiecības rodas un darbojas brīdī, kad pastāv nemantiska labuma vajadzības un attiecības. Tās ir lietas, kuras nevar novērtēt naudā. Šajās attiecībās būtiska ir savstarpējā komunikācija, pušu attiecības, cieņa un gods. Tās ir savstarpējās idejas ar dažādām sarežģītības pakāpēm un attīstības procesiem, kuri vienā brīdī jau var pārapt par mantiskajām attiecībām. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā autore definē septiņus civiltiesiskos principus:

- 1) tiesības izlietojamas un pienākumi pildāmi pēc labas ticības;
- 2) īpašuma neaizskaramības princips;
- 3) sabiedrisko interešu cieņas princips;
- 4) civiltiesisko attiecību dalībnieku līdztiesības princips;
- 5) subjektīvo tiesību atbilstība juridiskajiem pienākumiem;
- 6) civiltiesisko attiecību dalībnieku relatīvās autonomijas princips;
- 7) tiesību aizskāruma novēršanas princips.

Pirmais princips – **“tiesības izlietojamas un pienākumi pildāmi pēc labas ticības”** (Civillikums, 1937). Šis princips nozīmē, ka personām civiltiesiskajās attiecībās jādarbojas labā ticībā, lai nerastos gribas defekti (maldība, viltus, spaidi) un trešo personu likumīgo interešu ierobežošana.

Judikatūrā pastāv stabils uzskats, ka laba ticība nav paša subjekta subjektīvs vērtējums, bet gan objektīva kategorija, ko precīzi raksturo termins “godprātīgi”. Latvijas Universitātes profesors un bijušais Satversmes tiesas tiesnesis Kaspars Balodis norāda: “Labas ticības princips nozīmē to, ka katram savas subjektīvās tiesības jāīsteno un subjektīvie pienākumi jāpilda, ievērojot citu personu pamatošās intereses. Civillikuma 1. pants palīdz novērst gadījumus, kuros civiltiesību subjekti savas tiesības izmanto un pienākumus pilda neattaisnojamā veidā un neattaisnojamu mērķu sasniegšanai. Labas ticības pamatā ir atziņa, ka tiesību izlietošanā un pienākumu izpildē katram subjektam ir jāievēro noteiktas ētikas robežas, kuru pārkāpšanas gadījumā viņš nebauda tiesisku aizsardzību” (Balodis, 2007).

Analizējot nekustamā īpašuma formas nozīmi, var secināt, ka tā norāda uz subjektu, kas ir likumīgi tiesīgs lemt par indivīda tiesībām un pienākumiem

saistībā ar īpašumu, tostarp nejaut tam piekļuvi zemes resursiem. Šāda attieksme pret īpašuma attiecībām izriet no neoinstitucionālās ekonomiskās skolas, kuras piekritēji uzskata, ka, nepastāvot lietošanas resursu ierobežojumiem, "īpašumam" nav nozīmes, jo resursi pieder visiem (Auziņš, 2016).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā šim principam ir liela nozīme. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā ir iesaistītas vairākas personas: īpašnieki, pārvaldnieki, pakalpojumu sniedzēji, valsts un pašvaldību institūcijas, nevalstiskās organizācijas. Viens no svarīgiem daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieku pienākumiem un arī tiesībām ir piedalīties sava īpašuma pārvaldīšanā. Šis pienākums un tiesība ir cieši saistīti ar lēmumu pieņemšanu. Lai arī likumā ir noteikta lēmumu pieņemšanas kārtība, ir iestrādāti vairāki veidi, kā to īstenot, atrunātas noteiktas procedūras un minimālie termiņi, tomēr praksē īpašnieki šajā jomā neizrāda lielu aktivitāti. Rezultātā nav iespējams pieņemt būtiskus lēmumus, kas saistīti ar īpašuma tehnisko uzturēšanu, finansējuma piesaisti, ilgtspējības nodrošinājumu. Pēdējā laikā aizvien vairāk parādās gadījumi, kad īpašuma tehniskais stāvoklis sāk apdraudēt apkārtējo vidi. Šāda īpašnieku bezdarbība ir savu tiesību un pienākumu jaunprātīga neizmantošana, un šādu īpašnieku darbību nevar klasificēt kā godprātīgu. Savas bezdarbības vai darbības rezultātā īpašnieks var zaudēt arī savu tiesisko aizsardzību, ja sekas ietekmē daudzdzīvokļu dzīvojamo māju kopīpašuma vai atsevišķā īpašuma tehnisko stāvokli, vai rada personu veselības vai dzīvības apdraudējumu.

Arī pārvaldnieki kā dzīvokļu īpašnieku pilnvarotās personas savā darbībā piemēro Civillikuma noteikto principu un darbojas pēc labas ticības un godprātīgi. Tas nozīmē, ka, veicot uzdotos pienākumus, pārvaldnieks rīkojas saskaņā ar līguma nosacījumiem, normatīvo aktu regulējumu un labas pārvaldības principiem. Tiesiskas līgumiskas attiecības starp pusēm veidojas, pamatojoties uz savstarpēji noslēgtu pārvaldīšanas līgumu, kura pamatā ir arī īpašnieku lēmums. Līgumā īpašnieki uzdod pārvaldniekiem uzdevumu, kas ir saistīts ar daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldīšanu, norādot kādus tiesiskos darījumus pārvaldnieks var veikt dzīvojamās mājas īpašnieka vārdā.

Pie tiesiskiem darījumiem pieder, piemēram, līgumu par sabiedrisko jeb komunālo pakalpojumu slēgšanu, savukārt pie darbībām ar tiesisku nozīmi – maksājuma veikšana vai arī informācijas sniegšana valsts un pašvaldību iestādēm. Darījumu taisīšana un darbību ar tiesisku nozīmi veikšana pārvaldniekam uzdodama tādā apmērā, lai būtu iespējams nodrošināt uzdotās pārvaldīšanas darbības izpildi (Oša, Auders, Krauze, 2010).

Tomēr arī pārvaldnieks kā pārvaldīšanas procesā iesaistītā puse ne vienmēr darbojas pēc labas ticības. Būtiskākā problēma ir saistīta ar maksājumu administrēšanu un iekasētās naudas godprātīgu sadalījumu starp visām iesaistītajām pusēm. Šīs darbības pamatā ir princips, ka gadījumā, kad pārvaldnieks nesaņem simtprocentīgu samaksu par veiktajiem pakalpojumiem, samaksa tiek sadalīta proporcionāli starp visiem pakalpojumiem

un maksājumiem, t. i., starp pārvaldnika atlīdzību, pakalpojumu sniedzēju izrakstītajiem rēķiniem, īpašnieku uzkrājumiem, zemes nomas maksu utt. Problēma ir pārvaldniku negodprātīga attieksme, naudas līdzekļu nepārskaitīšana pakalpojumu sniedzējiem, kā rezultātā īpašniekiem rodas parādīsaistības pret pakalpojumu sniedzēju un palielinās risks, ka pakalpojums netiks sniegt. Pēdējo desmit gadu laikā Latvijā ir bijuši arī vairāki gadījumi, kad negodprātīgas darbības dēļ pārvaldnieki ir bankrotējuši, kā rezultātā īpašnieki zaudeja savus finanšu uzkrājumus, kā arī iemaksas par saņemtajiem pakalpojumiem.

Kā trešā pārvaldīšanas procesā iesaistītā puse ir jāmin sabiedrisko jeb komunālo pakalpojumu sniedzēji. Sabiedrisko pakalpojumu sniegšanas jomā problēmas ir dažādas. Ņemot vērā, ka vairumā gadījumu šajā jomā darbojas monopolis, no pārvaldniku un īpašnieku puses ir pārmetumi par netaisnīgiem līguma nosacījumiem, par to, ka pakalpojuma sniedzējs neiesaistīs līguma punktu savstarpējā saskaņošanā, praktiski liedzot pakalpojuma saņēmējam jeb lietotājam mainīt līguma nosacījumus. Konstatējama nevienlīdzība starp pakalpojuma sniedzēju un pakalpojuma saņēmēju. Jāuzsver – pierādīt, ka šie līgumi rada kaitējumu trešajai personai ir grūti, tomēr pakalpojumu sniedzēju darbība ne vienmēr liecina par labas ticības un godprātīgas darbības principiem.

Lai arī normatīvie akti neparedz, ka viena lietotāja vai īpašnieka neizpildītās saistības ir saistošas jaunajam īpašuma ieguvējam, tomēr prakse liecina par pretējo. Strīdi šajā jomā ir arī par nepareizi noformētiem rēķiniem, nepamatoti palielinātu pakalpojuma apjomu (piemēram, atkritumu izvešana), nespēju panākt pārrēkinu, kamēr otra puse – pakalpojuma sniedzēji – norāda uz nesaņemtajiem maksājumiem. Piemērojot savā darbībā, pienākumu izpildē un tiesību izmantošanā vispārīgo tiesību principu darboties labā ticībā un godprātīgi, daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē nākotnē būtu raksturīgi tādi indikatori kā ilgtspējība, efektivitāte un kvalitāte.

Problēmas rada arī pašu īpašnieku zemā aktivitāte finansējuma nodrošināšanā. Lai arī likumdevējs ir noteicis īpašniekiem pienākumu piedalīties sava īpašuma pārvaldīšanā un finansējuma nodrošināšanā, lai veiktu mājokļu uzturēšanu, praksē bieži ir situācijas, kad finansējums nav pietiekams, lai veiktu nepieciešamos uzlabojumus un remontus, kas pasargātu īpašumu no pakāpeniskas nolietošanās un pat bojāejas. Rezultātā liela daļa pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju šobrīd izmanto tikai minimālo darbību veikšanas un uzturēšanas piedāvājuma stratēģiju.

Otrs princips – **īpašuma neaizskaramības princips**. Latvijas Republikā pastāv dažādas īpašuma formas un visām tām ir vienlīdzīga tiesiskā aizsardzība. No tā izriet, ka arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju, tostarp dzīvokļa īpašuma vai kopīpašuma neaizskaramības princips ir nostiprināts cilvēktiesībās, lai garantētu personai netraucēti izmantot savu īpašumu. Civillikuma

927. pants nosaka: "Īpašums ir pilnīgas varas tiesība pār lietu, tas ir, tiesības valdīt un lietot to, iegūt no tās visus iespējamos labumus, ar to rīkoties un noteiktā kārtā atprasīt to atpakaļ no katras trešās personas ar īpašum prasību" (Civillikums, 1937).

Tomēr jānorāda, ka šī īpašuma neaizskaramība praksē var kavēt citu īpašnieku tiesību izmantošanu. Kā piemēru var minēt vairākas situācijas.

- Daudzdzīvokļu dzīvojamā mājā notikusi avārija, bet problēmas novēršana tiek kavēta, jo īpašnieks, izmantojot savu tiesību neielast īpašumā nepiederošas personas, nenodrošina piekļuvi savam īpašumam. Tādā gadījumā iestājas sekas – mājā tiek apturēta kāda pakalpojuma nodrošināšana, piemēram, aukstā ūdens piegāde komunikāciju avārijas gadījumā.
- Īpašumā ir konstatēts komunikāciju bojājums, parādās sūces, bet, lai atrastu bojājuma vietu, ir jāiekļūst katrā dzīvoklī. Nereti dzīvokļi netiek apdzīvoti kādā noteiktā laika posmā, bet īpašnieks nav atstājis nevienu pilnvarotu personu, kas nodrošinātu iekļuvi īpašumā. Sekas – īpašnieka bezdarbības rezultātā tiek fiksēta kopīpašuma bojāšana.
- Dzīvoklos ir veikta nelikumīga būvniecība. Piemēram, bez projekta, neatbilstoši tehniskajiem parametriem pārbūvēti sildķermenī, kas ietekmē kopējo siltumenerģijas piegādi īpašumā, slodzi nenesošo iekšējo starpsienu pārbūve (arkas izveidošana). Konstatējot šīs darbības, būvvalde ir tiesīga uzdot novērst nelikumīgās būvniecības sekas, uzliekot par pienākumu izstrādāt projektu, nepieciešamības gadījumā saņemt būvatļauju un veikt citas darbības saskaņā ar normatīvo aktu regulējumu.
- Dzīvoklos ir veikta nelikumīga būvniecība, pārbūvējot nesošās sienas. Šajā gadījumā tiek bojāts viss dzīvojamās mājas kopīpašums, veicot izmaiņas būves konstrukcijās, tiek radīti draudi gan visiem ēkas iedzīvotājiem, gan apkārtējai videi.

Līdz ar to būtisks ir Civilprocesa likuma normatīvais regulējums par prasības nodrošināšanu un pagaidu aizsardzību, kas ir tiesiskās aizsardzības līdzekļa piemērošana mantiska rakstura prasībās, ja ir pamats uzskatīt, ka tiesas sprieduma izpilde lietā varētu klūt apgrūtināta vai neiespējama. Pagaidu aizsardzība ir tiesiskās aizsardzības līdzekļa piemērošana mantiska vai nemantiska rakstura prasībās, ja ir pamats uzskatīt, ka līdz nolēmuma spēkā stāšanās brīdim var tikt radīts prasītāja tiesību aizskāruma, tas var būtiski palielināties vai atkārtoties, un ja tiesiskās aizsardzības līdzekļa pie-mērošana nepieciešama iespējamā kaitējuma novēršanai. Pagaidu aizsardzība ir tiesiskās aizsardzības līdzekļa piemērošana arī gadījumos, kad līdz nolēmuma spēkā stāšanās brīdim jānosaka strīdīgu attiecību pagaidu noregulējums, ja tas nepieciešams prasītājam iespējamo nelabvēlīgo seku novēršanai (Civilprocesa likums, 1998). Īpašuma tiesības var ierobežot tikai normatīvajos aktos noteiktajos gadījumos.

Trešais princips – **sabiedrisko interešu cieņas princips**. Šis princips ir saistīts ar īpašuma tiesību ierobežojumiem, un tas nosaka, ka, izmantojot civiltiesiskās normas, jāciena un jāievēro valsts intereses tādās sfērās kā, pie-mēram, apkārtējās vides aizsardzība, ekoloģija, valsts aizsardzība, sociālās vajadzības, inženierbūvju būvniecība, transporta infrastruktūras attīstība.

Sabiedrības vajadzībām nepieciešamā nekustamā īpašuma atsavināšanas likums, kurš stājās spēkā 2011. gada 1. janvārī, nosaka, ka nekustamo īpašumu atsavina dažādu sabiedrības vajadzību nodrošināšanai, ja to nav iespējams sasniegt ar citiem līdzekļiem. Atsavināšana var notikt labprātīgu vai piespiedu kārtā (Sabiedrības vajadzībām nepieciešamā nekustamā īpašuma atsavināšanas likums, 2010). Likums nosaka, ka tai jānotiek pret taisnīgu atlīdzību.

Izstrādājot Sabiedrības vajadzībām nepieciešamā nekustamā īpašuma atsavināšanas likumu, ņemti vērā Eiropas Cilvēktiesību tiesas spriedumos iekļautie secinājumi un Satversmes tiesas spriedumos par nekustamā īpašuma atsavināšanu sabiedrības vajadzībām iekļautās norādes par aspektiem, kas ņemami vērā, lai nodrošinātu tiesisku nekustamā īpašuma atsavināšanu sabiedrības vajadzībām. Nekustamā īpašuma labprātīgas atsavināšanas sabiedrības vajadzībām regulējums iekļauts, lai nodrošinātu caurskatāmu nekustamā īpašuma atsavināšanas sabiedrības vajadzībām procesu un atlīdzības noteikšanas kārtību neatkarīgi no tā, vai atsavināšana notiek labprātīgi, vai piespiedu kārtā (Tieslietu ministrija, 2009).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē būtisku vietu ieņem vides aizsardzības principu ievērošana. Kopš 2010. gada ir spēkā Atkritumu apsaimniekošanas likums, kura mērķis ir noteikt atkritumu apsaimniekošanas kārtību, lai aizsargātu vidi, cilvēku dzīvību un veselību, novēršot atkritumu rašanos, nodrošinot Latvijas teritorijā radīto atkritumu dalītu vākšanu un reģenerāciju, kā arī veicinot dabas resursu efektīvu izmantošanu un aplabājamo atkritumu apjoma samazināšanu (Atkritumu apsaimniekošanas likums, 2010).

Katru gadu sadzīves atkritumu apjoms pieaug. Visi atkritumi tiek uzglabāti poligonos, bet šis process ir videi kaitīgs, tādēļ ir svarīgi, lai iedzīvotāji šķirotu atkritumus un tādējādi tie tiktu atkārtoti pārstrādāti. Šķirojot un pārstrādājot atkritumus, tiek taupīti dabas resursi, netiek piesārņota apkārtējā vide, tiek samazināti draudi dzīvajiem organismiem un cilvēku veselībai.

Atkritumu dalītās vākšanas sistēmas attīstība ir svarīga atkritumu pārstrādes apjomu palielināšanai, jo kvalitatīvus pārstrādei nododamus materiālus galvenokārt ir iespējams iegūt, šķirojot atkritumus to rašanās vietās. Līdzšinējā pieredze liecina, ka atkritumu radītāju iesaisti dalītās vākšanas sistēmā ietekmē gan dalītās vākšanas infrastruktūras pieejamība, gan atkritumu radītāju vides apziņas veidošana. Attiecībā uz sadzīves atkritumu dalītās vākšanas infrastruktūras pieejamības nodrošinājumu iepriekšējo gadu laikā ir vērojams būtisks progress, un vidēji valstī dalītās vākšanas

infrastruktūras pieejamība pārsniedz normatīvajos aktos noteiktās minimālās prasības. Atkritumu radītāju šķirošanas ieradumus ietekmē atbilstoša un pieejama šķirošanas infrastruktūra – ērti sasniedzami, laikus iztukšoti publiskie atkritumu dalītās vākšanas konteineri, šķirošanas iespējas arī privātmājās, ērti pieejami un patēriņtājam izdevīgos laikos atvērti dažādu preču atkritumu šķirošanas laukumi utt. Tas viss veicina patēriņtāju vēlmi un iespējas šķirot atkritumus (Ministru kabinets, 2021).

Latvijā 2020. gadā ir izveidots aptuveni 5000 dalītās vākšanas punktu un aptuveni 90 atkritumu šķirošanas laukumu, kuru skaits pakāpeniski pieaug. Viens no sabiedrības identificētajiem trūkumiem ir atšķirīgās atkritumu dalītās vākšanas (šķirošanas) prasības dažādās pašvaldībās, kas apgrūtina rīcību un šķirošanas paradumu iedzīvināšanu (Ministru kabinets, 2021).

Bīstamie atkritumi tiek izdalīti atsevišķi no sadzīves atkritumiem, jo saskaņā ar Atkritumu apsaimniekošanas likumu (Atkritumu apsaimniekošanas likums, 2010) tos ir aizliegts jaukt kopā. Neievērojot šo principu, var notikt bīstamajos atkritumos esošo kīmisko vielu izskalošanās, kas var izraisīt vides piesārņojumu, tādējādi ietekmējot arī cilvēku veselību.

Ceturtais princips – **civiltiesisko attiecību līdznieku līdztiesības princips**. Šis princips nosaka, ka civiltiesībās personas ir līdztiesīgā stāvoklī un neviens nevar vienpusēji uzspiest savu gribu.

Latvijas Republikas Satversmes 91. pants nosaka, ka “visi cilvēki Latvijā ir vienlīdzīgi likuma un tiesas priekšā. Cilvēka tiesības tiek īstenotas bez jebkādas diskriminācijas” (Latvijas Republikas Satversme, 1993).

Tiesiskā vienlīdzība ir viena no pašām fundamentālākajām pamattiesībām. Tā izriet tieši no vispārējā taisnīguma principa, kas Rietumu civilizācijā ir tiesību idejas galvenais avots. Vācu juridiskajā terminoloģijā tiek lietoti divi jēdzieni: *Gleichheit* (vienlīdzība), kas ir plašaks, un *Gleichberechtigung* (līdztiesība), kas ir šaurāks un parasti tiek attiecināts nevis uz vienlīdzību vispār, bet gan specifiski uz vienlīdzību “likuma priekšā”. Turpretim angļu un franču juridiskajā terminoloģijā pastāv tikai viens jēdziens – *equality* resp. *egalit*, kas atkarībā no konteksta var tikt tulkots gan kā vienlīdzība, gan kā līdztiesība (Levits, 2003).

Tātad tiesiskās vienlīdzības princips Satversmes 91. pantā sastāv no diviem atšķirīgiem, bet funkcionāli cieši saistītiem noregulējumiem. Satversmes 91. panta pirmajā teikumā noteiktais līdztiesības princips (t. i., tiesības uz vienlīdzību likuma un tiesas priekšā) ir galvenais tiesiskās vienlīdzības principa elements. Turpretim Satversmes 91. panta otrajā teikumā noteiktais diskriminācijas aizliegums ir tiesiskās vienlīdzības principa palīgelementi, kas noteiktās situācijās palīdz realizēt līdztiesības principu. Tiesiskās vienlīdzības princips nozīmē, ka vienādos faktiskajos un tiesiskajos apstākļos attieksmei ir jābūt vienādai, savukārt atšķirīgos apstākļos attieksmei ir jābūt atšķirīgai. Šādi tiesiskās vienlīdzības principu izprot gan Eiropas Justīcijas tiesa, gan Eiropas Cilvēktiesību tiesa, gan demokrātisko valstu

konstitucionālās tiesas. Šai vienkāršajai un klasiskajai tiesiskās vienlīdzības principa pamatzinātnei ir pievienojusies arī Satversmes tiesa (Levits, 2003).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas kontekstā skatot līdztiesības principu, pirmkārt, būtu jānorāda uz Civillikumā regulēto kopīpašnieku tiesību. Saskaņā ar Civillikuma 1067. pantu īpašuma tiesība, kas pieder uz vienu un to pašu nedalītu lietu vairākām personām nevis reālās, bet tikai domājamās daļās, tā ka sadalīts vienīgi saturs, ir kopīpašuma tiesība (Civillikums, 1937). Arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieki savā starpā ir kopīpašnieki. Saskaņā ar Civillikuma regulējumu kopīpašnieki rīkoties ar kopīpašuma priekšmetu drīkst tikai ar visu kopīpašnieku piekrišanu. Savukārt, ja kāds no kopīpašniekiem ir veicis kādas darbības atsevišķi, bez saskaņojuma ar pārējiem īpašniekiem, tad šī darbība tiek atzīta par prettiesisku, tā nav spēkā. Turklat kopīpašiekam, kurš veicis darbību bez saskaņojuma, ir jāatlīdzina pārējiem zaudējumi, ja tādi radušies. Vienlaikus visi kopīpašnieki saņem visus labumus, ko var iegūt no kopīpašuma, kā arī, ja rodas zaudējumi, samērīgi ar katru daļu zaudējumus sedz.

Kopīpašnieku dažādās ekonomiskās intereses un personiskās īpašības nereti izraisa viedokļu sadursmes un strīdus starp viņiem. Piekrītot tiesību zinātniekam profesoram Maiklam Daimondam (*Michael Diamond*), ka īpašums ir kulturāli konstruēta koncepcija, tomēr jāatzīst, ka kopīpašumā ir saskatāmas iespējas veidoties faktiskajām attiecībām, kas disonē ar izpratni par kulturālu koncepciju. Ikvienam kopīpašniekam atsevišķu jautājumu risināšanai ir imperatīvi noteikta nepieciešamība saskaņot savu gribu ar citiem kopīpašniekiem, kas ne vienmēr notiek bez problēmām. Tādējādi kopīpašuma juridisko dabu pašu par sevi var uzskatīt par strīdu katalizatoru. Tiesiskā un demokrātiskā valstī, rūpējoties par katru tiesību subjekta tiesību un likumisko interešu maksimālu aizsardzību, zinātnieku un praktiķu redzesloka ir jābūt strīdu prevencijai, strukturējot tiesību normas tādā veidā, kas nepieļautu strīdu ģenerāciju (Kudeika, 2015).

Svarīgs ir Civillikuma 1068. pants, kurš nosaka aizliegumu bez pārējo kopīpašnieku piekrišanas apgrūtināt ar lietu tiesībām (hipotēka, kīla u. c.), atsavināt, ne kā citādi pārgrozīt. Izņēmums no šiem noteikumiem pielaižams tajā gadījumā, kad kāds no kopīpašniekiem izdara kopīpašuma priekšmetā tādas pārgrozības, ko prasījusi nepieciešama vajadzība, piemēram, nepieciešamu ēkas izlabojumu. Tad viņam ir tiesība prasīt no pārējiem kopīpašniekiem, lai tie samērīgi atlīdzina viņa izdoto summu līdz ar procentiem (Civillikums, 1937). Savukārt izdevumu daļa ir maksājama atbilstoši katru kopīpašnieka domājamās daļas lielumam.

Izvērtējot šos Civillikuma noteikumus, autore secina, ka šajā gadījumā ir ievērots Satversmes 91. pantā noteiktais vienlīdzības princips – visiem īpašniekiem vienādas tiesības, pienākumi un atbildība. Nav pielaujama nekāda kopīpašnieku diskriminācija pēc ienākumiem, vecuma, tautības, uzskatiem utt.

Tomēr jāsecina, ka daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē ir pieņemtas arī speciālās tiesību normas, kas nosaka no Civillikuma atšķirīgu regulējumu lēmumu pieņemšanai. Kā speciālā tiesību norma ir jāmin Dzīvokļa īpašuma likums, kas stājās spēkā 2011. gadā un nosaka atšķirīgu lēmumu pieņemšanas procedūru. Izpētot šo likumu, var secināt, ka ne vienmēr tiek ievērots līdztiesības princips (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010). Dzīvokļa īpašuma likuma 18. panta otrā daļa nosaka, ka dzīvokļu īpašnieku kopība par savā kompetencē esošajiem jautājumiem lēmumus var pieņemt šādā veidā (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010):

- 1) dzīvokļu īpašnieku kopsapulcē;
- 2) nesasaucot dzīvokļu īpašnieku kopsapulci – aptaujas veidā;
- 3) citādi savstarpēji vienojoties.

Lēmumu pieņemšanas procedūras gaitā ir jāievēro Dzīvokļa īpašuma likuma regulējums. Piemēram, dzīvokļu īpašnieku kopsapulce ir lemttiesīga, ja tajā piedalās īpašnieki, kuri pārstāv vairāk nekā pusi no visiem dzīvokļu īpašumiem. Te ir redzama atšķirība no Civillikuma regulējuma, kas nozīmē, ka ar speciālajām tiesību normām, tiek noteiktas īpašnieku tiesības pieņemt lēmumu bez simtprocentsīga balsojuma. Tomēr likums nosaka, ka dzīvokļu īpašnieki ir tiesīgi izlemt jebkuru jautājumu, kas būtu attiecināms uz kopīpašuma daļu un tās pārvaldīšanu un uzturēšanu.

Dzīvokļa īpašuma likums nosaka konkrētu balsu skaita minimumu, kas nepieciešams noteiktu lēmumu pieņemšanai. Tas nosaka lēmumus, par kuriem vienīgi dzīvokļu īpašnieku kopība ir tiesīga pieņemt lēmumu, un pieņemšanai minimālo nepieciešamo balsu skaitu.

Analizējot Dzīvokļa īpašuma likumu, secināms ka lielākajā daļā gadījumu lēmumu pieņem vairākums, tomēr tie nav visi 100 % īpašnieku. Šāds lēmumu pieņemšanas veids normatīvajos aktos ieviests, jo daudzdzīvokļu dzīvojamās mājās vienlaicīgi ir daudz īpašnieku, kas apgrūtina lēmumu pieņemšanu. Tādēļ, piemērojot Civillikuma normatīvo regulējumu, lielākajā daļā gadījumu dzīvojamajās mājās neverētu pieņemt nekādus lēmumus, tātad nebūtu iespējams arī nodrošināt īpašuma pārvaldīšanu, tehnisko uzturēšanu un ilgtspējīgu saglabāšanu.

Tiesu praksē, skaidrojot dzīvokļu īpašnieku kopības tiesisko statusu, atzīts, ka daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas kopīga pārvaldīšana ir īpašs īpašuma tiesību īstenošanas veids, kura ietvaros katrs dzīvokļa īpašnieks nav pilnībā patstāvīgs subjekts, bet tiesības var īstenot tikai kopā ar citiem dzīvokļu īpašniekiem. Respektīvi, mājas pārvaldīšanas jautājumos atsevišķs dzīvokļa īpašnieks nav patstāvīgs tiesību subjekts, bet iekļaujas dzīvokļu īpašnieku kopumā. Lai gan dzīvokļu īpašnieku kopība nav nedz biedrība, nedz sabiedrība ar ierobežotu atbildību, tomēr tai ir līdzīgas iezīmes ar abiem minētajiem tiesību subjektu veidiem, jo tā ir personu (fizisko un juridisko) apvienība jeb kolektīvo interešu veidojums, kura vadīšanas ietvaros tiek pieņemti kolektīvi lēmumi. Turklat šie lēmumi rada tiesiskās sekas, kuras

ietekmē gan šīs apvienības, gan tās sastāvā esošo dzīvokļu īpašnieku, gan arī trešo personu civiltiesiskās intereses. Minētā iemesla dēļ arī dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumiem ir jābauda tāda pati tiesiskā aizsardzība tiesiskās stabilitātes nodrošināšanas interesēs, kāda paredzēta citu līdzīgu tiesību subjektu lēmumiem (Latvijas Republikas Augstākās tiesas spriedums, 2017).

Secināms, ka katrs īpašnieks dzīvojamā mājā nav pilnībā patstāvīgs subjekts, bet persona, kura savas tiesības var īstenot kopā ar citiem īpašniekiem. Tomēr lēmumu pieņemšanā ir jāievēro līdztiesības princips šādos aspektos: viedokļa izteikšana, jautājumu uzdošana, piedalīšanās diskusijās utt. Turklat šajā procesā nav pieļaujama nekāda diskriminācija neatkarīgi no tā, cik ilgi persona ir īpašnieks, kāds ir īpašums vai cik īpašumu ir vienā dzīvojamā mājā. Visi kopīpašnieki ir līdztiesīgi piedalīties dzīvojamās mājas pārvaldībā un lēmumu pieņemšanā. Līdz ar to līdztiesības princips ir jāskata Dzīvokļa īpašuma likuma regulējuma kontekstā. Tas nozīmē, ka daļa īpašnieku nevar pieņemt lēmumu par kopīpašumu arī tādā gadījumā, ja konkrētais uzlabojums skar tikai daļu no kopīpašniekiem. Kā apliecinājums tam ir Augstākās tiesas spriedums lietā Nr. SKC-0042/2017 (Latvijas Republikas Augstākās tiesas spriedums, 2017). Lēmumā ir noteikts, ka “dzīvojamās mājas ārdurvis, tostarp to slēgšanas sistēma, kas turklāt ir saistīta ar pieejas nodrošināšanu gan koplietošanas telpām (kāpņu telpai u. c.), gan atsevišķiem dzīvokļu īpašumiem, ir dzīvokļu īpašnieku kopības kompetences jautājums”. Šis gadījums apliecina, ka nevar likt vienlīdzības zīmi starp nama vienas kāpņu telpas dzīvokļu īpašniekiem un visas dzīvojamās mājas dzīvokļu īpašniekiem.

Savukārt, ja īpašnieki vēlas apstrīdēt pieņemto lēmumu, saskaņā ar esošo judikatūru, apstrīdot dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumus, prasība ceļama pret visiem īpašniekiem, kuri pieņemuši lēmumu.

Piektais princips – **subjektīvo tiesību atbilstība juridiskajiem pienākumiem**. Šis princips nozīmē, ka, ja kādai personai ir subjektīvā tiesība, tad noteikti kādai citai personai ir atbilstošs juridisks pienākums. Lai starp pusēm būtu tiesības un pienākumi, ir jābūt kādam darījumam ar noteiktu mērķi. Civillikuma 1415. panta tvērumā jēdziens “mērķis” tiek saprasts ar darījuma dalībnieku subjektīvajām vēlmēm, ko darījuma dalībnieks vēlas realizēt, veicot darījumu (piemēram, iegūt īpašuma tiesības darījuma rezultātā, lai vēlāk šo īpašumu likumīgi izmantotu augļu gūšanai (Par Civillikuma 1415. panta piemērošanu, 2009) vai noslēgt dzīvojamās mājas pārvaldīšanas līgumu ar dzīvokļu īpašniekiem, lai pārvaldītu īpašumu, saskaņā ar noslēgto līgumu).

Par būtiskiem darījuma elementiem, bez kuriem darījums nevar pastāvēt (*sine qua non*), uzskata (Par Civillikuma 1415. panta piemērošanu, 2009):

- 1) subjekta gribas izpausmi;
- 2) darījuma mērķi (dēvēts arī par pamatu).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē starp iesaistītajam pusēm ir savstarpēji noteikti pienākumi un tiesības, par kuru ievērošanu vai

neievērošanu katra puse atbild. Kopīpašnieku un īpašuma pārvaldnieku vispārējās tiesības un pienākumi skatāmi Civillikuma normās. Dzīvokļu īpašnieku pienākumi un tiesības ir diezgan plaši noteiktas arī Dzīvokļa īpašuma likumā (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010), kas nosaka atbildības robežas starp dzīvokli kā atsevišķu īpašumu un māju kā kopīpašumu. No tā izriet katra īpašnieka tiesība atsevišķi lietot savu dzīvokli, bet pārējiem kopīpašniekiem ir pienākums atturēties no jebkādam darbībām, kas traucētu atsevišķā dzīvokļa īpašniekiem.

Īpašnieku un pārvaldnieku tiesību un pienākumu mijiedarbība, savukārt regulēta Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumā, kā arī savstarpēji noslēgtajā pārvaldīšanas pilnvarojuma līgumā. Dzīvokļa īpašuma likuma 10. pantā ir teikts, ka dzīvokļa īpašnieku pienākums ir piedalīties dzīvojamās mājas pārvaldīšanā. Puses savstarpēji noslēdz pārvaldīšanas pilnvarojuma līgumu, kuram izbeidzoties, īpašniekam ir tiesības pieprasīt no pārvaldnieka visu pārvaldīšanas laikā izveidoto lietvedību, neizlietotos uzkrājumus, tostarp finanšu līdzekļus, pārvaldīšanas laikā par dzīvokļu īpašnieku līdzekļiem iegādāto mantu.

Latvijā pastāv arī tā sauktais dalītais īpašums, kad zeme un dzīvojamā ēka pieder atšķirīgiem tiesību subjektiem. Šajā gadījumā var būt brīvprātīgi radīties dalītais īpašums un piespiedu zemes nomā. Tiesības un pienākumi, kas izriet no nomas tiesiskajām attiecībām starp zemes īpašnieku un dzīvojamās mājas īpašniekiem, kad zeme pieder trešajai personai, ir viens no pēdējos gados daudz apspriestajiem jautājumiem. Pienākums slēgt zemes nomas līgumu vienlīdz attiecas un ir saistošs visiem dzīvojamās mājas dzīvokļu īpašniekiem, jo tieši pēdējie ir zemes nomas tiesisko attiecību subjekti.

Šobrīd regulējums par dalīto īpašumu ir noteikts likumā "Par atjaunotā Latvijas Republikas 1937. gada Civillikuma ievada, mantojuma tiesību un lietu tiesību dajas spēkā stāšanās laiku un kārtību", "Par zemes reformu Latvijas Republikas pilsētās", "Par zemes privatizāciju lauku apvidos" un "Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju".

Tā saucamais dalītais īpašums izveidojās piespiedu kārtā zemes reformas ietvaros, kad dzīvojamā apbūve tika nodota privatizācijai, savukārt uz zemi zem dzīvojamās apbūves atjaunoja īpašuma tiesības bijušajiem īpašniekiem vai viņu mantiniekiem. Zemes reformas ietvaros tika ne tikai atjaunotas īpašuma tiesības bijušajiem zemes īpašniekiem vai to mantiniekiem, bet zeme tika nodota arī lietošanā citām personām – gan juridiskām, gan fiziskām – ar iespēju šo zemi iegūt īpašumā.

Apstāklis, ka zemes īpašnieks atsevišķa prasījuma veidā nav lūdzis atzīt nomas attiecību pastāvēšanu starp viņu un dzīvokļa īpašnieku, nevar būt pamats, lai liegtu zemes nomas īpašniekam iespēju no nomas līguma subjekta saņemt atlīdzību par zemes lietošanu.

Likuma "Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju" 54. panta pirmā daļa nosaka zemes gabala īpašnieka pienākumu slēgt zemes nomas

līgumu ar privatizētā objekta īpašnieku, bet Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likuma 6. panta ceturtā daļa – līguma par piesaistītā zemesgabala lietošanu slēgšanu ar zemesgabala īpašnieku.

2021. gada 29. oktobrī stājās spēkā grozījumi likumā “Par atjaunotā Latvijas Republikas 1937. gada Civillikuma ievada, mantojuma tiesību un lietu tiesību dajas spēkā stāšanās laiku un kārtību”, kas nosaka, ka, ja būve ir patstāvīgs īpašuma objekts, līdz būves apvienošanai vienā īpašumā ar zemi būves īpašniekam uz likuma pamata ir lietošanas tiesības uz zemi, ciktāl tās nepieciešamas īpašuma tiesību īstenošanai pār būvi. Šāds likumisko lietošanas tiesību aprobežojums ir reālservitūts par labu būvei, kas ir patstāvīgs īpašuma tiesību objekts, un lietošanas tiesībām ir piemērojami Civillikuma noteikumi par reālservitūtu, ciktāl šis likums nenosaka citādi (Par atjaunotā Latvijas Republikas 1937. gada Civillikuma ievada, mantojuma tiesību un lietu tiesību dajas spēkā stāšanās laiku un kārtību, 1992). Līdz ar šiem grozījumiem likumdevējs noteica, ka būves īpašniekiem uz likuma pamata ir pienākums maksāt par zemes lietošanu, jo viņiem likumā tiek piešķirtas zemes lietošanas tiesības.

Visi šie normatīvie akti norāda, ka starp pusēm ir noteiktas zināmas tiesības un pienākumi: vienai pusei – tiesības lietot zemi, bet otrai – tiesības saņemt nomas maksu. Būves īpašniekam ir pienākums maksāt, bet zemes īpašniekam ir pienākums nodrošināt, ka nenotiek jebkāda veida iejaukšanās zemes lietošanā. Nedrīkst ierobežot būves īpašnieka iespējas lietot zemi atbilstoši būves īpašniekam ar likumu piešķirtajām lietošanas tiesībām vai kā citādi viņam kaitēt saistībā ar zemes lietošanas tiesību izmantošanu.

Sestais princips – **civiltiesisko attiecību dalībnieku relatīvas autonomijas princips**. Šis princips izpaužas pašu civiltiesisko attiecību dalībnieku iespējā nodibināt, pārgrozīt, izbeigt civiltiesiskās attiecības, panākt savu tiesību realizēšanu tiesas celā, noteikt citādu tiesību un pienākumu saturu normatīvajos aktos noteiktajos ietvaros.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas ilgtspējīga organizēšana ir saistīta ar dažādu līgumu slēgšanu. Visa pamatā ir pārvaldīšanas līgums. Tad ar šo līgumu dotā pilnvarojuma ietvaros pārvaldnieks ir tiesīgs slēgt sabiedrisko pakalpojumu sniegšanas līgumus, tostarp par siltumenerģijas piegādi, aukstā ūdens un kanalizācijas, elektroenerģijas pakalpojuma piegādi, atkritumu izvešanu, kā arī citus līgumus.

Jānorāda, ka dzīvokļa īpašniekam, kuram kādu iemeslu dēļ nevar piedalīties lēmumu pieņemšanā, pastāv iespēja pilnvarot citu personu savā vārdā darboties, pieņemt lēmumus un parakstīt dokumentus.

Turklāt kopš 2022. gada, kad Būvniecības informācijas sistēma ir sākusi darboties arī dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā, tad, izmantojot Būvniecības informācijas sistēmā izveidotu elektronisko pakalpojumu, īpašnieks var pilnvarot citu personu pārstāvēt viņa intereses dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumu pieņemšanā vai atsaukt Būvniecības informācijas sistēmā izdoto

pilnvarojumu. Dzīvokļa īpašnieks pilnvaru paraksta ar drošu elektronisko parakstu vai izmanto Būvniecības informācijas sistēmas elektroniskajā pakalpojumā pieejamo elektroniskās parakstīšanas rīku (Dzīvokļu īpašuma likums, 2010).

Slēdzot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas līgumu, dzīvojamās mājās īpašnieks uzdod savu lietu, kas ir saistītas ar mājās pārvaldīšanu, kārtotošanu pārvaldniekiem. Uzdodot pārvaldniekam veikt jebkuru no pārvaldīšanas darbībām, obligāti jānorāda:

- 1) kādus tiesiskos darījumus pārvaldnieks var taisīt dzīvojamās mājas īpašnieka vārdā;
- 2) kādas darbības, kurām ir tiesiska nozīme, var izpildīt (Oša, Auders, & Krauze, 2010).

Civillikuma ceturtās daļas 1401. pants skaidro, ka saistību tiesības ir tādas tiesības, uz kuru pamata vienai personai – parādniekam – jāizdara par labu otru – kreditoram – zināma darbība, kam ir mantiska vērtība.

Dzīvojamās mājas pārvaldnieka kā pārstāvja darbības tiesiskās sekas ir noteiktas Civillikumā 1515. pantā. Lai gan pārstāvis ir izdarījis sava paša gribas izteikumu, tiesiskās sekas ir tādas, it kā gribas izteikumu būtu izdarījis pārstāvamais personiski. Līdz ar to pārstāvja noslēgtais tiesiskais darījums kļūst ar pārstāvamā pašu darījumu gan tiesību, gan pienākumu ziņā (Balodis, 2007). Tas nozīmē, ka gadījumos, kad pārvaldniekam būs dots uzdevums slēgt līgumus par apkures, aukstā ūdens un kanalizācijas nodrošināšanu vai sadzīves atkritumu izvešanu, pārvaldnieka noslēgtie līgumi par pakalpojumu piegādi kļūst par dzīvojamās mājas īpašnieka (arī dzīvokļa īpašnieka) līgumiem un ir vijam saistoši.

Visus šos līgumus slēdzot, pusēm paliek tiesība tos gan grozīt, gan arī izbeigt. Jānorāda gan, ka, ja īpašnieki izvēlas pārvaldnieku mainīt, tad sākotnēji ir jāpienem lēmums pārtraukt pārvaldīšanas līgumu ar esošo pārvaldnieku un tikai tad rodas iespēja slēgt līgumu ar citu pārvaldnieku.

Saskaņā ar Civillikumu tiesisks darījums ir atļautā kārtā izdarīta darbība tiesisku attiecību nodibināšanai, pārgrozīšanai vai izbeigšanai. Kā norāda tiesību eksperti, ne katras darbība, kas vērsta uz tiesisku attiecību nodibināšanu, pārgrozīšanu vai izbeigšanu, ir atzīstama par tiesisku. Civiltiesību teorijā un praksē ir pazīstami arī prettiesiski darījumi, kas formāli ir vērsti uz tiesisku attiecību dibināšanu, grozīšanu vai izbeigšanu, bet nedod šo rezultātu darījuma saturu vai formas trūkuma dēļ. Šādus darījumus sauc par spēkā neesošiem darījumiem (Torgāns, 2000).

Saskaņā ar Civillikuma normām darījuma dalībniekiem ir ļoti plaša brīvība izvēlēties darījuma formu, atrunājot vienīgi to, ka izņēmums ir likumā tieši norādītie gadījumi, kad vajadzīga īpaša forma. No formas viedokļa darījumi var būt:

- a) mutiski;
- b) rakstiski;

- c) rakstiski un notāra vai citas pilnvarotas amatpersonas apliecināti;
- d) rakstiski un nostiprināti ar reģistrāciju zemesgrāmatā (koroborēti);
- e) noslēgti ar konkludentām darbībām.

Darījumos ar nekustamo mantu darījuma formai jāatbilst Latvijas likuma prasībām, puses nevar izvēlēties formu pēc ārvalstu likumu noteikumiem (Torgāns, 2000).

Saskaņā ar Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumu, izbeidzoties pārvaldīšanas tiesiskajām attiecībām, īpašniekiem ir pienākums atlīdzināt pārvaldniekam dzīvojamās mājas uzturēšanai neieciešamos izdevumus un izdevumus, kuri radušies saskaņā ar likumā noteiktajā kārtībā pieņemtu dzīvojamās mājas īpašnieka lēmumu, veicot dzīvojamās mājas pārvaldīšanas uzdevumu (Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Nodrošinot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, neizbēgams fakts ir saistību neizpilde, parādu veidošanās un kādas puses darbības vai zaudējumu rašanās bezdarbības rezultātā. Kā ikvienu strīdu, arī domstarpības nekustamā īpašuma īpašnieka un pārvaldnieka starpā var izšķirt ārpustiesas kārtībā vai tiesā civiltiesiskā kārtā. Tas, kādu strīda risināšanas veidu puses izvēlas, ir atkarīgs gan no tā, kas ir puses, gan no to rocības, gan personīgajiem uzskatiem.

Ārpustiesas kārtībā puses var risināt strīdu sarunu ceļā vai izmantot kādu no alternatīvajām strīdu risināšanas iespējām. Alternatīvo strīdu risināšanas veidi mērķis ir tiesību atjaunošana vai, ja nav noticis tiesību aizskāruma, panākt pēc iespējas lielāku pušu vienprātību par lietas apstākļiem un novērst pieteikuma iesniegšanu tiesā. Tieks uzskatīts, ka alternatīvie strīdu risināšanas veidi var nodrošināt situācijai atbilstošāku strīda novēršanas un risināšanas metodi nekā tiesa. Pat Latvijas Republikas Augstākā tiesa ir atzinusi, ka tiesa ne vienmēr ir pats lietderīgākais veids, kā strīdā rast taisnīgāko risinājumu (Litvins, 2014).

Iespējamie alternatīvās strīdu risināšanas veidi ir šķirējtiesas, kuru darbību regulē Šķirējtiesu likums, un mediācija. Šķirējtiesas daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē netiek izmantotas, arī mediācija kā strīdu risināšanas instruments dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā ienāk ļoti lēni, jo starp pārvaldniekiem valda uzskats, ka līdz brīdim, kad tiesā ir iesniegta prasība, ir darīts daudz, lai panāktu savstarpēju vienošanos, tādēļ tiesa ir jau kā galējais risinājums. Līdz ar to biežāk tiek izmantotas tiesības Civilprocesa likuma noteiktajā kārtībā vērsties ar prasības pieteikumu vispārējās jurisdikcijas tiesā.

Mediācija vispilnīgāk atbilst izvirzītajam mērķim – panākt vienprātību, atrast kopēju un visām iesaistītajām pusēm pieņemamu situācijas risinājuma platformu, iespēju robežas samierināt kopīpašniekus un izšķirt strīdu, tam nenonākot tiesā. Mediācija veicinātu sapratni starp kopīpašniekiem (Kudeika, 2015).

Septītais princips – **tiesību aizskāruma novēršanas un tiesu aizsardzības princips**. Civiltiesībās visizplatītākais aizsardzības veids ir tāda

stāvokļa atjaunošana, kāds bijis pirms tiesību aizskāruma. Dzīvokļa īpašuma likumā teikts, ka dzīvokļu īpašniekiem ir tiesības pārsūdzēt dzīvokļu īpašumu kopības lēmumu, iesniedzot pieteikumu tiesā (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010). Ar šāda pieteikuma iesniegšanu tiesā īpašnieks var lūgt atzīt par spēkā neesošu īpašnieku lēmumu, ja lēmums vai tā pieņemšanas procedūra ir pretrunā ar likumā noteikto. Prasība ir ceļama trīs mēnešu laikā no dienas, kad attiecīgā persona uzzināja vai tai vajadzēja uzzināt par dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumu, bet ne vēlāk kā gadu no lēmuma pieņemšanas dienas. Piemēram, varētu būt, ka dzīvokļu īpašnieku kopība ir pieņemusi tādu lēmumu, ar kuru nodarījusi zaudējumus vai aprobežojusi tiesības vienam vai vairākiem dzīvokļu īpašniekiem. Tātad viņu prasība ir vērsta pret šo dzīvokļu kopības lēmumu ar prasījumu atlīdzināt zaudējumus. Tādā gadījumā tā būs civilprasība.

Lēmumu pieņemšanas kārtība, tostarp veidi, procedūras un termiņi, noteikta Dzīvokļa īpašuma likumā. 2017. gada 1. janvārī stājās spēkā grozījumi Dzīvokļa īpašuma likumā. Likuma 18. pants tika papildināts ar sesto daļu, kas paredz pienākumu dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumu saprātīgā termiņā, bet ne vēlāk kā viena mēneša laikā no tā pieņemšanas dienas nosūtīt pārvaldniekam. Šāda pienākuma uzlikšanu nosaka līdzīgi apsvērumi kā jautājumā par lēmumu apstrīdēšanas termiņiem, t. i., pienākums uzlikts, lai nodrošinātu tiesisko stabilitāti, kas būtu apdraudēta, ja lēmumi par dzīvojamās mājas pārvaldīšanu netiktu laikus darīti zināmi dzīvojamās mājas pārvaldniekam (īpaši gadījumos, ja tie saistīti ar pārvaldīšanas darbību veikšanu, piemēram, atsevišķu darbību, kuras nav uzdotas pārvaldniekam, bet citai personai) (Oša, Auders, 2018).

Augstākās tiesas Civillietu departaments 2016. gada 29. februāra spriedumā lietā Nr. SKC-57/2016 norādījis, ka likumdevējs ir skaidri noteicis kārtību, kādā dzīvokļa īpašnieks var aizstāvēt savas aizskartās tiesības, proti, prasības tiesvedības kārtībā, turklāt ierobežotā laikā, tādējādi sekmējot dzīvokļu īpašnieku kopsapulces pieņemto lēmumu efektivitāti un tiesisko noturību. Šajā likumā norādītie termiņi uzskatāmi par prekluzīviem kā likumā īpaši noteikti termiņi (Latvijas Republikas Augstākās tiesas Civillietu departamenta spriedums, 2016).

Lai atrisinātu problēmu, ka kāds no īpašniekiem nav bijis informēts par īpašnieku pieņemto lēmumu, 2022. gadā veiktie grozījumi Dzīvokļa īpašuma likumā paredz, ka visi īpašnieku lēmumi būs jāievieto Būvniecības informācijas sistēmā, tādējādi nodrošinot informācijas pieejamību par pieņemtajiem lēmumiem un to statusu.

Dzīvokļa īpašuma likumā iestrādātās tiesību normas ir vērstas uz to, lai nodrošinātu tiesisko stabilitāti. Lēmuma atzīšana par spēkā neesošu ir tās tiesiskās situācijas restaurācija, kura pastāvēja līdz minētā lēmuma pieņemšanai, lai gan tā pieņemšanas un izpildes rezultātā tiesiskais stāvoklis var būt būtiski mainījies. Dzīvokļu īpašnieku kopība juridiski nav ne

biedrība, ne sabiedrība ar ierobežotu atbildību, tomēr, Civillietu departamenta ieskatā, tai ir līdzīgas iezīmes ar abiem minētajiem tiesību subjektu veidiem tajā ziņā, ka tās visas, izņemot viena dalībnieka sabiedrību ar ierobežotu atbildību, ir personu apvienības jeb kolektīvo interešu veidojumi, kuru vadīšanas ietvaros tiek pieņemti kolektīvi lēmumi. Turklāt šie lēmumi rada tiesiskās sekas, kas ietekmē gan šīs pašas apvienības, gan tās biedru, gan arī trešo personu civiltiesiskās intereses. Tā, piemēram, dzīvokļu īpašnieku kopības lēmuma par pārvaldīšanas līguma noslēgšanu atzīšana par spēkā neesošu rada sekas ne vien pašai kopībai un tās biedriem, bet arī trešajām personām – pārvaldniekam, kā arī tiem subjektiem, kuriem pārvaldnieks devis uzdevumu un kuri šo uzdevumi ir izpildījuši. Šādā situācijā pilnīga restitūcija ir ļoti apgrūtināta un var nelabvēlīgi ietekmēt labticīgas trešās personas, kas tiesiskās stabilitātes un noteiktības interesēs nav pielaujams (Oša, Auders, 2018). Līdz ar to, nemot vērā iepriekš minēto, dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumiem ir jāsaņem tāda pati tiesiskā aizsardzība tiesiskās stabilitātes nodrošināšanas interesēs, kāda paredzēta citu līdzīgu tiesību subjektu lēmumiem.

### 1.3. Mājokļu politikas būtība un attīstības tendences

Zināšanas par politiku ir nepieciešamas jebkuram indivīdam, jo, dzīvojot sabiedrībā, viņš neizbēgami sadarbojas ar citiem cilvēkiem un valsti. Politika kā sabiedrības un valsts pārvalde ietver dažādus elementus. To ietekmē valsts un tās sabiedrība saglabājās agrākajā kvalitātē vai tieši otrādi – mainās, tādējādi ietekmējot dažādas grupu intereses un labklājības līmeni. Politikas būtība ir sabiedrības saglabāšana un tās eksistences nodrošināšana visu tās komponentu jeb nozaru kopumā. Tas nozīmē, ka ir jābūt skaidram priekšstatam par nozarēm, par tajās esošajām problēmām un to kopsakarībām sabiedrības un valsts līmenī. Īstenojot politiku, tiek izmantotas dažādas metodes, organizatoriskās formas un instrumenti (Kļaviņš, 2012).

Politiku var definēt kā sociālo grupu un citu slāņu, kurus pārstāv noteiktas valstiskas un sabiedriskas organizācijas, darbība, lai realizētu kopīgas intereses un kolektīvus mērķus. Vārds “politika” radies Senajā Grieķijā, kur antīkie domātāji, piemēram, Platons un Aristotelis, politiku apskatīja detaлизēti, to uzskatot par valsts iekārtu un tās pārvaldīšanu. Vārds “politika” cēlies no grieķu vārda *polis* ‘antīkā pilsētvalsts’. Tā ir nodarbošanās ar valsts un sabiedrības lietām, kura pēc sava rakstura nav nekas cits kā sabiedrisko procesu pārvaldīšana, mērķtiecīga un efektīva šo procesu ietekmēšana (Kļaviņš, 2012).

Politiskā vara ietver arī negatīvas iezīmes, piemēram, faktors, ka politikā iesaistītajām pusēm ir atšķirīgas pozīcijas un intereses, kā rezultātā starp pusēm tiek novērota politiskā cīņa par savu interešu īstenošanu.

Latvijas Republikas Satversmes 8. nodaļas 96. pantā ir atrunāts, ka “ikvienam ir tiesības uz privātās dzīves, mājokļa un korespondences neaizskaramību” (Latvijas Republikas Satversme, 1993).

Terminu “mājoklis” lieto attiecībā uz konkrēto dzīvojamā fonda objektu – dzīvojamo māju, dzīvokli utt. Savukārt, lai raksturotu iedzīvotāju nodrošinājumu ar dzīvojamo platību noteiktā teritorijā, lieto terminu “dzīvojamais fonds”. Terms “dzīvojamais fonds” Latvijas leksikā un likumdošanā saglabājies vēsturiski, un tas raksturoja ēkas izmantošanu (dzīvojamā vai nedzīvojamā) un dzīvojamā fonda piederību (sabiedriskais vai privātais). Jaunākajos politikas plānošanas dokumentos un normatīvajos aktos tiek izmantots terms “mājoklis”. Dzīvojamais fonds un mājoklis ir tieši saistīti jēdzieni, kas ietver teritorijas vispārīgos (dzīvojamā fonda) un mājsaimniecības (mājokļa) konkrētos raksturojošos rādītājus (Sideļska, 2014).

Novērojot pārvaldīšanas norišu attīstību Latvijā, var konstatēt, ka mainās valsts funkcijas – tiek veikti koordinējoši pasākumi, valstij pakāpeniski klūsst par palīgu citiem subjektiem. Valsts un uzņēmējdarbība, tostarp tirgus, pastāv ciešā sakarībā un viens otru papildina. Valstij jārada institucionālie pamati. Uzticība valstij jāuztver kā būtisks politiskais pamats (Auziņš, 2013).

### 1.3.1. Mājokļu politikas attīstība Latvijā

Latvija ir parlamentāra demokrātiski veidota valsts, tajā pastāv politisko uzskatu un organizāciju daudzveidība, cilvēktiesību prioritātes atzīšana, relatīvi brīva informācijas apmaiņa. Mājokļu politikas pirmsākumi Latvijā meklējami jau 19. gadsimta beigās, kad Latvija kļuva par vienu no dinamiskākajiem Krievijas impērijas rūpniecības un tirdzniecības centriem. Pēc dzimtbūšanas iekārtas sabrukuma un rūpniecības buma Rīgā, Liepājā un citās lielākajās pilsetās saplūda darba un labas dzīves meklētāji, kuriem bija nepieciešams kāds mājoklis jeb pajumte. Tas bija laiks, kad Latvijā parādījās pirmie lielie namīpašnieki, kuri būvēja mājokļus gan sev, gan saviem darbiniekiem, sāka būvēt īres namus (Kučinskis, 2006).

Pirmā pasaules kara laikā būvniecība apstājās. Lielākā daļa rūpniecības, tostarp arī darba spēks, tika evakuēti uz Krieviju. Tādējādi liels skaits mājokļu kļuva neapdzīvoti. Līdz ar to vairāk nekā 5000 ēku (27 % no kopskaita) kļuva praktiski neapdzīvojamas. Pēckara periodā, saņemot brīvos dzīvokļus, jaunā pastāvošā vara nedomāja par mājokļu politikas attīstību. Tukšie dzīvokļi tika piešķirti valdības pārstāvjiem, diplomātiskajām pārstāvniecībām, attīstoties atkal rūpniecībai, valstī ieradās jauns darba spēks, kuram bija nepieciešami mājokļi. Rezultātā brīvo dzīvokļu skaits

samazinājās, tāpēc jau 1927. gadā tika atzīts dzīvokļu trūkums (Kučinskis, 2006).

Izvērtējot valsts mājokļu politiku šajā periodā, to nevarētu saukt par aktīvu. Kā viens no politikas uzdevumiem bija – aizstāvēt nabadzīgos namu īrieikus. Tika noteikta pamata īres robeža, kurai klāt pierēķināja maksu par nama pārvaldīšanu, apkuri, ūdeni, kāpņu uzturēšanu un citiem izdevumiem. Tika ierobežotas namsaimnieku tiesības izlikt īrieikus no dzīvokļiem. Tomēr, nemot vērā, ka tas bija arī periods, kad notika strauja naudas maiņa, valdības centieni šajā nozarē nebija veiksmīgi. Praktiski izveidojās divas atšķirīgas grupas: namīpašnieki un īrieiki. Valdības centieni izstrādāt un pieņemt īres likumu noveda pie tā, ka visi namīpašnieki apvienojās un pieņēma rezolūciju, kurā neatbalstīja valdības centienus sakārtot šo jomu. Latvijā 1924. gads ieziņmējas ar to, ka tiek dibināta Latvijas Hipotēku banka. Tās mērķis – sniegt aizdevumus pret nekustamu mantu. Līdz 1929. gadam Latvijas Hipotēku banka bija izsniegusi aizdevumus 43,6 miljonu latu apmērā, no tiem 23 miljonus – būvniecības vajadzībām (Kučinskis, 2006).

Saskaņā ar Civillikumu, kas tika pieņemts 1937. gadā, kā nekustamo īpašumu zemesgrāmatās ierakstīja tikai zemi. Bija pašsaprotami, ka ēkas pieder zemes īpašniekam, un netika pieļauta situācija, kad zemes un ēku īpašnieks var nebūt viena un tā pati persona. Zemes un ēku nedalāmība bija ģenerāla norma, kas noteica, ka ēkas pieder tam, kam pieder zeme (Zvejnieks, 2006).

Mājokļu politikā krass pagrieziens bija 1940. gads, kad Latvijā ienāca padomju vara. Latvijā tika izveidoti apstākļi, lai straujāk ieviestu Padomju Sociālistisko Republiku Savienības (PSRS) pastāvošo padomju iekārtu un zemes likumdošanu, pārietu uz padomju agrārajām attiecībām. Padomju valdība Latvijā centās ne vien pārvērst visus ražošanas līdzekļus par valsts īpašumu, bet tika pieņemta “Deklarācija par zemes pasludināšanu tautas īpašumā”. Zemes tirgus tika aizliegts un pirkšana un pārdošana pasludināta par krimināli sodāmu rīcību (Aizsilnieks, 1968). Tādējādi valstī aizsākās nacionālizācija – privātā īpašuma pāriešana valsts rokās.

Lielā steigā zemes reformas notika 1940. gadā un no 1944. gada līdz 1947. gadam, izmantojot vienkāršākos tehniskos paņēmienus, bez zemes ierīcības projektu izstrādāšanas, kas liecināja par šo reformu īslaicīgiem politiskajiem mērķiem, ko apliecināja reformām sekojošā kolektivizācija un zemniecības likvidācija, kas arī notika pēc reformu laikā apgūtā scenārija – balstoties nevis uz likumiem, bet gan uz dogmatiskiem partijas un valdības lēmumiem, kā arī politisko vadītāju subjektīviem norādījumiem (Locmers, 1999).

1968. gada 13. decembrī tika pieņemti “PSR Savienības un Savienoto Republiku zemes likumdošanas pamati”. Likumdošanas pamati noteica, ka turpmāk, izpildot zemes uzskaiti, PSRS zemes fonds atbilstoši galvenajam zemes izmantošanas mērķim iedalāms sešās kategorijās (Bērziņa, Kanaviņš, Rausis, 2004):

- 1) lauksaimnieciskā zeme;
- 2) apdzīvoto vietu zemes;
- 3) rūpniecības, transporta, kūrvietu, rezervātu u. c. zemes;
- 4) valsts meža fonda zemes;
- 5) valsts ūdeņu fonda zemes;
- 6) valsts rezerves zeme.

Visa zeme piederēja valstij, tāpat arī lielākā ražošanas aktīvu daļa. Citi lietotāji zemi saņēma ar īpašiem zemes lietošanas noteikumiem: kolhozi – lauksaimnieciskajai izmantošanai, privātpersonas – privātmāju būvei un uzturēšanai. Privātipašums bija strikti ierobežots ar privātas lietošanas objektiem (dzīvojamās mājas, vasarnīcas, automašīnas). Mājas lietderīgā platība nedrīkstēja būt lielāka par 100 m<sup>2</sup>, apbūvei iedalīja 1200 m<sup>2</sup> zemes, vēlākajos gados vēl mazāk – 600 m<sup>2</sup>. Lai arī valstī pastāvēja privātipašums, tomēr, ja tika pieņemts lēmums kaut ko būvēt uz šīs zemes, bija tikai divas izvēles – saņemt nelielu kompensāciju naudā vai labiekārtotu dzīvokli (Autoru grupa, Latio, 2013).

1990. gads Latvijā ir zīmīgs ar politiskām un ekonomiskām izmaiņām. 1990. gada 15. februārī LPSR Augstākā Padome pieņēma lēmumu atjaunot Latvijas valstisko suverenitāti, atjaunojot vēsturiskos Latvijas karogu, himnu un ģerboni. Tā paša gada 4. maijā LPSR Augstākā Padome pieņēma deklarāciju par Latvijas Republikas neatkarības atjaunošanu. Valstī sāka mainīties politika, tostarp ar nekustamo īpašumu un mājokļiem saistītā. Tika uzsākts darbs pie dažādiem ar ekonomisko attiecību reformām saistītiem likumprojektiem. Par pārejas periodu uz tirgus ekonomiku Latvijā tiek uzskatīts laikposms no 1991. gada līdz 1995. gadam.

Līdz ar Latvijas valsts neatkarības atjaunošanu likumdevējs atjaunoja 1937. gada Civillikuma normas, kur liela loma ir īpašuma tiesību institūcijai, tostarp nekustamā īpašuma ierakstīšanai un ar to saistīto tiesību nostiprināšanai zemesgrāmatā. Vēsturiskā pieredze Eiropā un arī Latvijā ir apliecinājusi, ka ar nekustamajiem īpašumiem saistīto tiesību nostiprināšanu visefektīvāk nodrošina zemesgrāmatu sistēma, kura savukārt balstās uz vispārātzītiem principiem: zemesgrāmatā ieraksta visus nekustamos īpašumus, nostiprina ar tiem saistītās tiesības, zemesgrāmatas ir visiem pieejamas un to ierakstiem ir publiska ticamība. Šie iemesli bija pārliecinoši, lai deviņdesmito gadu sākumā nolemtu Latvijā atjaunot zemesgrāmatu sistēmu.

Strādājot pie pētījuma par mājokļu nozares attīstību, izstrādājot normatīvos aktus, mērķis bija radīt priekšnosacījumus tirgus attiecību iedibināšanai mājokļu sektorā. Pirmā jaunās varas rīcība mājokļu jomā redzama 1991. gada 30. oktobrī, kad Augstākā Padome pieņēma divus likumus: "Par namīpašumu denacionalizāciju Latvijas Republikā" un "Par namīpašumu atdošanu likumīgajiem īpašniekiem". Kā norāda J. Kučinskis, tas atgādināja okupācijas varas rīcību 1940. gadā, tikai pretējā virzienā. Lēmums tika pieņemts steigā, bez rūpīgas iespējamo seku analīzes, bez plašākas konsultēšanās ar sabiedrību,

bez nepieciešamās tiesiskās bāzes radišanas (Kučinskis, 2006). Denacionalizācijas nosacījumi bija šādi (Par namīpašumu denacionalizāciju Latvijas Republikā, 1991):

- 1) bijušajiem īpašniekiem vai viņu mantiniekiem neatkarīgi no viņu pašreizējās pilsonības tiek atjaunotas īpašuma tiesības uz namīpašumiem, kuri no četrdesmitajiem līdz sešdesmitajiem gadiem bez atlīdzības tika pārņemti valsts vai juridisko personu valdījumā, realizējot īpašnieka tiesību ignorēšanas un administratīvās patvaļas politiku;
- 2) ja laikā no nacionalizācijas brīža līdz 1991. gada 30. oktobrim namīpašums ir pārbūvēts tādā mērā, ka lielāko tā substances daļu (vairāk par 65 procentiem) veido vēlākā laika izbūve, un patlaban namīpašums visā pilnībā tiek izmantots valsts vai sabiedriskajām vajadzībām, tas nav atdodams natūrā, bet bijušajam īpašiekam izmaksājama kompensācija naudā.

Pie saprātīgas politikas, kura regulētu īres attiecības un nekustamo īpašumu pārvaldīšanu, privātīpašniekam būtu savu īpašumu jāsaved kārtībā ātrāk un efektīvāk, nekā to izdarītu pašvaldība no nodokļu maksātāju naudas. Atgriežot dzīvojamās mājas bijušajiem īpašniekiem vai to mantiniekim, normatīvajos aktos iestrādāja normas, kurām būtu jānodrošina iedzīvotāju sociālās garantijas (Vilks, 2017).

Denacionalizācijas laikā izveidojās divas pretējas puses, kuras bija saistītas ar piespiedu attiecībām – tie bija jaunie īpašnieki un īnieki. Īpašniekiem, pārņemot īpašumus, bija vēlme tos uzlabot, modernizēt, kā arī, protams, gūt peļņu, kā rezultātā tika krasī paaugstinātas īres maksas. 1993. gadā tika pieņemts likums "Par dzīvojamo telpu īri" (Par dzīvojamo telpu īri, 1993). Ar šo likumu valdība mēģināja noteikt t. s. īres maksas grestus tiem īniekiem, kas īrēja jaunajiem īpašniekiem atdotos īpašumus. Tomēr šīs īres maksas bija daudz augstākas nekā mājokļos, kuri bija valsts vai pašvaldību īpašumā.

Par denacionalizācijas procesu valstī ir daudz diskutēts, un pastāv dažādi viedokļi, cik tas ir bijis likumīgi organizēts. Daudzi norāda uz būtiskiem pārkāpumiem un nevienlīdzību. Piemēram, pirms denacionalizācijas šajos īpašumos dzīvoja cilvēki, kuri tos uzturēja un pārvaldīja. Bija arī daudzi īpašumi, kuri piecdesmitajos gados pieredzēja lielas pārmaiņas – tika pārbūvēti, nojaukti, līdz ar to vairs neeksistēja dabā. To vietā tika uzbūvētas citas ēkas. Dzīve bija gājusi uz priekšu. Denacionalizācijas gaitā īnieki zaudēja savas tiesības uz īpašuma privatizāciju. Daudzi nacionālizētie īpašumi pirms kara bija ieķīlāti, un to īpašnieki bija paņēmuši lielus hipotekāros kredītus, kas tā arī netika atmaksāti. Likums paredzēja kompensācijas saņemšanu vai īpašuma atgūšanu, bet hipotekāro kredītu atgriešana netika izskatīta (Kučinskis, 2006).

Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes datiem (Centrālā statistikas pārvalde, 2019) laikposmā no 1992. gada līdz 2002. gadam 11 706 dzīvojamās

ēkas tika nodotas denacionalizācijai un atdotas bijušajiem īpašniekiem vai to mantiniekim. Precīzs sadalījums pa gadiem atainots 1.1. tabulā. Īstenojot reformu, valdībai bija jādomā, kā samazināt sociālo spriedzi un nodrošināt politisko stabilitāti.

1.1. tabula

**Denacionalizēto ēku skaits laikposmā no 1992. gada līdz 2002. gadam  
(Centrālā statistikas pārvalde, 2019)**

Denacionalizācijas procesa gads	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Denacionalizēto ēku skaits	1980	3842	2069	1299	1161	623	331	281	80	23	17

Lai risinātu denacionalizēto namu īrnieku problēmas, pašvaldības sāka sniegt atbalstu dzīvokļu jautājumu risināšanā, izmaksājot dzīvojamās telpas atbrīvošanas pabalstu un palīdzību dzīvojamās telpas iegādei vai būvniecībai. Līdz ar to secināms, ka atbalsta pasākumi denacionalizēto namu īrniekiem noteiktā laikposmā ir bijuši, tomēr problēmas šajā jomā pastāv vēl aizvien. Tas liecina, ka veiktie atbalsta pasākumi vai nu nav bijuši visiem pieejami, vai arī ne vienmēr tie ir bijuši pietiekami efektīvi. Mājokļu politika Latvijā neparedz beztermiņa atbalsta pasākumus šo ēku īrniekiem. Tas nozīmē, ka, beidzoties pārejas periodam, īrniekiem ir jāsāk sava mājokļa iegāde patstāvīgi vai arī jāvienojas ar jaunajiem īpašniekiem par jauna līguma slēgšanu ar abām pusēm piemērotiem noteikumiem.

Kad denacionalizācija bija uzsākta, tika strādāts pie nākamā posma, kura pamatā būtu privātpašums un privātā iniciatīva. Tā bija privatizācija. Lai šo mērķi sasniegtu, 1995. gadā tika pieņemts likums "Par valsts un pašvaldības dzīvojamo māju privatizāciju" (Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju, 1995). Privatizāciju kā procesu var skaidrot arī kā valsts un pašvaldību funkciju nodošanu privātajam sektoram, kas ietver arī visus darījumus ar īpašumu, tostarp tā pārvaldību, ienākumu gūšanu un apgrūtinājumus. Valsts noteiktais mērķis, realizējot privatizācijas procesu, bija radīt labvēlīgu vidi privātā kapitāla un uzņēmējdarbības attīstībai Latvijā un sašaurināt darbību, ko valsts un pašvaldības veic kā uzņēmēji. Valsts izdeva privatizācijas sertifikātus, kuru mērķis bija iedzīvotājiem kompensēt padomju laikā ieguldīto darbu (Kučinskis, 2006). Ar sertifikātu palīdzību varēja iegādāties dažādus valsts un pašvaldību īpašumus, arī dzīvokļa īpašumus. Sertifikātu nominālvērtība bija 28 lati. Dzīvojamo māju privatizācijā laika gaitā bija iesaistītas vairākas organizācijas:

- 1) no 1995. gada to veica Centrālā dzīvojamo māju privatizācijas komisija;
- 2) no 2004. gada 1. janvāra – valsts aģentūra "Mājokļu aģentūra";

- 3) no 2008. gada 1. janvāra – valsts aģentūra “Būvniecības, enerģētikas un mājokļu aģentūra”;
- 4) no 2009. gada 1. jūlija – valsts akciju sabiedrība “Privatizācijas aģentūra”;
- 5) pašvaldību dzīvojamo māju privatizācijas komisijas.

Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes datubāzē pieejamo informāciju (Centrālā statistikas pārvalde, 2019) aktīva dzīvokļu privatizācija ir notikusi laika posmā no 1996. gada līdz 2006. gadam. Līdz 2007. gada 1. janvārim privatizācijai tika nodoti 423 576 dzīvokļi. Tendencies pa gadiem ir apkopotas 1.2. tabulā (Centrālā statistikas pārvalde, 2019).

1.2. tabula

**Privatizēto dzīvokļu skaits Latvijā laikposmā no 1996. gada līdz 2006. gadam  
(Centrālā statistikas pārvalde, 2019)**

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
13 195	49 748	105 407	242 327	318 234	361 679	376 089	391 271	403 061	412 367	423 576

Likums “Par valsts un pašvaldības dzīvojamo māju privatizāciju” noteica kārtību, kādā tika privatizēti objekti, par kuru lietošanu bija noslēgts īres līgums. Šāda īres līguma gadījumā īrieikam un viņa ģimenes locekļiem tika piedāvāts privatizēt īpašumu. Dzīvokļa īrieiks un viņa ģimenes locekļi var privatizēt īrēto dzīvokli, ja:

- 1) dzīvokļa īrieiks un viņa ģimenes locekļi noslēdz notariāli vai privatizācijas komisijas apliecinātu vienošanos par to, kurš vai kuri no viņiem privatizēs īrēto dzīvokli. Ja dzīvokļa īrieiks un viņa ģimenes locekļi vēlas privatizēt dzīvokli kā kopīpašumu, minētajā vienošanās aktā jāparedz turpmākā dzīvojamo telpu lietošanas kārtība;
- 2) nav celta prasība tiesā par īres līguma izbeigšanu un īrieika un viņa ģimenes locekļu izlikšanu.

Līdz ar neatkarības atgūšanu Latvijā situācija daudzdzīvokļu apbūves ietvaros krasi mainījās. Neatkarības atgūšana, demokrātiskas sistēmas izveide un attīstība, smagā ekonomiskā situācija valstī kopumā un citas tā laika problēmas praktiski pilnībā atbīdīja malā jaunu daudzdzīvokļu ēku būvniecību. 1991. gadā arī tika noteiktas jaunas, paaugstinātas prasības ēku norobežojošām konstrukcijām. Nākamajos gados šīs prasības arvien pieauga, līdz 2019. gadā tika pieņemts likums, kas noteica, ka no 2021. gada visām jaunbūvēm jābūt gandrīz nulles energijas ēkām (Ekonomikas ministrija, 2020).

Lai būtu skaidrība par zemes lietošanas mērķi, likumdevējs 2006. gadā pieņēma Ministru kabineta noteikumus Nr. 496 “Nekustamā īpašuma lietošanas mērķu klasifikācija un nekustamā īpašuma lietošanas mērķu noteikšanas un maiņas kārtība”. Saskaņā ar šiem noteikumiem lietošanas mērķis

ir paredzētais zemes vienības vai tās daļas izmantošanas veids saskaņā ar detālplānojumu, vietējās pašvaldības teritorijas plānojumu vai normatīvajos aktos noteiktās vērtības jau uzsāktā zemes izmantošana (Nekustamā īpašuma lietošanas mērķu klasifikācija un nekustamā īpašuma lietošanas mērķu noteikšanas un maiņas kārtība, 2006).

Zemes vienībai var būt viens vai vairāki lietošanas mērķi. Vairāki lietošanas mērķi ir gadījumā, ja zemes vienība ir sadalīta daļas. Tad katrai daļai var būt savs lietošanas mērķis. Izšķir divas mērķu klases:

- 1) zeme, uz kurās apbūve nav primāra, izņemot gadījumus, kad apbūve ir nepieciešama noteiktā primārā mērķa nodrošināšanai;
- 2) apbūves zeme (Nekustamā īpašuma lietošanas mērķu klasifikācija un nekustamā īpašuma lietošanas mērķu noteikšanas un maiņas kārtība, 2006).

Ministru kabineta noteikumos lietošanas mērķu un veidu maiņas ir aprakstītas un izstrādātas pietiekami skaidri, lai gan atsevišķu gadījumu tiesu prakse rāda, ka terminu interpretācija atšķiras.

Novērojot zemes pārvaldības norišu attīstību, var konstatēt, ka mainās valsts funkcijas – tās tiek realizētas koordinējošu pasākumu veidā, valstij pakāpeniski klūstot par palīgu citiem subjektiem. Valsts un uzņēmējdarbība, tostarp tirgus, pastāv ciešā sakarībā un viens otru papildina. Valstij jārada institucionālie pamati. Uzticība valstij jāuztver kā būtisks politiskais pamats (Auziņš, 2016).

Positīvi vērtējams fakts, ka likumā "Par valsts un pašvaldības dzīvojamo māju privatizāciju" likumdevējs paredzēja arī gadījumus, kad īrnieki atsakās no dzīvokļa privatizācijas. Dzīvoklis netika piedāvāts citām personām, īrnieks arī turpmāk saglabāja īrnieka statusu, nezaudējot tiesības nākotnē šo dzīvokli tomēr privatizēt (Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju, 1995).

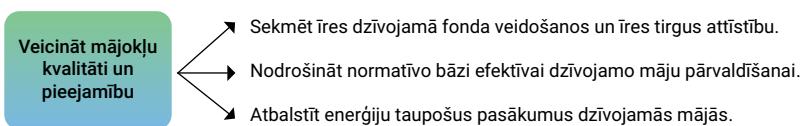
Privatizācijas rezultātā jaunajiem īpašniekiem bija jaunas tiesības – rīkoties ar savu īpašumu: pārdot, dāvināt, atstāt mantojumā, iekīlāt.

Lai valstī tiktu nodrošināti sabiedriskie jeb komunālie pakalpojumi, likumdevējs šo funkciju ir uzdevis pašvaldībām, nosakot likumā "Par pašvaldībām" vairākas autonomās funkcijas, tostarp "organizēt iedzīvotājiem komunālos pakalpojumus (ūdensapgāde un kanalizācija; siltumapgāde; sadzīves atkritumu apsaimniekošana; noteikūdeņu savākšana, novadišana un attīrišana) neatkarīgi no tā, kā īpašumā atrodas dzīvojamais fonds (Par pašvaldībām, 1994). Līdz ar to Latvijā ir izveidojusies situācija, ka lielāko daļu ūdensapgādes, kanalizācijas, noteikūdeņu savākšanas, novadišanas un attīrišanas un siltumapgādes pakalpojumu nodrošina pašvaldību dibināti uzņēmumi. Savukārt sadzīves atkritumu apsaimniekošana notiek, pašvaldībām atkritumu apsaimniekošanas operatoru meklējot konkursa kārtībā.

Jebkuras valsts mājokļu politika ir cieši saistīta ar valsts vispārējo nacionālo politiku, tās iedzīvotāju labklājību, kā arī samazinātu sociālo izolāciju, kas

raksturo valsts attīstību. Liela nozīme ir politiskiem un ekonomiskiem faktoriem, kas ietekmē nekustamā īpašuma tirgus darbību, sistematizāciju un attīstības tendences (Geipele, Stāmure, 2013). Latvijā mājokļu politikas mērķis ir veicināt mājokļa kvalitāti un pieejamību, nodrošinot normatīvo bāzi efektīvai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanai, sekmējot īres dzīvojamā fonda izveidi pašvaldību teritorijās un atbalstot enerģiju taupošus pasākumus dzīvojamās mājās. Tomēr Valsts kontrole savā 2016. gada ziņojumā ir norādījusi, ka šobrīd Latvijā nav spēkā esoša mājokļu politikas plānošanas dokumenta; jomu reglamentējošie normatīvie akti tiek bieži grozīti (Ekonomikas ministrija, 2021).

Lai veicinātu mājokļu kvalitāti un pieejamību, Ekonomikas ministrija 2017. gadā izvirzīja vairākus mājokļu valsts politikas uzdevumus (sk. 1.1. attēlu).

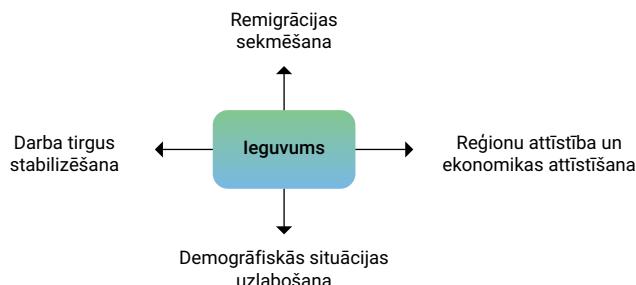


1.1. attēls. Mājokļu politikas uzdevumi (Ekonomikas ministrija, 2020).

Kā norāda Ekonomikas ministrija, galvenie mājokļa politikas uzdevumi ir saistīti ar dzīvojamā fonda veidošanu un sekmēšanu, energoefektivitāti un dzīvojamo māju pārvaldišanu.

Mājokļu politika pirmām kārtām ir valsts politikas būtiska sastāvdaļa, kas pēc definīcijas skar visu iedzīvotāju intereses (Kučinskis, 2006). Svarīgi atzīmēt, ka mājokļa politikas veidošanā tieši un netieši ir iesaistīti gandrīz visi pilsētu un ciematu iedzīvotāji. Būtiski ir saprast, cik aktīvi katras grupas piedalās tās procesu veidošanā, virzībā un attīstībā, un tieši no tā ir atkarīga mērķu sasniegšana.

Arī sadarbības platformas “Demogrāfisko lietu centrs” vadītājs Imants Parādnieks 2018. gada aprīlī netieši norādījis uz šī brīža uzdevumiem mājokļu politikas jomā (sk. 1.2. attēlu).



1.2. attēls. Uzdevumi mājokļu politikas jomā (Parādnieks, 2018).

Salīdzinot ar Ekonomikas ministrijas 2017. gadā norādītajiem mājokļu politikas uzdevumiem, I. Parādnieks mājokļu politikas uzdevumus skata vispārīgāk, pieminot galvenās tā brīža problēmas, kas cieši saistītas arī ar mājokļu politikas attīstību, pieskaroties remigrācijai, darba tirgum, ekonomiskajai reģionu attīstībai, kā arī demogrāfiskajai situācijai. Jebkurā gadījumā, gan definējot konkrētus uzdevumus, kā to darījis ekonomikas ministrs, gan vispārinot mājokļa politikas uzdevumus, mērķis ir viens – visu iedzīvotāju labklājības līmeņa celšana un nodrošināšana ar mājokli.

2019. gada 23. janvārī Krišjāņa Kariņa vadītā valdība savā valdības deklācijā mājokļu politiku un būvniecību izdalījusi kā atsevišķu tautsaimniecības nozari, un tajā atrunāta mājokļu kvalitātes celšanas veicināšana šādā redakcijā: "Nodrošināsim mājokļu kvalitātes celšanu, uzlabojot lēmumu pieņemšanu pārvaldīšanas un apsaimniekošanas jomā, stimulējot ēku atjaunošanu un veicinot finanšu resursu pieejamību" (Ministru kabinets, 2019).

Ekonomikas ministrija 2020. gada decembrī apstiprināja tās sagatavoto Rīcības plānu ar nepieciešamajiem pasākumiem dzīvojamā fonda tehniskā stāvokļa pilnveidošanai ekspluatācijas laikā. Plānā ietverto pasākumu mērķis ir veicināt būvēm izvirzīto būtisko prasību nodrošināšanu, kā arī veicināt ieguldījumu veikšanu dzīvojamās mājās (Ekonomikas ministrija, 2020).

Laika posmā no 2021. līdz 2022. gadam ir veikti grozījumi normatīvajos aktos, lai veicinātu gan dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesa uzlabošanu, drošuma palielinājumu ēkās, kā arī veicinātu lēmumu pieņemšanu īpašnieku vidū. Lai uzlabotu mājokļu tehnisko stāvokli, Ekonomikas ministrija veic tipveida projektu tehniskās apsekošanas izlases kārtā, tādējādi noskaidrojot ēku tehnisko stāvokli un raksturīgākās problēmas sērijeida ēkām. Tieki īstenotas vairākas programmas (atbildīgā institūcija – ALTUM), veicinot finanšu pieejamību ēku atjaunošanai, tostarp energoefektivitātes pasākumu veikšanai, strādājot ar atbalsta programmām, kurās sniedz līdzfinansējumu (grants, kapitāla atlaide, aizdevums) mājokļu tehniskā stāvokļa un labiekārtojuma uzlabošanai.

Kopumā jāsecina, ka, attīstoties daudzdzīvokļu dzīvojamo māju nozarei, aizvien vairāk tiek domāts par mājokļu politikas attīstību un uzlabošanu, lai panāktu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju kvalitātes uzlabošanu, pārvaldīšanas pakalpojuma pieejamību, nodrošinot ēku ilgtspējīgu saglabāšanu.

### 1.3.2. Ārvalstu pieredze mājokļu politikas attīstībā

Pētnieks Dž. Kemenijs kā vienu no būtiskiem mājokļu politikas instrumentiem norāda dzīvojamo telpu īres maksas ierobežošanu. Pētnieks īres sistēmu dala divās daļās: unitārajā (sociālais un privātais īres sektors integrēts vie-notā īres tirgū) un duālajā (valsts kontrolē sociāli orientēto sektoru, lai pasargātu privātā sektora peļņu no konkurences) (Kemeny, 1995).

Unitāro īres sistēmu raksturo darbības, kuras veicina kā sociālā, tā arī pri-vātā īres sektora konkurenci, tādējādi nodrošinot ne tikai cenu līmeni, bet arī kvalitatīva mājokļa pieejamību un drošus īres noteikumus. Arī privātais sektorrs saņem tādas pašas subsīdijas, kādas tiek piešķirtas sociālajam sektoram. Šāda veida sistēma darbojas Vācijā, Nīderlandē, Šveicē un Zviedrijā.

Īpaši liela uzmanība sociālo mājokļu attīstībai tiek pievērsta Nīderlandē. Sociālās mājas šajā valstī pastāv jau no 19. gadsimta. Tās piederēja vietējo pašvaldību būvniecības kompānijām vai mājokļu asociācijām (*Woningcorporaties*). Jānorāda, ka Nīderlandē darbojas daudzas šāda veida asociācijas, un mājokļi tiek piešķirti arī noteiktām cilvēku grupām – cilvēkiem ar īpašām vajadzībām. Tas norāda, ka valsts rūpējas par saviem iedzīvotājiem, mēginot tādā veidā panākt maksimālu mājokļu pieejamību (Sidejska, 2014). Sociālo problēmu risināšana un mājokļu pieejamības veicināšana bija mājokļu sistēmas pārvērtību prioritāra sastāvdaļa, un šīs funkcijas tika deleģētas pašvaldībām. Nīderlandē normatīvajos aktos tika noteikts, ka maznodrošināto personu izmitināšana ir valsts pienākums: valdība uzņēmās atbildību par subsīdiu piešķiršanu sociālo īres mājokļu būvniecībai, tāpēc cits finansēšanas veids saskaņā ar pieņemtajiem noteikumiem nebija pieejams (Skripnik, 2017). Mājokļu kvalitātes standarti tika ieviesti, lai ilgtermiņā nodrošinātu ilgstošu jauna dzīvojamā fonda izmantošanu un pašvaldībām uzliktu par pienākumu kontrolēt normatīvo aktu ievērošanu, balstoties uz būvniecības noteikumiem, kas palielina pašvaldību lomu vadības funkcijas īstenošanā. Lai tiktū īstenota sociālo mājokļu būvniecība un uzturēšana, Nīderlandē normatīvajos aktos ir ietverti nosacījumi, kas ļauj valdībai uzraudzīt un ieteikmēt mājokļu būvniecības nozari, normatīvajos aktos definēti visu publisko un privāto uzņēmumu, kas darbojas šajā jomā, pienākumi un atbildība (Kneževič, Četkovič, Žarkovič, 2015). Nīderlandes valdībai kopā ar vietējām pašvaldībām visā pēckara periodā ir bijusi pieaugoša loma mājokļu jomā.

Duālā sistēma valsts sociālā vai politiskā izdevīguma dēļ veicina vien sociālo īres tirgu, tādējādi nodrošinot mājokļu pieejamību un zināmu drošības līmeni tikai noteiktam iedzīvotāju slānim. Valsts neiejaucas privātā sektora darbībā, neveicina sociālo līdzsvaru. Atbilstoši šai sistēmai darbojas īres tirgus Lielbritānijā, Igaunijā, Spānijā, Īrijā, Portugālē un arī Latvijā.

Pēc 1990. gada Austrumeiropas valstīs, tostarp Latvijā, mājokļu nozares reformu ietvaros parādījās tirgus pārorientācijas problēmas. Uzmanība tika koncentrēta uz ekonomikas liberalizācijas prioritārajiem uzdevumiem, daudzu strukturālu īpašumtiesību formu izveidošanu, darba tirgu, kapitāla un citām tirgus vajadzībām atbilstošām struktūrām. Tirgus ekonomikas attīstības rezultātā bija būtiski jāpārskata mājokļu politika visos bijušās Padomju Savienības reģionos un valstīs. Mājokļu un komunālo pakalpojumu reformas visur kļuva par daļu no ekonomiskajām pārmaiņām, bet konkrēti to īstenošanas veidi bija atkarīgi no finanšu iespējām un vispārējām ekonomiskajām reformām valstī. Tajā pašā laikā visām postsociālisma valstīm raksturīgās tendences bija mājokļu būvniecības

finansēšanas avotu struktūras maiņa par labu privātajam sektoram, mājokļu privatizācija, denacionalizācija, izmaiņas mājokļu pārvaldīšanas, izrēšanas un komunālo pakalpojumu apmaksas mehānismos, kā arī iedzīvotāju sociālās aizsardzības ieviešana mājokļu nodrošināšanai un uzturēšanai.

Ungārijā kopš 2016. gada darbojas mājokļu programma. Tās mērķis ir atbalstīt ģimenes jaunu dzīvokļu un māju būvniecībā un nodrošināt jaunu investīciju pieejamību būvniecības sektoram aptuveni 10 000 jaunu dzīvojamo māju būvniecībai. Valsts budžeta izdevumus kompensē fiskālie ieņēmumi no būvniecības un jaunu pāru dzīves apstākļu uzlabošana – augstāka dzimstība un ilgtermiņa ieguvums budžetā (Parādnieks, 2018).

Lielākajā daļā Eiropas valstu pašvaldības infrastruktūra netiek nodota privātās rokās, un to kā pašvaldības īpašumu izmanto privāti operatori uz koncesijas līguma noteikumiem (*Skripnik*, 2017).

Citāda pieredze bija Vācijā (*Četkovič, Rutešič, Žarkovič, Kneževič, Nikolay*, 2015). Pēc Vācijas atkalapvienošanās 15 lielas reģionālās enerģētiskās stacijas tika nodotas enerģijas piegādes privātuzņēmumiem no Rietumvācijas un to filiālēm austrumu daļā. Valdība uzskatīja, ka šāda pārstrukturēšanas pieejā nodrošinās stabili finansējumu esošo mājokļu un pašvaldību infrastruktūrai.

Kā rāda pētījumi, valstīs ar attīstītu tirgus ekonomiku un ar ilggadēju pieredzi komunālo pakalpojumu nodrošināšanā patērētājiem, ieskaitot tos, kuri piedzīvo ekonomiskas grūtības, pastāv iespējas modernizēt mājokļu un pašvaldību infrastruktūru, uzlabot pakalpojumu kvalitāti, samazināt tarifus un palielināt kopējo patērētāju priekšrocību no mājsaimniecības pakalpojumiem (*Rutešič, Četkovič, Žarkovič, Kneževič, Nikolay*, 2015).

Lai arī, īemot vērā padomju laika politikas ietekmi Latvijā, kad daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšana tika uztverta vairāk kā sociāla funkcija, nevis pašu iedzīvotāju atbildība, kā tam būtu jābūt tirgus ekonomikas apstākļos, pētot ārvalstu pieredzi īpašuma pārvaldībā, var secināt, ka daudzviet pasaulē nekustamā īpašuma pārvaldīšana tiek nodalīta kā atsevišķs uzņēmējdarbības veids. Francijā, Nīderlandē, ASV, Kanādā, Polijā, Slovākijā, Čehijā, Meksikā, Singapūrā, Malaizijā un citviet pasaulē, nodrošinot īpašuma pārvaldīšanu, pārvaldošā organizācija saņem atalgojumu no dzīvokļu īpašniekiem par veikto darbu, un atbildība par īpašuma uzturēšanu gulstas uz dzīvokļu īpašniekiem. Visi galvenie pārvaldīšanas lēmumi tiek pieņemti un/vai saskaņoti ar dzīvokļu īpašnieku biedrību vai kooperatīvu vadītājiem, bet pārvaldnieks ir atbildīgs par īpašuma apsekošanu, priekšlikumu sagatavošanu par tā uzturēšanu, par nākotnes remonta, tehniskās uzturēšanas darbiem un finansējuma piesaisti.

Īpašnieku izveidotās organizācijas (biedrības, kooperatīvi) un pārvaldnieki uzņemas līgumā noteiktās savstarpējās saistības, nosakot savstarpējās tiesības, pienākumus un atbildību. Kā galvenie pienākumi tiek noteikti tehniskās un sanitārās apkopes organizēšana ēkā un piemājas teritorijās, rēķinu, nodokļu un apdrošināšanas nomaksa, konfliktu risināšana, finanšu vadība, drošības pasākumu īstenošana, remonts un atjaunošana.

Pētot citu valsti pieredzi, pamatā atšķirības redzamas tikai tajā, ka citās valstīs notiek lielāks darbs ar īniekiem. Tas ir raksturīgs valstīs, kur vairāk nekā puse īpašumu tiek izīrēta. Piemēram, Vācijā un Francijā īpašuma pārvaldību nodrošina profesionāli pārvaldīšanas uzņēmumi. Dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojumā ietilpst tādi pasākumi kā jaunu īnieku piesaiste, īres līgumu pārraudzība, ēku un teritorijas tehniskā un sanitārās apkopes, remonta un atjaunošanas darbu organizēšana, pārskatu gatavošana par īres/nomas un pārvaldības norisi, pārstāvība tiesā īpašnieka vārdā, visas mājas tehniskās un juridiskās dokumentācijas uzturēšana, kā arī īpašnieku konsultēšana par nekustamā īpašuma stratēģisko pārvaldību.

Apkopojoši Francijas un Vācijas pieredzi, pārvaldīšanas pakalpojumu var iedalīt šādi:

- īres māju pārvaldība (juridiskais atbalsts; grāmatvedība; tehniskie, remonta un būvniecības darbi; nomas/īres līguma sastādīšana);
- tehniskā apkope (patērieto resursu uzskaites un enerģijas taupīšanas pasākumu organizēšana (veikšana); regulāras īpašuma stāvokļa pārbaudes, īpašnieka informēšana problēmu gadījumā un steidzama lēmumu pieņemšana; tehniskās uzraudzības organizēšana un veikšana; tehniskās konsultācijas; ikmēneša progresu ziņojuma sastādīšana; siltumapgādes sistēmu darbības uzraudzība, ūdens apgāde, ventilācija, kā arī to remonts, ja nepieciešams, u. c.);
- sanitārā apkope (teritorijas uzturēšana, sniega tīrīšana, atkritumu apsaimniekošana u. c.);
- pārstāvības pakalpojumi (īpašuma īpašnieka interešu pārstāvēšana dzīvokļu īpašnieku sapulcēs; komunikācija ar nodokļu un citām valsts institūcijām; veselības apdrošināšanas reģistrēšana un vadīšana; citu prasību izpilde);
- budžeta un izdevumu pārvaldība (komunālo pakalpojumu un nodokļu samaksas kontrole; personāla vadība un veiktā darba kontrole; budžeta plānošana; kvalitātes kontrole);
- iemaksu veikšana uzturēšanas fondā, parādu fondā utt.;
- komunālo pakalpojumu nodrošināšana;
- objektu apdrošināšana.

Vācijā normatīvie akti nosaka kooperatīvu organizatoriskos principus, proti, iekšējā demokrātija, ekonomisks atbalsts kooperatīva biedriem, pašorganizācija un savstarpēja palīdzība, kopīga atbildība un bezpečības aktivitātes. Šo kooperatīvu īpatnība ir tā, ka jebkurš Vācijas pilsonis, iegādājoties īpašumu, klūst par biedru. Arī lēmums remontēt vai modernizēt mājokli tiek pieņemts, ņemot vērā ne tikai ēku konstrukcijas īpatnības, bet arī to, kādas sociālās grupas tajā dzīvo.

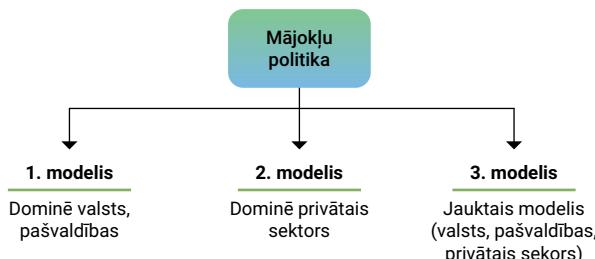
Igaunijā 2018. gadā stājās spēkā Dzīvokļu īpašuma un dzīvokļu biedrību likums (*Apartment Ownership and Apartment Associations Act*). Likumā, līdzīgi kā tas ir Latvijā, noteikts, ka dzīvokļa īpašums ir ekskluzīvas īpašumtiesības

uz ēkas fizisko daļu kopā ar kopīpašuma juridisko daļu uz nekustamo īpašumu, uz kuru pieder ekskluzīvās īpašumtiesības (*Apartment Ownership and Apartment Associations Act, 2018*).

Kopš 2018. gada sākuma visās mājās ir izveidotas dzīvokļu īpašnieku biedrības. Mājās, kurās līdz 2018. gadam nebija izveidota dzīvokļu biedrība, tā automātiski radās, pamatojoties uz jaunpieņemto likumu. Tādējādi pati valsts izveidoja dzīvokļu biedrību esošajās mājās. Dzīvokļu īpašnieku biedrības ievēlētajam valdes priekšsēdētājam vai tās locekļiem nav jābūt namu pārvaldnika kvalifikācijai, tās var būt personas, kas ieguvušas savas biedrības biedru uzticību.

Igaunijā lēmumus pieņem dzīvokļu īpašnieku kopsapulce ar balsu vairākumu saskaņā Dzīvokļu īpašuma un dzīvokļu biedrību likumu vai dzīvokļu īpašnieku vienošanos. Dzīvokļu īpašnieku kopsapulce ir lemttiesīga, ja dzīvokļu īpašniekiem, kas piedalās sapulcē, kopīpašumā ir vairāk nekā puse balsu un vairāk nekā puse daļu, ja statūtos nav noteikts citādi. Ja dzīvokļa īpašnieks ir paziojis dzīvokļu sabiedrībai savu e-pasta adresi, uz šo adresi nosūta pazīnojumu par dzīvokļu īpašnieku kopsapulces sasaukšanu un likumā noteiktos dokumentus (*Apartment Ownership and Apartment Associations Act, 2018*).

Analizējot dažādu valstu praksi, mājokļu politikas attīstībā konstatējami trīs modeļi (sk. 1.3. att.).



1.3. attēls. Mājokļu politikas attīstības trīs modeļi.

**Pirmais modelis** paredz aktīvu valsts un pašvaldību darbību mājokļu attīstības jomā. Tas nozīmē, ka lielāko daļu dzīvojamā fonda nodrošina valsts un pašvaldības, ietverot gan mājokļu būvniecību, gan arī sabiedrisko pakalpojumu nodrošinājumu. Privātā tirgus darbība šajā modelī ir minimāla. Mājokļu nodrošinājuma problēma tiek risināta, būvējot dzīvojamās mājas, izmantojot valsts vai pašvaldību finansējumu. Mājokļi tiek piešķirti, pamatojoties uz pieņemtajiem normatīvajiem aktiem, kuros noteikti mājokļu saņemšanas kritēriji.

**Otrajā modelī** darbojas privātais tirgus ar minimālu valsts un pašvaldību iejaukšanos mājokļu attīstībā, būvniecībā, pārvaldībā un sabiedrisko pakalpojumu nozarē. Mājokļu problēmas tiek risinātas ar jaunu mājokļu būvniecību, valsts un pašvaldības dzīvojamā fonda privatizāciju un pārvaldīšanas pakalpojuma nodošanu privātajam sektoram. Problēmas var rasties tad, ja,

ierobežojot valsts atbalstu dzīvojamā fonda būvniecībai, radīsies ekonomiskās klases mājokļu trūkums, bet pieauga vidēji dārgu vai dārgu dzīvokļu skaits, ko nevarēs atļauties liela daļa iedzīvotāju.

**Trešais modelis** paredz gan privātā tirgus darbību, gan valsts un pašvaldību atbalsta pieejamību mājokļu būvniecībā, uzturēšanā un sabiedrisko pakalpojumu nozarē.

Katrs no šiem modeļiem var darboties atsevišķi kādā valstī, kā arī vienlaikus var darboties gan divi, gan visi trīs modeļi.

Problēmas ar mājokļu pieejamību var parādīties tādos ekonomiskajos ciklos, kad palielinās bezdarba līmenis, samazinās nodarbinātība, palielinās mājokļu uzturēšanas izmaksas. Tas paaugstina risku, ka dzīvokļu īpašnieki vai lietotāji nespēj laikus samaksāt par mājokļa uzturēšanas pakalpojumu, sākas parādu piedziņa, kā arī izlikšana no mājokļiem (Nettleton, Burrows, 2001). Cilvēki nespēj veidot savus uzkrājumus, līdz ar to nespēj ilgtermiņā plānot savu mājokļa nodrošinājumu (Taylor, Pevalin, Todd, 2007).

Iedzīvotāju dzīvesvietas stabilitāte ir ciešā saiknē ar drošību mājokļos, kas ietver gan to, lai svešas personas neiekļūtu mājoklī, gan to, ka neparedzētu avāriju rezultātā tiek bojāts īpašums, gan arī ar īres attiecību sakārtotību attiecīgajā valstī (Clair, Reeves, Mckee, Stuckler, 2018), tostarp ar dažādu pabalstu saņemšanu, sociālo dzīvokļu pieejamību un pārliecību, ka netiks bez iemesla pārtraukti īres līgumi.

Pētot mājokļu kvalitātes un labiekārtojuma ietekmi uz cilvēku veselību un labsajūtu, kā būtiskākie kritēriji mājokļu kvalitātes noteikšanai tiek minēti mitrs gaiss dzīvokļos, pelējuma sēnīte, slikta ventilācija vai tās trūkums, ugunsdrošība. Piemēram, pelējuma sēne bieži sastopama pieliekamajos skapjos, saimniecības telpās, dzīvojamās istabās, īpaši gala dzīvokļos, kā arī pēdējā stāva dzīvokļos. Pelējuma sēnei ir sporas, kas izraisa alergiju un astmas lēkmes. Gaisa kvalitāte telpās ar pelējumu samazinās par 50 %. Tādēļ ventilācijas esamība ir aktuāla problēma, kura būtu jārisina īpašniekiem un īrniekiem. Šajā gadījumā finansējums jāmeklē pašiem īpašniekiem, risinājumi jāiesaka speciālistiem, tostarp māju pārvaldniekim. Savukārt, ja dzīvokli lieto pašvaldības īrnieks, tad ne vienmēr tiek piedāvāts risinājums. Pašvaldības dzīvokļus iedala pēc labiekārtotības pakāpes, kas atspoguļojas atšķirīgā īres maksā, taču tas neatrisina labiekārtotības problēmu.

Lai īstenotu kvalitatīvu un profesionālu daudzdzīvokļu dzīvojamā māju un cita nekustamā īpašuma objektu būvniecību, kā arī veicinātu klientu apmierinātību ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanu un apsaimniekošanu, jāievēro virkne darbības pamatprincipu. Tie ietver gan ārējos regulējošos dokumentos noteikto prasību izpildi, ēku atjaunošanas pasākumu, tostarp energoefektivitātes pasākumu, īstenošanu, veicot to regulāru būvuzraudzību, lai laikus identificētu neatbilstības un nodrošinātu objektu būvniecību saskaņā ar noteiktajām kvalitātes prasībām un izpildes termiņiem, kā arī nodrošinātu komunālo pakalpojumu sniegšanu māju

iedzīvotājiem un bez liekas kavēšanās veiktu nepieciešamos darbus, lai novērstu inženiertehnisko sistēmu avārijas un to sekas.

Izpētot un analizējot mājokļu politiku un tās attīstības tendences, jāsecina, ka priekšplānā izvirzās ekonomikas, apkārtējās vides un ekoloģijas mijiedarbība.

## 1.4.

### Ekonomikas, apkārtējās vides un ekoloģijas mijiedarbība

Latvijas Republikas Satversmes 115. pants nosaka, ka valsts aizsargā ikvienu tiesības dzīvot labvēlīgā vidē, sniedzot ziņas par vides stāvokli un rūpējoties par tās saglabāšanu un uzlabošanu (Latvijas Republikas Satversme, 1993).

Būtisku vietu mājokļu politikā ieņem ekonomikas, apkārtējās vides un ekoloģijas mijiedarbība. Ražošanas un pakalpojumu sniegšanas procesā radušās vielas un produkti atkritumu veidā nonāk apkārtējā vidē. Šajā procesā tiek izmantoti dabas resursi: ūdens, saule, zemes dzīles. Dabas resursu daudzums ir līdzvērtīgs saimnieciskās darbības radītajam uzkrājumam, atkritumu un emisijas daudzumam.

20. gadsimta vidū radās un strauji attīstījās tāda tiesību nozare kā vides tiesības, kuru regulējuma objekts ir vide, cilvēks tajā un cilvēka darbība ar vides objektiem. Jāatzīmē, ka pretēji īpašuma tiesībai, kas ir privātiesība, vides tiesības ir publiskās tiesības. Vides saglabāšana ir valsts pienākums (Kudeika, 2015).

Viens no risku veidiem, kurus ģenerē pati riska sabiedrības pretrunīgā attīstība, ir ekoloģiskie riski, un tie ir ļoti daudzveidīgi. Tie paši instrumenti, kurus radījusi sabiedrība dzīves uzlabošanai un kuri ilgu laiku asociējās ar progresu, tagad ir izvērtušies savā pretstatā. Lielu apmēru ekoloģiskās katastrofas, ko izraisa gan dabas procesi, gan cilvēku darbība, ir šā gadsimta raksturīgākie draudi (Briška, 2013).

Risks ir sava veida nenoteiktība, kas rodas kādu konkrētu notikumu rezultātā. Šie noteikumi var būt dažāda veida, tipa, aptverot plaša spektra darbības jomas. Tomēr praksē var runāt ne tikai par riskiem, bet arī par nenoteiktību, nedrošību, neziņu.

Nenoteiktības kā zinātniskas kategorijas interpretācijās pastāv divas kvalitatīvi līdzīgas komponentes:

- nedrošība – pieņemto lēmumu sekas nav viennozīmīgas, jo izpildes process ir pakļauts gadījuma ietekmei no ārienes;
- neziņa – lēmumi tiek pieņemti, pamatojoties uz nepilnu informāciju, tādēļ to sekas nav viennozīmīgi prognozējamas (Berķis, 2004).

2006. gadā stājās spēkā Vides aizsardzības likums, kura mērķis ir nodrošināt vides kvalitātes saglabāšanu un atjaunošanu, kā arī dabas resursu ilgtspējīgu izmantošanu. Likumdevējs ir noteicis, ka, izstrādājot politikas plānošanas dokumentu un normatīvo aktu projektus, izstrādātājs plānošanas dokumenta vai normatīvā akta projekta anotācijā izvērtē tā ietekmi uz ilgtspējīgu attīstību un vidi. Politikas plānošanas dokumentu projektiem veic stratēgisko ietekmes uz vidi novērtējumu, ja tas noteikts ietekmes uz vidi novērtējumu reglamentējošos normatīvajos aktos. Ministru kabinets apstiprina Vides politikas pamatnostādnes, ņemot vērā nacionālās prioritātes un Eiropas Savienības un starptautiskos nosacījumus (Vides aizsardzības likums, 2006).

Situācijā, kad sabiedrība ir pakļauta daudziem apzinātiem un neapzinātiem riskiem un ir spiesta rast risinājumus dažādiem draudiem un mazināt attīstības un progresu negatīvo aspektu ietekmi uz cilvēku dzīvi un apkārtējo vidi, noteikt ekoloģisko risku avotus nav viegli (Giddens, 1996). Tomēr jāatzīmē, ka pareiza, līdzsvarota sociālo, politisko un ekonomisko komponentu kombinācija var dot iespēju aizsargāt apkārtējo vidi no briesmām un būtiski uzlabot ekoloģisko situāciju kopumā (Briška, 2013).

Lai veicinātu dabas resursu ekonomiski efektīvu izmantošanu, ierobežotu vides piesārņošanu, samazinātu vidi piesārņojošas produkcijas ražošanu un realizāciju, veicinātu jaunu, vidi saudzējošu tehnoloģiju ieviešanu, atbalstītu tautsaimniecības ilgtspējīgu attīstību, kā arī finansiāli nodrošinātu vides aizsardzības pasākumus, 2005. gadā tika pieņemts Dabas resursu nodokļa likums. Dabas resursu nodokļa likums paredz, ka likuma prasību neizpildes gadījumā no nodokļa maksātāja tiek piedzīta soda nauda divkāršā nesamaksātā nodokļa apmērā atbilstoši pamatlikmēm šādos gadījumos:

- par pārskatos nenorādīto (slēpto) dabas resursu ieguvi, izmantošanu vai vidē ievadītā piesārņojuma apjomu;
- par pārskatos nenorādīto (slēpto) realizēto vai savas saimnieciskās darbības nodrošināšanai izmantoto videi kaitīgu preču, iepakojuma, akmeņogļu, koksa un lignīta (brūnogļu), vienreiz lietojamo galda trauku un piederumu, radioaktīvo vielu vai uguņošanas ierīču apjomu;
- ja nodokļa maksātājs apsaimniekotājam vai depozīta sistēmas operatoram sniedzis nepilnīgu informāciju par nodokļa objektu apjomu vai vispār nav to norādījis un rezultātā pārstrāde vai reģenerācija nav veikta atbilstošā apjomā (Dabas resursu nodokļa likums, 2005).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanas gadījumā būtiski ir pievērst uzmanību apkures sistēmām, piemēram, ja mājā ir gāzes apkures katls. Dabas resursu nodoklis ir jāmaksā arī par kurināmā sadegšanas rezultātā radīto gaisa piesārņojumu. Dabas resursu nodokļa likmes emisijām gaisā ir noteiktas Dabas resursu nodokļa likumā. Atkarībā no katla jaudas atšķiras atļauja, kas operatoram jāsaņem pirms darbības uzsākšanas.

Ministru kabineta 2010. gada 30. novembra noteikumos Nr. 1082 "Kārtība, kādā piesakāmas A, B un C kategorijas piesārņojošas darbības un

izsniedzamas atļaujas A un B kategorijas piesārņojošo darbību veikšanai” noteikts, ka gadījumā, ja sadedzināšanas iekārtas jauda ir vairāk nekā 0,2 megavati, operatoram ir jāsaņem C kategorijas piesārņojošas darbības apliecinājums. Savukārt sadedzināšanas iekārtām, kuru ievadītā siltuma jauda ir no 5 megavatiem līdz 50 megavatiem, ja sadedzināšanas iekārtā izmanto gāzveida kurināmo, vai no 0,5 megavatiem līdz 50 megavatiem, ja sadedzināšanas iekārtā izmanto šķidro kurināmo, izņemot degvieleļu (mazutu), ir jāsaņem atļauja B kategorijas piesārņojošas darbības veikšanai (Kārtība, kādā piesakāmas A, B un C kategorijas piesārņojošas darbības un izsniedzamas atļaujas A un B kategorijas piesārņojošo darbību veikšanai, 2010). Līdz ar to svarīgi ņemt vērā, ka sadedzināšanas iekārtas drīkst ekspluatēt tā, lai izplūdes gāzēs netiek pārsniegtas Ministru kabineta 2021. gada 7. janvāra noteikumu Nr. 17 “Noteikumi par gaisa piesārņojuma ierobežošanu no sadedzināšanas iekārtām” noteiktās emisijas robežvērtības.

Par piesārņojuma veidu un apjomu C kategorijas piesārņojošai darbībai nodokli aprēķina un maksā atbilstoši nodokļa maksātāja deklarētajam piesārņojuma veidam un apjomam. Nodokļa maksātājam ir pienākums nodrošināt savas darbības radītā piesārņojuma veida un apjoma uzskaiti. Vidē emitētā piesārņojuma apjому nosaka, pamatojoties uz vides aizsardzības normatīvajos aktos noteiktajiem nozaru nosacījumiem un metodikām vai izmantojot aprēķinus. Savukārt, ja rodas traucējumi darbībā, ieskaitot avārijas, kas varētu izraisīt vai ir izraisījušas vides piesārņojumu, vai tā risku, ir noteikts, ka nekavējoties jāziņo Valsts vides dienestam, sniedzot ziņas par avārijas vietu un laiku, iespējamo vides piesārņojuma raksturu un apjomu, kā arī par veiktajiem pasākumiem avārijas sekū likvidācijai. Lai samazinātu riskus vai nenoteiktības pakāpi starp iesaistītajām pusēm, būtiski ir veikt risku analīzi, iegūt datus, veikt to apstrādi un identificēt riskus, to ietekmes līmeni. To, cik vērtīga ir ievāktā informācija, nosaka gan normatīvo aktu regulējums, gan arī iesaistīto pušu vēlme un iespējas strādāt ar informāciju. Tādēļ liela nozīme ir personu zināšanu līmenim par vidi un ekoloģisko faktoru ietekmi uz ekonomikas procesiem.

Informācijas nepilnīgumam var būt objektīvi cēloņi – trūkstošā informācija nav iegūstama nekādā celā (piemēram, Heizenberga nenoteiktības princips) vai informācijas izmaksas ir pārāk augstas, salīdzinot ar labumu, kuru šī informācija var dot lēmuma pieņemšanas atbalstam (Berkis, 2004).

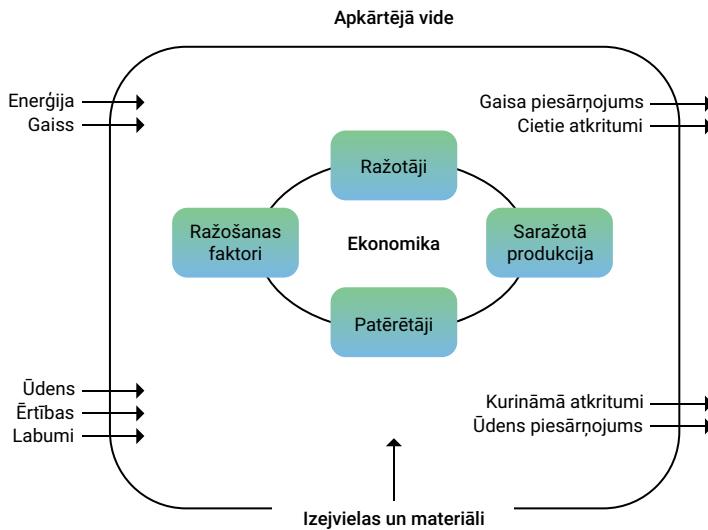
Nenoteiktība prasa citu pieeju ekonomikas teorijā – viSSKAIDRĀK tā redzama kā pāreja no determinētiem lielumiem uz gadījuma lielumu matemātiskajām cerībām. Nenoteiktība izraisa psiholoģisku diskomfortu, tā prasa mainīt lēmumu pieņemšanas metodes. Tādējādi tiek radīts pieprasījums pēc instrumentiem, kas ļauj nenoteiktību samazināt. Ne katrai nenoteiktībai iespējams atrast līdzekļus tās samazināšanai, taču daudzos praktiski nozīmīgos lietojumos tas ir iespējams, sevišķi efektīvi – ja nenoteiktību iespējams raksturot kvantitatīvi (Berkis, 2004).

Kā savā promocijas darbā norāda A. Auziņš, būtiski ir tādi faktori kā drošība un aizsardzība. Drošības apsvērumi ietver tādu metožu izmantošanu, kas sekmē līdzsvaru starp zemes resursu izmantošanu un apkārtējās vides dominanti, kas savukārt samazina ražošanas riskus, jo minētā līdzsvara iespaidā resursu izmantošanas iespējas ir prognozējamas. Šī nostādne ir nozīmīga, jo tā vērsta gan uz nepamatotas zemes resursu iegūšanas, gan uz pārspilētu vides aizsardzības pasākumu īstenošanu. Aizsardzība attiecināma uz tādu metožu izmantošanu, kas nodrošina atjaunojamo zemes resursu kvantitatīvu un kvalitatīvu saglabāšanu. Šī nostādne ir īpaši aktuāla tajos gadījumos, kad tiek risināti jautājumi par piemērotākajām teritorijām zemes resursu atjaunošanai un platību paplašināšanai, kā arī zemes resursu efektīvākai apsaimniekošanai nepieciešamās infrastruktūras izvietošanu (Auziņš, 2013).

Tiesību zinātnieki devuši piennesumu vides tiesību principu formulēšanā. Profesors Nikolass de Sadelērs (*Nikolas de Sadeleer*) zinātniskā pētījumā par vides tiesību principiem, to mijiedarbību ar politiku un tiesību normām izšķir šādus tiesību pamatprincipus, kuri ievērojami, veidojot tiesību politiku vides tiesību jomā: 1) piesārņotājs maksā, t. i., videi nodarītos kaitējumus atlīdzina to nodarītājs un tiesību subjektam, kura darbība saistīta ar piesārņojumu, ir pienākums kompensēt piesārņojuma radītās sekas; 2) profilakse, t. i., ietekmes uz vidi novērtēšana, profilaktisku pasākumu veikšana, lai mazinātu negatīvo seku iestāšanās iespējamību; 3) piesardzība, t. i., rūpīga pasākumu, kas var atstāt ietekmi uz vidi, nepieciešamības izvērtēšana (*de Sadeleer*, 2002).

Līdz ar to, lai spētu kontrolēt vides stāvokli, plānot nepieciešamos pasākumus tā uzlabošanai un pēc iespējas efektīvāk izmantotu pieejamos dabas resursus, ir jāpārzina šī ekonomiskā sistēma un jāapzinās procesu savstarpējā saistība. Pārzinot šos procesus, nosakot nepilnības, tiek palielināta iespējamība pilnveidot mājokļu politikas dabas resursu nozari un plānot nepieciešamos pasākumus atkritumu un emisiju samazināšanai. Ekonomikas un vides mijiedarbība ir attēlota T. Titenberga izveidotajā procesā (sk. 1.4. att.) (*Tietenberg*, 1996).

Procesa galvenā ideja ir apkārtējā vide kā unikāli aktīvi, kuri nodrošina ar dzīvībai un dzīvei nepieciešamajām lietām. Ekonomikā to mēdz saukt par naturālo kapitālu, kas ietver visus resursus, kuri nepieciešami gan patēriņam, gan ražošanai, gan dažāda veida pakalpojumiem. Tas ir atjaunojamo un neatjaunojamo resursu kopums, uzsvaru liekot uz to, ka šis kapitāls spēj ražot. No tā ir secināms, ka visa šī sistēma ir slēgta, kurā resursi tiek iegūti sistēmas iekšienē no apkārtējās vides un pārstrādātā veidā kā atkritumi atgriežas atpakaļ sistēmā. Resursu pieejamība un to izmantošana savā starpā atšķiras, un resursus iedala atjaunojamajos un neatjaunojamajos resursos. Kā neatjaunojamie dabas resursi ir fosilā enerģija, izrakteņi, kurus iegūst no zemes dzīlēm un kuru pieejamība ir ierobežota, tos nevar atjaunot, piemēram, dabasgāze, nafta, akmeņogles. Atjaunojamie dabas resursi ir vieglāk pieejami



1.4. attēls. Ekonomiskā sistēma un vide (Tietenberg, 1996).

vai nu noteiktā, vai neierobežotā daudzumā, kā, piemēram, saules enerģija, ūdens, augi. Šos resursus nevar saražot no jauna, bet pastāv iespēja ietekmēt to populācijas vai izmantojamā daudzuma dinamiku.

Normatīvajos aktos tiesības uz vidi (nepiesārņotu u. tml.) ir pasludinātas par vērtību, taču svarīga ir visu sabiedrības locekļu attieksme. Katrs no tiesību subjektiem individuāli vēlas gūt maksimālo labumu no sava īpašuma. Kopīpašumā īpašuma tiesības saturs ir sadalīts starp vairākiem tiesību subjektiem, un, lai pilnīgi realizētu savas individuālās tiesības, ir paredzēta kopīpašuma izbeigšana, kas ietver tā reālu sadali. Kā vides tiesības ietekmē šo kopīpašnieku tiesību? (Kudeika, 2015)

Cilvēka nepārdomātās vai pragmatiskas saimnieciskās darbības rezultātā izraisīto antropogēno piesārņojumu veicina būvorganizācijas, kuras pārkāpj vides aizsardzības noteikumus – izmanto dabas videi kaitīgus būvmateriālus, novecjušas un bīstamas būvdarbu tehnoloģijas, izmanto novecjušas būvmašīnas un iekārtas, neievēro būvatkritumu apsaimniekošanas noteikumus (Bērziņš, 2013).

Īpašuma tiesības pamata iezīmes, protams, paliek nemainīgas. Mainīgas ir sabiedrības prioritātes īpašuma tiesības izlietošanas tiesiskajās attiecībās, mūsdienās uzsvaru liekot uz īpašuma objekta videi draudzīgu izmantošanu. Pašsaprotams ir kļuvis uzstādījums par īpašnieku atbildības robežas pacelšanu jautājumos, kas skar nekustamo īpašumu ilgtspējigu izmantošanu. Vai šīs tendences un prasība, lai īpašnieks saglabā īpašuma objektu un lieto to tā, lai atstātu nākamajām paaudzēm, ietilpst īpašuma tiesības piešķirtajās tiesībās (privileģijās)? Visegoistiskākā romiešu (kā zināms, tieši senās Romas

juristu darbi atzīstami par privāto tiesību teorētisko pamatu) privātīpašuma sastāvdaļa ir tiesība iznīcināt (*ius abutendi*) savu lietu, nerēķinoties ar citām personām un sabiedriskajām vajadzībām (Kudeika, 2015).

Sabiedrības attīstības gaitā notiek aizvien plašāka un dzīlāka „dabas socializācija” – dabas, proti, dabas sistēmu, iesaistīšana sabiedrības un cilvēka dzīvē (taču bieži vien tas notiek, balstoties nevis uz dabas iespējām, bet cilvēka vajadzībām); dabas pārveide atbilstoši cilvēka vajadzībām (bieži vien nerēķinoties ar dabas spēju šo socializāciju „izturēt”); proporciju izjaukšana dabā, vieglprātīgi izturoties pret pašas dabas noteiktajām proporcijām (piemēram, ūdeņu dabisko spēju attīrīties u. tml.). Jāatzīmē dabas socializācijas divatnīgais raksturs. Dabas socializācija daudzus sociālās attīstības procesus ir padarījusi vienkāršākus, bet vienlaikus ir atklājusies šā procesa otra šķautne – dažādi ekoloģiskie riski (Briška, 2013).

Vides tiesību virsuzdevums ir nodrošināt gan tūlītēju vides kvalitāti, gan tās un arī dabas bagātību saglabāšanu nākamajām paaudzēm. Kā sabalansēt īpašuma tiesības priekšrocības ar vides tiesību pienākumu? Kāds tiesisks vai ētisks pamats ir kopīpašnieku tiesības par kopīpašuma sadali skatīt caur vides tiesību un sabiedrības vajadzību prizmu? Attīstoties sabiedrībai, attīstījās izpratne par īpašumu kā fizisku objektu un attiecīgi arī par īpašuma tiesību. Nekustamais īpašums (tostarp zeme) ir viena no galvenajām sabiedrības ekonomiskajām vērtībām, kuras izmantošana ietekmē ikvienu indivīdu materiālo labklājību (Kudeika, 2015).

Ekoloģiskie riski ir riski, kādus sabiedrībai, indivīdam un dabai rada ekoloģisko faktoru kopums. Šie riski ir saistīti ar apkārtējās vides piesārņošanu cilvēka apzinātas darbības, kā arī neinformētas, nezinīgas (zināšanu trūkuma radītas) rīcības rezultātā. Tie ir apkārtējai videi nodarītā kaitējuma sekas, kas apdraud cilvēku darba, sadzīves, atpūtas apstākļus un veselību, jūtami ietekmē viņu dzīves kvalitāti (Beck, 1995; Giddens, 1991).

Atbilstoši F. Naita izstrādātajam nenoteiktības un riska dalījumam, riska īpašā pazīme ir tā mērāmība īpašā nozīmē – riska kā gadījuma lieluma sadalījuma funkciju var novērtēt praktiski. Risku var raksturot ar varbūtību sadalījumu, savukārt nedrošība ir joma, kur parādību varbūtības nav novērtējamas, taču pastāv logiska vai intuitīva saistība starp tām (Berkis, 2004).

Īpašuma tiesības ir viena no senākajām sabiedrības tiesību aktos noteiktajām tiesībām. Tā ir vērtība ar gadu tūkstošiem ilgām tradīcijām, kamēr vides tiesības ir salīdzinoši jaunas tiesības, kurām ir izveidojies kvantitatīvs segments, bet vēl nav kvalitatīvā seguma. Protī, ir nospraustas jomas, kuras ietekmē vides tiesību normas, bet nav nostabilizējies regulējums, “cik dzīli” vides tiesībām ir jāregulē viena vai otra tiesisko attiecību joma (Kudeika, 2015). Kā norāda bijusī Satversmes tiesas tiesnese Kristīne Krūma: “Vides aizsardzībai ir jābūt neatņemamai attīstības procesa sastāvdaļai un to nevar apsvērt izolēti. Tādējādi, lai veicinātu

ilgtspējīgu attīstību, ir svarīgi līdzsvarot ekonomisko attīstību un vides aizsardzību” (Satversmes tiesa, 2009).

Problēmu veidošanās dabas vidē liecina par to, ka mūsdienās sabiedrības saimnieciskās darbības veids nenodrošina ekoloģisko līdzsvaru. Tā ir lineāra patēriņa saimniekošana, kuras nodrošināšanai aizvien vairāk jāpatēre izejvielas (zemes dzīļu resursi), tiek degradētas lielas teritorijas, savukārt uzkrājas atkritumi, kas nenonāk dabas apritē. Šie procesi nesekmē stabili antropogēno ekosistēmu veidošanos (Bērziņš, 2013).

Teritorijas plānošana ir vides aizsardzības līdzeklis. Tiesību normas, kas attiecas uz teritorijas plānošanu nodotas pašvaldību pārziņā. Tas būtu saprotams, jo plānošana notiek konkrētajā reģionā, un tā pārvaldes institūcijām ir jāpieder tiesībām lemt (Kudeika, 2015).

Līdz ar to 2011. gadā tika pieņemts Teritorijas attīstības plānošanas likums, kura mērķis ir panākt, ka teritorijas attīstība tiek plānota tā, lai varētu paaugstināt dzīves vides kvalitāti, ilgtspējīgi, efektīvi un racionāli izmantot teritoriju un citus resursus, kā arī mērķtiecīgi un līdzsvaroti attīstīt ekonomiku (Teritorijas attīstības plānošanas likums, 2011).

Lai nodrošinātu apkārtējās vides saglabāšanu un ilgtspēju, mājokļu politikas jomā ir pieņemti tādi normatīvie akti, kuri regulē vides aizsardzību, arī atkritumu apsaimniekošanu, tostarp šķirošanu, kas klūst ar katru gadu aktuālāka, koku ciršanu. Virkne normatīvo aktu ir par enerģētikas, energoefektivitātes jautājumiem, par CO<sub>2</sub> izmešu samazinājumu, klimata uzlabojumiem, ūdens resursu aizsardzības un apsaimniekošanas regulējumu u. c.

Ekoloģisko apziņu raksturojošs elements ir iedzīvotāju informētība par vidi degradējošiem faktoriem, un tas ietver zināšanas par vides jautājumiem kopumā. Dažādos pētījumos iedzīvotāji šo faktoru norāda kā svarīgu, tomēr tiek atzīts, ka par vides problēmām, vides aizsardzības jautājumiem, iespējamo apdraudējumu apjomu un rīcību iespējamo kaitīgo sekū iestāšanās gadījumā nav pietiekami informēti (Briška, 2013).

Palielinot iedzīvotāju informētības līmeni par vides riskiem un par iespējām šos riskus novērst vai samazināt vai arī prasmi ar tiem sadzīvot, var pieaugt arī iespēja panākt iedzīvotāju aktīvu un apzinātu līdzdalību šo risku vadīšanā un novēršanā (Briška, 2013).

Būtiski ir saglabāt globālās ekoloģiskās sistēmas līdzsvaru, tādēļ ir jāveicina ekoloģiskā līdzsvara izpratības un cilvēka ekoloģiski orientētas domāšanas attīstība. Pašreiz iespējams likvidēt postījumu sekas vidē (dažkārt tomēr problemātiski) un attīstīt cilvēku vadītas noslēgtas ekosistēmas, kas harmonē un ir līdzsvarā ar dabiskajām ekosistēmām (Bērziņš, 2013).

Ir jārēķinās, ka, dzīvojot industriālā vidē, iedzīvotājiem ieguvumu vārdā nākas sadzīvot ar potenciāliem riskiem, un cilvēkiem ir arī jāapzinās, ka gandrīz ikviens viņu dzīves aspekts ietekmē vidi. Jebkura rīcība var nākotnē izraisīt ekoloģiskas problēmas (Beck, 1995).

Ekoloģisko apziņu raksturo arī iedzīvotāju gatavība ziedot laiku un ieguldīt līdzekļus vides uzturēšanā un aizsardzībā (Briška, 2013).

Nozīmīga ir ekoloģiskās būvniecības principu īstenošana, jo būvniecības nozare veido pamatlīdzību visās tautsaimniecības nozarēs un tās ietekme ir visaptveroša. Katra būve un apdzīvota vieta cilvēka nepārdomātas rīcības rezultātā piesārņo dabas vidi. Būvmateriālu un izstrādājumu ražošana, transportēšana un uzglabāšana, novecojušu un dabas videi nelabvēlīgu būvdarbu tehnoloģiju izmantošana, būvju ekspluatācija (uzturēšana, apsaimniekošana, tehnoloģisko procesu vadīšana) izraisa izmaiņas dabas vidē – progresējošu izejvielu un energijas patēriņu, gaisa un ūdens piesārņojumu, troksni, mikroklimata izmaiņas, atkritumu uzkrāšanos. Būvražošanas nozares funkciju nodrošināšana saistīta ar izejvielu ievērojamu patēriņu un būtiski samazina dabas resursus. Būvēs izmantotie materiāli un konstrukcijas, to arhitektoniski konstruktīvais risinājums, inženiertīkli, ražošanas ēku izmantošanas efektivitāte nosaka izmantojamo izejvielu un energijas resursu patēriņa intensitāti, kā arī to, vai tie tiek izmantoti taupīgi, vai videi un vienlaicīgi arī cilvēka veselībai netiek nodarīts kaitējums (Bērziņš, 2013).

Kopumā atjaunotās Latvijas Republikas laikā, kopš 1990. gada, ir pieņemta un stājusies spēkā virkne dažādu normatīvo aktu, kuri ir attiecināmi uz mājokļu politikas attīstību un šīs nozares uzlabošanu. Aizvien vairāk vērojama tendence normatīvajos aktos iestrādāt tādus mājokļu kvalitātes indikatorus kā tehniskie parametri, energoefektivitāte, atjaunošana, optimāla un efektīva pārvaldība, atklātums pušu attiecībās.

Apkopojojat pirmajā nodaļā izpētīto, daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesā konstatējamas vairākas problēmas.

1. Vides tiesību normas galvenokārt vērstas uz būvniecības regulēšanu (tehnoloģiskie procesi, izmantojamie materiāli u. c.).
2. Praksē vērojama pārvaldnieru negodprātīga un bezatbildīga attieksme pakalpojuma sniegšanā un naudas līdzekļu nepārskaitīšana pakalpojumu sniedzējiem. Tā rezultātā īpašniekiem palielinās risks, ka var tikt pārtraukti sabiedriskie jeb komunālie pakalpojumi.
3. Denacionalizācijas gaitā daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas tika atdotas bijušajiem īpašniekiem vai to mantiniekiem. Privatizācijas gaitā daudzi iedzīvotāji iegādājās īpašumā dzīvokļus, kļūstot par īpašniekiem. Liela daļa dzīvojamā fonda tajā brīdī jau bija morāli un fiziski degradējusies, jo arī padomju laikā daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas netika pienācīgi uzturētas.
4. Viens no svarīgiem daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieku pienākumiem un arī tiesībām ir lēmumu pieņemšana. Māju pārvaldīšanas jautājumos dzīvokļu īpašnieki ir lēmējvara, bet pārvaldniers – tikai izpildvara. Praksē īpašnieki šajā jomā neizrāda lielu aktivitāti. Tā rezultātā aizvien vairāk veidojas situācijas, kad īpašuma tehniskais stāvoklis

sāk apdraudēt apkārtējo vidi, liela daļa Latvijas dzīvojamā fonda degrādējas līdz pat grausta stāvoklim.

Apkopotā un analizētā informācija liecina par nepieciešamību veikt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmas izpēti un tās procesu analīzi, nosakot sistēmu ietekmējošos faktorus, tās darbības principus un metodoloģiju.

# 2

## Dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma un to ietekmējošie teorētiskie faktori un problēmas

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldības sistēma ir savstarpēji saistītu elementu, kas savstarpējā mijiedarbiņā veido vienu veselumu, kopa. Visas sistēmas pamatā ir mērkis, sasniedzamie uzdevumi, noteikti rezultāti jeb indikatori, kas raksturīgi dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarei (Puķīte, Geipele, 2015).

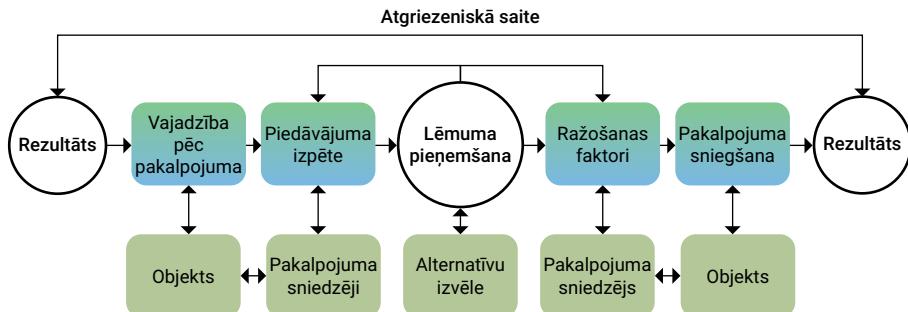
Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma darbību un attīstību ietekmē daudzi iekšējās un ārējās vides faktori. No pārvaldīšanas uzņēmumu spējas pielāgoties ārējai videi, no spējas izprast visas norises, ārējās vides spēkus un prasmēm uz tiem reaģēt ir atkarīga to izdzīvošana un attīstība.

### 2.1.

#### Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas mērkis un darbības principi

Sistēmpieeja vienmēr ir plašāka nekā jebkura cita tipiska zinātnes disciplīna. Pēc būtības tā ir starpdisciplināra. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā ir vairākas darbības: fiziskā saglabāšana (sanitārā un tehniskā apkope, atjaunošana, pārbūve), komunālo pakalpojumu nodrošināšana, mājas lietas kārtošana, plānošana, monitorings, komunikācija, ugunsdrošības prasību nodrošināšana, labiekārtošana un citas darbības, kas kopumā veido procesu kopumu, kuriem savstarpēji mijiedarbojoties, veidojas sistēma, pildot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā noteiktās funkcijas. Būtiskākie sistēmas elementi ir pakalpojuma sniedzējs, klients, objekts, pakalpojums, pieprasījums, piedāvājums, alternatīvu izvēle, resursi. Lai sistēma darbotos, izmanto šādas metodes: informācijas iegūšana, pieredzes apmaiņa, situācijas

analīze, klientu vajadzību noskaidrošana, atgriezeniskās saites nodrošināšana, ieguldījumu veikšana pakalpojuma sniegšanā un attīstībā, plānošana, problēmu risināšana. Izmantojot šīs metodes, tiek panākts vajadzīgais rezultāts (sk. 2.1. att.).



2.1. attēls. Dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas un tās procesu darbība.

Sistēmai darbojoties, tiek īstenoti procesi, kuru rezultātā tiek sasniegti konkrēti mērķi. Procesi šajā gadījumā ir daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas darbības, ko īsteno iesaistītās puses. Visus šos procesus veic saskaņā ar normatīvo aktu regulējumu, vadības un ekonomikas principiem. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana rada rezultātu, kurš tiek virzīts arī saskaņā ar esošo pieprasījumu un piedāvājumu un kuru saņem un apmaksā klients kā daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas īpašnieks.

Sistēmpieeja visām šīm darbībām ir būtiska un nepieciešama, lai varētu izprast, izanalizēt un uzlabot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesu kā sistēmu.

2.1. attēlā ir redzama daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma un tās procesu galvenie posmi, kā arī informācijas atgriezeniskā saite, kas ietekmē tās darbību.

Objekta jeb daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehniskā, morālā un vizuālā kvalitāte ietekmē pieprasījumu no dzīvokļu īpašnieku puses, savukārt nozares tirgus analīze palīdz pieņemt lēmumus efektīvai resursu izvēlei.

Pārvaldīšanas sistēma sastāv no divām daļām: vadīšanas sistēmas jeb vadīšanas subjekta un vadāmās sistēmas jeb vadīšanas objekta. Kā pētāmais subjekts ir nozarē darbojošās personas: pārvaldnieki, klienti (dzīvokļu īpašnieki, īrnieki, nomnieki), pakalpojumu sniedzēji, valsts un pašvaldību iestādes, nevalstiskās organizācijas un citas ieinteresētās personas, objekts – daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā ir iesaistītas vairākas ieinteresētās puses (1. pielikums): valsts, pašvaldības un uzņēmumi, kas nodrošina nepieciešamos pakalpojumus, kā arī mājsaimniecības, kas ir galvenie klienti pakalpojuma saņemšanā.

Politikas veidotājs arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā, pirmkārt, ir valsts, tādēļ monogrāfijas 1. pielikumā tā minēta kā pirmsais subjekts. Latvijā politiku veido Saeima, Ministru kabinets un dažāda profila valsts iestādes. Atbildīgā par mājokļu politiku ir Ekonomikas ministrija. Tomēr jānorāda, ka vairākas būtiskas prioritātes ir arī Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas atbildībā. Politikas veidošana ir būtiska daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā, jo to veido, lai sekmētu valsts ilgtspējību, mājokļu un to pārvaldīšanas nozares attīstību, iedzīvotāju dzīves kvalitātes nodrošināšanu.

Latvijā ir izveidota vienota attīstības plānošanas sistēma un tiesiskajā regulējumā nostiprināti tās principi. Tomēr praksē nozīmīgs izaicinājums politikas veidotājiem ir saskaņotības un pēctecības principa ievērošana (Pārresoru koordinācijas centrs, 2019).

Kā norāda Pārresoru koordinācijas centra eksperti, lai nodrošinātu veiksmīgu, dzīvotspējīgu politiku, ir jāpilnveido starpnozaru politikas plānošanas koordinācijas mehānisms, jo nepārtraukti mainīgos ārējās vides apstākļos, izvirzītie mērķi, uzdevumi, prioritātes bieži vien iziet ārpus vienas institūcijas atbildības jomas un spējām piedāvāt atbilstošus risinājumus.

Pašvaldības daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē darbojas kā lēmējvara un izpildvara (1. pielikums). Galvenais normatīvais akts, kas regulē pašvaldību darbību, ir likums "Par pašvaldībām".

Atsevišķu pašvaldības institūciju izveidošanas kārtību un struktūru reglamentē speciālie normatīvie akti. Būtiskākie jautājumi, kurus pašvaldības risina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā, ir sabiedrisko jeb komunālo pakalpojumu nodrošināšana, izveidojot savus uzņēmumus vai iepirkuma rezultātā slēdzot līgumus ar attiecīgo pakalpojumu sniedzējiem. Pašvaldības nodrošina teritorijas plānošanu, zemes izmantošanas un apbūves kārtības noteikšanu, kā arī administratīvās teritorijas labiekārtošanas nodrošināšanas darbus, kuru īstenošanai pašvaldības var arī piešķirt līdzfinansējumu.

Nozarē darbojas daudzas un dažādas juridiskas personas, kas tieši vai netieši ietekmē apkārtējo un iekšējo vidi. Tiešie nozares subjekti ir daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumi, kas nodrošina pārvaldīšanas pakalpojumu. Nozarē darbojas arī kredītiestādes, kuras nodrošina finansējumu, plašsaziņas līdzekļi, kurus izmanto informācijas izplatīšanā, kā arī sabiedrisko jeb komunālo pakalpojumu sniegšanas uzņēmumi un citi uzņēmumi, kuri nodrošina dažāda veida pakalpojumus (būvniecība, tehniskie apsekojumi, būvmateriālu ražošana, tirdzniecība, energoapgāde u. c.).

Pēc sistēmteorijas pamatlīcēja Karla Ludviga fon Bertalanfija (*Karl Ludwig von Bertalanffy*) domām, sistēma ir vairāk nekā tikai sastāvdaļas un to attiecību kopums – tas ir sarežģīts veselums, kas ietekmē tā iekšējo un ārējo vidi un ietekmējas no tām. Turklāt sistēmai ir robeža, kas pasargā to no sajaukšanās ar tās vidi. Vides ietekme ir tāda, ka sistēma vienmēr ir jāsaprot kontekstā

ar visiem tās elementiem (Ryan, 2008). Daudzveidība ir nepārprotami svārīgākā sistēmpiejas stiprā puse, taču vienlaikus tā apgrūtina sistēmas raksturošanu.

Lai noteiktu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmu ietekmējošos faktorus, monogrāfijas autore veica zinātniskās literatūras avotu kontentalizē. Tās laikā izpētīti 100 dažādi ar ēku pārvaldišanu saistīti zinātniskie raksti. Zinātniskos rakstus publicējuši dažādu valstu (Latvija, Lietuva, ASV, Lielbritānija, Vācija, Ķīna, Malaizija, Saūda Arābija, Zviedrija u. c.) autori.

Kontentalizēs rezultātā noteiktas astoņas procesu kopas, ko rakstu autori uzskata par svarīgiem faktoriem un kas minētas vismaz 10 (10 %) rakstos. Tās ir:

- 1) vadība un plānošana;
- 2) monitorings;
- 3) tehniskās apkopes darbības;
- 4) būvniecība, atjaunošana un remonti;
- 5) ēku pārvaldišanas vadības programmatūras, datubāzes;
- 6) pārvaldišanas un uzturēšanas izmaksas;
- 7) mūsdienīgas tehnoloģijas;
- 8) juridiskie un tehniskie standarti, normatīvie akti.

2.1. tabula

#### **Noteikto galveno procesu kopu saraksts**

Nr. p. k.	Procesu kopas	Biežums, %	Līmenis
1.	Vadība un plānošana	42	Augsts
2.	Monitorings	32	Augsts
3.	Tehniskās apkopes darbības	30	Augsts
4.	Būvniecība, atjaunošana un remonti	30	Augsts
5.	Ēku pārvaldišanas vadības programmatūras, datubāzes	12	Vidējs
6.	Pārvaldišanas un uzturēšanas izmaksas	11	Vidējs
7.	Mūsdienīgas tehnoloģijas	10	Zems
8.	Juridiskie un tehniskie standarti, normatīvie akti	10	Zems

Rakstu kontentalizēs rezultātā izdalītās procesu kopas un to novērtējumi ir apkopoti 2.1. tabulā. Procesu kopas sadalītas trīs līmeņos pēc pieminēšanas biežuma:

- 1) zems – 10 % un mazāk;
- 2) vidējs – no 10 % līdz 30 %;
- 3) augsts – 30 % un vairāk.

Apkopotā informācija liecina, ka pārvaldišanas procesu ietekmējošo faktoru kontekstā visbiežāk minēta "Vadība un plānošana". Tas izriet no

pārvaldīšanas būtības, jo pārvaldīšana vienmēr ir plānošana un vadīšana, kas tieši ietekmē pārvaldīšanas rezultātu, jo bez vadības un plānošanas nedarbojas neviena no pārējām septiņām kategorijām. Plānošana ir saistīta arī ar lēmumu pieņemšanu. Neatkarīgi no tā, vai lēmumus pieņem pārvaldnieski vai īpašnieki, vai citas iesaistītās un ieinteresētās puses, ir jāapzinās, kāds ir darbības mērķis un kāda reāla ietekme visiem plānotiem un īstenotiem procesiem būs uz dzīvojamo māju ilgmūžību. Šajos procesos liela nozīme ir arī nozares profesionāļiem, to kompetencei un atbilstībai tirgus prasībām, nodarbinātības politikai, riskiem, to apdrošināšanas gadījumiem, veidojot produktīvu bāzi ekonomikas izaugsmei.

Nākamā procesu kopa (minēta 32 % rakstu) ir "Monitorings". Kvalitatīva ēku monitoringa un uzraudzības nodrošināšana īpaši aktuāla ir kļuvusi pēdējos gados, kad ir attīstījušās informācijas tehnoloģiju komunikācijas un pastāv iespēja attīstīt datorizētas ēku uzraudzības sistēmas. Šo sistēmu lietošana īpaši aktuāla ir nedzīvojamo ēku un tā saucamo daudzdzīvokļu dzīvojamo māju jauno projektu sektorā. Monitorings ir procesa novērošana, novērtēšana, kontrole, analīze un prognozēšana. Kvalitatīvas monitoringa sistēmas dod iespēju ne tikai aizsargāt objektus, bet arī laikus saņemt ziņojumus par bojājumiem vai avārijas situācijām inženiertīklos, kā arī saņemt aktuālus dažāda veida skaitītāju rādījumus, izmantojot attālināto nolasīšanu. Monitoringa mērķis ir nodrošināt īpašniekus, citus mājas iedzīvotājus, arī pārvaldīšanas uzņēmumu ar laikus sniegtu, kvalitatīvu un vispusīgu informāciju par novērojamā objekta stāvokļa izmaiņām. Nākotnē prognozējams, ka monitoringa lietošana attīstīsies aizvien vairāk, tostarp nodrošinot monitoringa un kontroles sistēmas darbību un īstenojot sistemātiskus, regulārus un mērķtiecīgus objekta stāvokļa novērojumus un mērījumus.

Process "Tehniskās apkopes darbības" ir analizēts 30 % gadījumu no visiem pētāmajiem rakstiem. Process ietver visas darbības, kuras ir saistītas ar ēku tehnisko uzturēšanu, apkopi, tostarp energovadību, ugunsdzēsības sistēmu, ūdens un kanalizācijas sistēmu, uzturēšana, mehāniskās sistēmas (ventilācija, kondicionēšana), ēkas automātiskās vadības sistēmas apkopes, elektromehānisko ierīču uzturēšana, elektromehānisko transportēšanas sistēmu apkope, lai nodrošinātu veiksmīgu tehnisko funkciju pildīšanu, ekspluatācijas laika pagarinājumu un ēku ilgtspēju. Tehnisko apkopi veic, lai nodrošinātu dzīvojamo māju dzīvojamās mājas fizisko saglabāšanu un nepielautu apdraudējuma iestāšanos. Tehniskās apkopes dokumentē dažāda veida žurnālos.

"Būvniecība, atjaunošana un remonti" (minēta 18 %) apkopo darbības un faktorus, kas saistīti ar būvniecību, vispārīgo atjaunošanu un remontdarbiem, kā arī bieži vien ar energoefektivitāti, nodalot to kā procesa apakškopu. Šī tēma šobrīd ir viena no prioritātēm visā pasaulē, jo saistīta ne tikai ar ēku uzturēšanas pilnveidošanu, izmaksu samazināšanu ēku uzturēšanai, enerģijas liederīgu izmantošanu, bet arī ar globālām klimata izmaiņām un vides kvalitāti.

Organizējot būvniecības darbus, svarīgi ievērot visus tiesiskos nosacījumus (normatīvo regulējumu, standartus, būvnormatīvus, ražotāju instrukcijas u. c.).

“Ēku pārvaldības vadības programmatūras, datubāzes” (12 %) iekļauj faktorus, kas saistīti ar programmnodrošinājumu attīstību un informācijas tehnoloģiju ieviešanu ēku pārvaldišanas jomā. Arī šī kategorija pēdējos desmit gados aizvien vairāk parādās ēku pārvaldīšanas nodrošināšanā. Kā galveno iemeslu tam var minēt arvien jaunas informācijas tehnoloģijas un risinājumus, kas padara pārvaldīšanas procesu ērtāku pārvaldniekam, atbrīvojot viņu no lieka papīru darba, nodrošinot augstu datu aizsardzības līmeni un lielākas iespējas uzraudzīt visus procesus, kas saistīti ar konkrēto pārvaldāmo objektu. Savu lomu šeit spēlē arī uz pakalpojumu elektronizāciju vērstā Eiropas Savienības politika, lai samazinātu papīra izmantošanu. Skaidrojums, kāpēc šīs kategorijas pieminēšanas biezums ir tikai 12 %, var būt tas, ka labi informācijas tehnoloģiju risinājumi nekad nav bijuši lēti, tāpēc pārvaldīšanas pakalpojumu sniedzēju skaits, kas var atlauties pilnībā pāriet uz datorizētu dokumentu pārvaldību, ir mazs. Cits faktors – pārvaldnieki apzinās, ka programmnodrošinājuma izmaksas tiks iekļautas pārvaldīšanas maksā, tā palielinot šīs izmaksas. Ja pārvaldniekam ir simtiem māju, tad īpašnieki var arī nepamanīt maksas pieaugumu par centa simtdaļu, bet, ja objektu ir salīdzinoši maz, tad rodas jautājums, vai ieguvums no sistēmas ieviešanas būs samērīgs ar sekām, ko radīs pārvaldīšanas maksas palielinājums. Ieviešot pārvaldīšanas procesa gaitā ēku pārvaldības vadības programmatūru izmantošanu, pārvaldīšanas uzņēmumam ir jānodrošina, ka viņa darbinieku skaits un prasmes ir piemērotas, lai patstāvīgi izmantotu programmu sniegtās iespējas un pārvaldības procesus. Darbojoties ar šīm programmām, ir jābūt arī skaidriem informācijas drošības mērķiem, koncentrējoties uz sistēmām, pakalpojumiem, personālu un procesiem.

Līdzīgs rezultāts (11 %) ir procesam “Pārvaldīšanas un uzturēšanas izmaksas”. Neskatoties uz to, ka šie procesi minēti rakstos salīdzinoši maz, tie ir ļoti nozīmīgi, jo tieši vai netieši būtiski ietekmē pārvaldīšanu. Zem šīs procesu kopas parādās vairākas apakškategorijas, jo izmaksas ir saistītas ar attīstību, pārvaldīšanu, administrēšanu, fizisko saglabāšanu un atjaunošanu. Pēdējos gados aizvien vairāk uzmanības tiek pievērsts arī ugunsdrošības pasākumu ievērošanai.

Procesu kopa “Mūsdienīgas tehnoloģijas” (10 %) pēdējos gados kļūst aizvien aktuālāka. Mūsdienīgas tehnoloģijas nodrošina inovatīvas pieejas un viedierīču piedāvātas jaunas funkcijas, padarot ēku pārvaldību ērtāku un caurskatāmāku. Šie procesi ir tieši saistīti ar “Uzraudzību un monitoringu” un “Ēku pārvaldības vadības programmatūras, datubāzes”, jo mūsdienīgu tehnoloģiju lietojums atvieglo pārvaldīšanas procesu, automatizējot dažādu uzdevumu izpildi. Viens no piemēriem ir skaitītāju rādījumu attālināta nolasīšana un siltummezglu dinamiskā vadība. Svarīgs pakalpojums ir profesionālā uzraudzība, kuras gaitā tiek sekots līdzi drošības sistēmas signāliem, kas dod ziņu par ārkārtas situāciju, ko var izraisīt ugunsgrēks, ūdens noplūde, ielaušanās.

Pēdējā no procesu kopām ir "Juridiskie un tehniskie standarti, normatīvie akti" (10 %), kas minēta vēl retāk. Juridiskie un tehniskie standarti ir attiecīgu institūciju vai arī uzņēmumu iekšējie dokumenti, rīkojumi, kur ietverti vispārīgi piemērojami noteikumi un norādījumi, lai sakārtotu savu darbību un nodrošinātu veiksmīgu procesu norisi. Savukārt normatīvie akti ir rakstveida juridiski akti, kuri ietver Eiropas Savienības un Latvijas Republikas normatīvo regulējumu, kas nosaka nozares darbības pamatprincipus. Katrs no šiem dokumentiem pilda savu funkciju un nosaka konkrētas darbības un procesu regulāciju.

Katra no 2.2. tabulā norādītajām procesu kopām ietver vairākas apakškopas. 2.2. tabulā izdalītas procesu apakškopas, kuru vērtējums pēc nodaļas sākumā minētās gradācijas ir augsts vai vidējs.

Apkopojoj iegūto informāciju, jāsecina, ka dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas darbība notiek mikro un makro vidē, uz kuru iedarbojas iekšējie un ārējie faktori un kurā var identificēt noteiktus procesus, kas tiešā vai netiešā veidā ietekmē visas pārvaldīšanas sistēmas darbību.

Lai uzturētu daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas labā kvalitātē un nodrošinātu to dzīves cikla pagarinājumu, ir jāņem vērā daudzi faktori: ekonomiskie, juridiskie, tehniskie un arī sociālie. Ilgtspējīgu uzturēšanu ietekmē ne tikai māju fiziskās īpašības, bet arī to pārvaldīšana un tehniskā uzturēšana.

2.2. tabula

#### **Galvenie pārvaldīšanas procesi un to apakšprocesu kopas**

Nr.	Process	Apakšprocess
1.	Vadība un plānošana	Profesionālās zināšanas, kompetence Plānošana un sadale Organizēšana Finanšu avotu piesaiste Komunikācija Drošība Vadība Kvalitāte Efektivitāte, produktivitāte Novērtēšana Administratīvās darbības Pakalpojumu nodrošināšana Apdrošināšana
2.	Monitorings	Novērošana un analīze Kontrole Uzraudzība Diagnosticēšana Defektu identificēšana, apsekošana Klimata kontrole Temperatūras regulēšana Prognozēšana

2.2. tabulas turpinājums

Nr.	Process	Apakšprocess
3.	Tehniskās apkopes darbības	Iekārtu, konstrukciju, komunikāciju apsekošana Teritorijas uzkopšana Telpu uzkopšana Sanitārā apkope Atkritumu apsaimniekošana Apkures sistēmu darbības nodrošināšana Dzesēšanas sistēmu darbības nodrošināšana Inženiersistēmu darbība Tehniskās apkopes Ventilācija Gaisa kondicionēšanas iekārtas Tehniskais novērtējums Energovadība
4.	Būvniecība, atjaunošana un remonti	Būvniecība (atjaunošana, pārbūve, rekonstrukcija) Remonts Projektēšana
5.	Ēku pārvaldības vadības programmatūras risinājumi un datubāzes uzturēšana	Informācijas tehnoloģiju izmantošana Programmēšana Datubāzes izveidošana uzturēšana Video analītikas funkcijas, objektu atpazīšana Integrācija ar trešo pušu sistēmām (piekļuvē kontrole, ugunsdrošība, ielaušanās)
6.	Pārvaldišanas un uzturēšanas izmaksas	Pārvaldišanas izmaksas Izmaksu samazināšana Līdzfinansējums Būvniecības, remonta izmaksas
7.	Mūsdienīgas tehnoloģijas	Materiāli tehniskā bāze Infrastruktūra Viedās mājas Viedie skaitītāji Gandrīz nulles enerģijas mājas Telpu uzkopšanas tehnoloģijas Teritorijas uzturēšanas un uzkopšanas tehnika
8.	Juridiskie un tehniskie standarti, normatīvie akti	Eiropas Savienības direktīvas un regulas Likumi, Ministru kabineta noteikumi Pašvaldību saistošie noteikumi Latvijas valsts standarti Judikatūra Līgumi

## 2.2.

### Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmu ietekmējošie ārējie faktori

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari ietekmē ārējās vides faktori un ar tiem saistītās problēmas un cēloņi (sk. 2.2. att.).

Nodajā veiktā pētījuma jautājums, mērķi un uzdevumi ir noteikts pētījuma plāns un darbības. Pirmais posms – pētījuma metodoloģijas un konceptuālā ietvara izpēte. Pētījuma pirmais jautājums – kādi ārējie faktori ietekmē daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari. Pētniecības posmā ietilpst zinātniskās literatūras analīze, lai noteiktu pētījuma problemātiku. Pētījuma metodoloģijas izstrāde – mērķa un uzdevuma noteikšana un piemērotu pētniecības metožu izvēle.

Otrais posms – identificēt ārējo faktoru ietekmi uz daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesu un konstatēt nozarē esošās problēmas. Pētniecības posmā ietilpst normatīvo aktu, pētījumu par dzīvojamā fonda tehnisko nolietojumu, pašvaldībās pieejamās informācijas par līdzfinansējuma pieejamību, Latvijas tiesu e-pakalpojuma portāla [www.manas.tiesas.lv](http://www.manas.tiesas.lv) anonimizēto tiesas nolēmumu, ALTUM apkopoto datu, Centrālās statistikas pārvaldes, Būvniecības valsts kontroles biroja un "Lursoft" datu analīze.

Trešais posms – veikta dzīvokļu īpašnieku, dzīvojamo māju iedzīvotāju un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju nozares speciālistu aptauja, lai identificētu ārējos faktorus un to ietekmi uz daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesu un konstatētajām problēmām.

Monogrāfijas autore daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmā noteica četrus ārējās vides ietekmējošos faktorus (sk. 2.2. att.):

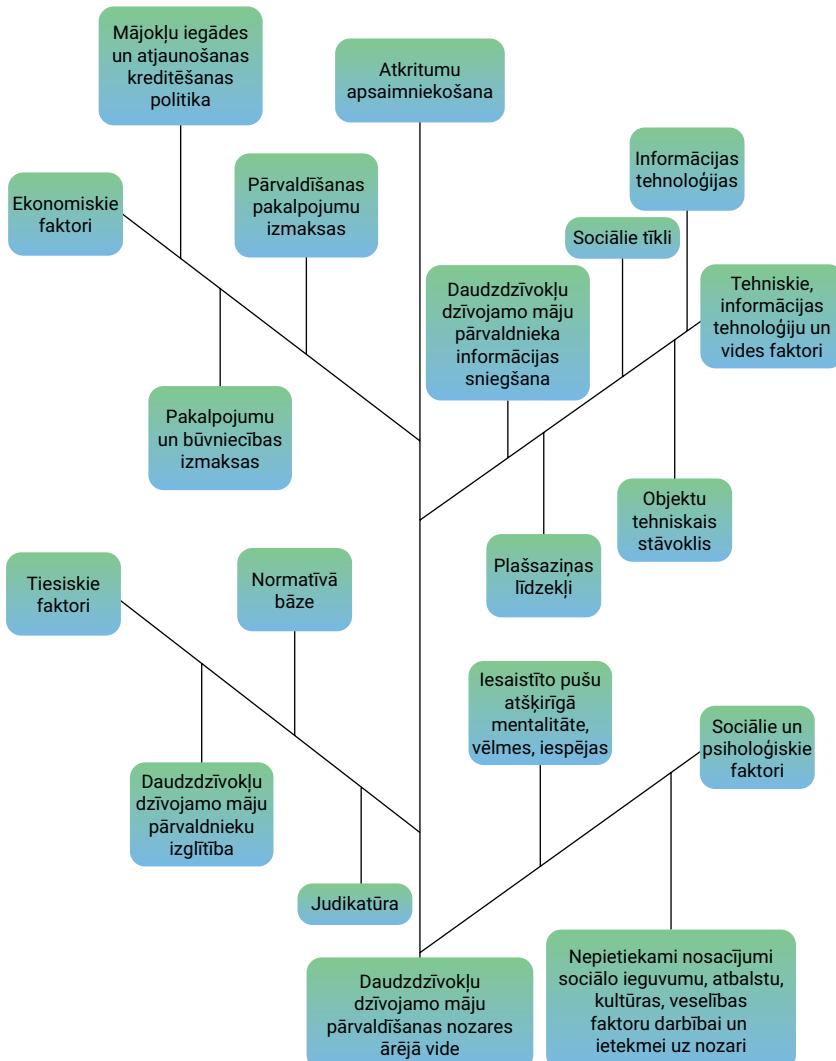
- 1) ekonomiskie faktori;
- 2) tiesiskie faktori;
- 3) tehniskie, informācijas tehnoloģiju un vides faktori;
- 4) sociālie un psiholoģiskie faktori.

Šīs dažādās vides (sk. 2.2. att.) un to ietekmējošo faktoru savstarpējās sakarības un mijiedarbības ietekmē visu pārvaldīšanas procesu. Ārējo faktoru ietekme un savstarpējā mijiedarbība (sk. 2.3. att.) nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā iesaistītās pušes ar informāciju un rīkiem, lai efektīvi īstenotu nepieciešamos pasākumus un veicinātu pārvaldāmo objektu dzīves cikla pagarināšanu un ilgtspējīgu saglabāšanu.

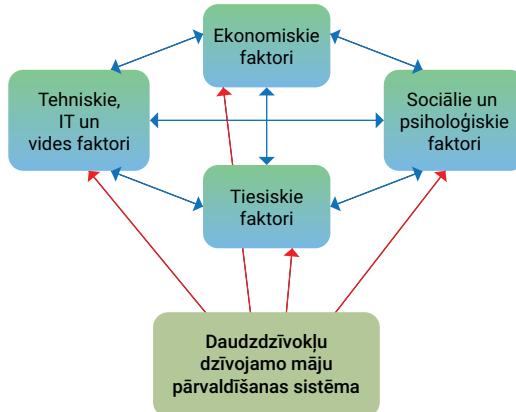
Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas gaitā var izdalīt trīs galvenos uzdevumus:

- 1) informācijas apkopošana par nozari un pārvaldāmajiem objektiem;
- 2) iegūtās informācijas apstrāde;
- 3) nozares ietekmēšana, īstenojot pārvaldīšanas un ilgtspējīgas saglabāšanas darbības.

No šī uzskaitījuma izriet, ka sākotnēji ir jāiegūst informācija par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas nozari un tajā iesaistītajām personām, normatīvo aktu regulējumu, pakalpojumu un darbinieku pieejamību. Katru gadu tiek veikti grozījumi dažādos normatīvajos aktos, kā rezultātā īpašniekiem nāk klāt jauni pienākumi (piemēram, ugunsdrošība, energoefektivitātes prasības), tādējādi arī palielinot atbildību par sava īpašuma uzturēšanu. Kad informācija ir ievākta, tā ir jāizanalizē, jāveic nepieciešamie



2.2. attēls. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas nozari ietekmējošie ārējās vides faktori.



2.3. attēls. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas faktoru savstarpējā mijiedarbība.

aprēķini, lai pakalpojums būtu ekonomiski pamatots un tiktu izmantotas optimālas pārvaldišanas metodes, jānoskaidro klientu vēlmes un iespējas. Tikai pēc visu šo darbību veikšanas drīkst uzsākt daudzdzīvokļu dzīvojamā māju pārvaldišanas pakalpojumu sniegšanu.

Visu iegūstamo informāciju var vērtēt trīs dažādos aspektos:

- 1) sintaktiskajā – kad tiek izvērtēts informācijas daudzums – vai informācija par objektiem un klientiem ir pietiekama (māju tehniskais stāvoklis, klientu maksātspēja, konkurentu piedāvājumi u. c.);
  - 2) semantiskajā – kad tiek analizēts informācijas saturs, izmantojot kritisko domāšanu – tiek izanalizētas stiprās un vājās puses, izvērtētas iespējas un draudi, izanalizēti pakalpojuma sniegšanu ietekmējošie faktori, ekonomiskais izdevīgums, pārvaldāmo objektu tehniskie parametri, sagatavotie uzturēšanas plāni u. c.;
  - 3) pragmatiskajā – kad teorija tiek apvienota praksē – pārvaldīšanas pakalpojuma īstenošana, uzraudzība, monitorings, ievērojot teorētiskās nostādnes un normatīvo aktu regulējumu un ieviešot to visu praktiskajā darbībā.

Katrī no pārvaldīšanas sistēmu ietekmējošiem faktoriem savstarpēji mijiedarbojas, ietekmējot arī cits citu, palielinot vai samazinot pārvaldīšanas darbību efektivitāti. Šo faktoru savstarpējā saite ar sistēmu ir redzama 2.4. attēlā.

Tiesiskie faktori ir viens no galvenajiem sistēmas darbību ietekmējošajiem rādītājiem. Normatīvo aktu regulējuma ietekme uz daudzdzīvokļu dzīvojamu māju pārvaldišanas sistēmu, to ievērošana vai tieši otrādi – ignorēšana vai pārkāpšana ieņem būtisku lomu nozares attīstībā. Normatīvo aktu regulējums ir attiecīnāms uz īpašuma uzturēšanu, piegādājamajiem pakalpojumiem, tehniskā stāvokļa izvērtējumu, tā uzlabošanas



2.4. attēls. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmas un procesu ietekmējošo faktoru shematisks attēlojums.

iespējām, finanšu avotu pieejamību, lēmumu pieņemšanu un daudzu citu jautājumu risināšanu.

Dzīvojamās mājas ekspluatācija kā process iekļauj dažādu specifisku uzdevumu veikšanu, kas ir savstarpēji saistīti, vērsti uz viena mērķa sasniegšanu, ņemot vērā vispārizināmo, ka objekta ekspluatācija ir “kādas ķermeniskas lietas tiesiska izmantošana saskaņā ar tās lietošanas mērķi konkrēta labuma gūšanai” (Joksts, Grgensone, Mihailovs, 2016).

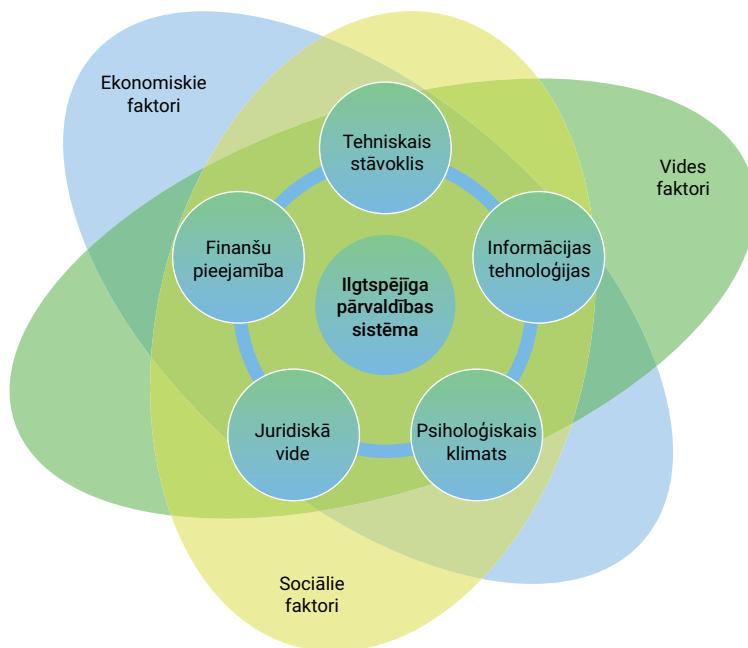
Lai panāktu dzīvojamo māju ilgtspējīgu saglabāšanu, ir jāveic objektu apsekošana, dažāda veida padziļinātas pārbaudes, datu monitorings, tehniskās un sanitārās apkopes, energoefektivitātes pasākumi, viedas energovadības, atjaunojamo energoresursu izmantošanas pasākumi.

Energoefektivitātes paaugstināšanas nozīmība ēkās tika aktualizēta ar 2007.–2013. gada Eiropas Savienības plānošanas perioda uzsākšanu. Pastāv uzskaits, ka līdz tam sabiedrībā bija zems informētības līmenis par māju atjaunošanas, tostarp energoefektivitātes, pasākumiem. Par būtisku faktoru šo jautājumu risināšanā, skaidrošanā un popularizēšanā var uzskatīt labās prakses piemēru rašanos. Kā viens no instrumentiem, kas aktīvi tiek izmantots, lai popularizētu mājokļu atjaunošanu, ir informatīvā kampaņa “Dzīvo siltāk” (Ekonomikas ministrija, 2016).

Savukārt, lai minētā informācija būtu pieejama, ir jāattīsta informatīvā saikne starp visām iesaistītajām pusēm, izmantojot gan tikšanos klātienē, gan arī informatīvi tehnoloģiskās metodes. Tomēr jānorāda, ka, lai sistēma darbotos efektīvi, ir svarīgs psiholoģiskais klimats gan pārvaldīšanas uzņēmumā, gan klientu (dzīvokļu īpašnieku/īrnieku/homnieku) vidū, gan arī savstarpējā mijiedarbība starp pārvaldnieku un klientiem.

Lai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma efektīvi darbotos, tās darbībā būtu ir jāievēro ilgtspējīgas attīstības faktori: ekonomiskie, vides, sociālie. Ilgtspējīga attīstība ir tāda attīstība, kas atbilst pašreizējās paaudzes vajadzībām, neapdraudot nākamo paaudžu spēju apmierināt savas vajadzības (WCED, 1987).

Zinātnieki atzīst, ka ekonomikā, tāpat kā ekoloģijā, tiek piemēroti savstarpējās atkarības noteikumi. Atsevišķas šo nozaru aktivitātes nav ieteicamas un reizēm pat ir neiespējamas. Piemēram, rūpīgi neapsvērti politiski lēmumi nelabvēlīgi ietekmē gan ekonomiku, gan vidi. Ekonomiskos un vides jautājumus ietekmē arī sociālās attīstības aspekti un otrādi. Pētījumi šajā nozare atklāj, ka ilgtspējīgu attīstību var piemērot uzņēmējdarbības veikšanā, kur tiek piemēroti visi trīs ilgtspējas faktori (Leščevica, 2013).



2.5. attēls. Ilgtspējīgas attīstības pamatprincipu un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas faktoru mijiedarbība.

Ilgspējīgs uzņēmums cenšas panākt ilgtspējīgu bagātību ģenerēšanu (ekonomiskā, sociālā un vides bagātība). Tas nozīmē, ka visas vērtības jāuztver vienādi (Leščevica, 2013).

Lai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana tiktu īstenota efektīvi un ilgtspējīgi, pārvaldīšanas sistēmai jābūt savstarpējā mijiedarbībā ar ilgtspējīgas attīstības un saglabāšanas pamatprincipiem (sk. 2.5. att.).

Ilgspējīga uzņēmējdarbība ir uzņēmumu patstāvīga apņemšanās:

- izturēties ētiski;
- veicināt ekonomisko attīstību;
- uzlabot darbaspēka, viņu ģimeņu, vietējās un pasaules sabiedrības, kā arī nākamo paaudžu kvalitāti (Cralis, Vereeck, 2004).

Ilgspējīga uzņēmējdarbības attīstīšana ir liels izaicinājums uzņēmējiem, tostarp daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē. Process ietver gan politiskos, ekonomiskos un vides izaicinājumus, gan arī iesaistīto personu psiholoģisko uztveršanas spēju un gatavību attīstīties.

Turpmāk dziļāk izpētīti visi piedāvātās pārvaldīšanas sistēmas faktori.

### 2.2.1. Ekonomiskā vide un faktori

Ekonomiskie faktori ietver pārvaldīšanas un uzturēšanas izmaksas, kā arī ienākumu avotus (piemēram, objekta uzturēšanas izmaksas, nodokļus, komunālo pakalpojumu izmaksas, remonta darbu izmaksas, ienākumus no nomas utt.).

Finanšu pieejamība un tās apmērs ir atkarīgs gan no pašu īpašnieku maksātspējas, gan no viņu vēlmes investēt savā īpašumā, gan arī no finanšu vidē pieejamajiem finanšu avotu modeļiem. Ieguldījumi jeb investēšana daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanā un atjaunošanā notiek nepārtraukti, atšķirība ir tikai finansējuma apmērā, pieejamībā un izmantošanas mērķī.

Finanšu avotus praksē iedala divās daļās.

1. **Iekšējie finanšu līdzekļi** – tie ir salīdzinoši nelieli, un ar tiem nevar veikt liela apmēra remonta un atjaunošanas darbus. Tomēr, veiksmīgi tos izmantojot īpašuma ikdienas pārvaldīšanā, var arī ievērojami uzlabot īpašuma tehnisko stāvokli.

1.1. Uzkrājumi. Tie ir maksājumi, kuri tiek iekasēti no īpašniekiem katru mēnesi papildus pārvaldīšanas maksai. Par to apmēru lemj dzīvokļu īpašnieki. Iekasējot uzkrājumus, sākotnēji to izlietošanas mērķis netiek noteikts. To izlietojums ir atkarīgs no situācijas, t. i., kad būs vajadzīgs veikt kādus remonta vai citus darbus, kuru nepieciešamību nosaka vai nu avārijas situācija, vai ēkas vai iekārtu tehniskais stāvoklis. Paaugstinot uzkrājumu fondam novirzāmos līdzekļus un veidojot šos uzkrājumus samērīgi ar

- kopīpašnieku maksātspēju, tiek veicināta īpašnieku iesaistīšanās daudzdzīvokļu dzīvojamo māju kopīpašuma pārvaldīšanā.
- 1.2. Mērķmaksājums. Par tā nepieciešamību, apmēru un iekasēšanas ilgumu lemj dzīvokļu īpašnieki. Atšķirībā no uzkrājuma šajā gadījumā ir jānorāda, kāds maksas iekasēšanas mērķis (piemēram, stāvvadu nomaiņa), ir zināma jau konkrēta tāme vai kontroltāme, uz kuras izmaksām balstoties, tiek aprēķinātas viena kvadrātmētra izmaksas, kā arī tiek noteikts finanšu līdzekļu uzkrāšanas ilgums. Šo modeli izmanto gadījumos, kad ir jāveic kādi lielāki atjaunošanas darbi, bet nav vēlmes vērsties pēc aizdevuma kredītiestādē. Līdzekļu iekasēšanas veids, neizmantojot kredītiestāžu aizdevumus, daļai īpašnieku dod lielāku drošības sajūtu, kā arī apziņu, ka nebūs jāveic aizdevuma procentu maksājumi, kā rezultātā arī ir vieglā saņemt no īpašniekiem saskaņojumu šādu finanšu līdzekļu uzkrāšanai. Nosakot termiņu, līdz kuram dzīvokļu īpašniekiem šī summa jāiemaksā, ir iespējams precīzi kontrolēt naudas plūsmu ēkas kopējā kontā un plānot atjaunošanas darbus. Ir skaidri jānosaka mērķis, kuram tiek veikts šis maksājums. Lēmuma pieņemšana par mērķmaksājumu var būtiski atvieglot finanšu līdzekļu uzkrāšanu un nepieciešamo darbu izpildi. Tomēr šo iekšējo finanšu līdzekļu uzkrāšana ir ilgstoša, jo situācija gan būvniecībā, gan valsts noteiktajos tarifos (par gāzi, elektrību, ūdeni) ir mainīga. Minētie faktori var ietekmēt iecerēto mērķu sasniegšanu. Iekšējās finansēšanas priekšrocības ir finansiālas neatkarības saglabāšana.
- 1.3. Peļņa. Šis finansējuma modelis lietojams gadījumos, kad dzīvojamā mājā ir kādas koplietošanas telpas, kuras tiek iznomātas komersantiem – ir atvērti veikali, skaistumkopšanas kabineti, solāriji, zobārstniecības privātprakses u. c. Iegūtā nomas maksā novirzāma mājas uzkrājuma fondā. Tādu praksi izmanto arī gadījumos, kad mājai ir viens vai divi kopīpašnieki, un objektā ir nedzīvojamās telpas, kurās iespējams veikt komercdarbību. Lai iegūtu mājai papildu finansējumu, lielākajās pilsētās izveidojusies prakse – izvietot vides reklāmas uz ēku gala sienām. Lai īstenotu šādas aktivitātes, dzīvokļu īpašnieku kopībai ir jāpieņem atbilstošs lēmums par kopīpašumā esošās daļas nodošanu lietošanā.
2. **Ārējie finanšu līdzekļi** – tie ir daudz apjomīgāki nekā iekšējie, tomēr tiem raksturīga nepieciešamība pamatot to izmantošanu, it īpaši, ja tas ir valsts, pašvaldību vai Eiropas Savienības struktūrfondu līdzfinansējums. Lai šo finansējumu saņemtu, tiek izvērtēta īpašnieku maksātspēja, maksājumu disciplīna, īpašnieku balsojuma proporcionālitāte, kā arī noteikti citi ar investīcijām saistīti riski.

2.1. Pašvaldību līdzfinansējums. Latvijā visas teritorijas ir sadalītas administratīvajās zonās. Katrā no administratīvajām teritorijām ir pašvaldības, kuru teritorijā atrodas dzīvojamās mājas. Lielākā daļa šo mājokļu ir privātpašums, kas nozīmē, ka īpašniekiem ir pašiem jānodrošina sava finansējums mājokļu uzturēšanai. Tomēr Latvijas normatīvie akti paredz iespēju pašvaldībām piedalīties ar savu finansējumu, sniedzot noteikta veida atbalstu.

Pamatojoties uz likumu "Par palīdzību dzīvokļa jautājumu risināšanā", pašvaldība var sniegt palīdzību dzīvojamās mājas īpašiekam vai dzīvokļu īpašniekiem, piešķirot finansējumu šādiem mērķiem (Par palīdzību dzīvokļa jautājumu risināšanā, 2001):

- par valsts nozīmes kultūras pieminekli atzītas dzīvojamās mājas restaurācijai;
- dzīvojamās mājas atjaunošanai, ja tās tehniskais stāvoklis normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā atzīts par bīstamu cilvēku dzīvībai vai veselībai;
- tādas dzīvojamās mājas atjaunošanai, kurā jālikvidē terora akta, avārijas, stihiiskas nelaimes vai citas katastrofas sekas;
- energoefektivitātes pasākumu veikšanai dzīvojamā mājā;
- dzīvojamai mājai piesaistītā zemesgabala labiekārtošanai.

Energoefektivitātes likums stājās spēkā 2016. gada 29. martā, un tā mērķis ir energoresursu racionāla izmantošana un pārvaldība, lai sekmētu ilgtspējīgu tautsaimniecības attīstību un ierobežotu klimata pārmaiņas. Atbilstoši minētā likuma 5. panta prasībām pašvaldībām ir tiesības izstrādāt un pieņemt energoefektivitātes plānu kā atsevišķu dokumentu vai kā pašvaldības teritorijas attīstības programmas sastāvdaļu, kurā iekļauti noteikti energoefektivitātes mērķi un pasākumi. Savukārt atbilstoši Energoefektivitātes likuma 7. panta prasībām pašvaldības var veidot pašvaldības energoefektivitātes fondu, kura līdzekļi izmantojami vairākās jomās, tostarp pašvaldības plānošanas dokumentos paredzēto energoefektivitātes politikas pasākumu ieviešanai (Energoefektivitātes likums, 2016). Saskaņā ar likumu energoefektivitāte ir energoresursu izmantošanas lietderīguma pakāpe, kas izpaužas kā galaproducta veida, kvalitātes un kvantitātes samērs ar energoresursu patēriņu (Energoefektivitātes likums, 2016). Latvijas pašvaldībās darbojas dažādas atbalsta programmas, kas palīdz iedzīvotājiem īstenot ēku atjaunošanas pasākumus un sedz daļu izdevumu. Viena no aktuālajām programmām, kuru aktīvi izmanto daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieki, ir pašvaldības līdzfinansējums tehniskās dokumentācijas izstrādē, kas nepieciešama, lai veiktu ēku vispārējo atjaunošanu. Šāda līdzfinansējuma ietvaros atbalsts tiek sniepts energoaudita, tehniskā apsekojuma, vienkāršotās apliecinājuma kartes vai tehniskā projekta izstrādē.

Rīgas pašvaldība 2017. gada nogalē pieņēma saistošos noteikumus, kuri paredz līdzfinansēt ne tikai tehniskās dokumentācijas sastādīšanu, bet arī

daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas atjaunošanas darbu veikšanu energoefektivitātes pasākumu ietvaros – ne vairāk kā 50 % apmērā no atjaunošanas projekta kopējām izmaksām, kā arī daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas atjaunošanas darbu veikšanai, ja daudzdzīvokļu dzīvojamā māja, tās daļa, atsevišķu tehnisko sistēmu vai elementu stāvoklis normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā atzīts par bīstamu cilvēku dzīvībai vai veselībai, – ne vairāk kā 50 % apmērā no atjaunošanas projekta kopējām izmaksām (Rīgas dome, 2019).

Papildus šim finansējumam daudzās pašvaldībās ir pieejams līdzfinansējums teritorijas labiekārtošanas projektiem. Šo projektu ietvaros tiek veikti tādi darbi kā:

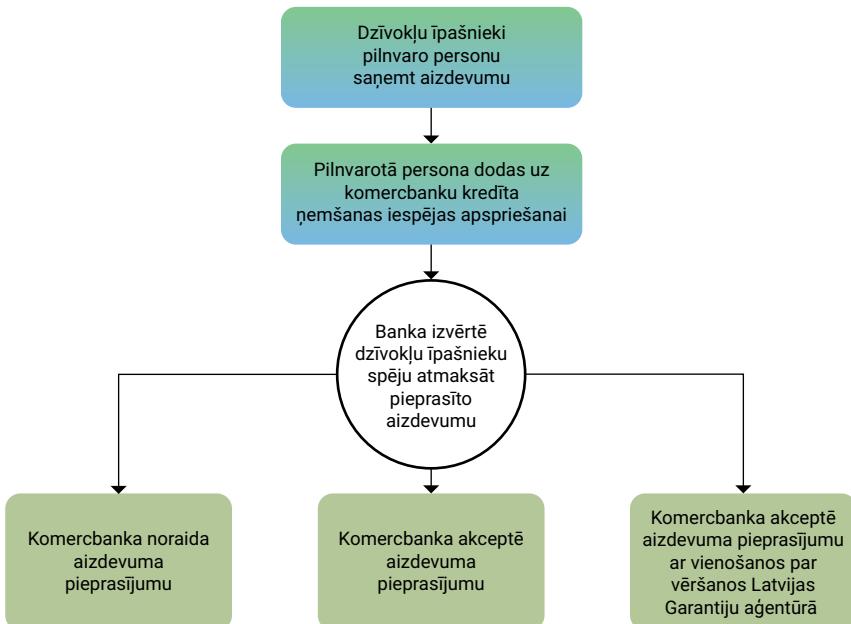
- brauktuvju, ietvju vai stāvlaukuma jaunbūve, rekonstrukcija, atjaunošana vai esošā seguma izlases veida remonts (remonts, kuru veic atsevišķiem posmiem nolūkā likvidēt esošos defektus);
- apgaismojuma jaunbūve, rekonstrukcijai vai atjaunošana;
- cits labiekārtojums (bērnu rotāju laukuma, soliņu, atkritumu urnu, atkritumu konteineru laukumu, zālienu un apstādījumu, veļas žāvētavu, velosipēdu novietņu) būve, rekonstrukcija vai atjaunošana.

Pašvaldību sniegtais līdzfinansējums daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanā ir labs stimuls, lai dzīvokļu īpašnieki klūtu aktīvāki sava īpašumā uzturēšanā. Tas var būt kā pirmais solis, lai īpašnieki pieņemtu nopietnus lēmumus par ēku vispārējo atjaunošanu.

2.2. Kredītiestāžu aizdevumi. Pēdējo 10 gadu laikā kredītiestāžu aizdevumi klūst aizvien aktuālāki. Visas lielākās komercbankas, kuras darbojas Latvijas tirgū, ir izstrādājušas finansējuma programmas, kuru mērķis ir finansēt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošanas, pārbūves vai restaurācijas darbus. Šiem mērķiem kredīti tiek izsniegti ar atmaksas termiņu 15–20 gadi, un ir iespējams projektu finansējums līdz pat 100 %.

Šāda finansējuma priekšrocība ir tā, ka dzīvokļi nav jāieķilā un par pamatu kredīta izsniegšanai kalpo regulāra finanšu plūsma par pārvaldišanas pakalpojumiem bankas kontā. Lai saņemtu aizdevumu bankā, ir nepieciešama dzīvokļu īpašnieku piekrišana. Lai saņemtu kredītu varētu nomaksāt, tiek noteikta papildu maksa aizdevuma dzēšanai, kas kā papildu pozīcija atspoguļojas rēķinos par mājas pārvaldišanu. Procentu likmes katram aizņēmējam tiek noteiktas individuāli, izvērtējot dažādus rādītājus, piemēram, aizņēmēja finansiālos rādītājus, atjaunojamās mājas naudas plūsmu, parādu apjomu atjaunojamā mājā u. c.

Lai saņemtu aizdevumu, ir noteikts process, kas īpašnieku pilnvarota jai personai jāiziet (sk. 2.6. att.). Saskaņā ar normatīvo aktu regulējumu ir jāsaņem pilnvarojums uzsākt aizdevuma noformēšanas darbības, jāuzsāk komercbanku izpēte un pārrunas. Banka izvērtē visus riskus, kas saistīti ar īpašnieku maksātspēju, un pieņem lēmumu – izsniegt vai atteikt izsniegt aizdevumu. Ja komercbanka uzskata, ka risks ir paaugstināts, tad tiek pieprasīta valsts garantija no Latvijas Garantiju aģentūras.



2.6. attēls. Aizdevuma saņemšanas procesa shematisks atveidojums.

Īstenojot šāda veida projektus, svarīgs ir kredītnodrošinājums. Pamata nodrošinājums ir prasījumu tiesība pret debitoriem: komercķīla (SIA vai AS gadījumā) vai cesija (DzĪKS, DzĪB gadījumā). Papildus šim nodrošinājumam kā nākamais svarīgais ir nākotnes naudas plūsma – komercbankas norēķinu kontā dzīvoļu īpašnieku laikus ieskaitītie ikmēneša maksājumi par atjaunojamās mājas pārvaldīšanas un komunālajiem pakalpojumiem. Šis nosacījums ir svarīgs, pieņemot lēmumus, jo netiek izvirzīta prasība ieķilāt nekustamo īpašumu. Papildu nodrošinājums aizdevumam:

- Latvijas Garantiju aģentūras garantija;
- debitoru saistību izpildes apdrošināšana;
- trešo personu galvojums (Latvijas Republikas rezidenti – juridiskās vai fiziskās personas);
- depozīts 1–3 ikmēneša kredīta maksājumu apmērā.

Pieņemot lēmumu par aizdevuma piešķiršanu, komercbankas izvērtē riskus un izskata risku mazināšanas iespējas (sk. 2.3. tab.). Kā redzams 2.3. tabulā, izvērtējot riskus, tiek nēmta vērā gan īpašnieku maksātspēja, gan paša atjaunojamā objekta atrašanās vieta, tās attīstības iespējas, īpašuma tirgus vērtība pēc atjaunošanas, kā arī pārvaldnieka darbība visā pārvaldīšanas sistēmā kopumā.

Daudzdzīvoļu dzīvojamo māju atjaunošanas aizdevuma nodrošinājums ir nākotnes naudas plūsma un dzīvoļu īpašnieku laikus pārskaitītie

## 2.3. tabula

**Riski un izskatītās risku mazināšanas iespējas (veidots, izmantojot (Kukute, 2014))**

<b>Risks</b>	<b>Kritērijs</b>	<b>Risku mazināšanas iespējas</b>
Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehniskā stāvokļa pasliktināšanās	Tehniskais un morālais nolietojums	<ol style="list-style-type: none"> <li>Regulāri apsekot objektu.</li> <li>Atjaunot konstrukcijas, komunikāciju iekārtas.</li> <li>Modernizēt iekārtas, komunikācijas.</li> <li>Uzlabot dzīvojamās mājas kvalitāti, domāt par inovācijām un iespējām īstenot jaunas idejas.</li> </ol>
Dzīvokļu īpašnieku maksātspējas pasliktināšanās	Pārvaldnieka rīcība, īpašnieku atbildība, garantija	<ol style="list-style-type: none"> <li>Regulāri administrēt maksājumus, uzraudzīt saistību izpildi</li> <li>Veikt prognozes, prognozējot mākotnes pienēmumus par maksātspēju kredīta darbības laikā (10–20 gadi).</li> <li>Nodrošināt parādu atgūšanu.</li> <li>Veidot uzkrājumu.</li> </ol>
Teritorijas attīstības potenciāls, ilgtspēja	Garantija, pieejamā informācija	<ol style="list-style-type: none"> <li>Izvērtēt atjaunojamā objekta atrašanās vietu un tās izaugsmes potenciālu.</li> <li>Prognozēt īpašuma vērtību pēc atjaunošanas, tā tirgus vērtību.</li> <li>Sekot līdzi tirgus pārmaiņām, attīstības iespējām</li> </ol>
Atjaunošanas, energoefektivitātes pasākumu kvalitāte	ALTUM, tirgus	<ol style="list-style-type: none"> <li>Līgumā noteikt atbildību par energoaudita, tehniskā apsekojuma kvalitāti.</li> <li>Nodrošināt būvuzraudzību, veicot vienkāršoto vai pilno atjaunošanu vai pārbūvi.</li> <li>Līgumā noteikt atbildību par būvniecības tehniskās dokumentācijas kvalitāti.</li> <li>Līgumā noteikt atbildību par būvdarbu kvalitāti, tostarp piemērotām tehnoloģijām.</li> <li>Izmantot dažādas apdrošināšanas iespējas.</li> </ol>
Administratīvās darbības	ALTUM darbības	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nodrošināt klientu apkalošanu.</li> <li>Ievērot samērīgu dokumentu izskatīšanas laiku.</li> <li>Izstrādāt standarta dokumentus, paraugus, tostarp līgumus, lēmumu projektus.</li> <li>Izvērtēt būvniecības izmaksu pieaugumu, ietekmi.</li> <li>Izvērtēt attiecīmo izmaksu finanšu korekcijas (ķīudas dokumentācijā, ar finansējuma devēju nesaskaņotas darbības u. c.).</li> <li>Veidot sadarbību ar ALTUM, sadarbojoties ar institūcijas ekspertiem, kontaktpersonām.</li> </ol>

## 2.3. tabulas turpinājums

Risks	Kritērijs	Risku mazināšanas iespējas
Būvniecības kvalitāte	ALTUM darbības, Būvvaldes darbības, būvuzraudzība, autoruzraudzība, projektu vadība	<ol style="list-style-type: none"> <li>Izvēlēties saimnieciski izdevīgāko piedāvājumu.</li> <li>Veikt publisko iepirkumu vai cenu aptauju.</li> <li>Veikt būvuzraudzību.</li> <li>Veikt autoruzraudzību.</li> <li>Uzraudzīt būvdarbu līguma izpildi, nepieciešamības gadījumā veikt grozījumus līgumos.</li> <li>Organizēt būvsapulces.</li> <li>Sekot līdzī būvniecības laika grafikam.</li> <li>Pārbaudīt būvizstrādājumu atbilstību normatīvo aktu prasībām.</li> </ol>
Pārvaldīšanas process, tā vadība un uzraudzība, attīstība	Tiesību aktu regulējums, pārvaldīšanas procesa uzraudzība	<ol style="list-style-type: none"> <li>Izvērtēt dažādus pārvaldīšanas modeļus – riski, kas jānovērš finansējot.</li> <li>Pārbaudīt pārvaldnieku, projektu vadītāja darbības caurspīdīgumu, reputāciju.</li> <li>Nodrošināt pārvaldnieku, projektu vadītāju uzraudzību un kontroli (saskaņā ar tiesību aktos noteiktajām funkcijām, uzdevumiem).</li> <li>Izvērtēt sadarbības partnerus.</li> <li>Izvērtēt īpašnieku maksātspēju.</li> <li>Sekot līdzī naudas plūsmai.</li> <li>Uzraudzīt dzīvojamās mājas tehnisko stāvokli, defektus būvniecības gaitā, būvdarbu garantijas periodā.</li> <li>Veidot specīgu darbinieku komandu.</li> </ol>

pārvaldīšanas maksājumi. Līdz ar to daudzdzīvokļu dzīvojamām mājām ir jābūt pēc iespējas mazākam parādnieku īpatsvaram (līdz 5 % pēdējo 12 mēnešu laikā). Kredītiestādes neizsniedz aizdevumus administratīvajās teritorijās, kur nekustamā īpašuma (dzīvokļa)  $1\text{ m}^2$  tirgus vērtība ir zemāka par  $1\text{ m}^2$  būvdarbu izmaksām. Vienā variantā, kad īpašnieki vēlas veikt nelielus atjaunošanas darbus, piemēram, jumta nomaiņu vai apkures sistēmas pārbūvi, viss finansējums nāk tikai no komercbankas, tāpēc visus finansēšanas nosacījumus izvirza tikai pati komercbanka. Otrajā variantā komercbankas aizdevums tiek nemts paralēli Eiropas Savienības struktūrfondu vai cita veida līdzfinansējumam.

Saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes direktīvu 2012/27/ES par energoefektivitāti energoefektivitātes mehānismi ir vispārēji instrumenti, kurus izstrādā valdības vai valsts iestādes, lai radītu pamatu atbalstam vai stimulus tirgus dalībniekiem, lai tie sniegtu un pirktu energopakalpojumus un citus energoefektivitātes palielināšanas pasākumus (Eiropas Parlaments un Padome, 2012).

2.3. Eiropas Savienības struktūrfondu līdzfinansējums. Šis līdzfinansējums ir pieejams jau no 2009. gada, kad tika uzsākta pirmā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošanas kārta, kuras ietvaros tika veikti energoefektivitātes pasākumi un līdz 10 % no kopējām attiecīnāmajām izmaksām tika novirzīti arī darbiem, kas nebija saistīti ar siltināšanu.

Saskaņā ar Ekonomikas ministrijas publiskoto informāciju Eiropas Savienības struktūrfondu plānošanas periodā 2007.–2013. gadam Eiropas Reģionālās attīstības fonda (ERAF) aktivitātes “Daudzdzīvokļu māju siltumnoturības uzlabošanas pasākumi” ietvaros sākotnēji pieejamais finansējums bija 81,3 miljoni eiro un plānotais atjaunoto daudzdzīvokļu dzīvojamo māju skaits – 1000 ēku. Aktivitātes ietvaros kopumā tika iesniegti 1440 projekti, no kuriem līdz 2016. gada beigām bija īstenoti vien 740 projekti, kas ir tikai nedaudz vairāk par pusi no iesniegto projektu skaita. Nēmot vērā, ka 2007.–2013. gada ES fondu plānošanas perioda ietvaros pirmo reizi tika sniegti tik liela apmēra atbalsts daudzdzīvokļu dzīvojamo māju energoefektivitātes paaugstināšanai, būtisku pieredzi šajā jomā ieguva gan par aktivitātes īstenošanu atbildīgās valsts iestādes, gan pārvaldīšanas uzņēmumi, gan dzīvokļu īpašnieki un būvniecības nozares pārstāvji.

2016. gadā sākās nākamā plānošanas perioda 2014.–2020. gadam projektu īstenošana. ERAF programmas “Veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu dzīvojamās ēkās” ietvaros māju atjaunošanai ir pieejami 166 miljoni eiro, tostarp ERAF finansējums 141 miljons eiro un valsts budžeta līdzfinansējums 25 miljoni eiro. Pēc ALTUM aplēsēm, ar šo finansējuma apjomu varēs nosiltināt un atjaunot aptuveni 1030 daudzdzīvokļu ēku. Šis atbalsts tiek sniegti saskaņā ar Eiropas Komisijas Regulu (ES) Nr. 1407/2013 (Eiropas Komisija, 2013) un programmu regulējošajiem Ministru kabineta noteikumiem Nr. 160.

Salīdzinot ar iepriekšējā plānošanas perioda ERAF finanšu piesaisti, jaunajā programmā ir virkne būtisku izmaiņu. Iepriekšējā programmā grantu varēja saņemt tikai pēc projekta pabeigšanas. Šobrīd grantu projekta īstenošanai izsniedz jau projekta īstenošanas laikā kopā ar aizdevumu. Līdz ar to dzīvokļu īpašniekiem ir nepieciešama mazāka kredīta summa un jāmaksā arī attiecīgi zemāki aizdevuma procenti. Jaunums ir arī tas, ka, ja aizdevumu projektam atsaka komercbanka, projekta īstenotāji var saņemt ALTUM aizdevumu (šajā gadījumā pēc pēdējiem grozījumiem noteikumos granta apmērs ir līdz 50 %). Programmas noteikumos mainīts arī nepieciešamais dzīvokļu īpašnieku balsojuma apmērs. Ja dzīvojamā māja ir sadalīta dzīvokļa īpašumos, kādreizējā 51 % vietā bija prasība vismaz divas trešdaļas jeb 66,7 % dzīvokļu īpašnieku balsojuma. Tas gan saistīts ar projekta īstenotāja statusu – pilnvarotā persona (un saskaņā ar Dzīvokļa īpašuma likumu nepieciešamais balsu skaits ir 2/3 no visiem dzīvokļu īpašniekiem). Lai veicinātu māju atjaunošanu, tostarp lēmumu pieņemšanu, 2021. gada 3. februārī stājās spēkā grozījumi Dzīvokļa īpašuma likumā, samazinot nepieciešamo īpašnieku balsu skaitu pilnvarojuma došanai,

nosakot, lai “par” nobalso dzīvokļu īpašnieki, kuri pārstāv vairāk nekā pusi no visiem dzīvokļu īpašumiem. Ja dzīvojamā māja nav sadalīta dzīvokļu īpašumos, tāpat kā iepriekš nepieciešama 100 % piekrišana. Tomēr jānorāda, ka normatīvajos aktos noteiktais nepieciešamais minimālais balsu skaits attiecīnāms uz ALTUM noteikumiem, bet komercbankas, izvērtējot riskus un piešķirot kredītu, var pieprasīt augstāku īpašnieku procentuālo balsojumu.

Daudzdzīvokļu māju energoefektivitātes paaugstināšanas valsts atbalsta programmā visā Latvijā kopš programmas sākuma 2016. gada pavasarī līdz 2023. gada 31. martam ir pabeigti 386 projekti. Būtisks ir arī kvalitatīvs, profesionāls projekta menedžments, jo, pieļaujot kļūdas projektu vadībā, ALTUM piemēro finanšu korekcijas (piemēram, netiek sasniegts projekta mērķis, neatbilstoši sagatavoti izmaksu norēķini, nekvalitatīva būvuzraudzība u. c.). Visu projektu būvdarbiem jābūt pabeigtiem līdz 2023. gada 30. jūnijam.

Līdz šim pabeigtie projekti uzrāda būtisku enerģijas patēriņa samazinājumu. Ja pirms daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas atjaunošanas vidējais enerģijas patēriņš bija 165 kWh gadā, tad pēc atjaunošanas darbiem tas ir vidēji par 67 % zemāks jeb 54 kWh gadā, kas ir būtisks īpašnieku izmaksu ietaupījums.

2022. gada nogalē ALTUM uzsāka jaunu programmu māju energoefektivitātes uzlabošanai un pārejai uz atjaunojamo energoresursu tehnoloģiju izmantošanu. Programma tiks īstenota saskaņā ar Ministru kabineta 2022. gada 14. jūlija noteikumiem Nr. 460 “Eiropas Savienības Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 1.2. reformu un investīciju virziena “Energoefektivitātes uzlabošana” 1.2.1.1.i. investīcijas “Daudzdzīvokļu māju energoefektivitātes uzlabošana un pāreja uz atjaunojamo energoresursu tehnoloģiju izmantošanu” īstenošanas noteikumi”. Šī programma nedaudz atšķiras no iepriekšējām, jo paredzēts segt līdz 49 % no kopējām energoefektivitātes projekta attiecīnāmajām izmaksām, bet pievienotās vērtības nodoklis nav attiecīnāms.

Jebkurā gadījumā, īstenojot visus mājokļu atjaunošanas projektus, ir sākotnēji jāveic profesionāla ēku apsekošana, energonovērtēšana un jāmeklē korekti, tehnoloģiski pareizi un mūsdienīgi risinājumi. Jau pirms projektu īstenošanas ir jāparedz iespējamie riski un šķēršļi, kas var kavēt procesa norisi, tostarp paredzot visas korektīvās darbības, lai nenonāktu līdz tam, ka tiek piemērota finanšu korekcija vai sliktākajā gadījumā – projekts netiek līdz galam pabeigts. Neviens projekts nenotiek bez problēmām, tomēr, ja ir laba projektu vadība un aktīvi, motivēti un vajadzību saprotoshi īpašnieki, projekta mērķis tiks sasniegts un visas iesaistītās puses būs apmierinātas.

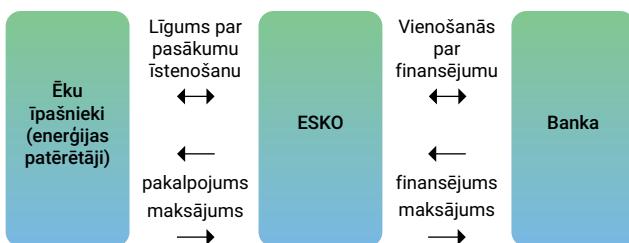
2.4. Energoservisa kompāniju (ESKO) finansējums. Lai raksturotu šī tipa projektus, izmanto dažādus terminus: trešās puses finansējums, energoservisa līgumi, energoservisa pakalpojumi. Enerģijas izmaksu ietaupījumi var pārvērsties kreditora vai ESKO naudas plūsmas pieaugumā, balstoties uz sadarbību ar enerģijas patēriētāju, jo par ietaupījumiem tiek maksāts.

Energoservisa kompānija ir uzņēmums, kurš uzņemas risku, īstenojot energoefektivitātes projektus, uzlabojot energoefektivitāti daudzdzīvokļu dzīvojamās mājās. Maksa par sniegto pakalpojumu tiek segta no sasniegtajiem ietaupījumiem (Blumberga, D., Blumberga, M., 2004).

Saskaņā ar Eiropas Savienības direktīvā definēto energoservisa uzņēmums sniedz energopakalpojumus un/vai citus energoefektivitātes palielināšanas pasākumus patērētāja iekārtās vai telpās, un, to darot, uzņemas noteiktu risku. Maksājuma par sniegtajiem pakalpojumiem (pilnībā vai daļēji) pamatā ir sasniegumi energoefektivitātes palielināšanas jomā, kā arī uz tas, vai ir izpildīti citi darbības kritēriji, par kuriem panākta vienošanās (Eiropas Parlaments un Padome, 2012).

Energoservisa līguma ietvaros uzņēmums (energoservisa kompānija) īsteno projektu, lai paaugstinātu energoefektivitāti objektā, izmantojot ienākumu naudas plūsmu no izmaksu ietaupījumiem, lai segtu projekta izmaksas, ieskaitot investīciju izmaksas, kuras ir saistītas ar tehniskā riska uzņemšanos, nodrošinot veiktā darba garantijas visā līguma darbības laikā (*Energy Charter Secretariat*, 2003).

Izmantojot ESKO piedāvāto finansējuma modeli, ir iespēja samazināt investīciju šķēršļus daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošanā. Šī tipa finansējuma modelis novirza projektu vadības un tehniskos riskus no galapatērētāja uz energoservisa kompānijām. ESKO darbības principiālā shēma ir redzama 2.7. attēlā.



2.7. attēls. ESKO modeļa finansējuma shēma (Ekonomikas ministrija, 2021).

ESKO pakalpojums tiek sniegts, balstoties uz kvalitatīvi sagatavotu energoefektivitātes pakalpojumu līgumu. Turpmāk raksturoti galvenie šāda līguma elementi (Latvijas Vides aizsardzības fonds, 2014).

1. Līgumā var aprakstīt visaptverošus energoefektivitātes paaugstināšanas pakalpojumus, kas ietver risinājumu arhitektonisko un inženier-tehnisko projektēšanu, būvniecību, pārbūvi un iekārtu uzstādīšanu, nodošanu ekspluatācijā un pārvaldīšanu, kā arī objekta personāla apmācības (objekta energoefektīvā ekspluatācija) un enerģijas ietaupījuma mērišanu un iegūto datu pārbaudi.

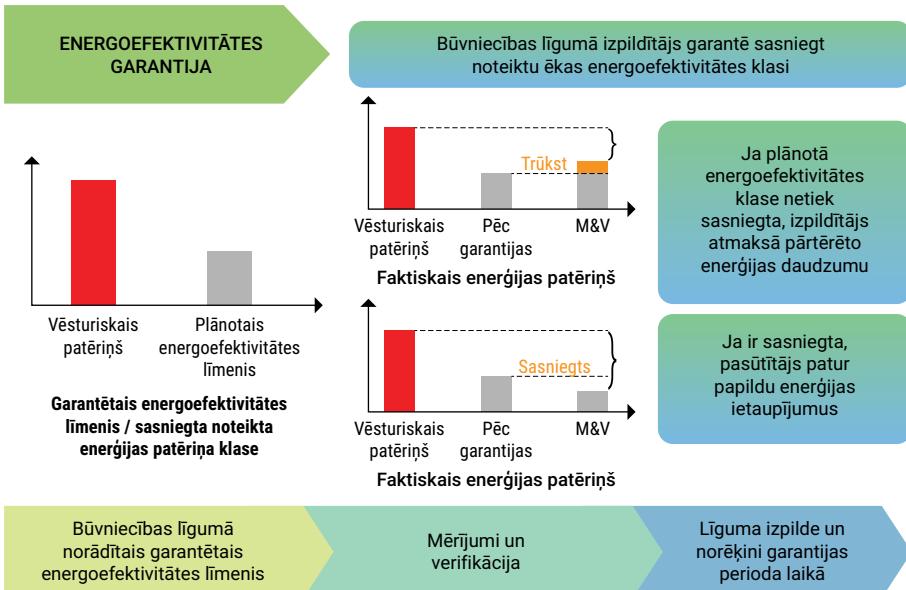
2. Līgums ietver noteikta energoefektivitātes projekta īstenošanas vajadzībām nepieciešamā finansējuma nodrošināšanu. Finansējumu nodrošina ESKO pati vai arī piesaista šo finansējumu no dažāda veida finanšu institūcijām (komercbankas, ieguldījumu fondi, Eiropas Savienības struktūrfondi utt.). Līgumā tiek aprakstīta sakarība starp faktisko energijas ietaupījumu un regulārajiem maksājumiem ESKO – klients vienmēr atmaksā ESKO veiktās investīcijas galvenokārt no līdzekļiem, kas radušies, ietaupot energiju. Tādējādi šajā līgumā ir ietverts fiskālās neutralitātes princips, proti, slēdzot energoefektivitātes pakalpojumu līgumu, klients saņem garantijas, ka līgums neradīs nekādas papildu finansiālās saistības klientam ārpus jau esošajiem konkrētā objekta vai iekārtas ekspluatācijas izdevumiem.
3. Līgums ietver dažādas energijas ietaupījumu garantijas, ko projektam sniedz ESKO. Tā ir atšķirība no klasiskā būvniecības līguma, kur parasti garantija attiecas tikai uz to, lai iekārta vai ēka veiktu savas funkcijas un atbilstu normatīvo aktu prasībām.
4. Lielāko daļu tehnisko, finansiālo, būvniecības un faktiskā energijas ietaupījuma risku uzņemas ESKO, tāpēc, slēdzot energoefektivitātes pakalpojumu līgumus, klients un tā intereses ir daudz drošākā pozīcijā nekā preču vai pakalpojumu iepirkuma gadījumā.

ESKO rentabilitātes pamatā ir mājā iegūtais energoletaupījums, tādēļ ir ļoti svarīgi precīzi aprēķināt maksājumus par nodrošinātajiem pakalpojumiem. Ir jānoskaidro, cik daudz energijas māja būtu patērējusi, ja tā netiktu atjaunota. Šādi aprēķini ir veicami par piegādāto siltumenerģiju apkurei un ūdens uzsildišanai, kur jāņem vērā faktiskie klimatiskie iekštelpu un āra gaisa apstākļi, kas ietekmē aprēķina rezultātu. Īpašnieki maksā ESKO bāzes tarifu (atsevišķu apkurei un karstajam ūdenim), ko veido šādi parametri:

- 1) energijas patēriņš mājai pirms energoefektivitātes paaugstināšanas (MWh/gadā);
- 2) sabiedrisko pakalpojumu regulatora apstiprināts siltumenerģijas tarifs (EUR/MWh);
- 3) vidējā āra gaisa atsauces temperatūra;
- 4) vidējā iekštelpu atsauces temperatūra;
- 5) dzīvokļa kopējā apkurināmā platība;
- 6) mēnešu skaits apkures sezonā vidēji gadā (Ekonomikas ministrija, 2017).

ESKO garantē noteiktu energoefektivitātes rādītāju, un to sauc par energoefektivitātes garantiju. Šis princips ir parādīts 2.8. attēlā.

Ergoefektivitātes garantijas pārbaude notiek, nosakot starpību starp maksimāli pieļaujamo energijas patēriņu apkurei un faktiski patērēto energiju apkurei kārtējā apkures sezonas laikā, kas koriģēts uz standarta apstākļiem. Ergoefektivitātes garantijas izpildes pārbaude un tādējādi novērtējums, vai pasūtītājs ir tiesīgs uz kompensācijas prasību, tiek veikts



2.8. attēls. Energoefektivitātes garantijas princips ēku atjaunošanā (Kamenders, Rošā, Rochas, 2018).

katras apkures sezonas beigās. Energoefektivitātes garantijas izpildes pārbaude notiek atbilstoši uzņemtajiem mērījumu rādījumiem un noteiktajai aprēķina kārtībai.

Energoefektivitātes garantijas izpilde: ja norēķinu perioda enerģijas patēriņa starpība ir vienāda ar nulli vai pozitīva ( $E_{starp} \geq 0,0 \text{ MWh}$ ), tad izpildītājs ēkas atjaunošanas rezultātā ir panācis plānoto energoefektivitātes līmeni, un pasūtītājam nav nekādu prasījumu pret izpildītāju par kompensāciju saistībā ar neatbilstību energoefektivitātes garantijai.

Energoefektivitātes garantijas neizpilde: ja norēķinu perioda enerģijas patēriņa starpība ir negatīva ( $E_{starp}$  ir negatīvs skaitlis), tad izpildītājs ēkas atjaunošanas rezultātā nav panācis garantēto energoefektivitātes līmeni, un pasūtītājs saņem kompensāciju par pārtērēto enerģijas apjomu, ko nosaka, reizinot vidējo siltumenerģijas tarifu noteiktajā apkures sezonā ar pārtērēto enerģijas apjomu.

Risks, ko nevēlas uzņemties ESKO, ir situācija, kad, ja plānotais ietaupījums netiks sasniegts, tad ESKO ir jāsedz starpība starp plānoto un reālo ietaupījumu konkrētā laika periodā, un šī starpība ir jāsedz līdz brīdim, kad ESKO par saviem līdzekļiem novērš cēlonus, kas ir pamatā ietaupījumu nesasniegšanai.

Līdz ar to, lai mazinātu šķēršļus ESKO projektu attīstībā, ir jāizstrādā finanšu aprēķins (ieguldījumi/ieguvumi) un jāaprēķina naudas plūsma

ilgtermiņa ieguldījumiem uz 15–20 gadiem. Skaidras naudas plūsmas aprēķins dod iespēju potenciālajiem klientiem vieglāk pieņemt lēmumus par šāda veida projektu īstenošanu.

Izpētot aktivitāti laika posmā no 2009. gada līdz 2023. gada martam ESKO finanšu modeļa īstenošanā, secināms, ka informācija par minētā finanšu avota iespējām un pozitīvajiem ieguvumiem ir skopa. Secināms, ka lietotāju izpratne nav pietiekama, lai veicinātu tā izmantošanu. Galvenā atšķirība starp standarta projektiem (detalizēta tehniskā specializācija, cenu piedāvājums, būvniecība, izmantojot Eiropas Savienības fondu līdzfinansējumu) un energoservisa līgumu ir tā, ka pirmajā gadījumā noteicošais ir būvniecības cena, saimnieciski izdevīgākais piedāvājums, savukārt ESKO gadījumā noteicošais ir rezultāts, maksimāli samazināts siltumenerģijas patēriņa daudzums pēc energoefektivitātes pasākumu veikšanas. ESKO ir jāsniedz garantijas visā līguma darbības laikā, t. i., jāgarantē maksimālie projekta rezultāti un jāuzrauga, lai tie tiktu sasniegti visā energoservisa līguma darbības laikā.

Tomēr ESKO projektos, salīdzinot ar standarta granta piesaisti, ir palielināts dzīvokļu īpašnieku risks. ESKO projektu īstenošanas gadījumos nav pilnībā skaidra dzīvokļu īpašnieku naudas plūsma – tas nozīmē, ka nav skaidra pakalpojuma pilnā maksa, piemēram, ja kādā laika posmā siltumenerģijas tarifs palielinās, un šo tarifa izmaiņu risku uzņemas dzīvokļu īpašnieki. Rodas izmaksu pieaugums, jo dzīvokļu īpašnieki pēc energoefektivitātes projektu īstenošanas maksā par siltumenerģijas patēriņu, kāds bija pirms energoefektivitātes paaugstināšanas projekta īstenošanas.

Neatkarīgi no tā, vai būvdarbi tiek veikti, piesaistot aizdevumu komercbankā, Eiropas Savienības struktūrfondus vai ESKO modeli, svarīgi ir tas, kā tiek noslēgti būvdarbu līgumi, tostarp atrunāts nodrošinājums.

Ja projekta īstenotājs ir pašvaldība, tad jāņem vērā Publisko iepirkumu likuma (PIL) prasības. PIL 50. pantā noteikts, ka pasūtītājs ir tiesīgs pieprasīt, lai pretendents vai piegādātājs iesniedz vai iemaksā piedāvājuma nodrošinājumu un saistību izpildes nodrošinājumu. Tikai pasūtītājam ir tiesības noteikt nodrošinājuma veidus, līdzekļus, apmēru un termiņu, kā arī nodrošinājuma iesniegšanas un atgriešanas noteikumus. Piedāvājuma nodrošinājuma apmēru nosaka samērīgi, nemot vērā attiecīgā iepirkuma paredzamo līgumcenu un iepirkuma līguma priekšmetu, bet ne lielāku par diviem procentiem no paredzamās līgumcenas (Publisko iepirkumu likums, 2017).

Nodrošinājums ir kaut kas vērtīgs (manta, trešās personas apsolījums u. tml.), ko pasūtītājs ar augstu ticamību, salīdzinoši mazām pūlēm un īsā laika periodā var izmantot savu prasījumu pret pretendantu vai piegādātū segšanai, kad pēdējais neizpilda savas no likuma vai līguma izrietošās saistības. Kā nodrošinājuma līdzekļi PIL ir paredzēta bankas garantija, apdrošināšanas polise un naudas summas iemaksa pasūtītāja norādītajā kontā. PIL bankas garantijām un apdrošināšanas polisēm neizvirza noteiktus kritērijus un noteikumus, izņemot PIL 50. panta 6. daļā noteiktos gadījumus, kad

nodrošinājuma devējam ir pienākums izmaksāt nodrošinājuma summu. Līdz ar to, ja pasūtītājs pieļauj divu minēto nodrošinājumu iesniegšanu, tam iepirkuma procedūras dokumentos ir pienākums pēc iespējas skaidrāk nodefinēt kritērijus un noteikumus, kādiem nodrošinājuma līdzekļiem ir jāatbilst (Latvijas Būvuzņēmēju partnerība, 2019). Būtiskākie nodrošinājumi ir bankas garantija, apdrošināšanas polise, naudas summas iemaksa pasūtītāja kontā.

Neatkarīgi no finanšu līdzekļu piesaistes modeļa, lai piesaistītu līdzekļus daudzdzīvokļu dzīvojamām mājam, ir vajadzīga kopīpašnieku ieinteresētība un uzticība šo līdzekļu administratoram jeb pārvaldniekiem.

Kopumā jānorāda, ka dzīvojamo māju vispārējās atjaunošanas, tostarp energoefektivitātes, projektu īstenošana ir saistīta ar ēkas dzīves cikla pagarināšanos, drošības uzlabošanos, klimatoloģisko rādītāju uzlabošanos, siltumenerģijas patēriņa samazinājumu, līdz ar to maksājumu par apkuri samazināšanos, iekštelpu temperatūras nodrošinājumu dzīvokļos apkures sezonas laikā atbilstoši noteiktam diennakts grafikam, vizuālā skata uzlabošanos, atjaunojamo energoresursu izmantošanas attīstību, tirdzniecības paaugstināšanos.

## 2.2.2. Tehniskie un vides faktori

Dzīvojamo māju iedalījumā pēc to galvenā lietošanas veida Latvijā vislielāko īpatsvaru ieņem viendzīvokļa mājas, nākamās ir trīs un vairāk dzīvokļu jeb daudzdzīvokļu mājas.

Saskaņā ar Valsts zemes dienesta Kadastra datiem 2022. gadā Latvijā ir reģistrēta 313 791 viendzīvokļa māja, 14 099 divdzīvokļu mājas un 39 432 daudzdzīvokļu dzīvokļu mājas (sk. 2.4. tab.) (Valsts zemes dienests, 2022), un 0,2 % (716 vienības) ir dažādu sociālo grupu kopdzīvojamās mājas. 2021. gadā 62,3 % iedzīvotāju ir izvēlējušies dzīvokli mājā, kurā ir vairāk nekā 10 dzīvokļu (Centrālā statistikas pārvalde, 2022), kas norāda uz sabiedrības pieprasījumu iegādāties mājokli daudzdzīvokļu mājā.

2.4. tabula

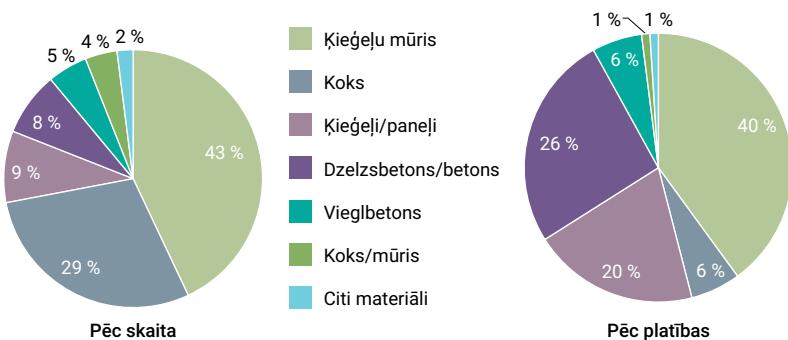
**Līdz 2022. gada 1. janvārim kadastrā reģistrēto dzīvojamo māju skaits pa lietošanas veidiem (Reģistrēto būvju skaits sadalījumā pa galvenajiem lietošanas veidiem, 2022)**

Nosaukums	Būvju skaits kadastrā	% no kopējā būvju skaita
Viendzīvokļa mājas	313 791	85,3 %
Divdzīvokļu mājas	14 099	3,8 %
Triju vai vairāku dzīvokļu mājas	39 432	10,7 %
Dažādu sociālo grupu kopdzīvojamās mājas	716	0,2 %
KOPĀ	368 038	100 %

Nemot vērā Valsts zemes dienesta sniegto informāciju, dzīvojamo māju kopējais nolietojums ir 38,9 % (Ekonomikas ministrija, 2021).

Saskaņā ar likumu "Par valsts un pašvaldības dzīvojamo māju privatizāciju" daudzdzīvokļu māja ir dzīvojamā māja, kurā saskaņā ar mājas inventarizācijas plānu ir vairāk nekā viens dzīvoklis, mākslinieka darbnīca vai neapdzīvojamā telpa un mājai funkcionāli piederīgās palīgēkas un būves (Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju, 1995). Statistikas dati tiek veidototi, atsevišķi nodalot viendzīvokļa mājas, divdzīvokļu mājas un triju vai vairāku dzīvokļu mājas.

Pēc ārsieni materiāla visvairāk (gan skaita, gan platības ziņā) ir ķieģeļu mūra ēku (43 % no skaita, 40 % no platības). Otrs lielākais rādītājs – 29 % no dzīvojamo māju skaita – ir koka ēkas, savukārt platības ziņā 26 % ir dzelzsbetona/betona ēkas un 20 % – ķieģeļu/paneļu ēkas (sk. 2.9. att.).



2.9. attēls. Daudzdzīvokļu dzīvojamo ēku sadalījums pēc skaita un platības atkarībā no ārsieni materiāla (Ekonomikas ministrija, 2021).

Dzīvojamo māju sektora raksturojumu var iedalīt vairākos būvniecības periodos (Ekonomikas ministrija, 2021).

Kā redzams 2.5. tabulā, pirmskara periodam bija raksturīgas koka un ķieģeļu mūra ēkas. Šīs ēkas, īpaši koka ēkas, ir stipri nolietojušās, to siltumnoturība neatbilst mūsdienu prasībām. Arī tā sauktajām tipveida ēkām, kuras tika celtas laika posmā no 1961. līdz 1979. gadam, ir liels tehniskais nolietojums, īpaši inženierkomunikācijām, kā arī ēku norobežojošās konstrukcijas neatbilst mūsdienu siltumnoturības prasībām. Tomēr no 2009. gada ir pieejami Eiropas Savienības struktūrfondi, kurus piesaistot šo tipveida ēku dzīvokļu īpašniekiem ir iespēja veikt savos īpašumos energoefektivitātes un vispārējās atjaunošanas darbus, tādējādi uzlabojot ēku tehnisko stāvokli un palielinot mājokļa dzīves ciklu.

Rīgā dominē 602., 464. un 467. sērijas daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas. Citās republikas pilsētās pārsvārā ir 316. un 103. sērijas mājas, neliels ir nestandarta ēku īpatsvars, savukārt ciematos vislielākais ir 103., 316., 318. un 467. sērijas ēku īpatsvars.

## 2.5. tabula

**Dzīvojamā māju sektora raksturojums**

<b>Dzīvojamā māju būvniecības periods</b>	<b>Tehniskais raksturojums</b>
Līdz 1940. gadam	Pārsvarā no koka lauku teritorijās, ķieģeļu mūra – pilsētās. Vairums ēku ir līdz diviem stāviem.
1941.–1960. gads	Raksturīga laba kvalitāte, pārsvarā ķieģeļu ēkas, dzīvojamā sektoru raksturo pēc Stalina laika tipveida projektiem būvētās ķieģeļu ēkas.
1961.–1979. gads	Plaši uzsākta tipveida būvniecība, dzīvojamā ēku sektorā uzsākti 316. un 318. sērijas projekti (tā sauktās "Hruščova mājas"), 464. sērija, uzsākta arī 467., 103. un 104. sērijas ēku būvniecība, perioda beigās – 602. sērija. Ārsienām plaši izmantoti māla ķieģelji, gāzbetons, keramzītbetons.
1980.–1991. gads	Jaunas prasības projektēšanā noteiktas PSRS būvnormatīvā "Norobežojošo konstrukciju siltumtehnika". Uzsākta 119. sērijas ēku būvniecība, kā arī īstenota virkne specprojektu, dominē dzelzsbetona un keramzītbetona lielpaneļu ēku būvniecība.
1992.–2002. gads	Tipeida ēku būvniecība praktiski pārtraukta. Ar Latvijas Republikas Arhitektūras un celtniecības ministrijas 1991. gada 12. septembra pavēli Nr. 68 būtiski paaugstinātas prasības ēku norobežojošām konstrukcijām.
2003.–2013. gads	2003. gadā stājās spēkā Latvijas Būvnormatīvs (turpmāk – LBN) 002-001 "Ēku norobežojošo konstrukciju siltumtehnika", ar kuru noteiktas siltumtehniskās prasības ēku norobežojošām konstrukcijām. Šajā periodā parādās ēkas ar lielām stiklotām virsmām, kā dēļ attiecīgajām ēkām LBN prasību izpilde parasti netiek nodrošināta, tiesa, dzīvojamā ēku sektorā dominējoša stiklo virsmu izmantošana ēkas arhitektūrā nav raksturīga.
No 2014. gada	Stājas spēkā jaunas siltuma noturības prasības ēkas norobežojošajām konstrukcijām. Saskaņā ar LBN 002-001 Latvijā ēkas tiek būvētas atbilstoši paaugstinātām energoefektivitātes rādītāju prasībām. Stājas spēkā jauns Būvniecības likums un saistītie būvnormatīvi, kā rezultātā tiek veiktas izmaiņas būvniecības procesā, tostarp rekonstrukcijas un renovācijas projektiem.
No 2015. gada	Stājas spēkā LBN 002-15 (LBN 002-01 grozījumi), noteiktas stingrākas siltumtehniskās prasības ēku norobežojošām konstrukcijām. 2015. gada 11. novembrī grozīti Ministru kabineta 2013. gada 9. jūlija noteikumi Nr. 383 "Noteikumi par ēku energosertifikāciju", noteikts minimāli pieļaujamais līmenis apkurei gan atjaunojamām/pārbūvējamām ēkām, gan jaunbūvēm, kā arī prasības pakāpeniskai jaunbūvju pārejai uz gandrīz nulles enerģijas ēkām.
No 2019. gada	No 2019. gada visām valsts un pašvaldību jaunbūvēm un no 2021. gada visām jaunbūvēm jābūt gandrīz nulles enerģijas ēkām.

2010. gadā Jelgavas pilsētas dome pasūtīja pētījumu par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju energoefektivitātes pasākumu īstenošanu. Pētījuma gaitā apsekotas 103., 104., 316. un 318. sērijas mājas un konstatēti šādi būtiskākie defekti:

- ieejas mezglu pamati sēžas, un veidojas plaisas ēkas sienās;
- apkures, ūdensvada un kanalizācijas sistēmas ir fiziski un morāli novecojušas, nav mainītas kopš ēkas nodošanas ekspluatācijā;
- mitruma un sala iespaidā sākusies kieģēļu zonas destrukcija;
- sienās veidojas plaisas;
- pārseguma plātnēm virs ieejas durvīm nav laikus nomainīts iesegums, tādēļ sācis rūsēt stiegrojums un nobiris apdares apmetums;
- bojātas jumta virsmas, kas veicina ūdens ieklūšanu zem jumta seguma;
- lielai daļai ēku logi un durvis nav nomainītas, līdz ar to rodas lieli siltuma zudumi;
- nepilnvērtīga lietus ūdens novadišanas sistēma, tiek bojāta ēku betona apmale;
- lāstekas liecina par pēdējā stāva pārseguma bēniņu grīdas nepietiekamu siltumizolāciju.

Kopumā dzīvojamo māju tehniskais nolietojums bija 50 %, katras būvelementa (COWI, 2010) nolietojums:

- ēku pamati, nesošās sienas un aiļu sijas, pagraba, starpstāvu, bēniņu pārsegums – 30 %;
- jumta elementi – 40 %;
- apkures, ūdensvada un kanalizācijas sistēmas – 50 %;
- elektroapgādes sistēmas un ietaises – 100 %.

2016. gadā Rīgas domes uzdevumā pašvaldības aģentūra "Rīgas pilsētas arhitektu birojs" organizēja pētījumu par Rīgas pilsētas daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehnisko stāvokli. Kopumā tika apsekotas 132 dažādu sēriju tipveida mājas Rīgā.

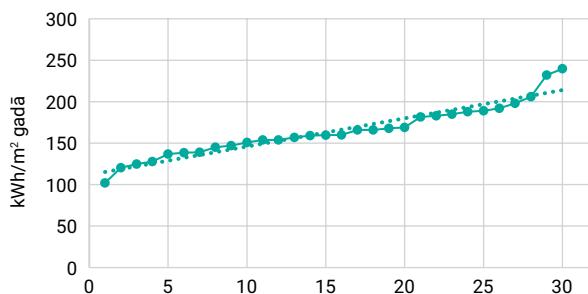
Pētījuma gaitā novērotas vienmuļas, neatjaunotas ēku fasādes, ar atšķirīgiem jauno logu aiļu aizpildījuma risinājumiem. Konstatētas būtiskas balkonu tehniskā stāvokļa problēmas, bieži arī nožogotas, aizbūvētas un haotiski iestiklotas lodžijas vai balkoni. Ēku ārsieni paneļi ir bojāti savienojuma šuvju tecēšanas dēļ, konstatēti nolietojušies inženiertīkli, bojāta cauruļvadu siltumizolācija, nokalpojusi noslēgarmatūra, kā arī lietus ūdens novadišanas ārējie tīkli ir neapmierinošā stāvoklī (Rīgas pilsētas arhitektu birojs, 2016).

Analizējot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju energoefektivitātes situāciju līdz energoefektivitātes paaugstināšanas pasākumiem, monogrāfijas autore pētījumā izmantoja ALTUM publiskotos datus. Pētījuma robežās daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas sadalītas piecās grupās no I līdz V atkarībā no apkurināmās platības:

- I grupa – līdz 1000 m<sup>2</sup>;
- II grupa – no 1000 m<sup>2</sup> līdz 2000 m<sup>2</sup>;

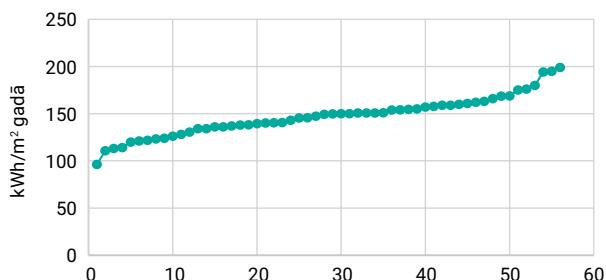
- III grupa – no  $2000\text{ m}^2$  līdz  $3000\text{ m}^2$ ;
- IV grupa – no  $3000\text{ m}^2$  līdz  $4000\text{ m}^2$ ;
- V grupa – virs  $4000\text{ m}^2$ .

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju grupā līdz  $1000\text{ m}^2$  energoefektivitātes paaugstināšanas programmā vairākums no 30 pētījumā iekļautajām daudzdzīvokļu dzīvojamām mājām (sk. 2.10. att.) ir 316., 318. sērijas un t. s. specprojekta daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas no pieciem dzīvokļiem līdz 18 dzīvokļiem katrā ēkā. Vidēji mājā ir 12 dzīvokļi, vidējais būvniecības laiks – 1959. gads. I grupas mājām siltumenerģijas patēriņš svārstās robežās no  $102\text{ kWh/m}^2$  gadā līdz  $240\text{ kWh/m}^2$  gadā, vidējais siltumenerģijas patēriņš –  $165\text{ kWh/m}^2$  gadā.

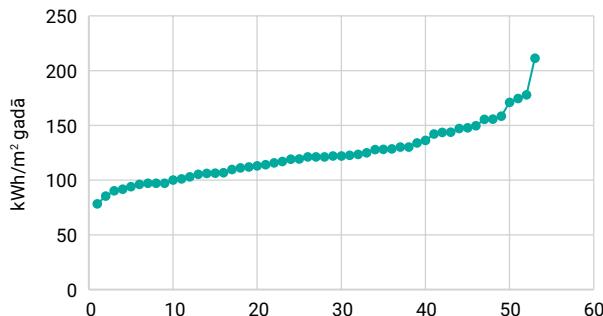


2.10. attēls. I grupas ēku īpatnējais enerģijas patēriņš apkurei  $\text{kWh/m}^2$  gadā (veidots, izmantojot ALTUM publiskotos datus).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju grupā no  $1000\text{ m}^2$  līdz  $2000\text{ m}^2$  (sk. 2.11. att.) energoefektivitātes paaugstināšanas programmā vairākums no 56 pētījumā iekļautajām ēkām ir 103. sērijas un specprojekta mājas no 12 dzīvokļiem līdz 48 dzīvokļiem katrā ēkā. Vidēji mājā ir 20 dzīvokļi, vidējais būvniecības laiks – 1976. gads. II grupas ēkām siltumenerģijas patēriņš svārstās robežās no  $96\text{ kWh/m}^2$  gadā līdz  $199\text{ kWh/m}^2$  gadā, vidējais siltumenerģijas patēriņš –  $147\text{ kWh/m}^2$  gadā.



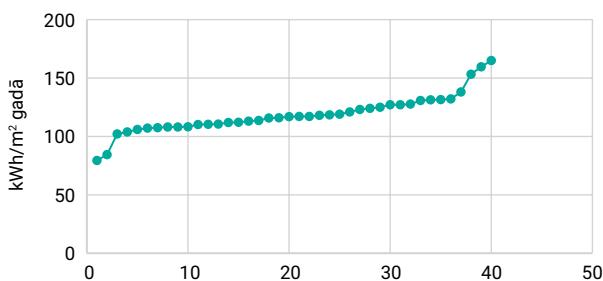
2.11. attēls. II grupas ēku īpatnējais enerģijas patēriņš apkurei  $\text{kWh/m}^2$  gadā (veidots, izmantojot ALTUM publiskotos datus).



2.12. attēls. III grupas ēku īpatnējais energijas patēriņš apkurei (veidots, izmantojot ALTUM publiskotos datus).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju grupā no 2000 m<sup>2</sup> līdz 3000 m<sup>3</sup> (sk. 2.12. att.) ALTUM programmā vairākums no 53 pētījumā iekļautajām mājām ir 103. sērijas un t. s. specprojekta daudzdzīvokļu mājas no 18 dzīvokļiem līdz 56 dzīvokļiem katrā mājā. Vidēji mājā ir 36 dzīvokļi, vidējais būvniecības laiks – 1979. gads. III grupas mājām siltumenerģijas patēriņš svārstās robežās no 78 kWh/m<sup>2</sup> gadā līdz 211 kWh/m<sup>2</sup> gadā, vidējais siltumenerģijas patēriņš – 125 kWh/m<sup>2</sup> gadā.

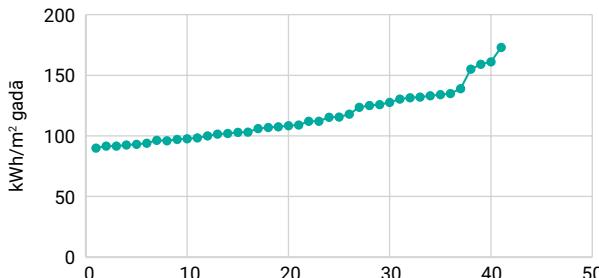
Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju grupā no 3000 m<sup>2</sup> līdz 4000 m<sup>3</sup> (sk. 2.13. att.) ALTUM programmā vairākums no 40 pētījumā iekļautajām mājām ir 103. sērijas, t. s. specprojekta un 464. sērijas dzīvojamās mājas no 20 dzīvokļiem līdz 80 dzīvokļiem katrā mājā. Vidēji mājā ir 51 dzīvoklis, vidējais būvniecības laiks – 1977. gads. IV grupas mājām siltumenerģijas patēriņš svārstās robežās no 79 kWh/m<sup>2</sup> gadā līdz 165 kWh/m<sup>2</sup> gadā, vidējais siltumenerģijas patēriņš – 119 kWh/m<sup>2</sup> gadā.



2.13. attēls. IV grupas ēku īpatnējais energijas patēriņš apkurei kWh/m<sup>2</sup> gadā (veidots, izmantojot ALTUM publiskotos datus)

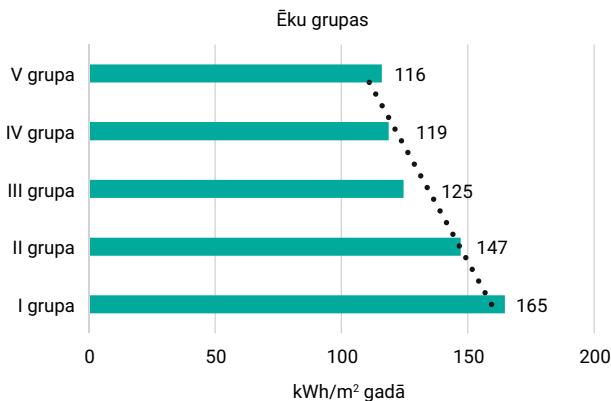
Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju grupā virs 4000 m<sup>2</sup> vairākums no 41 pētījumā iekļautās mājas ir 103. sērijas mājas no 32 dzīvokļiem līdz 177 dzīvokļiem katrā mājā. Vidēji mājā ir 78 dzīvokļi, vidējais būvniecības

laiks – 1976. gads. V grupas dzīvojamām mājām (sk. 2.14. att.) siltumenerģijas patēriņš svārstās no 90 kWh/m<sup>2</sup> gadā līdz 173 kWh/m<sup>2</sup> gadā, vidējais siltumenerģijas patēriņš – 116 kWh/m<sup>2</sup> gadā.



2.14. attēls. V grupas ēku īpatnējais energijas patēriņš apkurei kWh/m<sup>2</sup> gadā (veidots, izmantojot ALTUM publiskotos datus).

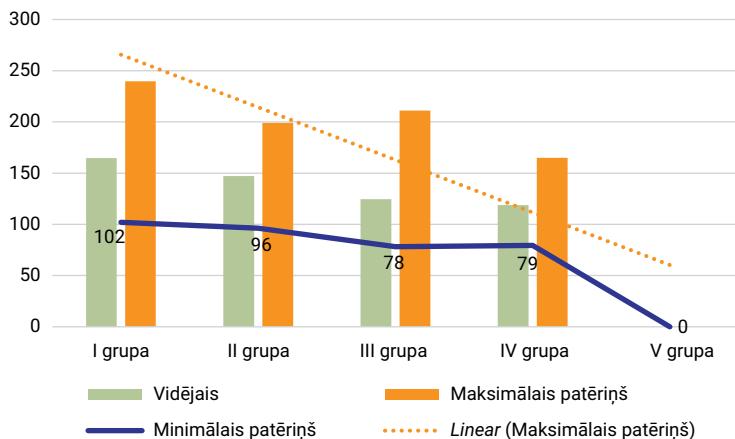
Pētījumā iekļauto māju enerģijas patēriņš apkurei ir norādīts par pēdējiem pieciem gadiem, pirms ēka pieteikta energoefektivitātes paaugstināšanas programmai, nosakot vidējo patēriņu apkurei par šo periodu. Mājām ar mazāku apkurināmo platību īpatnējais enerģijas patēriņš apkurei ir virs 160 kWh/m<sup>2</sup> gadā, un, palielinoties ēkas apkurināmajai platībai, īpatnējais enerģijas patēriņš apkurei samazinās, piemēram, ēkām ar apkurināmo platību virs 4000 m<sup>2</sup> – līdz pat 116 kWh/m<sup>2</sup> gadā (sk. 2.15. att.).



2.15. attēls. Vidējas īpatnējais enerģijas patēriņš apkurei kWh/m<sup>2</sup> gadā (veidots, izmantojot ALTUM publiskotos datus).

Pētījumi liecina par sākotnēji ievērojami lielāku enerģijas patēriņu apkurei, kas ar katru gadu samazinās, dzīvokļu īpašniekiem izprotot enerģijas taupīšanas ietekmi uz ikmēneša izdevumiem. Dzīvokļu īpašniekiem bez

saskaņošanas ar citiem dzīvokļu īpašniekiem ir atļauts nomainīt nolietotās koka logu konstrukcijas ar mūsdienu normatīvajiem aktiem atbilstošām stiklotajām konstrukcijām. Latvijas būvnormatīvs 2001. gadā sākotnēji noteica ievērojami zemāku loga konstrukcijas nominālo siltumcaurlaidības  $U$  vērtību  $1,8 \text{ W/m}^2$  gadā ar pieļaujamo maksimālo  $U$  vērtību  $2,3 \text{ W/m}^2$  gadā, kas veicināja nekvalitatīvu konstrukciju ražošanu un pārdošanu. 2015. gadā tika mainīta nominālā loga konstrukcijas siltumcaurlaidības  $U$  vērtība, to paaugstinot līdz  $1,3 \text{ W/m}^2$  gadā. No pētījumā iekļauto ēku enerģijas patēriņa apkurei lielās starpības secināms, ka katras ēkas enerģijas patēriņu nav iespējams noteikt pēc ēkas sērijas un būvniecības gada, jo dzīvokļu īpašnieki, patstāvīgi nomainot logu konstrukcijas un kopā ar citiem dzīvokļu īpašniekiem siltinot pārseguma konstrukcijas, nomainot ieejas durvis, vējtverus un koplietošanas telpu logus, spēj ievērojami ietekmēt enerģijas patēriņu apkurei.



2.16. attēls. Enerģijas patēriņš kWh/m<sup>2</sup> gadā (I līdz V grupa) (veidots, izmantojot ALTUM publiskotos datus).

#### Vērojamās tendences (sk. 2.16. att.):

- vidējā patēriņa tendence – pieaugot platībai, patēriņš samazinās;
- maksimālais patēriņš samazinās, pieaugot platībai;
- minimālā patēriņa atšķirības dažādās ēku grupās ir mazākas nekā maksimālā un vidējā patēriņa atšķirības starp ēku grupām.

Var secināt, ka ēku grupās ar mazāku platību ir tendenze uz lielāku patēriņu, savukārt ēkām ar lielāku platību ir salīdzinoši mazāks patēriņš.

Kopumā visi apsekojumi ļauj secināt, ka ir jāveic daudzdzīvokļu dzīvojamu māju vispārēja atjaunošana. Kā būtiskākie darbi ir veicami norobežojošo ārējo būvkonstrukciju siltināšana, cokola, pagraba sienu un grīdas siltumizolācijas ierīkošana, to logu nomaiņa, kuru siltumvadītspēja neatbilst normatīvo aktu regulējumam, paredzot arī vēdināšanu, jumta seguma un ieeju jumtiņu

atjaunošana, inženierkomunikāciju nomaiņa vai maģistrālo cauruļvadu siltumizolācija, apkures sistēmas balansēšana un dzīvokļu ventilācijas sistēmas tehniskā sakārtošana vai rekuperācijas sistēmas ierīkošana, bojāto konstrukciju nostiprināšana, apmaļu atjaunošana pa ēkas perimetru, balkonu un lodžiju nelikumīgās izbūves demontāža.

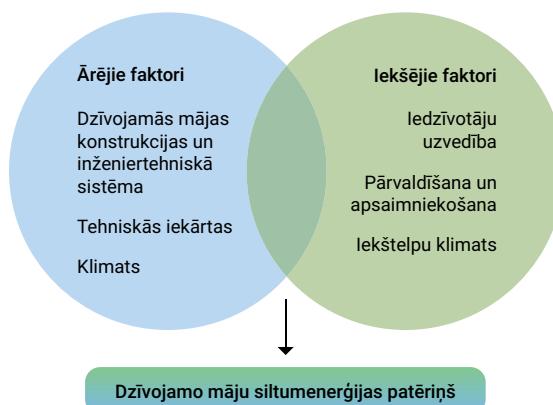
Pēdējo desmit gadu laikā, atjaunojot daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas, ir aktuāli uzstādīt siltuma maksas sadalītājus – alokatorus. Turklāt tas ir saistīts gan ar pašu īpašnieku vēlmi uzskaitīt reālo siltumenerģijas patēriņu savā dzīvoklī, gan arī ar normatīvo aktu regulējumu.

Siltuma maksas sadalītājs jeb alokators ir elektroniska ierīce, ar kuras palīdzību tiek noteikta katrā dzīvoklī esošā radiatora izstarotās siltumenerģijas proporcionālitāte. Maksas aprēķins par siltumenerģiju tiek veikts, sadalot kopējās apkures izmaksas proporcionāli alokatoru mērījumiem. Datu vākšanai un apkopošanai tiek izmantotas attālinātās datu vākšanas sistēmas (Laičāns, Puķīte, Geipele, Zeltiņš un Greķis, 2018).

Pētījumi liecina, ka iedzīvotāju uzvedība nozīmīgi ietekmē daudzdzīvokļu dzīvojamā māju tehnisko stāvokli. Lai arī pamatā visi pētījumi koncentrējas uz tehniskajiem un fiziskās ietekmes (laikapstākļi, lietošanas mērķis) faktoriem, tomēr mijiedarbībai starp daudzdzīvokļu dzīvojamā māju un pašu tās lietotāju ir liela nozīme.

Kā norāda pētnieki (sk. 2.17. att.), faktorus, kas ietekmē siltumenerģijas patēriņu, var sadalīt iekšējos un ārējos. Ārējie faktori ir tehniskie raksturlielumi un klimata izmaiņas, bet starp iekšējiem faktoriem tiek norādīta arī iedzīvotāju uzvedība.

Iedzīvotāju uzvedība ir atkarīga gan no zināšanām, gan izpratnes un motivācijas. Tādēļ ir jādomā ne tikai par māju tehnisko uzturēšanu un energoefektivitātes pasākumiem no juridiskā un tehniskā viedokļa, bet arī par to, kā



2.17. attēls. Galvenie siltumenerģijas patēriņu ietekmējošie faktori (Jia, Svirinasan, Raheem, 2017).

izglītot iedzīvotājus, sniedzot skaidras atbildes un motivējot tos iesaistīties savu mājokļu pārvaldišanā, tostarp siltumenerģijas patēriņa samazināšanā. Kā viens no instrumentiem ir siltuma maksas sadalītāju ieviešana un iedzīvotāju uzvedības maiņa.

Eiropas Parlamenta un Padomes (EPP) direktīva 2012/EU nosaka, ka "daudzdzīvokļu mājas, kurām apkure tiek nodrošināta no centralizēta avota, no centralizētas apgādes tīkla vai no centrālā avota, kas apkalpo vairākas ēkas, uzstāda arī individuālos patēriņa skaitītājus, kas uzskaita siltumenerģijas patēriņu katrā vienībā, ja tas ir tehniski iespējams un rentabli. Ja individuālu siltuma patēriņa skaitītāju izmantošana nav tehniski iespējama vai nav rentabla, siltumenerģijas mērišanai izmanto individuālus siltuma maksas sadalītājus siltuma patēriņa uzskaitēi katrā radiatorā, ja vien attiecīgā dalībvalsts nepierāda, ka šādu siltuma maksas sadalītāju uzstādīšana nebūtu rentabla" (Eiropas Parlaments un Padome, 2012).

Lai direktīvu ieviestu arī Latvijā, 2020. gada 16. decembrī stājās spēka Ministru kabineta noteikumi Nr. 730 "Ekspluatējamu ēku energoefektivitātes minimālās prasības". Noteikumi ietver nosacījumu par patērētās siltumenerģijas uzskaiti daudzdzīvokļu dzīvojamajās mājās, proti, to veic atsevišķi katrai dzīvojamo telpu grupai un nedzīvojamo telpu grupai, izmantojot attālināti nolasāmus individuālus siltumenerģijas patēriņa skaitītājus vai individuālus siltuma maksas sadalītājus katram sildelementam, ja individuālu siltumenerģijas patēriņa skaitītāju uzstādīšana nav tehniski iespējama vai nav ekonomiski pamatota (Ekonomikas ministrija, 2020).

Saskaņā ar direktīvas 2010/31/ES 8. panta 1. punkta pirmo un otro rindkopu, lai varētu uzlabot ēkas inženiertehniskās sistēmas enerģijas izmantošanu, dalībvalstis nosaka sistēmas prasības attiecībā uz vispārējo energoefektivitāti, pareizu uzstādīšanu un pienācīgiem izmēriem, regulējumu un kontroli esošajās ēkās ierikotajām inženiertehniskajām sistēmām. Sistēmas prasības nosaka jaunām, nomainītām un modernizētām ēku inženiertehniskajām sistēmām un tās piemēro, ciktāl tas ir tehniski, ekonomiski un funkcionāli iespējams (Ekonomikas ministrija, 2020).

Nemot vērā direktīvu, daudzu valstu pētnieki ir analizējuši šīs prasības pamatošību. Pētījumi pierāda, ka individuālo skaitītāju uzstādīšana ir finansiāli pamatota un samērīga ar potenciālo enerģijas ietaupījumu (*Celenza, Dell'Isola, Ficco, Palella, B., Riccio, 2015*), (*Grasmanis, Talcis, Greķis, 2015*), (*Siggelsten, Olander, 2013*), (*Siggelsten, 2014*), (*Wang, Li, 2015*). Pētījumi liecina, ka iedzīvotāju uzvedība savos mājokļos atšķiras, komforta līmenis un iekštelpu temperatūras svārstības rada atšķirigu siltuma patēriņu (*Grafsia, Lefebvre, 2003*). Lai risinātu kļūdainu uzskaitījumu problēmu, lietotāji var noteikt maksimālo pieļaujamo kļūdu siltuma sadales sistēmām un ierīcēm, kas nedrīkst pārsniegt, piemēram,  $\pm 5\%$  (*Ficco, Celenza, Dell'Isola, Vigo, 2016*). Līdz ar to, kā secinājuši daudzi pētnieki, maksas noteikšanas sistēmai ir jābūt spējīgai noteikt statisko siltuma plūsmu (*Pakanen, Karjalainen, 2006*), (*Grafsia, Lefebvre, 2003*).

Nemot vērā, ka katrā atsevišķā dzīvoklī būs atšķirīgs siltuma patēriņš, lai nodrošinātu sev nepieciešamo komforta stāvokli (Ziemele, Pakere, Blumberga, Žogla, 2015), tiek meklētas izmaksu aprēķina metodes ar dažādiem aprēķinu parametriem, pretējā gadījumā, kā norāda daudzi pētnieki, izmaksu aprēķināšana, izmantojot nepilnīgu informāciju, novedis pie aprēķinu klūdām (Kavgic, Summerfield, Mumovic, Stevanovic, Turanjanin, Stevanovic, 2012), (Gafisia, Lefebvre, 2003), (Pakanen, Karjalainen, 2006), (Liu, 2015).

Kā norāda Latvijas pētnieki, sākotnēji ir svarīgi noteikt kopējo siltumenerģijas patēriņu dzīvojamā mājā. Pēc tam ir jānosaka kopējais siltumenerģijas patēriņš apkurei (atdalot patēriņu karstā ūdens uzsildīšanai) (sk. 2.18. att.) un jāievieš papildu patēriņa izvērtēšanas kritēriji (Ziemele, Pakere, Blumberga, Žogla, 2015), nosakot katram dzīvoklim siltuma izmaksas saskaņā ar siltumenerģijas patēriņa maksas daļas noteikšanas metodi.



2.18. attēls. Siltumenerģijas patēriņa maksas daļas noteikšana  
(veidots, pamatojoties uz (Ziemele, Pakere, Blumberga, Žogla, 2015))

Siltuma maksas sadalītāju uzstādīšana netiek klasificēta kā enerģijas samazināšanas metode, bet tā dod iespēju brīvi izvēlēties sev vēlamo istabas temperatūru. Sarežģīti ir precīzi aprēķināt ekonomiskos ieguvumus, ko dod siltuma maksas sadalītāji (Laicāns, Puķīte, Geipele, Zeltiņš, Greķis, 2018), jo nav iespējams precīzi prognozēt siltuma ietaupījumus.

Siltumenerģijas patēriņa datu detalizēta pieejamība palielina iespēju patēriņiem identificēt nelietderīgas enerģijas patēriņa gadījumus un dinamiski pieskaņot savu patēriņa stratēģiju (Celenza, Dell'Isola, Ficco, Palella, Riccio, 2015).

Analizējot literatūru par siltumenerģijas maksas sadalītāju uzstādīšanu, secināms, ka tas ir veids, kā var nodrošināt, ka patēriņtāji maksā tikai par patēriņto siltumu. Katram patēriņtājam ir dota iespēja sekot līdz savam patēriņam dzīvoklī, tādējādi arī nosakot sev vēlamo komforta stāvokli vai arī sekojot pašiem savai uzvedībai mājoklī.

Alokatori dzīvoklī palielina patēriņa motivāciju regulēt iekštelpu temperatūru, samazinot vai palielinot siltuma patēriņu, tomēr arī šados gadījumos siltuma ieguvumi no nenosegto apkures stāvvadu caurulēm mājoklī kopumā svārstās no 22,5 % līdz 4,1 % (Laicāns, Puķīte, Geipele, Zeltiņš, Grelis, 2018).

Individuālā siltumenerģijas uzskaite ir nozīmīga, lai veicinātu siltumenerģijas izmantošanas efektivitāti daudzdzīvokļu dzīvojamās mājās, kur ir centrālā apkure.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehniskā uzturēšana ir virzīta uz īpašumu laba fiziskā stāvokļa nodrošināšanu. Lai sekotu tam līdzi un nodrošinātu dzīvojamās mājas uzturēšanu jeb fizisko saglabāšanu visā ēkas ekspluatācijas laikā un nepieļautu apdraudējuma iestāšanos, ir jāveic māju un tajā esošo iekārtu tehniskās apkopes, apsekošanas, kā arī remonta, atjaunošanas vai pārbūves darbi. Normatīvajos aktos ir noteikts pienākums, ka, ja, vizuāli apsekojot māju, tiek konstatēti kāda veida bojājumi, pārvaldniekam ir jālejem par darba uzdevuma sastādīšanu, lai plānotu tehniskos apsekojumus, aicinot sertificētus speciālistus un saskaņā ar apsekojumā konstatētajiem defektiem vai nolietojumu jāorganizē remonta jeb atjaunošanas darbi.

Ministru kabineta noteikumi Nr. 907 "Noteikumi par dzīvojamās mājas apsekošanu, tehnisko apkopi, kārtējo remontu un energoefektivitātes minimālajam prasībām" nosaka daudzdzīvokļu dzīvojamo māju ekspluatācijas laika ierobežojumu. Lai gan normatīvie akti nosaka dzīvojamo māju vidējo kalpošanas ilgumu, tomēr tajos nav dots konkrēts darbības plāns un skaidrojums, ko šīs laika robežas nozīmē dzīvojamās mājas īpašniekam. Pastāv divas iespējas:

- 1) normatīvais kalpošanas laiks = laika periods, kuram izbeidzoties attiecīgais mājas elements vai inženierkomunikācija ir jāpārbauda (esošais regulējums);
- 2) normatīvais kalpošanas laiks = laika periods, kuram izbeidzoties attiecīgais mājas elements vai inženierkomunikācija tiek nomainīta.

Pirmajā variantā (laika periods, kuram izbeidzoties attiecīgais mājas elements vai inženierkomunikācija ir jāpārbauda) tehniskās apsekošanas mērķis ir noteikt būves atbilstību Būvniecības likumā minētajām būves būtiskajām prasībām. Kā viena no būtiskākajām prasībām ir noteikt objekta mehānisko stiprību un stabilitāti (ēkai kopumā vai tikai pamatiem, sienām, paneļiem, lodžijām, pārsegumiem). Apsekojot ārēji pieejamās un vizuāli redzamās konstrukcijas un komunikācijas, galvenais ir precīzi un detalizēti novērtēt ēku, tās komunikācijas, apzināt faktisko ēkas stāvokli un sagatavot tehniskās apsekošanas atzinumu.

Problēmas var radīt inženierkomunikācijas, kuras nav iespējams ne vizuāli pārbaudīt, ne tehniski apsekot, jo tās ir iebūvētas dzīvokļa sienās. Līdz ar to pārvaldnieks var informēt īpašniekus par komunikāciju ekspluatācijas laika beigām un par nepieciešamajiem pasākumiem, kas būtu jāveic, lai

nodrošinātu turpmāku šo elementu funkcionēšanu. Šajā gadījumā, iespējams, būtu jāpiemēro otrs variants, kad inženierkomunikācijas tiek nomainītas, jo tās teorētiski sasniedgušas 100 % nolietojumu. Tomēr starp ekspertiem nav īstas pārliecības, vai ir jānomaina funkcionējoša inženierkomunikācija tikai tādēļ, ka ir beidzies noteiktais kalpošanas laiks. Šie kalpošanas laiki atšķiras vienas sistēmas ietvaros, piemēram, radiatoriem tie ir 50 gadi, bet apkures cauruļvadiem – 40 gadi. Tas liek secināt, ka ir jāparedz vienots kalpošanas laiks vienlaikus nomaināmiem elementiem.

Kā vēl viens no iespējamajiem risinājuma variantiem ir noteikumos ietverto normatīvo kalpošanas laiku pārskatīt, pamatojoties uz veiktajiem tehniskajiem apsekojumiem, kuri aptvertu visu valsts ēku apsekojumu izlases kārtā.

Pēdējos gados aktuāla kļūst degradēto ēku problēma. Šādu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehniskais stāvoklis ir rezultāts tam, ka īpašumi gadiem nav tikuši tehniski uzturēti, netiek veikti nekādi ieguldījumi māju, to elementu un komunikāciju atjaunošanā, un tā rezultātā īpašumi fiziski sāk zaudēt savu vērtību un sāk degradēties.

Degradēta teritorija ir vieta (zeme, būves, nekustamais īpašums), kas iepriekš tikusi izmantota vai apbūvēta, bet pašlaik ir pamesta vai tiek nepilnīgi izmantota, ar izpostītu vai bojātu zemes virskārtu. Šī vieta var būt arī daļēji apdzīvota vai citādi izmantota. Degradētās teritorijas efektīva izmantošana nav atsākama bez mērķtiecīgas intervences, ievērojamiem ieguldījumiem tās rekonstrukcijā (Bērziņa u. c., 2019).

Latvijā šobrīd nav noteikti vienoti kritēriju un metodika degradēto teritoriju identificēšanai un novērtēšanai. Līdz ar to pašvaldību plānošanas dokumentos informācija par degradētajām teritorijām ir atšķirīga.

Par nekustamā īpašuma (tostarp daudzdzīvokļu dzīvojamo māju) stāvokli ir atbildīgs tā īpašnieks vai īpašnieki, kuri ir atbildīgi par to, lai aizsargātu sabiedrisko drošību. Dzīvojamā māja ir jātur tādā stāvoklī, lai tā neradītu kaitējumu ne lietotājiem, ne kaimiņiem, ne garāmgājējiem.

Saskaņā ar likumu "Par nekustamā īpašuma nodokli" vidi degradējošu, sagruvušu vai cilvēku drošību apdraudošu būvi apliek ar nekustamā īpašuma nodokļa likmi 3 % apmērā, ja to ir noteikusi pašvaldība savos saistījos noteikumos, kurus tā publicē līdz pirmstaksācijas gada 1. novembrim, no lielākās turpmāk minētās kadastrālās vērtības: būvei piekritīgās zemes kadastrālās vērtības vai būves kadastrālās vērtības (Par nekustamā īpašuma nodokli, 1997).

Saskaņā ar Rīgas domes sniegto informāciju vidi degradējošo, sabrukušo vai cilvēku drošību apdraudošo objektu īpašumpiederība ir šāda: 87 % privātpersonu īpašumā, 7 % – valsts īpašumā, 3 % – pašvaldības, bet 3 % gadījumu piederība nav zināma (Rīgas dome, 2019).

Nemot vērā, ka pašvaldībām pastāv iespēja visām degradējošām ēkām piemērot paaugstinātu nekustamā īpašuma nodokļa likmi, pašvaldības šo iespēju izmanto. Saskaņā ar Rīgas domes informāciju īpašumi, kam tiek piemērota

paaugstināta nekustamā īpašuma nodokļa likme, ir sadalīti trīs kategorijās (Rīgas dome, 2019):

- 1) A kategorijas grauds – pilnīgi vai daļēji sagruvusi vai arī cilvēku drošību apdraudoša būve bīstamā tehniskā stāvoklī;
- 2) B kategorijas grauds – cilvēku drošību apdraudošā būve potenciāli bīstamā stāvoklī;
- 3) C kategorijas būve – vidi degradējoša būve.

Būvniecības likumā noteikts, ka būvju ekspluatācijas uzraudzības ietvaros, ņemot vērā atzinumā konstatēto, būvvaldei vai Būvniecības valsts kontroles birojs atbilstoši to kompetencei var pieņemt lēmumus par būves, tās daļas vai iebūvēto būvizstrādājumu tehnisko izpēti, uzdot novērst konstatēto bīstamību, informējot par to pašvaldību, ja konstatēta būves bīstamība, – aizliegt tās ekspluatāciju līdz bīstamības novēršanai vai, ja būve vai atsevišķa telpa tiek izmantota neatbilstoši projektētajam lietošanas veidam, – aizliegt būves vai atsevišķas telpas ekspluatāciju un uzdot atjaunot iepriekšējo stāvokli (Būvniecības likums, 2013).

Pašvaldību būvvaldes ir tiesīgas Būvniecības likumā noteiktajā kārtībā kontrolēt ekspluatācijā pieņemtas būves drošumu. Būvvaldes var apkopot arī informāciju par dzīvojamajām ēkām, kuru tehniskais stāvoklis rada apdraudējumu gan to iedzīvotājiem, gan sabiedrībai kopumā. Ja dzīvojamās mājas iedzīvotāji saņem no pašvaldības būvvaldes atzinumu, ka ēka ir atzīta par bīstamu, tad ir jāpiesaista sertificēts būvspeciālists un jāveic ēkas tehniskais apsekojums (ja tāds jau nav veikts) un tad, pamatojoties uz atzinumā norādīto informāciju, jāorganizē atzinumā noteiktie darbi, lai novērstu ēkas bīstamību. Tomēr gadījumos, kad īpašnieki savu īpašumu labprātīgi nesakārto, pašvaldībai ir tiesības pieņemt lēmumu par tā piespiedu savešanu kārtībā uz īpašnieku rēķina.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju vispārējā atjaunošana paredz kompleksu procesu, kurā iesaistītas vairākas puses – pārvaldnieks, īpašnieki, projektētāji, energoauditori, būvinženieri un būvnieki. Atjaunošanas mērķis ir uzlabot īpašuma tehnisko stāvokli un energoefektivitātes parametrus, tādējādi nodrošinot dzīvojamā fonda ilgtspēju un energoresursu efektīvu izmantošanu.

Dzīvojamo māju pārvaldišanas atjaunošanas process ir ļoti daudzveidīgs, un pārvaldniekim ir jāpielāgojas mainīgiem darba apstākļiem. Izveidot drošu un veselībai nekaitīgu darba vidi ir viena no prioritātēm. Ir jāpievērš liela uzmanība darba aizsardzības pasākumu organizēšanai un kontrolei.

Saskaņā ar Darba aizsardzības likumu darba aizsardzība ir nodarbināto drošību un veselību darbā, savukārt darba aizsardzības pasākumi ir preventīvi tiesiski, saimnieciski, sociāli, tehniski un organizatoriski pasākumi, kuru mērķis ir izveidot drošu un veselībai nekaitīgu darba vidi, kā arī novērst nelaimes gadījumus darbā un arodslimības (Darba aizsardzības likums, 2002). Darba aizsardzībai ir būtiska loma labklājības un labsajūtas nodrošināšanai vidē, kur tiek veikti gan pārvaldišanas, gan būvniecības, gan dažādu tehnisko apkopju darbi, jo korekti un efektīvi veidota aizsardzības sistēma

nodrošina drošus un veselībai nekaitīgus apstākļus darbā. Tādā veidā tiek samazināts risks nelaimes gadījumu rašanos darba laikā.

Darba aizsardzības likuma mērķis ir garantēt un uzlabot nodarbināto un pašnodarbināto drošību un veselības aizsardzību darbā, nosakot darba devēju, nodarbināto un viņu pārstāvju, pašnodarbināto, kā arī valsts institūciju pienākumus, tiesības un savstarpējās attiecības darba aizsardzībā (Darba aizsardzības likums, 2002).

Kopš 2019. gada dzīvojamo māju pārvaldnieku ikdienu norisinās mainīgos darba apstākļos – darbs ar datoru biroja telpās vai darbs attālināti *Covid-19* pandēmijas dēļ, darbs ar cilvēkiem un darbs objektos. Katrā no darba vidēm ir savas atšķirības drošības un darba aizsardzības pasākumu organizēšanai.

Līdz ar to būtiski grozījumi tika pieņemti Darba aizsardzības likumā, norādot kārtību, kā izmantot informācijas tehnoloģiju risinājumus ar darba aizsardzību saistīto procesu, tostarp darba vides risku novērtēšanas rezultātu, dokumentēšanā. Ar darba aizsardzību saistītos elektroniskos dokumentus paraksta atbilstoši normatīvajiem aktiem, kas regulē elektroniskos dokumentus. Darba devējs nodrošina iespēju valsts uzraudzības un kontroles iestādēm piekļūt ar darba aizsardzību saistītajiem elektroniskajiem dokumentiem. Strīda gadījumā darba devējam ir pienākums pierādīt, ka attiecībā uz elektroņisko dokumentu un parakstu ir ievērotas normatīvajos aktos noteiktās prasības (Darba aizsardzības likums, 2002).

Pēdējos gados ir kļuvis aktuāls jautājums par ugunsdrošību. 2016. gadā pieņemtie Ugunsdrošības noteikumi nosaka stingrākas prasības arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem. Saskaņā ar noteikumiem daudzdzīvokļu objekta atbildīgās personas pienākums ir nodrošināt ugunsdrošības prasību ievērošanu objekta un teritorijas koplietošanas (kopīpašuma) daļas un inženiertīklu, ugunsdrošībai nozīmīgo inženiertehnisko sistēmu un ugundsēzības aprīkojuma uzturēšanu atbilstoši ražotāja tehnisko noteikumu un ugunsdrošību regulējošo normatīvo aktu prasībām (Ugunsdrošības noteikumi, 2016).

Nemot vērā to, ka 85 % ugunsgrēku izceļas dzīvojamās mājās, noteikumos ietverta prasība no 2020. gada 1. janvāra dzīvojamās telpas (dzīvokļus) nodrošināt ar autonomiem ugunsgrēka detektoriem. Prognozējams, ka finansiālais slogs palielināsies aptuveni 90 % dzīvokļu un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem (viena detektora cena 5–40 EUR) (Latvijas Republikas Ministru kabinets, 2016).

Lielākas problēmas varētu sagādāt Ugunsdrošības noteikumos noteiktais aizliegums pievienot daudzdzīvokļu objektā dabīgās ventilācijas kanālam piespiedu ventilācijas iekārtu, ja telpā atrodas gāzes aparāts un tur nav izbūvēts cits ventilācijas kanāls, vai arī nav atrasts cits tehnisks risinājums, kurš nodrošinātu patstāvīgu gaisa apmaiņu telpā un noplūdušās gāzes novadīšanu ārpus būves. Šāda prasība ir pamatota ar gāzes ekspertu atzinumiem, ka, pievienojot tvaika nosūcēju vienīgajam dabīgās ventilācijas kanālam, objektos,

kur izmanto dabasgāzi, tiek traucēta gaisa apmaiņa virtuvē, kā rezultātā palielinās sprādzienbīstamības risks.

Nav skaidrs, kā rīkosies ugunsdzēsēji, lai apzinātu visus šādus dzīvokļus, un kā panākt šo noteikumu īstenošanu dzīvē. Šobrīd ugunsdzēsēji izlases kārtā veic pārbaudes daudzdzīvokļu dzīvojamās mājās, dzīvokļos pārbaudot apkures iekārtas, dūmu detektoru esamību, elektroinstalācijas un izolācijas pretestības mērījumus, dūmvadu tīrišanu un kopējo ugunsdrošību mājās. Plānots izstrādāt digitālu informatīvo Ugunsdrošības prasību ievērošanas pašdeklarēšanās sistēmu. Šī sistēma paredzēta kā integrēta ugunsgrēku riska novērtējuma un ugunsdrošības pārbaužu plānošanas analītiska informācijas sistēma. Tās mērķis būs analizēt ugunsgrēka izcelšanās riskus, automatizēt ugunsdrošības plānošanas procesu, pamatojoties uz riska novērtējumu.

Ugunsgrēka riska novērtējums ir būtiska prasība, kas būtu obligāti jānosaka normatīvajos aktos. Tā mērķis identificēt biežākos ugunsgrēku iemeslus, novērtēt objektu atbilstību ugunsdrošības prasībām, izstrādāt atbildīgajām personām nepieciešamo ugunsdrošības pasākumu noteikumus (*Local Government association, 2012*).

Ugunsdrošības jautājums tika aktualizēts arī 2022. gadā, kad tika grozīts Dzīvojamo māju pārvaldišanas likums, kā obligāto darbību papildus nosakot arī ugunsdrošības prasību izpildes nodrošināšanu.

Ugunsgrēka riska novērtēšana ne vienmēr būtu jāveic tikai ugunsdrošības speciālistiem. Par šiem jautājumiem jābūt izglītotiem arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldniekiem, lai savas kompetences ietvaros izskaidrotu iedzīvotājiem ugunsdrošības instrukcijās un citos normatīvajos aktos noteiktās prasības.

Kopumā secināms, ka ēku tehniskā stāvokļa atbilstoša uzturēšana, lai ēka būtu droša, atbilstu normatīvo aktu prasībām un mūsdienu tendencēm, ir pasākumu komplekss, kur ir būtiski pieiet ar augstu atbildības sajūtu, profesionalitāti un kompetenci no pārvaldnieku puses, kā arī augstu ieinteresētības līmeni no īpašnieku puses. Gan pārvaldniekiem, gan īpašniekiem jāspēj noteikt dažādi kritēriji, kurus ievērojot, var panākt vēlamo rezultātu. Piemēram, savstarpēja uzticība un cieņa, kad īpašnieki uztic darbu izpildi vai organizēšanu, paredzot, ka darbi tiks īstenoti atbilstošā kvalitātes līmenī, atbildības uzņemšanas par kopējā rezultāta sasniegšanu, atrast pareizo pieeju, lai veiksmīgi panāktu lēmumu pieņemšanu un uzturētu dzīvojamās mājas, saskaņā ar ilgtspējīgas saglabāšanas principiem.

## 2.2.3. Informācijas tehnoloģiju vide

Svarīgs faktors daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas norisē ir informācijas tehnoloģiju attīstība. Palielinoties pasaules globalizācijai, pieaug

informācijas pieejamības, jauno tehnoloģiju un izgudrojumu izmantojamība. Tas veicina arī pārvaldīšanas attīstību.

Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) attīstības līmenis sniedz iespēju ekonomiskajiem subjektiem būt savstarpēji saistītiem. Telekomunikācijas veicina daudzu valsts un sabiedrības dzīves jomu globalizāciju, palielina iespēju dibināt kontaktus, nodarboties ar uzņēmējdarbību, veikt citas aktivitātes (Latvijas Republikas Ministru kabinets, 2001).

Informācijas tehnoloģiju un inovatīvu risinājumu attīstība ir ilgtermiņa problēma, kas kavē savstarpējo konkurenci tiem uzņēmumiem, kuri ļoti lēni ievieš savā darbībā informācijas tehnoloģiju novitātes. Tehnoloģiju un zināšanu nodošana, izmantojot informācijas tehnoloģiju sniegtās iespējas, aizvien vairāk tiek ieviestas uzņēmumos, kuri savu darbību plāno ilgtermiņā (Bonfim, Segatto, Goncalves, 2018). Tomēr joprojām trūkst izpratnes par jauno tehnoloģiju ieguvumiem, kā tie varētu ietekmēt ekonomisko attīstību (Lundvall, 2017).

Tehnoloģiskās attīstības process sastāv no trīs posmiem: uzsākšana (*start-up*), sasniegšana (*the catching-up*) un pieaugums (*the rising-up*) (Bonfim, Segatto, Goncalves, 2018).

Straujās tehnoloģiju izmaiņas un informācijas tehnoloģiju attīstība saistītas gan ar izmaiņām pašos produktos, gan to ražošanā. Arvien lielāka nozīme preču un pakalpojumu konkurētspējā ir to kvalitātei un atbilstībai vides aizsardzības prasībām. IKT lietošana saimnieciskajā darbībā ļauj daudz efektīvāk izmantot ražošanas faktorus, veicinot augstāku produktivitāti. Līdz ar to pieaug pieprasījums pēc augsti kvalificēta darbaspēka, kas ir spējīgs ātri uztvert jauninājumus un tos apgūt. Darba tirgū izredzes palielinās jauniem cilvēkiem ar labu izglītību. Šis faktors norāda, ka arī nekustamā īpašuma pārvaldnieka profesiju standartā būtu jāpievērš liela uzmanība tieši šo prasmju attīstībai.

Ēkas savā starpā ļoti atšķiras. Atšķirīgi ir ēku lielumi, atrašanās vieta, tehniskais stāvoklis, klientu vēlmes, tehnoloģiskās iespējas, kas savukārt sarežģī visu uzturēšanas procesu. Pētnieki norāda, ka pastāv divi perspektīvi ceļi IKT izmantošanā nekustamā īpašuma nozarē. Abas perspektīvas ir savstarpēji papildinošas un piedāvā unikālu un vērtīgu priekšstatu par nozares galvenajiem procesiem. Pirmā perspektīva koncentrējas uz darījumu izmaksām un ekonomiku (IKT pieejamība un finanses), otrā – visi darījumi tiek iestrādāti tehnoloģiskajos procesos un tehnoloģijās, ko ietekmē sociālais kontakts (psiholoģiskā gatavība darboties). Visas informācijas tehnoloģiju struktūras veido attiecīgu kopumu, kas nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu un uzturēšanu (Sawyer, Crowston, Wigand, Allbritton, 2003).

Tehnoloģiju attīstība nodrošina veiksmīgas sadarbības priekšnosacījumus māju pārvaldīšanā iesaistītajām personām. Jo veiksmīgāk un pilnvērtīgāk pārvaldīšanas procesā tiks izmantotas jaunākās tehnoloģijas, jo vairāk ieguvumu būs gan klientiem, gan pārvaldniekiem, gan trešajām personām, kuras

iesaistītas šajā procesā. Informācijas tehnoloģiju risinājumu ieviešana un attīstība pārvaldības sistēmā atvieglo darba procesu, palielina darba efektivitāti nozarē nodarbinātajiem, veicina administratīvā un tehniskā resursa efektīvu savstarpējās sadarbības iespēju, tādējādi samazinot dažādu aktuālo jautājumu risināšanas laiku.

Attīstās jauni darbības un attīstības noteikumi, kuri balstās uz visu ekonomisko subjektu iespējām piekļūt informācijai un adaptēt to (Latvijas Republikas Ministru kabinets, 2001).

Informācijas tehnoloģiju sistēmas mērķis ir nodrošināt iespēju īpašniekiem, namu pārvaldniekiem, citiem procesā iesaistītajiem tehniskajiem darbniekiem, sabiedrisko pakalpojumu sniedzēju uzņēmumiem darboties vienotā tehnoloģiskajā risinājumā. Liela nozīme klientu apmierinātības līmeņa nodrošināšanai ir mūsdienīga informācijas tehnoloģiju risinājuma (sistēmas) lietošana dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesa nodrošināšanā.

Faktiski visas šobrīd nekustamā īpašuma pārvaldības procesos lietotās informācijas sistēmas veic vienādus uzdevumus: nodrošina pārvaldības uzņēmumus ar datu uzturēšanu (dati par klientiem, objektiem, pakalpojumu sniedzējiem), izmaksu algoritmu iestrādi un aprēķinus, rēķinu izrakstīšanu, līgumsodu aprēķinus, tāmju un atskaišu gatavošanu, rādījumu iesniegšanu, statistikas datu sniegšanu par pārvaldības darbību rezultātiem.

Arvien vairāk, pieaugot informācijas tehnoloģiju izmantošanas prasmēm un iespējām, pieaug arī prasības par informācijas sistēmas funkcionalo nodrošinājumu un atgriezeniskās saites veidošanos starp pasūtītāju un izpildītāju. Modernai informācijas sistēmai ir jāspēj nodrošināt lielāko daļu gan pārvaldības uzņēmuma vajadzību, gan arī klientu (īpašnieku, nomnieku, īrnieku) vēlmu apmierināšanu. Rezultātā tiek samazināts administratīvais slogs, kas nereti praksē rodas, pieņemot klientus birojā. Lai pieņemtu inovatīvus lēmumus, ir jāņem vērā pieci kritēriji (Rogers, 2003):

- zināšanas (ir zināšanas, ka šāda inovācija pastāv, bet nav pietiekamas informācijas par to);
- pārliecība (pastāv interese par inovāciju, tiek meklēta papildu informācija no dažādiem avotiem);
- lēmums (tieka izvērtēti inovācijas trūkumi un priekšrocības, lēmums par tās pieņemšanu vai noraidīšanu);
- ieviešana (inovācijas iespēju un derīguma vērtēšana);
- apstiprināšana (lēmuma pieņemšana par inovācijas turpmāko lietošanu).

Mūsdienīgas namu pārvaldīšanas informācijas sistēmas raksturiezīmes ir:

- vienota elektroniska vide visām procesā iesaistītajām pusēm (nekustamā īpašuma pārvaldnieki, klienti, pakalpojumu sniedzēji u. c.);
- nekustamā īpašuma pārvaldnieku pakalpojuma sniegšanas "caurspīdīgums", pārredzamība un atgriezeniskā saite;
- vienlīdz ērta sistēmas lietojamība nekustamā īpašuma pārvaldīšanā;

- datu apmaiņa ar citām informācijas sistēmām notiek automātiski, samazinās manuāli veicamā darba apjoms (automātiski generējami rēķini, atskaites u. c., citās informācijas sistēmās ievadīto datu automātiska apstrāde un novirzīšana tālākai apstrādei);
- samazināts administratīvais slogs darbiniekiem – dokumentu, tehnisko darbu izpilde un kontroles aprite notiek elektroniski, samazinās klātienē apkalpojamo klientu skaits u. c.;
- komunikācija, informācijas sniegšana, paziņojumu gatavošana, nosūtīšana, lēmumu pieņemšana notiek elektroniskajā vidē.

Informācijas sistēma ir jebkurš informācijas tehnoloģiju kopums, kuru lietojot tiek nodrošināta noteiktu procesu norise. Savukārt sistēmas darbības joma ir procesu kopums, kura norise ir nodrošināma, lietojot informācijas sistēmu. Lietotāji ir fiziskās personas, kas lieto informācijas sistēmu, lai nodrošinātu procesa norisi vai saņemtu procesa rezultātus (VARAM, 2010). Rodas jauni darbības un attīstības noteikumi, kas balstās uz visu ekonomisko subjektu iespējām piekļūt informācijai un adaptēt to.

Lai nodrošinātu informācijas sistēmas sekmīgu, rezultatīvu un kvalitatīvu darbību, ir jāanalizē esošā situācija, jāapzina problēmas, jāizvērtē un jāapzina biznesa nākotnes vajadzības, kā arī jānosaka nepieciešamība ieviest tādas tehnoloģijas, kas atbilstu visām biznesa prasībām.

Informācijas tehnoloģiju zināšanu attīstība notiek, iesaistoties sistēmas izstrādātājam, kurš reizēm darbojas arī kā starpnieks starp informācijas sistēmas izmantotāpusēm (nekustamā īpašuma pārvaldnies un klients), veidojot pieprasījumu, nodrošinot datubāzes vai sadarbības tīklus, kur galvenais uzsvars ir uz pieprasījumus (Novickis, Mitasius, Ponomarenko, 2016).

Informācijas sistēmu labās pārvaldības prakse liecina, ka biznesa prasību definēšanai un īstenošanai ir jāpiesaista tāda līmeņa speciālisti, kas spēj saskatīt ne tikai procesa definējumu, bet arī tā īstenošanu vairāku sistēmu savstarpējā sinerģijā, spējot prognozēt un noteikt sistēmas turpmākās attīstības perspektīvas.

Informācija ir tie dati, kas paplašina datu lietotāja zināšanu loku par objektu, problēmu vai konkrēto situāciju. Saņemtajai informācijai jābūt:

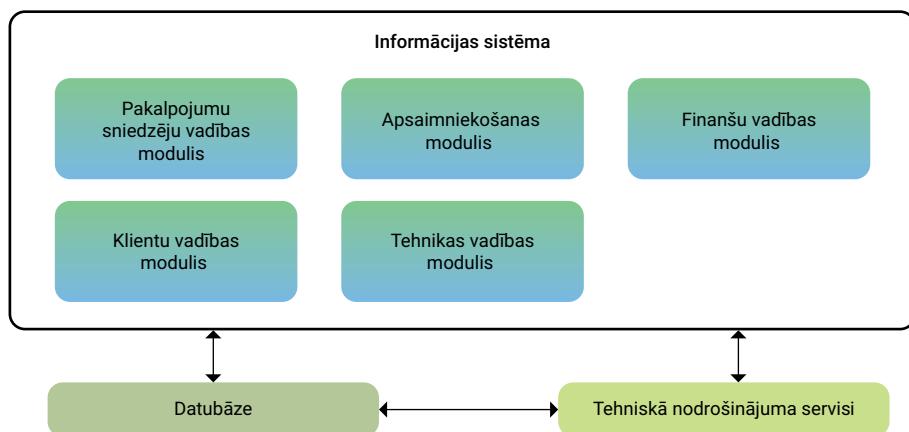
- laikus sniegtai, tā ir jāsaņem tad, kad tā ir nepieciešama;
- ticamai, tai ir jābūt pieejamai un skaidrai katru reizi, kad tiek risinātas kādas problēmas un pieņemti lēmumi;
- nepieciešamai un tādā daudzumā, cik tas vajadzīgs, konkrēto situāciju raksturojot;
- pietiekamai, neizkropļotai un ātri uztveramai;
- drošai un ērti lietojamai.

Lai izveidotu kvalitatīvu vidi tiešai sadarbībai starp namu pārvaldības funkciju īstenotājiem un klientiem, ir jāapzina, kādas funkcijas veiks izstrādātā informācijas sistēma, kādi būs uzdevumi, kas būs sistēmas lietotājs un kāds ir sagaidāmais rezultāts.

Šobrīd Latvijā ir pieejamas vairākas datorprogrammas, kuras savā ikdiegas darbā izmanto nekustamā īpašuma pārvaldnieki. Šīs programmas ietver gan finanšu uzskaiti, gan klientu vadību, gan pārvaldīšanas procesu, t. i.:

- datu uzskaiti par objektiem (kvadratūra, skaitītāju rādījumi, termiņi, dati par klientiem);
- sniegtu un saņemtu pakalpojumu uzskaiti (pamatojoties uz izcenojumiem, tarifiem, koeficientiem);
- apmaksu, neizpildīto saistību, soda naudu uzskaiti;
- automātisku rēķinu sagatavošanu un nosūtišana;
- atskaišu gatavošanu;
- bankas maksājumu datļu importu.

Lai nodrošinātu nekustamā īpašuma pārvaldīšanas uzņēmumu efektīvu darbību, resursu un dokumentu pārvaldīšanu (cilvēkresursu vadību, finanšu vadību, grāmatvedību, dokumentu pārvaldību), pārvaldības uzdevumu veikšanu, kas nodrošina uzņēmuma darbībai nepieciešamās informācijas tehnoloģiju infrastruktūras funkcijas (elektroniskais pasts, datļu koplietošana, datortīku lietotāju autentifikācija, pieklubes tiesību kontrole, informācijas resursu izmitināšanu, mājaslapas uzturēšanu, datubāzes sistēmu pārvaldību, uzglabāšanu un rezerves kopēšanu), ir jāattīsta informācijas sistēmas komponentu savstarpējās mijiedarbības sistēma (sk. 2.19. att.).



2.19. attēls. Dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesa informācijas sistēmas komponentu mijiedarbības shēma.

Informācijas sistēmas izveide ir vērsta uz to, lai uzlabotu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas procesu efektivitāti, veicinātu procesu attīstību un paaugstinātu kvalitāti. Līdz ar to informācijas sistēmas komponentu sistēma ir vērsta uz tādiem procesiem kā pakalpojumu sniedzēju vadība, klientu vadība, pārvaldīšanas procesu vadība, finanšu vadība

un tehniskā vadība, kuru norise tiek nodrošināta, lietojot informācijas sistēmas.

Informācijas sistēmas komponentu mijiedarbība paredz vairākus darbības variantus:

- patstāvīgu darbu katrā no modeļiem;
- automatizētu datu apmaiņu;
- tiešas saites no moduļa uz moduli.

Mūsdieni informācijas sistēmu veido vairāki savstarpēji saistīti datori: klienta, tīmekļa servera, lietojuma servera un datubāzes servera dators. Tieks izmantotas dažādas operētājsistēmas, tīkla nodrošinājumi ar dažādiem datu apmaiņas protokoliem, dažādi adresācijas mehānismi, transakciju vadības mehānismi, dažādas lietojuma realizācijas tehnoloģijas, datubāzu saskarnes un struktūra. Lai nodrošinātu informācijas sistēmu darbību, ļoti svarīgi ir kvalitatīvi izvērtēt, izprojektēt un īstenot gan atsevišķu elementu un komponenšu autonomo funkcionēšanu, gan arī to mijiedarbību (Plečs, 2010).

Informācijas sistēmas veic tādas funkcijas kā datu uzkrāšana, reģistrēšana, maiņa, likvidēšana, pieklubes nodrošināšana u. c. Kā būtiskākos faktorus, kas ietekmē sistēmas attīstību, var norādīt:

- uzņēmējdarbības attīstību,
- ekonomikas globalizāciju,
- elektronisko pakalpojumu aktualitāti,
- sadarbību un partnerību,
- informācijas atgriezenisko saiti,
- zināšanu vērtību pārvaldību,
- procesu uzlabošanu,
- kvalitātes pārvaldību,
- objektu tehnoloģijas.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā viens no svarīgiem faktoriem ir lēmumu pieņemšana. Lai panāktu lēmumu pieņemšanu, kas ir balstīti uz kompromisu starp atšķirīgām dzīvokļu īpašnieku interesēm un dažādu jautājumu apspriešanu, dzīvokļu īpašnieki ir jāinformē par izskatāmajiem jautājumiem. Šis mērķis netiks sasniegts, ja dzīvokļu īpašniekiem pirms lēmumu pieņemšanas (kopsapulces u. c.) nebūs dota iespēja iepriekš sagatavoties.

Lai nodrošinātu informācijas pieejamību un veicinātu lēmumu pieņemšanu, daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldniekam savā praktiskajā darbā vajadzētu izmantot elektronisko vidi, tādējādi bez papildu izdevumiem sniedzot klientiem efektīvu elektronisko pakalpojumu klāstu un taupot katra klienta laiku. Elektroniskā vide nodrošina pārvaldniekam efektīvāku informācijas apmaiņu ar katru klientu, kā arī nodrošina maksimāli plašas iespējas aktīvāk iesaistīties īpašuma pārvaldīšanā. Elektroniskajā vidē ir iespēja ievietot visa veida informāciju par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju, rēķinus, tāmes, līgumus, lēmumu pieņemšanas protokolus, skaitītāju rādījumus, apsekojumu

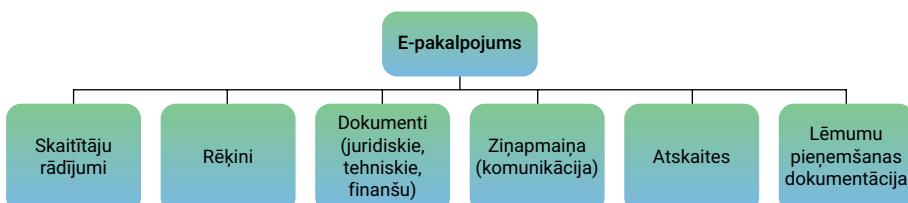
aktus, tehniskos projektus un citu ar mājas pārvaldīšanu saistītu dokumentāciju (Leščevica, Puķīte, 2017).

Lēmumu pieņemšanas gaitā elektroniskā vide ir vislabākais risinājums veiksmīga rezultāta sasniegšanai. Problemas rada apstākļi, ka daudzi dzīvokļu īpašnieki neatrodas savos īpašumos vai arī ir izbraukuši ārpus valsts. Rezultātā nav iespējams pieņemt lēmumus, kuri saistīti ar dzīvojamas mājas pārvaldīšanu, īpašuma atjaunošanu vai citiem svarīgiem jautājumiem. Elektroniskajā vidē klients sev ērtā vietā un laikā iepazīstas ar mājas lietā pieejamo informāciju un pieņem lēmumu.

Mūsdienīgas informācijas sistēmas pamatā ir veiksmīgas komunikācijas nodrošināšana un klientu informēšana par aktuāliem jautājumiem, atgriezeniskās saites saņemšana un attālināta klientu iesaiste dažādu ar pārvaldību saistītu jautājumu risināšanā.

Lai noskaidrotu visas nepieciešamās funkcionālās sadalas sistēmas izveidē, tiek apzināti sistēmas veicamie uzdevumi, kā arī lietotāji. Pārvaldīšanas sistēmas pamatlietotājus var iedalīt divās lielās grupās: klienti un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumi vai pārvaldnieki. Attīstot sistēmu, tai var piesaistīt arī dažādus tehnisko darbu veicējus, kuriem, izmantojot šo sistēmu, tiek uzdoti darba uzdevumi, veikta darbu uzraudzība un monitorings.

Izveidojot e-pakalpojuma klientu moduli (sk. 2.20. att.), klientiem tiek dota iespēja iepazīties ar visiem juridiskajiem un tehniskajiem dokumentiem, atskaitēm, tāmēm, finanšu dokumentāciju, nodot skaitītāju rādījumus, apskatīt rēķinus, organizēt ziņapmaiņu, kā arī veikt lēmumu pieņemšanas procedūras.



2.20. attēls. Elektroniskā pakalpojuma klientu modulis.

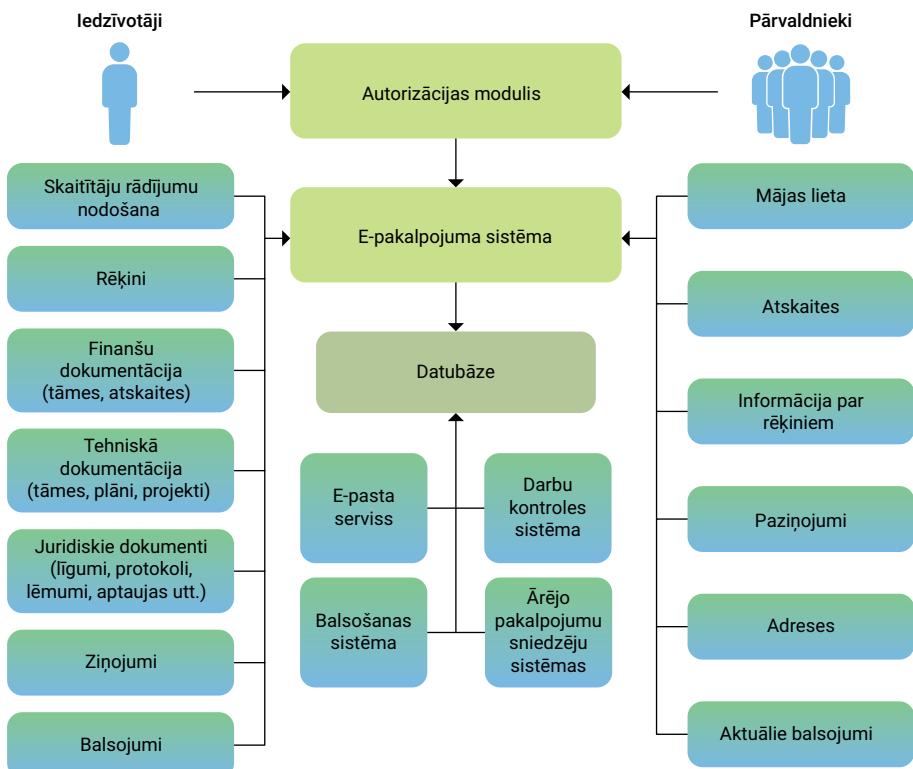
Attīstot elektroniskā pakalpojuma moduli daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldniekim, papildus tām informācijas sadalām, kuras ir izveidotas klientu modulī, ir datubāze par visām pārvaldīšanā esošajām adresēm, jāizveido elektroniskā mājas lieta, kur tiek ievietota visa dokumentācija, kurai saskaņā ar normatīvo aktu regulējumu ir jāglabājas mājas lietā.

Elektroniskā pakalpojuma klientu moduļa sadaļā "Atskaites" jābūt pieejamām dažāda veida atskaitēm (saistību izpilde, maksājumu disciplīna, parādu piedziņas dinamika, ieņēmumu un izdevumu pārskati, peļņas un zaudējumu aprēķini, rentabilitātes un citi ekonomiskie rādītāji, statistikas atskaites, projektu vadības dokumentācija, būvdarbu tāmes, cenu aptaujas u. c.). Atsevišķi

tieka nodrošināti dažāda veida paziņojumi, kas attiecas uz uzņēmuma darbinieku funkciju izpildi un darbu uzraudzību.

Elektronisko pakalpojumu ieviešanas risinājumus var skatīt vairākos aspektos:

- elektronisko pakalpojumu sniegšanas koplietošanas platforma, kad tiek apvienotas visas pārvaldīšanas uzņēmumam nepieciešamās datnes;
- elektronisko pakalpojumu sniegšanas koplietošanas platforma, kad tiek apvienotas visas klientiem nepieciešamās datnes;
- elektronisko pakalpojumu sniegšanas koplietošanas platforma, kad tiek apvienotas visas datnes, ko izmanto klients un pārvaldnieks kopīgi;
- elektronisko pakalpojumu sniegšanas koplietošanas platforma, kad tiek nodrošināta savstarpējā komunikācija: klienti – uzņēmums; klients – klients; uzņēmums – uzņēmums.



2.21. attēls. Informācijas apmaiņas sistēmas konceptuālā shēma.

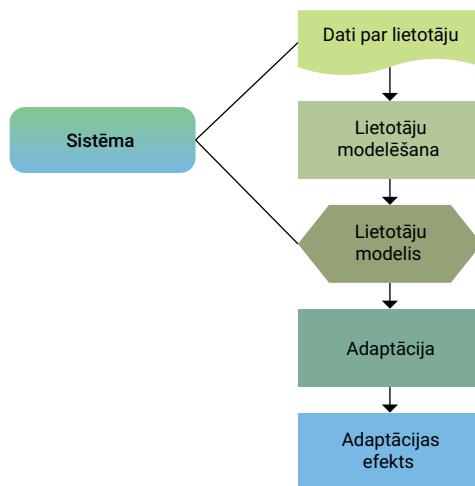
Ieviešot elektroniskos pakalpojumus, saskaņā ar konceptuālo sistēmas shēmu (sk. 2.21. att.) tiek identificētas lietotāju grupas un veikta to profilešana. Katrai lietotāju grupai var būt paredzēti atšķirīgi elektronisko

pakalpojumu saņemšanas vai sniegšanas varianti, nemot vērā tādus faktorus kā lietošanas intensitāte, lietotāju prasmju līmenis, lietošanas regularitāte, pieejamības līmenis, risinājuma atbalsta funkcionalitātes dublēšanās, risinājuma izveides un uzturēšanas darbietilpība un izmaksas. Katrai lietotāju grupai šie faktori būs atšķirīgi.

Izstrādājot sistēmas konceptuālo shēmu, jāņem vērā divi rādītāji:

- publikas pieejamības dati (Nav īpašu konfidentialitātes prasību. Dati pieejami visiem lietotājiem, kuri ietilpst konkrētā objekta klientu sarakstā);
- ierobežotas pieejamības dati (Informācijas konfidentialitāte – informācijas aizsardzība pret neautorizētu piekļuvi tai; informācijas pieejamība – autorizēta piekļuve informācijai nepieciešamajā laikā un vietā; informācijas integritāte – informācijas satura un struktūras nemainīguma saglabāšana).

Konceptuālajā shēmā jābūt skaidri definētam lietotāja modelim, kas reprezentē lietotāja mērķus, uzdevumus, intereses, vajadzības, funkcijas un citas īpašības, kas sistēmai ļauj atšķirt lietotājus. Lietotāja modeļa vieta sistēmas mijiedarbībā ar lietotāju un sistēmas adaptāciju ir parādīta 2.22. attēlā.



2.22. attēls. Lietotāja modeļa vieta.

Adaptācijas efekts ir sistēmas atšķirīga darbība dažādiem lietotājiem – sistēmas darbība tiek pielāgota lietotāju kategorijām un to vajadzībām. Lai panāktu adaptācijas efektu, izmanto sistēmas rīcībā esošu lietotāja modeli. Modelī iekļaujas tikai noteiktas, sistēmai būtiskas īpašības (Brusilovsky, Maybury, 2002).

Lietotāja modeli veido atbilstoši viņa mijiedarbībai ar sistēmas lietotāja saskarni. Lietotāja modelēšana ir process, kas aptver visu lietotāja modeļa

dzīves ciklu, ieskaitot informācijas iegūšanu par lietotāju, moduļa izveidi, aktualizēšanu, uzturēšanu un izmantošanu.

Lai uzlabotu informācijas pieejamību, dokumentācijas nodošanu, mainot pārvaldnieku, kā arī valsts uzraudzību pār dzīvojamo māju pārvaldišanas procesu, 2022. gadā Dzīvojamo māju pārvaldišanas likumā tika veikti grozījumi, kas nosaka kā obligātu mājas lietas kārtošanu, izmantojot Būvniecības informācijas sistēmu (BIS).

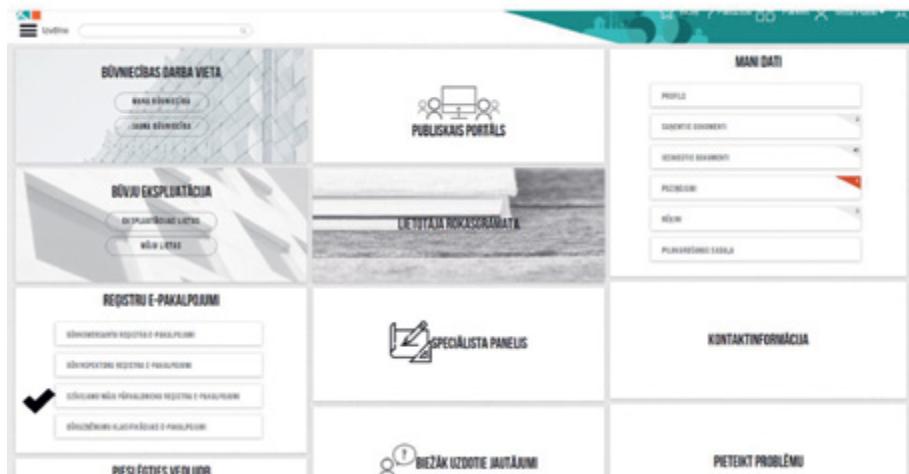
Likumdevējs ir noteicis, ka līdz 2023. gada 28. februārim dzīvojamo māju pārvaldniekiem būs obligāti jāreģistrējas BIS Dzīvojamo māju pārvaldnieku reģistrā. Pie reģistrējoties tiks iegūtas piekļuves tiesības mājas lietai.

Būvniecības valsts kontroles birojs (BVKB) 2022. gadā aktīvi turpināja darbu pie BIS izstrādes un attīstības. Būtiskākie uzlabojumi vērsti uz BIS ekspluatācijas procesu pilnveidi, nodrošinot ēku īpašniekiem lielāku kontroli par ēku pārvaldišanas un tehniskās uzturēšanas procesiem, pie-mēram, informāciju par uzkrātajiem līdzekļiem, vizuālajām pārbaudēm, ienākumu un izdevumu pārskatiem, veiktajiem remonta darbiem (Delfi Business, 2022).

Pārvaldniekiem BIS ir pieejami šādi elektroniskie pakalpojumi (tiešsaistes iesniegumi):

- 1) iesniegums reģistrācijai BIS reģistrā;
- 2) iesniegums par ziņu aktualizēšanu BIS reģistrā;
- 3) iesniegums par izslēgšanu no BIS reģistra.

Jebkuru iesniegumu reģistrām var iesniegt BIS autorizējusies persona ([https://bis.gov.lv/bisp/lv/portal/epr\\_change\\_documents/new](https://bis.gov.lv/bisp/lv/portal/epr_change_documents/new)) (sk. 2.23. att.).



2.23. attēls. BIS pieejamie Dzīvojamo māju pārvaldnieku reģistra elektroniskie pakalpojumi (BIS, 2022).

Reģistra tiešsaistes iesniegumi nav jāparaksta ar drošu elektronisko parakstu. Tos paraksta ar sistēmas parakstu. Iesniegumu var iesniegt ne tikai pārvaldnika amatpersona, piemēram, valdes loceklis, bet arī pārvaldnika darbinieks, ja BIS tam ir reģistrēts nepieciešamais deleģējums.

Ar informācijas un komunikāciju tehnoloģiju ir saistītas visas pārvaldīšanas procesā iesaistītās putas. Tās būtu jāizmanto, lai uzlabotu pārvaldīšanas pakalpojuma kvalitāti, informācijas pieejamību par izdevumiem, veiktajiem darbiem un sasniegtajiem rezultātiem, savstarpēju uzticēšanos, veicinātu lēmumu pieņemšanas procesu, sekmētu informācijas atgriezenisko saiti, efektīvu pakalpojuma un produkta pārdošanu, jaunu klientu un sadarbības partneru piesaisti, mārketinga aktivitātes, kā arī drošības pasākumu uzlabošanu.

## 2.2.4. Tiesiskie faktori

### Normatīvo aktu regulējums

Tiesiskā vide ir viens no galvenajiem sistēmas darbības pamatelementiem. Normatīvo aktu regulējuma ietekme uz pārvaldīšanas sistēmu, to ievērošanai vai – tieši otrādi – ignorēšanai, vai pārkāpšanai ir būtiska nozīme nozares attīstībā. Normatīvo aktu regulējums ir attiecināms gan uz īpašuma uzturēšanu, piegādājamajiem pakalpojumiem, tehniskā stāvokļa izvērtējumu, tā uzlabošanas iespējām, finanšu avotu pieejamību, lēmumu pieņemšanu, tehniskās dokumentācijas izstrādi, ievadinstruktāžām, darba aizsardzības, būvniecības un daudzu citu darbību īstenošanu.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari regulē virkne normatīvo aktu. Galvenie no tiem ir speciālie normatīvie akti Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums un Dzīvokļa īpašuma likums. Ciktāl nereglamentē šie speciālie likumi, ir piemērojams Civillikums. Ja ir jāuzsāk saistību izpilde, piemērojamas Civilprocesa normas. Pārvaldīšanas nozarē tiek izstrādāti likumi, kuri daudzi izriet no Eiropas Savienības regulām vai direktīvām, piemēram, Energoefektivitātes likums, Atkritumu apsaimniekošanas likums u. c.

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums ir spēkā no 2010. gada 1. janvāra. Tas regulē dzīvojamo māju pārvaldīšanu, ietverot daudzas būtiskas normas. Viena no likuma būtiskajām sadaļām ir obligātās minimālās darbības, kuras jānodrošina jebkurā mājoklī neatkarīgi no īpašuma piederības. Ar likumu ir noteikta pārvaldīšanas līguma rakstveida forma un pārvaldīšanas uzdevuma uzdošana. Ir noteikta prasība pēc profesionālās kvalifikācijas, reglamentēta pārvaldnika kompetence, tiesības un pienākumi, kā arī atbildība (Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likuma mērķim ir nozīme arī likuma normu piemērošanā, jo katrā konkrētā gadījumā likuma normas ir jāpiemēro atbilstoši likuma mērķim. Šī likuma prasības jānodrošina visām dzīvojamām

mājām, gan tām, kuru īpašnieks ir valsts vai pašvaldības, gan tām, kuras uz kopīšuma tiesību pamata pieder vairākām personām, gan tām, kuras privatizētas likumā "Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju, "Par kooperatīvo dzīvokļu privatizāciju", "Par lauksaimniecību uzņēmumu un zvejnieku kolhozu privatizāciju" noteiktajā kārtībā, gan tām mājām, kuras būvētas pēc 1995. gada jeb tā sauktajiem "jaunajiem projektiem".

Likums "Par valsts un pašvaldību dzīvojamo māju privatizāciju" nosaka dzīvokļu īpašniekiem pienākumu pieņemt lēmumu par dzīvojamās mājas pārvaldišanas tiesību pārņemšanu, izveidojot sabiedrību vai noslēdzot pārvaldišanas līgumu Civillikumā noteiktajā kārtībā. Savukārt, kamēr īpašnieki nav izpildījuši likumā noteikto pienākumu pašiem lemt par sava īpašuma pārvaldišanu, ar likumu ir noteikts valsts dzīvojamās mājas valdītājam vai pašvaldībai nodrošināt dzīvojamo māju pārvaldišanu.

Lai nodrošinātu pārvaldišanas procesa nepārtrauktību un dzīvojamās mājas īpašību (kvalitātes) saglabāšanu visā tās ekspluatācijas laikā, kas ir viens no šī likuma principiem, gadījumos, kad īpašnieki pārejas periodā nepieņem lēmumus, normatīvajos aktos noteikts speciāls regulējums gan attiecībā uz pārvaldišanas maksas aprēķinu, gan arī kārtību, kādā katram īpašumam aprēķināma maksa par saņemtajiem pakalpojumiem.

Valsts kontrole 2016. gadā veica pārbaudes astoņās pašvaldību kapitālsabiedrībās, lai noskaidrotu, vai to darbība atbilst normatīvo aktu prasībām un labas pārvaldības principiem. Citstarp tika arī konstatēts svarīgs fakts, ka līdz šim dzīvokļu īpašnieki ir pārņēmuši tikai 21 % no Latvijā privatizēto pašvaldību mājokļu skaita. Tas nozīmē, ka gandrīz 80 % no privatizācijai nodotā mājokļu skaita pārvalda pašvaldības uz likuma pamata (Latvijas Republikas Valsts kontrole, 2016). Valsts kontroles atzinumā arī norādīts, ka pašvaldību pienākums pārvaldīt mājas ir terminēts, tomēr nevienā dokumentā nav noteikts konkrēts kalendārais termiņš māju pārņemšanai valdījumā un pārvaldībā. Esošie pasākumi pārvaldišanas tiesību pārņemšanai nav efektīvi, līdz ar to process norit lēni. Rezultātā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas nozarē aizvien lielu lomu ieņem pašvaldības uzņēmumi.

Lai nodrošinātu efektīvu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanu, svarīga ir nozaru politikas definēšana, kas ir viens no Ekonomikas ministrijas uzdevumiem. Valsts kontroles secinājumos norādīts, ka šobrīd Latvijā pārvaldišanas process netiek virzīts mērķtiecīgi, valstij nav skaidra redzējuma par mērķiem pārvaldišanas jomā, loti bieži tiek mainīts normatīvo aktu regulējums. Negatīvi tiek vērtēts fakts, ka Ekonomikas ministrijas rīcībā nav aktuālas informācijas par dzīvokļu īpašnieku pārvaldišanā pārņemto māju skaitu, jo nav noteikta kārtība un regulējums, kāda informācija pašvaldībām būtu iesniedzama par to pārvaldāmajām mājām (Latvijas Republikas Valsts kontrole, 2016).

Saskaņā ar Dzīvojamo māju pārvaldišanas likuma 6. pantu dzīvojamās mājas pārvaldišana ietver obligāti veicamās pārvaldišanas darbības un citas

pārvaldīšanas darbības. Obligāti veicamās pārvaldīšanas darbības ietver dzīvojamās mājas fiziskās saglabāšanas darbības, darba plānošanas, organizēšanas un pārraudzības nodrošināšanu, mājas lietas vešanu, līgumu slēgšanu, kā arī informācijas sniegšanu valsts un pašvaldību institūcijām (Dzīvojamā māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Citas pārvaldīšanas darbības ir darbības, kas saistītas ar dzīvojamās mājas pārvaldīšanu un tiek veiktas atbilstoši dzīvojamās mājas īpašnieka gribai un maksātspējai. Pie tām pieder ar dzīvojamās mājas uzlabošanu un attīstīšanu un šim nolūkam nepieciešamo pasākumu ilgtermiņa plāna sagatavošanu saistītās darbības.

Likumdevējs ir iestrādājis obligāti veicamās pārvaldības darbības, no kā izriet īpašnieka obligātie pienākumi šo darbību veikšanā. Tomēr, nemot vērā, ka pastāv situācijas, kad īpašnieki ir gatavi arī paši dalēji veikt kādas darbības, piemēram, sanitāro apkopi, tad likumdevējs dod iespēju īpašniekiem uzdod pārvaldniekam visas darbības vai arī tikai daļu no tām. Tomēr, ja pienākumi dalēji tiek uzticēti pārvaldniekam, tad īpašniekiem jāapzinās, ka tie darbi, kas netiek uzdoti pārvaldniekam, īpašniekiem ir jāveic saviem spēkiem. Neveicot šīs obligātās pārvaldīšanas darbības, pastāv risks, ka sabiedrībai tiek radīts apdraudējums. Tas ir attiecināms gan uz cilvēku dzīvību, veselību, īpašumu, kā arī vidi.

Būtisks šī likuma papildinājums bija 2022. gada 19. aprīļa grozījumi, kad kā obligātā darbība tika noteikta ugunsdrošības prasību izpildes nodrošināšana. Tā pamatā bija Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta ziņojumi par ugunsdrošības prasību neievērošanu daudzdzīvokļu dzīvojamās mājās.

Lai minētās obligātās likuma normas tiktu ievērotas un secīgi ieviestas, likumdevējs ir izstrādājis Ministru kabineta noteikumus, kuri regulē sanitāro apkopi, tehnisko apsekošanu, apkopi, energoefektivitātes prasību ieviešanu, kā arī atjaunošanas (renovācijas) un pārbūves (rekonstrukcijas) darbu veikšanu.

Atšķirīgs regulējums ir attiecībā uz citu pārvaldīšanas darbību veikšanu. Citas pārvaldīšanas darbības ir tādas, kuras tiek veiktas tikai saskaņā ar īpašnieka gribu. No likumdevēja puses netiek noteikts nekāds obligāts izpildījums. Te kā piemēru var minēt kādu iekārtu vai inženierkomunikāciju nomaiņu pret modernākām, autostāvvietu izbūvi, teritorijas labiekārtošanu.

Lai īstenotu visas darbības, pārvaldīšanas līgums tiek noslēgts, pamatojoties uz īpašnieku kopības pieņemtu lēmumu. Svarīga likuma norma ir nosacījums, ka noslēgtais pārvaldīšanas līgums ir saistošs visiem dzīvokļu īpašniekiem. Savukārt uzdodot pārvaldīšanas uzdevumu, īpašnieka pienākums ir nodrošināt tā izpildei nepieciešamo finansējumu. Pārvaldīšanas uzdevuma ietvaros iegūtās saistības attiecas uz ikvienu īpašnieku (Dzīvojamā māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Dzīvojamās mājas pārvaldīšanas izdevumi (gan obligātie, gan arī citi pārvaldīšanas darbībām paredzētie izdevumi) ir maksājumi, kurus īpašnieks

nolēmis novirzīt pārvaldīšanas darbību izpildei. Likumā iekļauto izdevumu sadalījums – obligāti veicamajām pārvaldīšanas darbībām nepieciešamie izdevumi, citi ar dzīvojamās mājas pārvaldīšanu un uzturēšanu saistīti izdevumi un atlīdzība par pārvaldīšanu – iekļauts likumā, lai dzīvojamās mājas īpašniekam padarītu saprotamāku izdevumu veidošanos, kā arī radītu priekšstatu, cik liela ir samaksa par pārvaldīšanas uzdevuma veikšanu pārvaldniekam (Oša, Auders, Krauze, 2010).

Pārvaldīšanas darbībām paredzētie izdevumi kopā ar atlīdzību pārvaldniekam veido pārvaldīšanas maksu, kas ir dzīvojamās mājas pārvaldīšanas līguma būtiskā sastāvdaļa. Izdevumi tiek iekasēti, lai nodrošinātu trešajai personai – dzīvojamās mājas īpašniekam – piederošās mājas uzturēšanu. Pārvaldīšanas maksā ietilpst darbinieku atalgojums, maksājamie nodokļi, administratīvie izdevumi, inventārs attiecīgās pārvaldīšanas darbības nodrošināšanai.

Maksājums par pārvaldīšanas pakalpojumu un maksājums uzkrājumu fondā ir divi savstarpēji nošķirami maksājumi. Izrakstot dzīvokļa īpašniekam rēķinu, šiem maksājumiem ir jābūt skaidri nodalītiem, jo tiem var būt atšķirīga pievienotās vērtības nodokļa piemērošanas kārtība. Maksājumi par pārvaldīšanas pakalpojumu ir samaksa par tādiem pakalpojumiem, kurus ir sniedzis pats pārvaldnieks kopā ar atlīdzību par dzīvojamās mājas pārvaldīšanu. Savukārt maksājumi uzkrājumu fondā ir dzīvokļu īpašniekiem piederoši (faktiski katram dzīvokļu īpašniekam pieder noteikta šo līdzekļu daļa, kas ir atbilstoša viņa veiktajam maksājumam) līdzekļi, kas tiek uzkrāti nākotnē veicamajām darbībām (Ekonomikas ministrija, 2021).

Uzkrājumu fondu var veidot gan turpmākajos periodos obligāto pārvaldīšanas darbību ietvaros veicamajiem dzīvojamās mājas remonta darbiem, gan arī dzīvojamās mājas atjaunošanai vai pārbūvei, kas veicama turpmākajos periodos obligāto pārvaldīšanas darbību ietvaros. Uzkrājuma fonda līdzekļus nevar izmantot, lai segtu atsevišķa dzīvokļa īpašnieka parādus par pārvaldīšanas pakalpojumu vai dzīvojamās mājas uzturēšanai nepieciešamajiem pakalpojumiem (Ekonomikas ministrija, 2021).

2021. gadā Dzīvokļa īpašuma likumā tika veikti būtiski grozījumi, nosakot, ka, ja uz dzīvokļu īpašnieku kopīpašumā esoša zemesgabala atrodas vairākas dzīvojamās mājas, naudas maksājumus uzkrājumu fondā šā panta pirmajā un otrasā daļā paredzēto atsevišķās dzīvojamās mājas pārvaldīšanas darbību veikšanai veic, kā arī pārvaldīšanas izdevumus, kas ir saistīti ar būvniecības vai remonta izmaksām atsevišķā dzīvojamā mājā, sedz tie dzīvokļu īpašnieki, kuriem piederošie atsevišķie īpašumi atrodas šajā dzīvojamā mājā (Dzīvokļa īpašuma likums, 2011).

Iegādājoties nekustamo īpašumu daudzdzīvokļu dzīvojamajā mājā, persona klūst ne tikai par sava dzīvokļa, neapdzīvojamās telpas vai mākslinieka darbnīcas, bet arī par mājas domājamās daļas īpašnieku, kam saistošas Dzīvokļa īpašuma likuma normas, kuras nosaka gan dzīvokļa īpašuma statusu, gan īpašnieka tiesības, gan pienākumus, gan atbildību.

Saskaņā ar Dzīvokļa īpašuma likumu "Dzīvokļa īpašums ir dzīvojamā mājā tiesiski nodalīts patstāvīgs nekustamais īpašums, kas kā lietu kopība sastāv no atsevišķā īpašuma un attiecīgas kopīpašuma domājamās daļas; dzīvokļa īpašuma sastāvā ietilpst otrs atsevišķais īpašums un kopīpašuma domājamā daļa tiesiski nav atdalāmi" (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010). Minētajā likumā ir skaidri norādīts, ka dzīvojamās mājas pārvaldišanas nodrošināšana (tostarp ar dzīvojamās mājas pārvaldišanu saistītu lēmumu pieņemšana, darījumu slēgšana) ir dzīvojamās mājas īpašnieka pienākums.

Saskaņā ar Dzīvokļa īpašuma likumu ir skaidri definēta kārtība, kādā īpašnieki pieņem lēmumus attiecībā uz pārvaldišanas darbību nodrošināšanu, pārvaldišanas uzdevuma uzdošanu, atsaukšanu, uzturēšanai nepieciešamo pakalpojuma līgumu slēgšanu, kārtību, kādā apmaksājami pakalpojumi un citus ar īpašuma pārvaldību saistītus lēmumus.

Viens no lēmumiem, kuru dzīvokļu īpašnieki var pieņemt saistībā ar likumā noteikto pārvaldišanas darbību izpildi, ir dzīvojamās mājas pārvaldnieka izvēle. Ar pārvaldišanas līgumu dzīvokļu īpašnieki pilnvaro pārvaldnieku pieņemt noteiktus lēmumus viņu vietā, slēgt līgumus, kā arī veikt vai saņemt maksājumus. Pārvaldišanas līguma noslēgšana ar pārvaldnieku ir veids, kādā dzīvojamās mājas īpašnieks (arī dzīvokļu īpašnieki) izpilda likumā noteikto pienākumu pārvaldīt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju. Turklat tieši dzīvojamās mājas īpašnieks ir atbildīgs, lai viņa izvēlētais pārvaldnieks atbilstu Dzīvojamo māju pārvaldišanas likumā izvirzītajām profesionālās kvalifikācijas prasībām.

Dzīvokļu īpašnieki arī ir tie, kas lemj par mājas pārvaldišanas formu. Mājas pārvaldišanai var dibināt dzīvokļu īpašnieku biedrību, kurās pamatdarbību regulē Biedrību un nodibinājumu likums, var dibināt dzīvokļu īpašnieku kooperatīvo sabiedrību, ko regulē Kooperatīvo sabiedrību likums, var slēgt līgumu ar uzņēmumu, kurš darbojas kā sabiedrība ar ierobežotu atbildību vai akciju sabiedrība, un šajā gadījumā šo uzņēmumu pamatdarbību regulē Komerclikums. Pārvaldišanas līgumu var slēgt arī ar fizisku personu.

*Covid-19* pandēmijas laikā aktualizējās kopsapulču sasaukšanas problēma. Sapulču sasaukšanas iespējas bija ļoti ierobežotas, tāpēc pamatā lēmumi tika pieņemti aptaujas formā. Lai problēmu atrisinātu, 2022. gada 3. maijā stājās spēkā grozījumi Dzīvokļa īpašuma likumā, nosakot iespēju kopsapulces rīkot arī elektroniskajā vidē, izmantojot BIS. Kā norādīts Dzīvokļa īpašuma likuma anotācijā: „Elektroniskā dzīvokļu īpašnieku kopsapulce ir iedalāma divos veidos. Pirmais – tā ir kopsapulce, kurā vienlaikus var piedalīties gan dzīvokļu īpašnieki, kuri atrodas fiziski klātienē, gan tie, kuri sapulcē piedalās, izmantojot elektroniskās saziņas līdzekļus – hibrīdsapulce. Otrais – elektroniskā dzīvokļu īpašnieku kopsapulce ir sapulce, kurā, izmantojot elektroniskās saziņas līdzekļus, piedalās visi dzīvokļu īpašnieki” (Grozījumi Dzīvokļa īpašuma likumā, 2022).

Pozitīvi vērtējams ir regulējums par balsojuma iespējām pirms kopsapulces. Kā norādīts likumā: “Dzīvokļu īpašniekiem ir tiesības nodot balsojumu

pirms dzīvokļu īpašnieku kopsapulces, iesniedzot to rakstveidā kopsapulces organizatoram vai nododot savu balsi Būvniecības informācijas sistēmā, ja dzīvokļu īpašnieku kopsapulce sasaukta, izmantojot Būvniecības informācijas sistēmas funkcionalitāti” (Dzīvokļa īpašuma likums, 2010).

Nodrošinot dzīvojamo māju pārvaldīšanu ir būtiski ne tikai zināt, kur atrast informāciju par normatīvo aktu regulējumu, bet gan izprast šo regulējumu, pārzināt, kā šo regulējumu īstenot praksē, un spēt novērtēt normatīvo aktu ietekmi uz visu pārvaldīšanas procesu.

#### **Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomu raksturojošie elementi – statistika, izglītības prasības un reģistri**

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likuma 18. pantā ir noteikts, ka ikviens persona, kura atbilst šajā likumā pārvaldniekiem izvirzītajām prasībām un ir noslēgusi pārvaldīšanas līgumu ar dzīvojamās mājas īpašnieku, kā arī dzīvokļu īpašnieku veidota sabiedrība vai biedrība, kura uz dzīvokļu īpašnieku kopības lēmuma pamata pati pārvalda daudzdzīvokļu dzīvojamo māju, mēneša laikā no pārvaldīšanas līguma noslēgšanas reģistrējas pārvaldnieku reģistrā (Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Likumdevējs nav noteicis noteiktu darba apjomu vienam pārvaldniekam kā fiziskai personai. Darba apjomi uzņēmumos tiek noteikti atšķirīgi – pēc pārvaldāmās platības, pēc dzīvokļu īpašumu skaita, pēc objektu skaita, pēc teritoriālā sadalījuma u. c.

Saskaņā ar Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumu pārvaldnieks ir tiesīgs veikt pārvaldīšanas uzdevumu daudzdzīvokļu mājā, ja ir ieguvis dzīvojamās mājas pārvaldīšanai nepieciešamo profesionālo izglītību un vismaz ceturto profesionālās kvalifikācijas līmeni apliecinošu dokumentu, izņemot dažus likumā noteiktos gadījumus (Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, 2009).

No 2022. gada 1. augusta ir spēkā izmaiņas Profesionālās izglītības likumā, tostarp tiesību normās, kas nosaka iegūtās izglītības profesionālās kvalifikācijas līmeņus, lai novērstu divu dažādu kvalifikāciju sistēmu numerāciju lietošanu izglītības dokumentos, kas var radīt neskaidrības. Līdz 2022. gada 1. augustam profesionālajā izglītībā tika lietoti un profesionālo izglītību apliecinošajos dokumentos tika norādīti gan profesionālās kvalifikācijas līmeņi (PKL), gan Latvijas kvalifikāciju ietvarstruktūras (LKI) līmeņi. Atbilstoši Profesionālās izglītības likuma Pārejas noteikumu 30. punktam profesionālās kvalifikācijas līmeņi, kas ir spēkā līdz 2022. gada 31. jūlijam, sākot ar 2022. gada 1. augustu, atbilst šādiem profesionālās kvalifikācijas līmeņiem Latvijas kvalifikāciju ietvarstruktūrā: trešais profesionālās kvalifikācijas līmenis atbilst ceturtajam profesionālās kvalifikācijas līmenim; ceturtais profesionālās kvalifikācijas līmenis atbilst piektajam profesionālās kvalifikācijas līmenim (Ekonomikas ministrija, 2023).

Likumdevējs ir paredzējis atvieglotus nosacījumus gadījumos, kad īpašnieki pārvalda savu īpašumu paši. Ja daudzdzīvokļu mājas kopējā platība pārsniedz 1500 kvadrātmetru, dzīvojamās mājas pārvaldīšanai nepieciešamo

profesionālo izglītību un vismaz trešās profesionālās kvalifikācijas līmeni apliecinošam dokumentam ir jābūt:

- īpašiekam, kurš pats pārvalda sev piederošu dzīvojamo māju;
- īpašiekam, kuru pilnvarojuši veikt pārvaldīšanas darbības citi dzīvojamās mājas īpašnieki uz Civillikuma noteiktajā kārtībā savstarpēji noslēgta līguma pamata;
- īpašnieku veidotas dzīvojamās mājas pārvaldīšanas sabiedrības vai biedrības darbiniekiem, kā arī pārvaldīšanas sabiedrības vai biedrības biedram, kurš veic attiecīgo pārvaldīšanas darbību un pats ir dzīvojamās mājas īpašnieks.

Secināms, ka likumdevējs ir paredzējis trīs prasības izglītības noteikšanai:

- pārvaldniekam kā profesionālim nepieciešams ceturto profesionālās kvalifikācijas līmeni apliecinošs dokuments;
- ja daudzdzīvokļu mājas kopējā platība pārsniedz 1500 kvadrātmetrus, dzīvojamās mājas īpašiekam nepieciešams trešās kvalifikācijas profesionālais līmenis;
- ja mājas kopējā platība ir mazāka par 1500 kvadrātmetriem un īpašnieks to pārvalda pats vai arī ir iesaistīts dzīvojamās mājas pārvaldīšanā, profesionālo kvalifikāciju apliecinošs dokuments nav nepieciešams.

Saskaņā ar Profesionālās izglītības likumu profesionālā kompetence ir profesionālās darbības veikšanai nepieciešamo zināšanu, prasmju un atbildības kopums noteiktā darba situācijā. Profesionālās kvalifikācijas līmenis ir teorētiskā un profesionālā sagatavotība, kas dod iespēju veikt noteiktai sarežģītās un atbildības pakāpei atbilstošu darbu (Profesionālās izglītības likums, 1999).

Latvijas kvalifikāciju ietvarstruktūra ir piesaistīta Eiropas kvalifikāciju ietvarstruktūrai. Latvijā kvalifikācijas līmeņus raksturo attiecīgajā līmenī sasniedzamie mācīšanās rezultāti. Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumā noteiktais ceturtais profesionālās kvalifikācijas līmenis nozīmē personas spēju uzrādīt vispusīgas zināšanas un patstāvīgi plānot un organizēt darbu attiecīgajā jomā, atbildīgi, darbu izpildot gan individuāli, gan komandā vai arī vadot savā padotībā esošos darbiniekus.

Piektais kvalifikācijas līmenis nosaka spējas uzrādīt vispusīgas un speciālizētas attiecīgajai jomai atbilstošas zināšanas; spējas izmantot analītisku pieeju praktisku problēmu risināšanai attiecīgajā profesijā mainīgā vidē; spējas izprast savas darbības jomu plašākā sociālajā kontekstā, piedalīties attiecīgās nozares attīstīšanā, izvērtēt savu un citu cilvēku darbību (Profesionālās izglītības likums, 1999).

Profesionālā kompetence ir attiecināma uz norisēm darba procesā. Tā liecina par darbības kvalitātes un efektivitātes stabilitāti un saglabājas, ja maiņas organizācijas iekšējie un ārējie apstākļi (Puķīte, 2014).

Stājoties spēkā likuma regulējumam par profesionālo izglītību namu pārvaldīšanā, Latvijā aizvien vairāk izglītības iestāžu sāka piedāvāt mācības

daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā, lai nodrošinātu profesionālās kvalifikācijas prasības pārvaldniekim.

Latvijā ir plašas iespējas iegūt atbilstošu profesionālu izglītību nekustamā īpašuma pārvaldīšanā, turklāt darot to pakāpeniski (sk. 2.24. att.).



2.24. attēls. Izglītības kāpnes (Puķīte, Geipele, Stāmure, 2016).

Kā redzams 2.24. attēlā, profesionalitātes līmeni var celt, kāpjot pa izglītības kāpnēm uz augšu – sākot ar ceturto profesionālās kvalifikācijas līmeni, kas nodrošina minimālu ieskatu namu pārziņa amatā, tomēr tas ļauj pārvaldīt pašam savu īpašumu. Nākamais pakāpiens ir piektais līmenis, kur iespējams jau iegūt augstāko izglītību un darboties kā profesionālim pārvaldīšanas nozarē. Tie studenti, kuri vēlas iegūt jau plašāku redzesloku un vismaz otrā līmeņa augstāko izglītību, var iegūt bakalaura grādu (sesto profesionālās kvalifikācijas līmeni), kas paver celju turpmākām studijām maģistrantūrā, iegūsstot maģistra grādu un septīto profesionālās kvalifikācijas līmeni.

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums nosaka, ka ikviens persona, kura atbilst šajā likumā pārvaldniekam izvirzītajām prasībām un ir noslēgusi pārvaldīšanas līgumu ar dzīvojamās mājas īpašnieku, kā arī dzīvokļu īpašnieku veidota sabiedrība vai biedrība, kura uz dzīvokļu īpašnieku lēmuma pamata pati pārvalda dzīvojamo māju, mēneša laikā no pārvaldīšanas līguma noslēgšanas reģistrācijas pārvaldnieku reģistrā iesniedz amatpersonai likumā noteiktos dokumentus (Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, 2009).

Jānorāda, ka reģistrēšanās BIS Dzīvojamo māju pārvaldnieru reģistrā ir aktualizējusies saistībā ar obligāto prasību kārtot mājas lietu un ievietot noteiktus dokumentus elektroniskā dokumenta formā. Lai saņemtu piekļuvi BIS izveidotajai mājas lietai, personai (pārvaldniekam vai īpašniekam) ir jāreģistrējas Dzīvojamo māju pārvaldnieru reģistrā, jāiesniedz dzīvojamo māju pārvaldīšanas līgumu kopijas. Kad tiks izskatīts iesniegums par piekļuvi mājas lietai, persona tiks reģistrēta reģistrā un tai tiks piešķirta piekļuve mājas lietai.

Nemot vērā, ka līdz 2023. gada 1. martam daudzi pārvaldnieri nevarēja reģistrēties BIS sistēmā, jo tiem nebija nepieciešamās profesionālās kvalifikācijas,

Ministru kabineta sēdē 2023. gada 21. martā tika apstiprināti Ekonomikas ministrijas rosinātie grozījumi Dzīvojamo māju pārvaldišanas likumā.

Grozījumu mērķis ir nodrošināt atbilstošu BIS funkcionalitātes pieejamību un izmantošanu saistībā ar dzīvojamo māju mājas lietas dokumentācijas kārtotošanu BIS ikviensai personai, kas pārvalda noteiktas platības dzīvojamo māju. Turpmāk kā vienīgais priekšnoteikums reģistrācijai pārvaldnieku reģistrā, lai saņemtu piekļuvi BIS attiecīgai mājas lietai, būs noslēgts dzīvojamo māju pārvaldišanas līgums starp pārvaldnieku un dzīvokļu īpašnieku kopību (Ekonomikas ministrija, 2023).

Lai veiktu pirmreizējo reģistrāciju BIS, ir jāaizpilda iesnieguma veidlapa. To aizpilda persona, kura ir noslēgusi pārvaldišanas līgumu ar dzīvojamās mājas īpašnieku, dzīvokļu īpašnieku veidota sabiedrība vai biedrība, kas uz dzīvokļu īpašnieku kopsapulces lēmuma pamata pārvalda dzīvojamo māju, vai persona, kura vēlas piedāvāt pārvaldnieka pakalpojumus, un iesniedz Būvniecības valsts kontroles birojā. Iesniegumā tiek norādīts pārvaldnieka:

- 1) vārds, uzvārds; personas kods (fiziskai personai) vai nosaukums, reģistrācijas numurs (juridiskai personai);
- 2) kontaktinformācija sazinai ar pārvaldnieku reģistra iestādi;
- 3) publiskojamā kontaktinformācija (aizpilda, ja iesniedzējs ir juridiska persona un vēlas publiskot kontaktinformāciju būvniecības informācijas sistēmas tīmekļa vietnē ([www.bis.gov.lv](http://www.bis.gov.lv)) pārvaldnieku reģistrā);
- 4) pārvaldnieka vai pārvaldnieka darbinieku profesionālā kvalifikācija un pārvaldišanas darbību izpilde;
- 5) piedāvātie pakalpojumi (pakalpojuma veids: klase vai apakšklase atbilstoši saimniecisko darbību statistiskajai klasifikācijai *NACE* 2. red. un pakalpojumu sniegšanas teritorija);
- 6) ziņas par noslēgtajiem pārvaldišanas līgumiem (dzīvojamās mājas adresē; pārvaldišanas līguma termiņš; informācija par atbildīgo darbinieku, kurš uzsācis pildīt pārvaldišanas darbības; ar dzīvojamās mājas īpašnieka lēmumu noteiktā kontaktpersona, kas nodrošina ar dzīvojamās mājas pārvaldišanu saistītās informācijas apriti).

Publiskie reģistri ir nodibinoši jeb konstitutīvi, jo šie reģistri nodibina cilvēka konstitucionālās tiesības uz īpašumu un apvienošanās, kā arī juridiskās personas savu tiesībspēju un rīcībspēju iegūst tikai pēc ierakstīšanas reģistrā. Publiskajā reģistrā tiek reģistrēti arī citi juridiski nozīmīgi fakti, kuru reģistrēšana iegūst spēku attiecībā pret trešajām personām. Tā, piemēram, Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistra darbības mērķis ir veikt likumā noteikto tiesību subjektu reģistrāciju, lai nodibinātu tiesību subjektu juridisko statusu un nodrošinātu normatīvajos aktos noteikto ziņu (par reģistrējamiem tiesību subjektiem un juridiskajiem faktiem) publisku ticamību, kā arī nodrošinātu normatīvajos aktos noteiktu ziņu pieejamību (Oša, Auders, Krauze, 2010).

Atšķirībā no publiskā reģistra informatīvajos reģistros nenorāda nodibinošā rakstura sekas, šo reģistru mērķis ir vien sakārtot konkrēto informāciju

vienotā sistēmā. Šobrīd Dzīvojamo māju pārvaldnieku reģistrām ir tikai informatīvs raksturs. Tā mērķis ir nodrošināt aktuālu informāciju par personām, kuras sniedz daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas pakalpojumus un atbilst normatīvajos aktos noteiktajiem kritērijiem pārvaldības darbu veikšanai. Jānorāda, ka, lai arī likums nosaka pārvaldniekam pienākumu reģistrēties reģistrā, tomēr tā ir imperatīva norma. Likuma normas neparedz nekādas negatīvas tiesiskās sekas, ja iepriekš norādītās personas attiecīgajā reģistrā nav reģistrējušās. Tādējādi jāsecina, ka nereģistrēšanās attiecīgajā reģistrā nekādi neietekmē ne pārvaldišanas līguma spēka esamību, ne arī pārvaldnieka atbildības apjomu.

Tomēr neatkarīgi no tā, kā pārvaldnieks nosaka darba apjomu, kāda ir pārvaldnieka kvalifikācija, par pārvaldišanas uzdevuma izpildi pārvaldnieks ir tiesīgs saņemt atlīdzību. Kā būtisks likuma regulējums ir īpašnieka pienākums norēķināties par saņemto pakalpojumu. Lai arī likums nosaka, ka īpašnieku pienākums ir nodrošināt finansējumu uzdevuma izpildei, praksē bieži ir gadījumi, kad norēķini par pakalpojumu sniegšanu tiek segti tikai daļēji. Līdz ar to pārvaldnieks ir tiesīgs vienpusēji atkāpties no pārvaldišanas līguma.

Vienpusējās atkāpšanās no līguma pamati ir minēti Civillikuma 1589. pantā, kas nosaka, ka vienpusējā atkāpšanās no līguma ir pieļaujama tikai tad, kad tā pamatota ar paša līguma raksturu vai kad to zināmos apstākļos atļauj likums, vai arī kad tāda tiesība bijusi noteikti pielīgta. Juridiskajā literatūrā norādīts, ka vienpusējā atkāpšanās no līguma var izrietēt arī no līguma rakstura, piemēram, ja kreditors nerada līgumā vai likumā noteiktos priekšnoteikumus parādnieka darbībai. Šajā gadījumā uzdevuma izpildei nepieciešamā finansējuma nenodrošināšanu varētu uzskatīt par šādu darbību, jo no pārvaldnieka kā pilnvarnieka nevar prasīt personisko līdzekļu ziedošanu citas personas mērķa sasniegšanai. Tāpat jāmin, ka katras interese jebkurā līgumā ir tieši izpildījums. Pārvaldniekam tā būtu atlīdzība par dzīvojamās mājas pārvaldišanu, savukārt dzīvojamās mājas īpašniekam – pārvaldišanas darbību nodrošināšana. Tādējādi, ja dzīvojamās mājas īpašnieks nenodrošina nepieciešamos līdzekļus mājās pārvaldišanai, nevar tikt ievērota viņa interese, kā dēļ pārvaldišanas līgums tiek slēgts (Oša, Auders, Krauze, 2010).

### Tiesvedības

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas procesā starp iesaistītajām pusēm var rasties dažāda veida strīdi. Kā ikvienu strīdu, arī strīdu nekustamā īpašuma īpašnieka un pārvaldnieka starpā var izšķirt ārpustiesas kārtībā vai tiesā civiltiesiskā kārtā. Likumdevējs ir paredzējis vairākus strīdu izšķiršanas veidus, gan ārpus tiesas, gan iesniedzot prasījuma pieteikumu tiesā, tā nodrošinot katras iesaistītās puses iespēju izvēlēties tā interesēm piemērotāko veidu.

Ārpustiesas kārtībā puses var risināt strīdu sarunu ceļā vai izmantot kādu no alternatīvajām strīdu risināšanas iespējām. Alternatīvas strīdu risināšanas

veidu mērkis ir tiesību atjaunošana vai, ja nav noticeis tiesību aizskārums, panākt pušu pēc iespējas lielāku vienprātību par lietas apstākļiem un novērst pieteikuma iesniegšanu tiesā (Litvins, 2014).

Praksē pastāv uzskats, ka alternatīvie jeb pirmstiesas strīdu risināšanas veidi var būt efektīvāki nekā prasības pieteikums tiesā. Arī tiesas iesaka pusēm sākotnēji strīdu risināt, piemēram, izmantojot mediāciju, jo tas noteiktos gadījumos var būt lietderīgāks risinājuma veids, kā atrast taisnīgu risinājumu.

Biežāk izmantotie alternatīvās strīdu risināšanas veidi ir izvēlēta šķīrējtiesa vai pašu izveidota šķīrējtiesa konkrēta strīda izšķiršanai (*ad hoc* šķīrējtiesa) vai mediācija. Tomēr Patērētāju tiesību aizsardzības centrs ir norādījis, ka pārvaldišanas līgumā nedrīkst iekļaut tikai šķīrējtiesu kā vienīgo strīdu risināšanas līdzekli, tādējādi dodot klientiem (dzīvokļu īpašniekiem, īrniekiem vai nomniekiem) izvēles tiesības.

Ja neviens no alternatīvajiem strīdu risināšanas veidiem pusēm nešķiet piemērots vai tās tiem nepiekrit, puses var vērsties vispārējās jurisdikcijas tiesā ar prasības pieteikumu.

Civilprocesa likums nosaka kārtību, kādā kreditors jeb pārvaldnieks var vērsties ar prasījuma tiesībām pret dzīvokļu īpašniekiem, īrniekiem vai nomniekiem. Izpētot Latvijas Republikas Augstākās tiesas Civillietu departamenta nolēmumus, secināms, ka subjekti, starp kuriem rodas strīdi saistībā ar nekustamo īpašumu pārvaldišanu, ir dažādi, līdz ar to arī dažāds ir tiem pie-mērojamais tiesiskais regulējums. Lai panāktu saistību izpildi, tiek izmantoti šādi procesi:

- 1) saistību izpilde brīdinājuma kārtā;
- 2) atsevišķu kategoriju lietu izskatīšana rakstveida procesā;
- 3) parādu piedziņa vispārējā tiesvedības kārtībā.

Tomēr tiesiskais regulējums, kas ietverts rakstītās tiesību normās, var nebūt pietiekams, lai novērstu visus strīdus, vai tas var nebūt pietiekami skaidrs, lai tā piemērotājs spētu to atbilstoši iztulkot.

Monogrāfijas izstrādes gaitā ir pētīti un analizēti Latvijas Republikas Augstākās tiesas Civillietu departamenta 78 nolēmumi lietās, kas saistītas ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanu. Analizējamie nolēmumi tika atlasīti, izmantojot Latvijas tiesu e-pakalpojumu portālā [www.manas.tiesas.lv](http://www.manas.tiesas.lv) anonimizēto nolēmumu meklētāju, kurā kā atlasīšanas kritēriji tika norādītas "civillietas", "kasācijas instance" un vārdi tekstā "dzīvojamo māju pārvaldišana". Atlasītie nolēmumi aptver laiku periodu no 2014. līdz 2017. gadam.

Analizējot tiesu nolēmumus Latvijas tiesu e-pakalpojumu portālā [www.manas.tiesas.lv](http://www.manas.tiesas.lv) un <https://www.at.gov.lv/lv/tiesu-prakse/judikaturas-nolemumu-arhivs>, nolēmumus iespējams iedalīt vairākās grupās pēc prasījumiem, kas bijuši to pamatā. Tās ir lietas, kas ierosinātas saistībā ar:

- 1) zemes piespiedu nomas jautājumiem;
- 2) pienākuma uzlikšanu noslēgt pārvaldišanas līgumu;

- 3) pienākuma uzlikšanu noslēgt komunālo pakalpojumu sniegšanas līgumu;
- 4) parāda par sniegtajiem pārvaldīšanas pakalpojumiem un komunālaļiem pakalpojumiem piedziņu;
- 5) pārvaldīšanas līgumu atzīšanu par spēkā neesošiem;
- 6) dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumu atzīšanu par spēkā neesošiem, tostarp balsu skaitšana dzīvokļu īpašumos nesadalītās mājās;
- 7) informācijas sniegšanas, norēķina došanas pienākumiem;
- 8) zaudējumu atlīdzināšanu;
- 9) darbības atzīšanu par prettiesisku;
- 10) pārvaldnika atbildību.

Informācija liecina, ka tiesvedības tiek ierosinātas galvenokārt par parādu piedziņu, kas radušies par sniegtajiem pārvaldīšanas un komunālaļiem pakalpojumiem. Tie ir parādi, kas radušies pakalpojumu saņēmēja finansiālu vai citu apsvērumu dēļ neveiktu maksājumu rezultātā, taču tie nav maksājumi, par kuriem pastāv strīds. Otrs izplatītākais parādu rašanās iemesls ir parādnika apzināti neveikti maksājumi no pārvaldnika puses parādniekam radīta zaudējuma dēļ vai tādēļ, ka parādniekam ir savs situācijas tiesiskais vērtējums.

Maksājumu disciplīnas līmenis darbojas kā neatzīts integrēts daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas panākumu rādītājs. Ja tas ir ievērojami zemāks par 95 % un zaudējumus, kas radušies neveikto maksājumu dēļ, nevar kompensēt ne no tarifiem, ne no dzīvojamās mājas pārvaldīšanas izdevumiem, tad bizness daudzdzīvokļu dzīvojamo māju un komunālo (sabiedrisko) pakalpojumu jomā kļūst nerentabls, un laika gaitā parādās aizvien vairāk maksātnespējīgu uzņēmumu.

Jautājums par neizpildītajām saistībām ir aktuāls arī gadījumos, kad mainās dzīvokļa īpašuma īpašnieki. Saskaņā ar normatīvo aktu regulējumu, ja iepriekšējais dzīvokļa īpašnieks ir palicis parādā par pārvaldīšanas un komunālaļiem maksājumiem, tad jaunais dzīvokļa īpašnieks neatbild par parādiem, kas radušies līdz brīdim, kad mainās īpašumtiesības. Par šādiem parādiem atbild dzīvokļa īpašuma iepriekšējais īpašnieks.

Ja pārvaldnika vai komunālo pakalpojumu sniedzēja prasījumi izsoles rezultātā nav pilnībā apmierināti, tad praksē nereti pārvaldniks vai pakalpojumu sniedzējs mēģina prasīt starpību no pārējiem dzīvojamās mājas dzīvokļu īpašniekiem (dzīvokļu īpašnieku kopības). Augstākā tiesa ir atzinusi, ka dzīvokļu īpašnieku kopība neatbild par komunālo pakalpojumu maksas parādiem, ja pakalpojumi izmantoti dzīvokļu īpašnieku individuālajam patēriņam (Augstākā tiesa, 2021). Līdz ar to pārvaldniks vai pakalpojumu sniedzējs no pārējiem dzīvokļu īpašniekiem teorētiski varētu prasīt to parāda daļu, kas attiecas uz dzīvokļu īpašnieku kopīgajām vajadzībām (piemēram, dzīvojamās mājas sanitārajai apkopei vai koplietošanā esošā zemesgabala apūdeņošanai). Attiecībā uz šāda parāda segšanu no dzīvojamās mājas uzkrājuma fonda

Augstākā tiesa ir norādījusi, ka dzīvojamās mājas uzkrājuma fonda līdzekļi ir dzīvokļu īpašnieku kopības mantā ietilpstoti finanšu līdzekļi, ar kuriem dzīvojamās mājas pārvaldnies var rīkoties, tikai ievērojot kopības lēmumus un piešķirto pilnvarojumu, kā arī normatīvajos aktos noteiktos ierobežojumus (Augstākā tiesa, 2020).

Otrs izplatītākais prasību pamats ir zaudējumu atlīdzināšana. Saistībā ar zaudējumu atlīdzināšanas pienākuma uzlikšanu kasācijas instancē galvenokārt ir skatītas lietas par dzīvokļu nopludināšanas rezultātā radītiem zaudējumiem. Šo lietu ietvaros ir vērtēti pārvaldnieska un dzīvokļu īpašnieku pienākumi attiecībā uz inženierkomunikāciju uzturēšanu un apsekošanu.

Savukārt trešais izplatītākais lietu veids ir zemes piespiedu nomas lietas, īpaši saistībā ar nomas maksas apmēru, maksāšanas pienākumu un atbildīgo subjektu. Tā, piemēram, Augstākās tiesas Civillietu departaments 2016. gada 20. aprīļa spriedumā lietā Nr. SKC-5/2016 ir norādījis, ka nomas tiesiskās attiecības, kas nodibinātas ar tiesas spriedumu, izšķirot strīdu starp zemes īpašnieku un pārvaldniesku, kuram deleģēts uzdevums slēgt līgumu dzīvokļu īpašnieku vietā, saskaņā ar Dzīvojamā māju pārvaldišanas likuma 10. panta piekto daļu, tāpat kā pie līguma noslēgšanas bez tiesas starpniecības, ir saistošas ikvienam dzīvojamās mājas īpašniekiem. Šī norma piešķir pārvaldniesiem regresa prasījuma tiesības pret īpašniekiem, kuri pretēji šī likuma 10. panta trešajai daļai nav nodrošinājuši finansējumu pārvaldes uzdevuma izpildei, tādā veidā negrozot atbildības principu, ka pārvaldišanas izdevumus sedz īpašnieks (Oša, Auders, 2018).

Grozījumi likumā "Par atjaunotā Latvijas Republikas 1937. gada Civillikuma ievada, mantojuma tiesību un lietu tiesību daļas spēkā stāšanās laiku un piemērošanas kārtību" pilda piespiedu nomas reformas funkciju, izbeidzot piespiedu nomas tiesiskās attiecības, tā vietā radot jaunu tiesību institūtu "likumiskās zemes lietošanas tiesības".

Saskaņā ar jauno tiesību institūtu (Par atjaunotā Latvijas Republikas 1937. gada Civillikuma ievada, mantojuma tiesību un lietu tiesību daļas spēkā stāšanās laiku un piemērošanas kārtību, 1992), ja zemes īpašnieks ir zināms, sasniedzams un ir zināma lietošanā esošās zemes platība, maksa par zemes lietošanu ir jānodrošina ēkas īpašniekiem, neslēdzot par to speciālu zemes nomas līgumu. Nav jāgaida, kad zemes īpašnieks piedāvā savu zemes nomas līgumu (lai gan tāda iespēja tomēr pastāv, ja abas puses izsaka vēlmi slēgt līgumu). Pēc būtības ēkas īpašniekiem ir pašam jāaprēķina zemes lietošanas maksas apmērs un likumā noteiktajos termiņos jānodrošina tās samaksa.

Lai atvieglotu zemes lietošanas samaksu, praksē būtu ieteicams īpašniekiem sazināties ar savas ēkas pārvaldniesku un organizēt maksājumus ar pārvaldnieska starpniecību. Problēmas var rasties tajos gadījumos, kad īpašnieki nav pilnvarojuši pārvaldniesku būt par starpnieku šajā darījumā. Šis sekas būs redzamas tiesu praksē nākotnē.

Aizvien vairāk tiek ierosinātas lietas par lēmumu pārsūdzēšanu. Tieki apstrīdēts gan pats process, gan maksājumu pienākums (piemēram, prasot nodalīt obligātās un citas darbības), kā arī balsu skaitīšanas princips.

Balsu skaitīšanas princips vienmēr ir bijis būtisks mājās, kuras nav sadalītas dzīvokļu īpašumos, t. i., kopīpašumā esošās mājās. Pastāv divi viedokļi, kā skaitīt balsis – pēc lietošanā nodotajām telpu grupām vai pēc katram kopīpašniekam piederošajām domājamām daļām no kopīpašuma.

Latvijas Republikas Senāta Civillietu departamenta 2022. gada 30. jūnija spriedumā (lieta Nr. C30468915, SKC-59/2022) ir dots atzinums: "Pieņemot dzīvokļa īpašumos nesadalītas dzīvojamās mājas kopīpašnieku lēmumu par pārvaldīšanas uzdevuma došanu, balsu skaitīšanā ņemami vērā kopīpašnieku lietošanā esoši būvnieciski norobežoti un funkcionāli nošķirti dzīvokļi, neapdzīvojamās telpas vai mākslinieka darbnīcas, kuras kā dzīvojamās vai nedzīvojamās telpu grupas reģistrētas Nekustamā īpašuma valsts kadastra informācijas sistēmā. Katram kopīpašniekam ir tik balsu, cik šādu telpu grupu atbilstoši viņam piederošajām domājamām daļām ir viņa atsevišķā lietošanā. Proti, balsis skaitāmas pēc katras kopīpašnieka atsevišķā lietošanā nodotajām telpu grupām, nevis pēc katram kopīpašniekam piederošajām domājamām daļām no kopīpašuma."

Par dzīvojamās mājas pārvaldīšanu, tostarp par Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likuma 6. panta otrās daļās noteikumu nepildīšanu vai nepienācīgu izpildi, dzīvojamās mājas īpašnieks atbild likumā noteiktajā kārtībā. Šī likuma norma paredz īpašnieku administratīvo atbildību par obligāto pārvaldīšanas darbību nepildīšanu vai nepienācīgu izpildi. Īpašniekiem ar pārvaldniku noslēdzot pārvaldīšanas līgumu, atbildība par veicamā uzdevuma izpildi pāriet pārvaldniekam noslēgtajā līgumā noteiktās atbildības robežās. Atkarībā no tā, kura puse ir atbildīga, tai tiek piemērots administratīvais sods par likumā noteikto pienākumu nepildīšanu. Naudas izteiksmē atbildība izpaužas kā naudas sods.

Saskaņā ar Civillikumu saistību tiesības ir tādas tiesības, uz kuru pamata vienai personai – parādniekam – jāizdara par labu otrai – kreditoram – zināma darbība, kam ir mantiska vērtība. Saistību tiesības rodas vai nu no tiesiska darījuma, vai no neatļautas darbības, vai pēc likuma. Savukārt tiesisks darījums ir atļautā kārtā izdarīta darbība tiesisku attiecību nodibināšanai, pārgrozīšanai vai izbeigšanai (Civillikums. Saistību tiesības, 1993). Tiesai, izvērtējot pušu saistības un noslēgtos darījumus, ir jāņem vērā darījuma dalībnieki, darījuma priekšmets, pušu gribas izteikums, līguma sastāvdalas un forma (rakstveida, mutiska vai konkludenti jeb klusējot).

Sagatavojot nolēmumus, tiesas interpretē normatīvos aktus. Citas tiesas un iestādes var atsaukties uz šo interpretāciju – tiesu precedentiem un/vai judikatūru. Judikatūrai var būt īpaši svarīga loma jomās, uz kurām neattiecas vai tikai daļēji attiecas „rakstītie likumi”, t. i., likumdevēju iestāžu (piemēram, parlamentu) pieņemtas rakstītas tiesību normas. Tas nozīmē, ka noteiktos apstākļos

tiesību avots var būt arī tiesu prakse. Dažās valstīs judikatūra ir viens no svarīgākajiem tiesību avotiem, un augstāko apelācijas tiesu nolēmumus uzskata par normatīvajiem aktiem, kuros sniegtās juridiskās atziņas ir piemērojamas (dažos gadījumos obligāti jāpiemēro), izskatot līdzīgus juridiskus strīdus (šādus saistošus precedentus biežāk izmanto valstīs, kuru tiesiskās sistēmas pamatā ir, piemēram, anglosakšu tiesības). Daudzās citās valstīs (jo īpaši romāņu-ģermāņu tiesiskās sistēmas valstīs, kuru tiesību pamatā ir romiešu tiesības) judikatūrā sniegtās atziņas un principi tiesām ir mazāk saistoši (*European Justice, 2022*).

Nodrošinot dzīvojamo māju pārvaldīšanu, ir būtiski sekot līdzi jaunākajām izmaiņām judikatūrā, jo tur ir atrodamas atbildes, kādas klūdas nepieļaut, lai process nenokļūtu līdz tiesvedībai – pareizi organizēt lēmumu pieņemšanu, pārvaldīšanas darbu plānošanu un īstenošanu, lai pārvaldnieru nevainotu bezdarbībā u. c.

Daudzdzīvokļu dzīvojamā māja ir specifisks īpašumtiesību objekts, kura pārvaldīšana, uzturēšana un saglabāšana ir gan īpašnieka pienākums, gan nepieciešamība. To nosaka šī objekta īpašumtiesību saturs, tostarp fakts, ka dzīvojamā māja sastāv no dzīvokļiem (dzīvokļu īpašumiem), kas pilda mājokļa funkciju, tātad īsteno sociālu uzdevumu, kas iekļauts arī ikvienas Eiropas Savienības dalībvalsts mājokļu politikā. Tieši dzīvojamās mājas pārvaldīšana kā īpašnieka pienākums ir atzīstams par kritēriju, pēc kura vērtējams adekvāta normatīvā regulējuma ieguldījums mājokļu politikas sekmīgā izstrādāšanā un īstenošanā.

## 2.2.5.

### Sociālās atbildības un psiholoģiskā klimata loma daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldībā

Sociālie faktori ir saistīti ar saskarsmi ar klientu, atgriezeniskās saites veidošanu, komunikācijas prasmi, mārketinga politiku.

Augsta sociālā atbildība un veselīgs psiholoģiskais klimats uzņēmumā, neapšaubāmi, ir spēcīgi ietekmējoša vide daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā. Ikdienas darbā ar dzīvokļu īpašniekiem un citiem mājas iedzīvotājiem liela nozīme ir ne tikai darbinieku profesionālajai izglītībai, bet arī emocionālajai intelīgencei. Jo augstāki ir šie rādītāji, jo labāki rezultāti tiek sasniegti. Tomēr reizēm neatkarīgi no pakalpojuma sniedzēju centieniem pozitīvus rezultātus sasniegt ir ļoti grūti, jo ikdienas darbs saistīts ar dažādas izglītības, vecuma, intelīgences līmeņa un sociālo slāņu pārstāvjiem.

Psiholoģiskajam klimatam arī ir būtiska loma kopīpašnieku savstarpējās attiecībās. Jo tas būs pozitīvāks, jo vieglāk būs pieņemt lēmumus par kopīpašuma uzturēšanas izdevumiem, procesiem, labiekārtošanu, energoefektivitātes pasākumiem un citiem vairāk vai mazāk būtiskiem darbiem, par ko lemj īpašnieki un kas bieži vien arī ir attiecināmi uz dzīvojamo māju ilgtspējīgu saglabāšanu.

### 2.2.5.1.

#### Sociālā atbildība daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanā

Sociālās atbildības būtība ir saistīta ar brīvprātīgu apņemšanos savā darbībā iekļaut sociālos un vides procesus, darbojoties ar ētiskām metodēm, veicināt ekonomisko attīstību, uzlabojot dzīves un sabiedrības kvalitāti atsevišķām personu grupām un visai sabiedrībai kopumā. Saskaņā ar Eiropas Komisijas atzinumu korporatīvā sociālā atbildība ir ilgtspējīgas attīstības pieeja, un ieguvumiem no korporatīvās sociālās atbildības pasākumiem būtu jāveicina tāda pozitīva uzņēmējdarbības nozīme sabiedrībā, kas pārsniedz ekonomikas vērtības. Jebkurā gadījumā ar korporatīvo sociālo atbildību nedrīkst aizstāt sociālās tiesības, kuras garantē normatīvie akti, valstu un starptautiska līmeņa instrumenti un kuras galvenokārt ir valstu un valdību atbildība (Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komisija, 2012).

Pēdējos gados par prioritāru klūst vides problēmas, līdz ar to pieaug arī aktivitāte sociālās atbildības jomā. Izmantojot šo pieeju, ir iespēja nodrošināt līdzsvaru starp darba apstākļiem un sociālajām attiecībām, no vienas puses, un vides jautājumiem, no otras puses. Sociālās atbildības pieejā tiek pievērsta uzmanība dažādiem preventīviem pasākumiem, kas saistīti ar vides piesārņojumu, trokšņu slāpēšanu (*Martínez, Rodríguez del Bosqu*, 2016), globālās sasilšanas aizkavēšanu (*Holcomb, Uphurc* un *Okumjus*, 2007), tādējādi domājot par ilgtspējības nodrošināšanu.

Korporatīvā sociālās atbildības iniciatīva dod iespēju veidot pozitīvu dialogu ar uzņēmējdarbības vidi, tomēr šī iniciatīva ir jāuzņemas brīvprātīgi, bez piespiedu līdzekļiem. To varētu noteikt arī kā nekomerciālu attiecību veicināšanu starp uzņēmumiem un ar to darbību saistītajām personām (iekšējās un ārējās vides ietvaros).

Sociālo atbildību definē arī kā personas pienākumu ņemt vērā to, kādu ietekmi tās lēmumi un darbība atstāj uz kopējo sociālo sistēmu. Uzņēmēji darbojas sociāli atbildīgi, ja viņu darbībā tiek ņemtas vērā to personu vajadzības un intereses, kuras var ietekmēt uzņēmuma darbība. Šādi uzņēmums spēj plašāk raudzīties nākotnē, paplašinot ekonomiskās un tehniskās intereses (*Carrol*, 1999).

Sociālās atbildības jēdziens nozīmē to, ka organizācijā pēc iespējas labāk būtu jāvada finansiālie, vides un sociālie procesi. Šie procesi ietver labklājības veicināšanu, vides un dabas resursu aizsardzību, labu biznesa praksi un atbildību darbā ar personālu, klientiem, sadarbības partneriem, vietējiem iedzīvotājiem, sabiedrību (*Pētersons, Pavāre*, 2009).

Sociālās atbildības loma ilgtspējīgā uzņēmuma attīstībā klūst aizvien nozīmīgāka. Pētnieks K. Belousov, izpētot dažādos viedokļus, korporatīvās sociālās atbildības attīstību sadala septiņos posmos (sk. 2.6. tab.)

## 2.6. tabula

**Korporatīvās sociālās atbildības attīstības posmi (Belousov, 2015)**

<b>1. posms</b>	Sociālās atbilstības priekšnoteikumi uzņēmējdarbībā (20. gs. četrdesmitie gadi)	Korporācijas koncepcija (P. F. Drukers)  Sociāli – ētiskā pieeja (K. Levins, E. Šains, H. Mincbergs)
<b>2. posms</b>	Korporatīvās sociālās atbildības izveidošanās (20. gs. piecdesmitie un sešdesmitie gadi)	Uzņēmēja sociālā atbildība (G. Boudens)  Uzņēmējdarbības atbildība (K. Deiviss, V. C. Frederiks, Dž. V. Makgirs, K. Valtons)
<b>3. posms</b>	Klasiskās korporatīvās sociālās atbildības koncepcijas (20. gs. septiņdesmitie gadi)	“Saprātīgā egoisma” koncepcija (D. Dens Uli, B. Donaldsons)  “Korporatīvā egoisma” koncepcija (M. Fridmans)
<b>4. posms</b>	Ieinteresēto personu pieeja (20. gs. astoņdesmitie gadi)	Atbildība un saistības pret visām uzņēmuma sekmīgā darbībā ieinteresētajām pusēm (P. F. Drukers)
<b>5. posms</b>	Korporatīvā sociālā uzņēmība (no 20. gs. septiņdesmitie gadiem)	Ātru risinājumu pieeja pēc ieinteresēto pušu pieprasījuma un ekonomiskais līdzsvars (peļņas maksimizēšana)  Stratēģiskā korporatīvi sociālā atbildība  Ātru risinājumu pieeja pēc ieinteresēto pušu pieprasījuma un ilgtspējīgs patēriņš  Korporatīvās atbildības ilgtspēja
<b>6. posms</b>	Mūsdienu korporatīvās sociālās atbildības koncepcijas (no 1990. gada līdz pat šodienai)	Uzņēmuma komunikācijas stabilitāte  Korporatīvās pilsonības koncepcija  Kopīgu vērtību radišanas koncepcija (M. E. Porters un M. R. Krāmers)
<b>7. posms</b>	Korporatīvā sociālā atbildība ilgtspējīgas attīstības ietvaros	Korporatīvās ilgtspējas jēdziens (Dž. Elkingtons u. c.)

Kā korporatīvās sociālās atbildības attīstības sākums uzskatāms laiks, kad Pīters Drukers izdeva savas grāmatas “Ekonomiskā cilvēka beigas” (*The End of Economic Man*, 1939), “Industriālā cilvēka nākotne” (*The Future of Industrial Man*, 1942) un “Korporācijas koncepts” (*Concept of the Corporation*) (Belousov, 2015). Šīs zinātniskās grāmatas kļuva par korporācijas definīcijas būtību, aplūkojot to no trīs skatupunktiem:

- 1) bizness, kas veidots, lai gūtu peļņu, ražotu produktus, sniegtu pakalpojumus, apmierinot tirgus vajadzības;
- 2) sociāli humāna organizācija, kas nodrošina darba vietas un darbinieku atalgojumu;

### 3) sociāla institūcija, kas integrēta sabiedrības interešu un vajadzību sistēmā.

Laika gaitā ir radītas daudzas definīcijas, kur zinātnieki un profesionāļi ir centušies apkopot korporatīvās sociālās atbildības aspektus un nodalit tos no mecenātisma, labdarības, sponsorēšanas un citām uzņēmēju finansiālajām aktivitātēm, kuras nav virzītas uz ilgtermiņa biznesa attīstību (Tominens, 2007).

Uzņēmumu sociālā atbildība tiek skaidrota kā darbība, kuras laikā tiek pārsniegtas sabiedrības ētiskās, tiesiskās, komerciālās un sociālās intereses (*White Paper*, 2004), saistības un pienākumi aizsargāt un veicināt sociālo vidi, kurā uzņēmums darbojas (*Griffin*, 1990), vadības stils, kurš nodrošina visap-tverošu pozitīvu ietekmi uz sabiedrību (*CSR News and Resources*, 2004).

Sociālā atbildība definēta daudzos starptautiskajos dokumentos, piemēram, Zaļajā grāmatā tā definēta kā sociālais dialogs, jaunu prasmju attīstība, nemītīga mācīšanās, kapacitātes celšana, vienlīdzīgu iespēju attīstība, pārmaiņu prognozēšana un ieviešana. Sociālās darbības laikā uzmanība tiek pie-vērsta ekonomiskiem un sociāliem jautājumiem, kohēzijas projektu attīstībai, vides un cilvēktiesību aizsardzībai (*Green Paper*, 2001).

Izpētot zinātnisko literatūru, kā vēl viens sociālās atbildības rādītājs ir uzticēšanās pakāpe, partneru uzticamība un godīgums (*Park, Joon, Kwon*, 2017). Uzticēšanās pakāpi var noteikt atkarībā no tā, kādā līmenī klienti tic, ka uzņēmums darbojas labvēlīgi, ētiski, tiesiski un atbildīgi.

Apkopojot zinātniskajā literatūrā, Eiropas Savienības un citu valstu dokumentos sniegtu informāciju par sociālo atbildību, autore ir noteikusi vairākus principus:

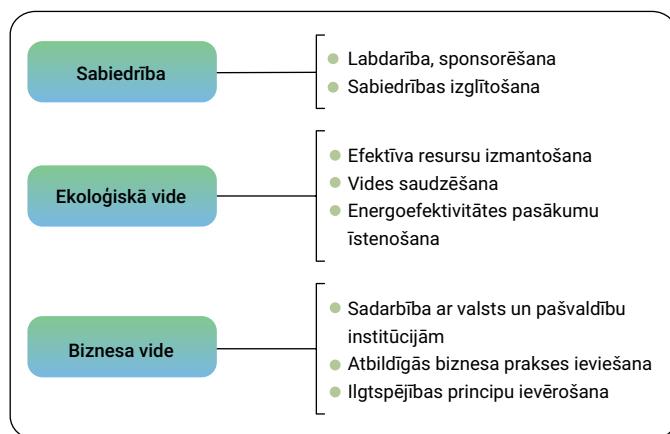
- 1) ētika un godprātība (*Park, Joon, Kwon*, 2017);
- 2) vides un sociālo apsvērumu integrācija;
- 3) vides respektēšana, vides pārvaldība (*Rahmann*, 2011);
- 4) videi draudzīgu tehnoloģiju ieviešana;
- 5) atklātība (*Yoon, Gürhan-Canlı, Schwarz*, 2008);
- 6) patērētāju informētība par atbildīgu ražošanu un pakalpojuma snieg-šanu (*Kang, Lee, Huh*, 2010);
- 7) darbība, kas pārsniedz normatīvajos aktos un līgumos noteikto (*Park, Joon, Kwon*, 2017);
- 8) cīņa pret korupciju, visu ieinteresēto pušu respektēšana;
- 9) diskriminācijas mazināšana sabiedrībā;
- 10) dzimumu līdztiesības veicināšana.

Nemot vērā plašo principu klāstu, lai izstrādātu sociālās atbildības stratē-giju, kas nodrošinātu arī ilgtspējīgu darbību, jānosaka galvenās ieinteresētās puses, ar kurām tiek veidotas kvalitatīvas attiecības. Līdz ar to nākotnē tiek nodrošināta pušu lojalitāte un efektīva darbība. Sociāli atbildīgu principu ieviešana ir atkarīga no vadības vēlmēm (*Lapiņa, Maurāne, Stariņeca*, 2014).

Pētot Latvijas tirgū esošos uzņēmumus, lielā gadījumā dominē labdarības pasākumi, ar kuru palīdzību tiek mēģināts uzlabot uzņēmuma tēlu. Tomēr ir

Latvijas zinātnieki, kuri uzskata, ka šāda pieeja īsti neatbilst sociālās atbildības konceptam.

Sociālās darbības joma ir jāvērtē gan sabiedrības, gan biznesa un ekoloģiskās vides perspektīvā (2.25. att.). Līdz ar to tiek izvērtētas gan dažāda veida labdarības iespējas, gan sabiedrības izglītošana, kur jāiesaistās uzņēmumiem un arī valsts un pašvaldību iestādēm, gan vides prasību ievērošana un saudzējoša attieksme pret apkārtējo vidi. Šāda iesaistīto pušu sadarbība nodrošina labas pārvaldības principu ieviešanu un ilgtspējas nodrošināšanu.



2.25. attēls. Sociālās darbības vērtēšanas perspektīvas.

Domājot par sabiedrību, kas dzīvo daudzdzīvokļu mājās, kā arī par vidi kopumā, 2021. gada 21. janvārī tika grozīts Dzīvokļa īpašuma likums, atvieglojot kārtību, kādā tiek pieņemti lēmumi par mājas atjaunošanu, tostarp energoefektivitātes pasākumu īstenošanu, par autostāvvietu izveidi personām ar invaliditāti un autostāvvietu izveidi elektromobiliem, ja vienlaikus tiek izveidots elektrotransporta līdzekļu uzlādes punkts.

Kā norādīts likuma grozījumu anotācijā, lēmumi par mājas atjaunošanu ir nepieciešami, jo, īstenojot vispārējo atjaunošanu mājokļos, tiek nodrošināta daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas saglabāšana un ilgmūžiba, kas ir visu dzīvojamās mājas īpašnieku un arī sabiedrības interesēs, lai no bojātas ēkas nerastos kaitējums citu personu veselībai vai pat dzīvībai (Ekonomikas ministrija, 2021).

Valstī noteikto prioritāšu sarakstā ir vides pieejamība, tādēļ, atvieglojot autostāvvietu izbūvi personām ar invaliditāti, tiek ievērotas šo personu tiesības, jo šīs personas ir uzskatāmas par maz aizsargātu personu kategoriju.

Kā valstī noteiktā prioritāte ir arī vides kvalitāte, kas likumā saistīta ar autostāvvietas izveidi elektromobiliem, tā veicinot atjaunojamo resursu

izmantošanu, izplūdes gāzu mazināšanu un gaisa kvalitātes uzlabošanos. Kā norādīts likuma anotācijā, arī šie lēmumi ir visas sabiedrības interesēs (Ekonomikas ministrija, 2021).

Par sociālo atbildību tiek domāts, arī organizējot iepirkumus. Sociāli atbildīga iepirkuma mērķis ir rādīt piemēru un ietekmē tirgu. Veicinot šādus iepirkumus, uzņēmumus var stimulēt, lai tie izstrādātu sociāli atbildīgu pārvaldību. Iepērkoties gudri, var vairot nodarbinātības iespējas, veicināt pienācīgas kvalitātes nodarbinātību, sociālo iekļaušanu, plašam lietotāju lokam paredzētu pakalpojumu un produktu izstrādi, ētisku tirdzniecību, kā arī mēgināt paplašināt sociālo standartu ievērošanu. Uz noteiktiem produktiem, būvdarbiem un pakalpojumiem šī ietekme var būt īpaši būtiska, jo publiskie iepircēji kontrolē lielu tirgus daļu (Eiropas Komisija, 2011).

Viens no sociāli atbildīga iepirkuma rādītājiem ir nodarbinātības iespēju veicināšana, piemēram:

- jauniešu nodarbinātības veicināšana;
- dzimumu līdzsvara veicināšana (piemēram, darba un ģimenes dzīves līdzsvars, cīņa pret nozaru un profesiju segregāciju un citas aktivitātes);
- nodarbinātības iespēju veicināšana ilgstoši nenodarbinātiem cilvēkiem un vecākiem strādniekiem;
- dažādības politikas un nodarbinātības iespējas personām no neaizsargātākajām grupām (piemēram, migrējošajiem darba ķēmējiem, etniskajām mazākumgrupām, reliģiskajām mazākumgrupām, personām ar sliktām sekmēm izglītībā u. c.);
- nodarbinātības iespēju veicināšana personām ar invaliditāti, tostarp ar iekļaujošu un pieejamu darba vidi (Eiropas Komisija, 2011).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā šos principus var ievērot samērā viegli, jo jauniešus var nodarbināt sezonas darbos. Teritorijas uzturēšanā, sanitārajā apkopē un labiekārtošanā tiek iesaistītas arī riska grupu personas, kuras kādu laiku var atrasties bezdarbnieka statusā sava izglītības līmeņa vai vecuma dēļ.

Visas trīs dimensijas (sabiedrība, ekoloģiska vide un biznesa vide) savstarpēji mijiedarbojas, kā rezultātā var izveidoties noteikts sadarbības modelis, kas attīsta sociāli atbildīgu uzņēmuma darbību, valsts un pašvaldību institūciju politisko dokumentu izstrādi ilgtspējas virzienā un sabiedrības domāšanas maiņu, kas ir kā kopīgas mijiedarbības galarezultāts.

Uzņēmuma sociālā atbildība ir instruments, kas lietots, lai sasniegtu mērķi – uzņēmumam kļūt par labu un atbildīgu sabiedrības locekli, apliecinātūtuzņēmuma pilsoniskumu (*McIntosh, Thomas, Leipziger, Gill, 2003*).

Īstenojot sociāli atbildīgu stratēģiju un radot kopīgas vērtības, ir jādefinē ne tikai savā darbībā iesaistītās grupas, bet arī jāatrod metodes, kas palīdzētu strādāt ar šīm grupām maksimāli efektīvi gan uzņēmumu, gan sabiedrības

interesēs. Jauns, augstāks domāšanas līmenis ir kopīgas vērtības radīšana, kur sociālā atbildība tiek integrēta kopējā uzņēmuma stratēģijā (Lapiņa, Mauřāne, Stariņeca, 2014).

Organizējot sociāli atbildīgu publisko iepirkumu, organizatoriskās stratēģijas var atainot valsts, reģionālās un/vai vietējās sociālās prioritātes, vienlaicīgi skaidri apzinoties lomu, kādu iepirkums ieņem šo mērķu sasniegšanā. Ikvienai iepirkumu stratēģijai viena no panākumu atslēgām ir tās vadība. Tajā ietilpst sociāli atbildīgu publisko iepirkumu veikšanai nepieciešamās pārvaldības struktūras un resursu (darbaspēka un finansiālo) noteikšana. Sociāli atbildīgu publisko iepirkumu īstenošanas nolūkos vadībai ir jābūt pašā organizatoriskajā virsotnē, un visās pārvaldības struktūrās ir jābūt aicinājumiem uz politisko saistību un vadību. Teorētiski visām valsts iestādēm ir diezgan vienkārši pieņemt politisku lēmumu iepirkties sociāli. Patiesībā, tās būtu jāmudina šādi rīkoties, jo tādējādi labumu gūst ne tikai sabiedrība, bet arī līgumslēdzēja iestāde, uzlabojot savu publisko tēlu. Praktiski sociālā iepirkuma politika līgumslēdzējai iestādei parasti nerada nekādas strukturālas izmaiņas (Eiropas Komisija, 2011).

Jaunākās vadīšanas teorijas aizvien vairāk uzsver uzņēmumu sociālās atbildības imperatīvu, t. i., šīs normas ieviešanu savā darbībā.

Lai sociālās atbildības principus ieviestu savā darbībā, uzņēmumam kā galvenais mērķis ir jāizvirza ne tikai peļņa, bet arī uzņēmējdarbības vides veidošana, kura atbilst labas pārvaldības, sociālās, vides tiesību un sociālās atbildības principiem (McWilliams, Siegal, 2001). Integrējot šos principus savā darbībā un sabiedrībā, uzņēmums iesaista gan sava uzņēmuma darbiniekus, gan sadarbības partnerus, gan klientus.

Uzņēmumiem ir jāievēro sociālās atbildības principi ne tikai pret saviem klientiem, bet arī pret valstīm un valdībām, kurās uzņēmumi darbojas. Tas nozīmē, ka jāievēro visi uz to darbību attiecināmie normatīvie akti un normas arī tādā gadījumā, ja tie nesakrīt ar uzņēmuma interesēm (Strautmanis, 2007). Ar to domāti galvenokārt nodokļu maksājumi, valdību noteiktie iero-bežojumi uzņēmumu darbībā, kādā atsevišķā nozarē, darba atalgojuma iero-bežojumi u. c.

Organizācijas un uzņēmumi, tāpat kā indivīdi, uzskatāmi par sabiedrības locekļiem. Līdz ar to uzņēmumiem ir jāuzņemas sabiedrības locekļa pienākumi un tiesības. Uzņēmumiem ir jāiegulda sava daļa sabiedrības labklājības veici-nāšanā. Mūsdieni strauji mainīgajos un dinamiskajos apstākļos uzņēmumiem, lai tie spētu saglabāt augstu konkurētspēju, nodrošinātu uzņēmuma reputāciju un pozitīvu tēlu sabiedrībā, ir būtiski savā darbībā integrēt uzņēmuma sociālās atbildības principus, tos ietverot uzņēmuma misijas un vīzijas formulējumā, ilgtermiņa un īstermiņa plānošanā, funkcionālās organizācijas kultūras veidošanā un humāna psiholoģiskā klimata nodrošināšanā. Uzņēmuma sociālā atbildība nodrošina uzņēmumu ekonomisko ieguvumu ilgtermiņa laika posmā. Tāpēc

tieka uzskatīts, ka uzņēmuma sociālās atbildības pieeja nodrošina nevis maksimālu, bet optimālu peļņu (*Post, Frederick, Lawrence, 1996*).

Sociālās atbildības principi uzņēmumiem ir jāievieš jau pašā plānošanas procesā. Ir jāprognozē izmaiņas, kādas varētu būt nozarē, jāprognozē riski un jāplāno, kā no tiem izvairīties, tostarp no sociālām problēmām tagad un nākotnē. Uzņēmuma darbība jāplāno tā, lai ekonomiskie mērķi saskanētu arī ar ieinteresēto pušu un sabiedrības mērķiem.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē kā visvairāk īstenotais pasākums, kas saistāms ar sociālo atbildību, ir Lielās talkas organizēšana. Šīs darbības ir virzītas uz noteiktu mērķi – vides sakārtošanu savos pārvaldāmajos objektos. Šo talku pamatlēmeklis ir iesaistīt māju iedzīvotājus sava īpašuma sakārtošanā. Tomēr arī liela daļa uzņēmumu aktīvi iesaistās šajā procesā gan pirms talkas, gan tās laikā. Pārvaldīšanas uzņēmumam tā ir brīvprātīga iesaistīšanās talkas dienās. Veiksmīgai talkas norisei pārvaldīšanas uzņēmumi nodrošina atkritumu maisu un konteineru piegādi talkošanas vietās un organizē, lai pēc talkas noteiktā laikā viss tiktu aizvests un teritorija būtu sakopta. Te varētu runāt arī par komandas darbu, kur kopā darbojas gan pārvaldnieks, gan mājas īpašnieki un citi mājokļi dzīvojošie.

Tomēr pastāv viedokļi, ka uzņēmumam jādarbojas sociāli atbildīgi tikai tādos gadījumos, kad šādas darbības ieguvumi pārsniedz izmaksas. Tas nozīmē, ka uzņēmumam jābūt ekonomiski ilgtspējīgam. Pētot pārdošanu sociāli atbildīgiem patēriņiem, tiek izdarīti secinājumi, ka, sociāli darbojoties, jāraugās caur paredzamo ieguvumu prizmu.

Būtisks sociālās atbildības pasākums ir informatīvās kampaņas un izglītojošs darbs atkritumu šķirošanas jomā. Katrs Latvijas iedzīvotājs gada laikā saražo noteiktu atkritumu apjomu, un tikai neliels procents no tiem tiek pārstrādāts, bet pārējie – uzglabāti poligonos. Savukārt, lai rūpētos par vidi un ilgtspējīgu zemes lietošanu, ir svarīgi nodrošināt atkritumu šķirošanu. Tādēļ katrs uzņēmums informējot dod savu ieguldījumu vides sakārtošanā.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumu darbības mērķis ir nodrošināt īpašumu pārvaldību un tehnisko uzturēšanu. Tomēr ir uzņēmumi, kas papildus līgumā noteiktajam iegulda darbu, organizējot arī informatīvos seminārus saviem klientiem. Šie semināri ir bezmaksas, un tajos piedalās māju pilnvarotās personas vai māju vecākie. Nodarbību laikā tiek sniepta aktuālā informācija par pārvaldīšanas nozares tiesisko regulējumu, lēmumu pieņemšanas veidiem, atbildības robežām un tehniskajiem pasākumiem. Visi šie pasākumi tiek organizēti brīvprātīgi, un tos uzņēmumi īsteno sadarbībā ar pakalpojumu ietekmējošām interešu grupām – klientiem, piegādātājiem, valsts un pašvaldību institūcijām.

Kopumā, izvērtējot situāciju, sociālā darbība tiek nodrošināta attiecībās un mijiedarbībā ar valsti un sabiedrību, investoriem, vadītājiem, darbiniekiem, piegādātājiem, patēriņiem. Sociālās atbildības principi ir būtisks elements ilgtspējīgas attīstības stratēģijā.

#### 2.2.5.2.

##### Psiholoģiskā klimata loma daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā

Viens no būtiskiem pārvaldīšanas sistēmas elementiem ir psiholoģiskais klimats uzņēmumā. Jo tas ir pozitīvāks, jo augstākus rezultātus iespējams sasniegt. Tas nozīmē, ka jānodrošina savstarpēja uzticēšanās, atvērtība savās darbībās, gatavība visām iesaistītajām pusēm sadarboties, kā arī apmierinātība ar piedeību gan savai dzīvokļu īpašnieku kopībai, gan ar esošo mājas pārvaldniku. Lai panāktu pozitīvu psiholoģisko klimatu, pārvaldot daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas, ir jāizvērtē:

- 1) organizatoriskie aspekti – kā pārvaldniks veic savus pienākumus, tostarp kā nodrošina informāciju klientiem, kā veido atgriezenisko saiti (paziņojumi par kopsapulgēm, aptaujām, informatīvie paziņojumi par veiktajiem pasākumiem, atskaites par izpildīto darbu un finanšu līdzekļu izlietojumu, pieņemtajiem lēmumiem, to izpildes grafiki u. c.);
- 2) psiholoģiskie faktori – savstarpējās attiecības gan ar pašu īpašnieku un visiem mājas iedzīvotājiem, gan attiecības starp iedzīvotājiem un pārvaldniku, to savstarpējā psiholoģiskā saderība.

Pārvaldīšanas stils – jo demokrātiskāks ir pārvaldības stils, piemēram, iesaistot pārvaldīšanas sistēmā arī īpašniekus, dodot tiem lielākas iespējas pašiem iesaistīties darbu plānošanā, būvdarbu izpildītāju izvēlē, lēmumu pieņemšanā, jo veiksmīgāk veidojas savstarpējā sadarbība un uzlabojas psiholoģiskais klimats.

Psiholoģiskā klimata jēdzienam psiholoģijā ir sena vēsture. Pirmo reizi psiholoģiskā klimata jēdzienu 20. gs. trīsdesmitajos gados lietoja pētnieki K. Levins, R. Lipits un R. Vaitis (*Lewin, Lippit, White*). R. Peins un S. D. Pjū (*Payne, Pugh*) 1976. gadā rakstīja, ka psiholoģiskais klimats raksturo organizatoriskās iezīmes: struktūru, vadības stilu, struktūras sarežģītību. Vispozitīvāk uz organizācijas psiholoģisko klimatu iedarbojas biedriskais, konsultējošais un demokrātiskais vadības stils. Biedriskais vadības stils raksturo vadītāja empātijas un labas komunikācijas spējas, prasmi nogludināt pārpratumus un konfliktus. Konsultējošais vadības stils raksturo vadītāja empātijas spējas, pacietību, sevis apzināšanos, orientāciju uz citu sasniegumu veidošanu un talantu attīstīšanu. Savukārt demokrātiskais vadības stils raksturo vadītāja labas komunikācijas spējas, prasmi klausīties, motivēšanas prasmi un spēju sadarboties ar dažādām personībām (Ešenvalde, 2004).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē svarīga ir emocionālā līdzsvarotība. Lai to saglabātu, ir nepieciešamas emocionālās inteliģences spējas. Empcionālajai inteliģencei ir nozīmīga loma efektīvā personu savstarpējo attiecību veidošanā.

Jaunas sociālās lomas, jaunus noteikumus, pārmaiņas sociālajā vidē labāk pieņem tās personas, kurām ir augsti attīstītas emocionālās inteliģences spējas. Empcionālās inteliģences spēja ietver tādus rādītājus kā

psiholoģiskā domāšana un emocionālā izpratne. Līdz ar to tiek lietoti arī tādi termini kā emocionālā inteliģence un sociālā inteliģence. Ja personai piemīt emocionālā jeb sociālā inteliģence, tā ir spējīga uztvert, saprast, pārvaldīt un izmantot emocijas, lai veicinātu domāšanu un saprātīgu uzvedību (Bar-On, 2000).

Empcionālā inteliģence palīdz personīgo jūtu un citu personu emociju kontrolešanā. Empcionāli inteliģentas personas veido stipras attiecības, labvēlīgu psiholoģisko klimatu un pamatīgu atbalsta sistēmu (George, 2000).

Psiholoģiskās labklājības izpratne tika attīstīta emocionālās inteliģences modeļa kontekstā. Tas nozīmē, ka vispārējo psiholoģisko labklājību tieši ietekmē emocionālā inteliģence, jo cilvēki ar augstu emocionālo inteliģenci pamatā ir optimistiskāki, elastīgāki, reālistiskāki, spējīgāki veiksmīgāk risināt profesionāla vai emocionāla rakstura problēmas un tikt galā ar stresu, nezaudējot kontroli (Bar-On, 2000).

Positīvu psiholoģisko klimatu raksturo modrs, aktīvs, dzīvespriečīgs noskaņojums, labvēlība savstarpējās attiecībās, savstarpējas simpatījas, sapratne par lietu, savstarpējā cieņa, vēlme kopīgi darboties, pieņemt lēmumus (Парыгин, 1971). Citi zinātnieki norāda, ka psiholoģiskajam klimatam ir raksturīga samērā stabila garīgā atmosfēra, kas nosaka personu attiecības vienam pret otru. Stabilitāte jebkurā dzīves jomā personai rada drošības sajūtu, jo cilvēks var rēķināties ar to, ka tuvākajā laikā nenotiks nekādas radikālas pārmaiņas gan paša privātajā dzīvē, gan darbā, kas varētu būt par iemeslu personai mainīt savus ieradumus (Занковский, 2002).

Psiholoģiskais klimats pastāv jebkurā kolektīvā, tikai ļoti svarīga nozīme ir tam, vai tas ir pozitīvs vai negatīvs. Tā atšķirības var noteikt, izpētot psiholoģiskā klimata ietekmējošos faktorus. Labvēlīga psiholoģiskā klimata nodrošināšanai ir nepieciešama uzticības pilna vide, kas veicinātu sadarbības centienus, atzinības paušanu, atbalstīšanu, savstarpēju sapratni, radošu garu, dalīšanos vērtībās un inovatīvu problēmu risināšanu, nevis vide, kurā darbinieki jūtas emocionāli apdraudēti un nedroši. Tikai tādā veidā var radīt labvēlīgu augsti psiholoģiskajai labklājībai (Pukīte, 2018).

Psiholoģiskais klimats veidojas no daudziem faktoriem, no kuriem daļa ir ietekmējama, savukārt daļa nav ietekmējama, jo tā var veidoties dažādu nejaušību rezultātā. To faktoru vidū, kas ietekmē psiholoģisko klimatu starp dzīvokļu īpašnieku kopībā esošajām personām, tostarp arī pārējiem dzīvokļu lietotājiem, būtu jānosauc:

- 1) iedzīvotāju vecuma grupas dzīvojamā mājā;
- 2) iedzīvotāju tautības, mentalitāte;
- 3) dzimuma grupas;
- 4) finanšu ienākumi, to atšķirības;
- 5) iedzīvotāju dzīvošanas ilgums konkrētajā mājoklī;
- 6) savstarpējā pazīšanās;

- 7) izpratne par sava mājokļa uzturēšanas nepieciešamību;
- 8) daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehniskā un būvniecības specifika (būvniecības gads, jaunie projekti, t. s. specprojekti, atrašanās cie-matu teritorijā);
- 9) iedzīvotāju izglītības līmenis;
- 10) dzīvojamās mājas pilnvaroto personu vai mājas vecāko personības;
- 11) parādu par pakalpojumiem veidošanās iemesli;
- 12) savstarpējās sadarbības stils;
- 13) lēmumu pieņemšanas stils;
- 14) savstarpējā komunikācija.

Tikpat svarīgs psiholoģiskais klimats ir arī uzņēmumā, kas nodrošina pār-valdīšanas pakalpojumus. Te jānosauc tādi faktori kā:

- uzņēmuma struktūra, darbinieku sastāvs uzņēmumā;
- veicamā darba specifika;
- vadītāja un darbinieku izglītības līmenis;
- darbinieku vecums;
- darbinieku dzimums;
- uzņēmuma vadītāja kā līdera personība;
- vadīšanas stils;
- darbinieku motivācija;
- savstarpējās izturēšanās veids;
- atalgojuma apmaksas sistēma;
- prasme strādāt komandā.

Pieņemot, ka pētāmajā objektā ir divas galvenās puses – iedzīvotāji un pār-valdnieks –, arī šajā savstarpējā sadarbības modelī veidojas attiecību psiholo-giskais klimats, ko ietekmē iepriekš minētie faktori.

Laba psiholoģiskā klimata izveidē liela nozīme ir starppersonu attiecību integrācijai, kura rezultāts ir kopīgā saliedētība, audzinošā ietekme uz katru grupas locekli. Šajā procesā katrs grupas loceklis iegūst atbildību, saliedētību, kolektīvisma sajūtas, komunikācijas spējas, atklātumu, organizētību, informē-tību (Vorobjovs, 2002).

Psiholoģiskais klimats var būt gan labvēlīgs, gan nelabvēlīgs. Raugoties uz klimatu, kas veidojas starp iedzīvotājiem un pārvaldnieka uzņēmumu, ir nosa-kāmi vairāki faktori (sk. 2.7. tab.).

Labvēlīgā klimatā starp darbiniekiem vai iedzīvotājiem, kā arī to savstar-pējā mijiedarbībā pastāv abpusēja uzticēšanās, gatavība sadarboties, pieņemt lēmumus, apmierinātība ar piederību konkrētajam uzņēmumam vai iedzī-votāju grupai (sk. 2.7. tab.). Savukārt, ja veidojas nelabvēlīgs klimats, rodas savstarpējs saspringums; neapmierinātība citam ar citu – iedzīvotājiem ar pārvaldnieka darbu, pārvaldniekam ar dzīvokļu īpašnieku nespēju pieņemt lēmumus; dzīvokļu īpašnieku piesardzība par pārvaldnieka veiktajām darbī-bām; savstarpējas naida izpausmes, konfliktu palielināšanās un nevēlēšanās uzklausīt citam citu.

## 2.7. tabula

**Labvēlīgu un nelabvēlīgu klimatu raksturojošie rādītāji**

Nr. p. k.	Labvēlīgs psiholoģiskais klimats	Nelabvēlīgs psiholoģiskais klimats
1.	Savstarpejā uzticēšanās	Neuzticēšanās pārvaldnika un/vai mājas pilnvaroto personu darbībām
2.	Gatavība sadarboties	Nevēlēšanās sadarboties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• neuzticība par veiktajiem darbiem;</li> <li>• zema ieinteresētība sava īpašuma uzturēšanā;</li> <li>• uzņēmuma darbinieku zemā motivācija.</li> </ul>
3.	Veiksmīga lēmumu pieņemšana	Zems lēmumu pieņemšanas līmenis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dzīvokļu īpašnieku aizņemtība, nevēlēšanās piedalīties kopsapulcēs, organizētajās aptaujās vai cita veida lēmumu pieņemšanā;</li> <li>• neuzticēšanās pārvaldnika piedāvātajiem risinājumiem;</li> <li>• dzīvokļu īpašnieku bailes par lieliem maksājumiem;</li> <li>• uzņēmuma darbinieku zemā aktivitāte;</li> <li>• uzņēmuma darbinieku zemā kapacitāte un profesionālisms.</li> </ul>
4.	Apmierinātība ar piederību konkrētajam uzņēmumam vai iedzīvotāju grupai	Neapmierinātība ar piederību konkrētajam uzņēmumam vai iedzīvotāju grupai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dzīvokļu īpašnieku neapmierinātība ar pārvaldnika uzņēmumu;</li> <li>• dzīvokļu īpašnieku savstarpejā neapmierinātība ar saviem kaimiņiem, baiļu sajūta;</li> <li>• uzņēmuma darbinieku zemais lojalitātes līmenis savam uzņēmumam.</li> </ul>
5.	Pozitīva gaisotne savstarpejā komunikācijā	Negatīva gaisotne savstarpejā komunikācijā: <ul style="list-style-type: none"> <li>• savstarpejās naida izpausmes;</li> <li>• nevēlēšanās uzklausīt citam citu;</li> <li>• draudi konfliktu "iznest" ārpus dzīvojamās mājas, plašsaziņas līdzekļu iesaistīšana.</li> </ul>
6.	Nav sūdzību citam par citu	Ir sūdzības citam par citu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• iedzīvotāju sūdzības par saviem kaimiņiem;</li> <li>• iedzīvotāju sūdzības par pārvaldnika uzņēmuma darbiniekim;</li> <li>• pārvaldnika uzņēmuma darbinieku sūdzības par iedzīvotāju attieksmi pret savu īpašumu, pret viņiem kā personālu.</li> </ul>

Svarīgs kritērijs psiholoģiskā klimata veidošanā ir emocijas. To līmenis būs īpaši svarīgs, kad ir jāpieņem lēmumi vai jāveic kādas ikdienas darbības. Lai uzlabotu šo emociju līmeni, ir jāprot šīs emocijas pārvaldīt. Empcionālā intellīgence reprezentē gan kompetenci, gan efektīvu vadības prasmi, gan komandas darbību. Tā spēlē svarīgu lomu pārvaldības un komandas procesos un to darbības efektivitātē (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, Buckley, 2003).

Emocionālā inteliģence ir spēja uzraudzīt savas un citu jūtas, emocijas, izmantot šo informāciju, lai vadītu savu domāšanu, uztveri un darbības. Tā ir spēja atpazīt, pielāgot, izprast un pārvaldīt emocijas sev un apkārtējiem (*Anjali Daisy, Vijayabahu, Bonaparte, 2017*).



2.26. attēls. Ārējie un iekšējie stresori.

Viens no iemesliem, kāpēc veidojas negatīvs klimats, var būt arī stresa līmenis, kas ir atšķirīgs katram dzīvokļa īpašniekam un pārējiem iedzīvotājiem. Stresu var ietekmēt gan ārējie, gan iekšējie faktori (sk. 2.26. att.). Piemēram, dzīvokļu īpašniekiem, ārējie stresori var paaugstināties:

- ja dzīvojamā māja ir sliktā tehniskā stāvoklī. Tas nozīmē arī to, ka var nebūt visas ērtības, trūkst labiekārtojuma, netiek ievērotas higiēnas prasības, samazinās drošība. Cilvēkiem ar īpašām vajadzībām var būt problēmas ar pārvietošanos, nepiemēroti fiziskie apstākļi, ja mājā nav izbūvētas tam speciāli paredzētas iebrauktuvetes;
- ja ir neatbilstoša satiksmes organizācija teritorijā, kur ir dzīva satiksme, nav nodrošinātas vēlamās ceļu satiksmes noteikumos paredzētās aizlieguma vai ierobežojuma zīmes;
- ja pasliktinās sabiedriskā kārtība mājoklī. Tādējādi starp kaimiņiem rodas konflikti, paaugstinās baiļu, nedrošības, bezpalīdzības sajūta. Ekonomiskās krīzes periodos personu drošības līmenis par sevi un saviem apgādājamajiem samazinās. Tas noved pie tā, ka iedzīvotāji savā starpā klūst nedraudzīgāki, nevēlas ieviest savos mājokļos nekādus uzlabojumus, jo tas rada nepieciešamību piesaistīt papildu finansējumu, un rodas bailes par finanšu grūtībām nākotnē.

Kā iekšējie stresori būtu minami:

- pārslodze darbā vai mājās. Tas ir viens no mūsdienu raksturīgākajiem iekšējā stresa faktoriem, kad cilvēki, lai nodrošinātu vai noturētu

esošajā līmenī savu ekonomisko labklājību, strādā vai nu vairāk nekā 12 stundas diennaktī, vai vairākos darbos. Paralēli darbam bieži arī studē, kas atkal rada papildu slodzi;

- veselības problēmas. Šīs problēmas ne vienmēr var prognozēt, tomēr, tām iestājoties, uz kādu brīdi rodas darbnespēja. Tas nozīmē arī ienākumu samazināšanos vai izdevumu palielināšanos;
- neapmierinātība pašam ar sevi. Neapmierinātības līmenim ir svarīga loma cilvēka personības attīstībā. Tas norāda uz to, ka persona dzīvo pretēji tam, kā vēlētos. Līdz ar to rodas diskomforta sajūta, depresija, kas traucē veiksmīgi komunicēt ar apkārtējiem, piedalīties kopīgās sapulcēs, pieņemt kopīgu lēmumus;
- bailes no nākotnes. Tas ir saistīts gan ar cilvēku vecumu, gan izglītības līmeni, veselības stāvokli, personas atrašanos sabiedrībā un savu lomu tajā.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanā ir iesaistītas daudzas personas un faktori, kas nozīmē, ka pilnībā izvairīties no stresa nav iespējams. Dažadas stresa faktoru noteikšanas kategorijas ir definētas arī zinātniskajā literatūrā, piemēram, klientu faktors, dzīves notikumi, ikdienas grūtības. Patstāvīgi ienākumi, atalgojums, nodarbinātības līmenis, karjera, apdrošināšana darba vietā ir būtiski darba apstākļu faktori, kas tieši ietekmē arī personas stresa līmeni (*Corsini, Wisenlade, Caruso, 1988*).

Arī dzīvokļu īpašnieku organizētajā aptaujā secināms, ka no 347 respondentiem 207 kā kavējošo faktoru psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem ir nosaukuši emocionālās intelīgences trūkumu (traucēta emociju kontrole, neiejūtība vienam pret otru, biežas agresijas izpausmes), kas kopumā no visiem nosauktajiem rādītājiem veido 19 %. Savukārt starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldnieku emocionālās intelīgences trūkums kā kavējošais faktors ir minēts 143 reizes (12 %).

Lai mazinātu stresa ietekmi, tiek rosināts ieviest preventīvo stratēģiju (*Baumgartner, Carson, 2009*). Tas nozīmē, ka notiek aktīva rīcība, lai samazinātu riskus, kas palielina stresu. Tieki veikta plānošana, konkurējošo darbību novēršana, sociālā atbalsta meklēšana. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas procesos šīs stratēģijas ieviešana nozīmētu to, ka pārvaldnieks no savas pušes veic korektu īpašuma tehnisko uzturēšanu, par visiem pasākumiem regulāri informējot arī īpašniekus. Visu darbu plānošana notiek ne tikai uzņēmuma iekšienē, bet tā tiek saskaņota arī ar īpašniekiem, īpašu uzmanību pievēršot maksātspējai. Tieki izvēlētas optimālas pārvaldišanas metodes. Nepieciešamības gadījumā tiek piesaistīti arī pašvaldību sociālie dienesti.

Kā nākamais stresa ietekmi mazinošais posms ir reaģējošās stratēģijas ieviešana un emocionāli vērsta rīcība. To parasti izmanto, ja stress jau ir iestājies. Šajā gadījumā ir jāsniedz gan emocionāls, gan sociāls atbalsts. Te liela nozīme būs uzņēmuma darbinieku spējai komunicēt ar saviem klientiem, uzklausīt viņu problēmas, vēlmes, iespējas un palīdzēt atrast risinājumu.

Represīvā stratēģija parasti liek personai tieši risināt situāciju. Problemas risināšanai iespējams piesaistīt klientu kāda uzdevuma izpildē, ievēlot to kā mājas pilnvaroto personu vai mājas vecāko, tādējādi ceļot viņa pašapziņu. Var rosināt piedalīties darbu plānošanā vai pieņemšanā, bet, ja ir finansiāla rakstura problēmas, – piedāvāt algotu darbu uzņēmumā.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana aizvien lielākā mērā ir saistīta ar sociālo vidi. Tas nozīmē, ka šo procesu ietekmē ne tikai objektīvie faktori ietekmē, bet arī psiholoģiskie – cilvēku domāšana un uzvedības īpatnības.

Sociālā vide būtiski ietekmē kopējo pārvaldīšanas attīstību gan nozarē kopumā, gan atsevišķu pārvaldības objektu gadījumā, Lēmumu pieņemšanu, kas cieši saistīta ar psiholoģisko klimatu, iesaistīto pušu psiholoģisko labklājību, pārvaldīšanas procesa pozitīvu darbību ietekmē emocionālā inteliģence. Prasme sadarboties šajā vidē, komunicējot ar dažāda rakstura indivīdiem, ir viens no būtiskiem kritērijiem kvalitatīvai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmai un turpmākai mājokļu dzīves cikla attīstībai.

Vērtību orientācijām ir noteicošā loma ētiskās izvēles procesā, pārdomās un lēmumos par tādu vai citādu rīcību, par augstiem vai zemākiem ētiskiem standartiem. Stabila vērtību orientācija nodrošina noturīgu un paredzamu uzvedību un darbību, stabilizē interešu un vajadzību virzību, regulē personas rīcības motivāciju (Strautmanis, 2007).

Uzņēmumiem, kuri nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, būtu mērķtiecīgi sadarboties ar īpašniekiem, lai piedāvātu savstarpēji saskaņotas sadarbības principus, šo principu apzināšanos un īstenošanu.

Apkopojot otrajā nodalā izpētīto, identificētas vairākas problēmas.

1. Pašvaldību pienākums pārvaldīt mājas ir terminēts, tomēr nevienā normatīvajā aktā nav noteikta atbildība par māju nepārņemšanu pārvaldīšanā. Ekonomikas ministrijas rīcībā nav aktuālās informācijas par to, cik daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieki ir pārņēmuši savā pārvaldīšanā, jo nav noteikta kārtība par informācijas sniegšanu atbildīgajai institūcijai.
2. Dzīvojamo māju tehniskais stāvoklis ar katru gadu pasliktinās, energoefektivitātes rādītāji samazinās, radot paaugstinātu risku mājokļa drošībai un apkārtējai videi.
3. Dzīvojamo māju pārvaldniku reģistrām šobrīd ir informatīva funkcija. Valsts neuzrauga, vai tiek pildīta likumā noteiktā prasība – obligāta profesionālā izglītība. Tas savukārt liecina, ka pakalpojumu var sniegt personas, kurām nav vajadzīgo teorētisko zināšanu un profesionālās kompetences.
4. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā tiesvedības galvenokārt tiek ierosinātas par parādu piedziņu, kas radušies par sniegtajiem pārvaldīšanas un komunālajiem pakalpojumiem, un zaudējumu atlīdzināšanas prasības.

5. Maksājumu disciplīnas līmenis daudzviet ir ievērojami zemāks par 95 %. Zaudējumus, kas radušies neveikto maksājumu dēļ, nevar kompensēt ne no tarifiem, ne no pārvaldīšanas maksas, ne mājas uzkrājuma, un bizness daudzdzīvokļu dzīvojamo māju un komunālo (sabiedrisko) pakalpojumu jomā klūst nerentabls, un laika gaitā parādās arvien vairāk uzņēmumu, kas klūst maksātnespējīgi.
6. Dzīvokļu īpašnieku zemā ieinteresētība sava īpašuma uzturēšanā, zemā aktivitāte lēmumu pieņemšanā paaugstina daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas saglabāšanas risku, apdraudot ēku tehnisko stāvokli un radot kaitējumu citu personu veselībai vai pat dzīvībai.
7. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā liela nozīme ir psiholoģiskajiem faktoriem – cilvēku domāšanai, uzvedības īpatnībām –, tomēr praksē tam netiek pievērsta pietiekama uzmanība, kas paaugstina risku, ka procesā iesaistītās putas nespēj savstarpēji vienoties un pieņemt kopīgu lēmumu vai panākt kompromisu.

## 2.3.

### Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmu ietekmējošie iekšējie faktori

Apakšnodaļā veiktā pētījuma jautājums, mērķi un uzdevumi paredz noteiktu pētījuma plānu un darbības. Pirmais posms – pētījuma metodoloģijas un konceptuālā ietvara izpēte. Pētījuma pirmais jautājums – kādi iekšējie faktori ietekmē daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari. Pētniecības posmā ietilpst zinātniskās literatūras un Centrālās statistikas pārvaldes datu analīze, lai noteiktu pētījuma problemātiku. Pētījuma metodoloģijas izstrāde – mērķa un uzdevuma noteikšana un piemērotu pētniecības metožu izvēle.

Otrais posms – veikta dzīvokļu īpašnieku, dzīvojamo māju iedzīvotāju un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju nozares speciālistu aptauja, lai identificētu iekšējos faktorus un to ietekmi uz daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesu un konstatētajām problēmām.

#### 2.3.1.

##### Dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumu iekšējā vide

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas biznesa efektivitāti skar arī uzņēmuma vidi ietekmējošie iekšējie faktori. Uzņēmuma iekšējā vide un tas, cik harmoniski uzņēmums spēj veikt savas funkcijas, mijiedarbojoties ar vidi ietekmējošajiem ārējiem faktoriem, nosaka tā darbības efektivitāti. Savukārt pārvaldīšanas uzņēmumu darbības efektivitāte ietekmē visu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmu.

Monogrāfijā analizēti vairāki daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmu ietekmējošie iekšējie faktori.

**1. Pārvaldīšanas uzņēmumu stratēģija.** Uzņēmuma stratēģija ir pamats tā veiksmīgai darbībai. Tomēr ikviename vadītājam būtu kritiski jāizvērtē, vai darbinieki arī ārpus vadības līmeņa šo stratēģiju izprot vienlīdz labi un jūtas līdzatbildīgi tās īstenošanā. Ikvienna stratēģija un ilgtermiņa mērķi dod daudz labāku rezultātu, ja par tiem runās visos uzņēmuma līmeņos un to izpildei ikdienā varēs sekot līdzi ne tikai vadītāji, bet arī paši darbinieki. Stratēģija var nebūt perfekti izstrādāta, bet, ja to izcili pārvalda, uzņēmumā rezultāti būs jūtami. Pārvaldīšanas uzņēmumā arī zemākā līmeņa darbiniekiem ir jāapzinās sava loma uzņēmuma kopējās stratēģijas īstenošanā.

Ekonomiskās situācijas dēļ ārpus Latvijas ir izbraukusi liela daļa Latvijas iedzīvotāju. Tas atstājis ietekmi arī uz pārvaldīšanas uzņēmumu darbību – tukšie dzīvokļi, par kuriem netiek samaksāti rēķini par to pārvaldīšanu, vai dzīvokļi, kuros iemitināti īrnieki, apgrūtina dzīvokļu īpašnieku kopības lēmumu pieņemšanu, jo īpašnieki neatrodas Latvijā, profesionāla darba spēka trūkums.

Saskaņā ar Centrālās statistikas datiem 2019. gada sākumā Latvijā dzīvoja 1 miljons 920 tūkstoši iedzīvotāju. Tas ir par 14,4 tūkstošiem mazāk nekā 2018. gada sākumā. 2018. gadā migrācijas rezultātā iedzīvotāju skaits samazinājās par 4,9 tūkstošiem, kas ir zemākais rādītājs pēdējo 20 gadu laikā (Centrālā statistikas pārvalde, 2020).

Šie faktori liek uzņēmumiem izstrādāt jaunas darbības stratēģijas, vairāk izmantot tehnoloģiju attīstību, pilnveidot savus pakalpojumus, piedāvāt papildu pakalpojumu klāstu, lai noturētu esošos un piesaistītu jaunus klientus, kā arī nodrošināt stratēģijā izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Izpētot zinātniskās atziņas, konstatējams, ka galvenā attīstības ilgtspējas īpašība ir dažādu savstarpēji konkurējošu mērķu saskaņošana vienlaikus ar ekonomisko, apkārtējās vides kvalitātes un sociālā kapitāla uzplaukumu (*Hambrick, Canella, 1989*). Virzoties uz ilgtspēju, tiek gūta svarīga pieredze un sasniegumi, kas ir nozīmīgi nākotnei. Taču atšķirībā no pierastās izpratnes ilgtspējīgas attīstības mērķis ir nākotnes sistēmas vēlamo rādītāju kopums, nevis fiksēti lielumi. Turklat praksē ir pieņemts, ka ilgtspējīgas attīstības specifiskie nosacījumi un faktori tiek pētīti konkrēta jomā (*Kočanova, Geipele, Niedrīte, 2013*).

Pienākumu izstrādāt uzņēmuma darbības stratēģiju un izvirzīt stratēiskos mērķus likumdevējs ir noteicis Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā (Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums, 2014). Uzņēmumiem, kuri darbojas privātajā sektorā, ar likumu tāds pienākums nav noteikts, kas nozīmē, ka tas paliek katra uzņēmuma ziņā – izstrādāt stratēģiju un darboties atbilstoši tur noteiktajiem mērķiem un principiem vai sniegt pakalpojumu, pamatojoties uz īstermiņa un ilgtermiņa plānošanu.

Arī monogrāfijas ietvaros veiktā nozares ekspertu aptauja rāda, ka liela nozīme uzņēmumā ir faktoram, kad visiem darbiniekiem ir skaidrība par uzņēmuma darbības mērķa nozīmi (58 % pilnīgi piekrīt šim apgalvojumam, 37 % daļēji piekrīt, tostarp 64 % pilnīgi piekrīt apgalvojumam, ka viņiem ir izprotami uzņēmuma darbības mērķi, bet 36 % daļēji piekrīt.

**2. Pārvaldīšanas uzņēmumu vadība.** Viens no uzņēmuma vadības uzdevumiem ir izvēlēties un sakomplektēt uzņēmuma iekšējai kultūrai, vērtībām un uzstādītajai stratēģijai pēc iespējas atbilstošāku komandu. Tomēr visvairāk jāraugās, lai potenciālā darbinieka īpašības precīzi atbilstu kompetencēm, kas nepieciešamas konkrēto darba pienākumu izpildei. Būtiski ir arī regulāri pārliecināties par to, ka atbildība un uzdevumi tiek deleģēti tālāk komandas iekšienē un darbiniekiem tiek nodrošināts vajadzīgais vadības atbalsts pienākumu veikšanai. Faktiski uzņēmuma vadītājam ir jāapzinās, vai viņš ir savas komandas līderis un vai komanda viņam uzticas. Tikai darbinieku uzticēšanās vadītājam, līderim ļauj to nodrošināt ar objektīvu informāciju par faktisko situāciju uzņēmumā un to, ar kādām problēmām uzņēmums šobrīd saskaras. Savukārt tas nodrošina uzņēmuma attīstību un spēju sasniegt uzstādītos mērķus.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumiem jāspēj sabalsēt nepieciešamās investīcijas ar iespējamo pārvaldīšanas maksu. Tas nozīmē, ka ir nepieciešams vadības risinājums, kas paredzēts procesu vadībai un ātrai, precīzai, efektīvai ikdienas uzskaitei, caurspīdīgu procesu vadībai un īstenošanai un bezdarbības gadījumu izskaušanai.

Kā viens no priekšnosacījumiem, lai uzņēmums spētu sekmīgi attīstīties, ir labvēlīga saimnieciskā vide, kurā iespējams īstenot mērķtiecīgas darbības, kas vērstas uz pakalpojuma sniegšanu vai produkta ražošanu. Pilnvērtīga un ilglaicīga uzņēmuma darbība ir atkarīga ne tikai no ārējās vides ietekmes, kurā tā izvērš savas darbības, bet arī no spējas prasmīgi vadīt savu saimniecisko darbību (Čivčiša, 2008).

Uzņēmuma ietekmējošo faktoru skaits ir būtiski pieaudzis gan ārējo faktoru, gan iekšējo procesu darbības principu izmaiņu ietekmē. Visu šo procesu rezultātā ir mainījušies izmaksu nosacījumi, kā, piemēram, arvien lielāka nepieciešamība ņemt vērā ekoloģiskās prasības, gan konkurences nosacījumi, kur pamatā ir globalizācija (Bērziņš, 2013).

Viens no galvenajiem faktoriem, kas būtiski ietekmē pārvaldīšanas uzņēmumu izdzīvošanu un attīstību, ir vadītāja vadīšanas prasmes, kas veidojas zināšanu un pieredzes uzņēmējdarbībā rezultātā. Prasmes ietver iespējas lietot jaunākās vadīšanas metodes, pilneidot vadīšanas metodes, izmantot jaunākās tehnoloģijas, uzlabot zināšanas uzņēmuma vadīšanā u. c.

Veiktais nozares ekspertu aptaujās vairāk nekā puse (64 %) respondentu pilnībā piekrīt, ka pārvaldīšanas uzņēmuma darbinieku orientācija uz efektīvu organizācijas funkcionālo kultūru nozīmē gatavību pieņemt lēmumus

atbilstoši savai kompetencei, 41 % piekrīt daļēji. Līdzīgi rezultāti ir par apgalvojumu, ka ir jābūt spējām patstāvīgi pieņemt lēmumus savā darbības sfērā.

Domas starp respondentiem dalās citā apgalvojumā – pārvaldišanas uzņēmuma darbinieku orientācija uz informācijas pieejamību, mērķu un uzdevumu izskaidrošanu un mērķtiecīgu to īstenošanu, kur tikai 63 % pilnībā piekrīt šim apgalvojumam, 35% daļēji piekrīt, bet 18 % daļēji nepiekrtīt.

Aptauja rāda, ka tikai 55 % respondentu piekrīt apgalvojumam, ka jāveic ekonomiskās darbības sistemātiska analīze, 39 % tam piekrīt daļēji, 19 % daļēji nepiekrtīt, bet 6 % norāda, ka pilnībā nepiekrtīt šim apgalvojumam. Šis rezultāts norāda uz to, ka pastāv liels procents uzņēmumu, kuri pārvaldišanas pakalpojumu sniedz rutīnas veidā, bez plānošanas un savas darbības analīzes. Kā rezultāts tam ir arī uzņēmumi, kuri krasī zaudē savus klientus vai arī piesaka maksātnespēju un bankrotē.

**3. Pārvaldišanas uzņēmumu darbinieki.** Ikvienš uzņēmums ir tik spēcīgs, cik spēcīga ir uzņēmuma komanda – darbinieki. Tomēr ir jāapzinās, ka nevar ar spēku ietekmēt darbinieku izvēli strādāt ar 60 % vai 100 %, vai pat 120 % atdevi, bet var un vajag darbiniekus atbilstoši motivēt un kultivēt gan komandas, gan ikvienu darbinieku entuziasmu par uzņēmuma labā paveikto. Regulāri pievēršot uzmanību komandas iekšējam klimatam un noskaņojumam, iespējams laikus pamanīt un vērst par labu dažādas nianses un varbūt pat novērst neapmierinātību, pirms tā atspogulojas uzņēmuma finanšu rādītājos. Uzņēmuma vadītājam ir jāpanāk, ka darbinieki sniedz viņam priekšlikumus ikdienas darba uzlabošanai, un tie arī jāuzklausa un jāpalīdz ieviest. Tāpat svarīga loma ir darbinieku profesionālās attīstības motivācijai un atbalstam, kā arī komandas personīgajai izaugsmei. Tikai tad darbinieki jutīsies līdzatbildīgi par uzņēmuma nākotni un ar lepnumu strādās tajā.

Cilvēkressursiem ir arī vairākas īpatnības, kas tos atšķir no citiem resursu veidiem:

- 1) jebkurš darbinieks var gan piekrist, gan arī atteikties strādāt uzņēmumā, ja piedāvātie noteikumi un darbs apstākļi tam nav pieņemami;
- 2) jebkurš darbinieks var pēc paša vēlēšanās aiziet no uzņēmuma (atšķirībā no uzņēmumā izmantotajām iekārtām, mašīnām u. c.);
- 3) darbinieks nav mašīna, robots, viņš nevar strādāt visas vai jebkuru stundu diennaktī. Darbalaiku ierobežo fiziska, morāla un sociāla rakstura prasības, kā arī normatīvo aktu regulējums. Darbiniekiem ir nepieciešams gan atpūtas laiks darbspēju atjaunošanai, gan laiks garīgo un fizisko vajadzību apmierināšanai;
- 4) atšķirībā no uzņēmuma ražošanas līdzekļiem, kas ar laiku zaudē savu vērtību, darbaspēks var kļūt aizvien vērtīgāks, uzkrājot zināšanas un pieredzi;
- 5) katrs darbinieks ir atšķirīgs, katrs ir personība, kas prasa individuālu pieeju (Abizāre-Vagre, 2011).

Par darbinieku nozīmi uzņēmuma darbībā raksta arī daudzi zinātnieki. Zinātniskajos rakstos atrodamas atziņas par pēdējo gadu tendencēm, ka uzņēmumi un klienti aizvien vairāk paļaujas uz informāciju, kas ir pieejama sociālajos tīklos. Informatīvās platformas ietekmē gan uzņēmumu mijiedarbību ar to klientiem, gan attiecības ar uzņēmuma esošajiem un potenciālajiem darbiniekiem (Korzynski, Muzurek, Henlein, 2016). Secināts, ka tieši darbinieki ir tie, kuri spēj generēt informāciju par uzņēmuma mērķi, labo reputāciju vai tieši otrādi – izplatīt sociālajos tīklos tādas ziņas, kurās negatīvi ietekmē uzņēmuma tēlu un reputāciju (Holmes, 2015). Šī iemesla dēļ uzņēmumam ir jāiesaista savi darbinieki stratēģijas izstrādē, izpildes kontrolē un jādod iespēja piedalīties dažādos uzņēmumam būtiskos pasākumos.

Uzņēmuma sasniegumi ir atkarīgi gan no resursiem (personāls, informācija, finanses, tehnoloģijas), gan no stratēģijas izstrādes, kurās pamats ir resursu un kompetenču priekšrocības (Kočanova, Geipele, Niedrīte, 2013).

No aptaujātajiem ekspertiem 53 % piekrīt apgalvojumam, ka uzņēmumā darbinieki ir jāatzīst par zinošiem savā specialitātē, bet 49 % tam piekrīt daļēji. Interesanti dati ir par apgalvojumu, ka cilvēka cienīga stāja un tās saglabāšana ir svarīga jebkurā situācijā. 64 % šim apgalvojumam pilnīgi piekrīt, kamēr 37 % daļēji piekrīt, bet 17 % daļēji nepiekrit. Šāds rezultāts liecina, ka Latvijā vēl ir jāstrādā pie tā, lai uzņēmumā tiktu pilnībā novērtētas darbinieku spējas un cilvēciskās un ētiskās īpašības.

Darbiniekiem jāpārzina uzņēmuma iekšējie procesi un kārtība, tad tiks sasniegts procentuāli lielāks rezultāts. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē darbs ir daudz saistīts ar tiešu komunikāciju ar klientiem, kas ne vienmēr ir apmierināti, tādēļ ir svarīgi, lai darbinieks būtu emocionāli līdzsvarots un profesionāls savā jomā. Svarīgi arī, lai darbinieks būtu lojāls uzņēmumam.

Saskaņā ar veikto ekspertu aptauju, novērtējot apgalvojumu par kavējošiem faktoriem psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldniku, 39 % no respondentiem norādīja, ka tā ir vienaldzība no pārvaldnika darbinieku puses, 41 % daļēji piekrīt šim apgalvojumam un tikai 27 % daļēji nepiekrit šim apgalvojumam, bet 12 % pilnībā nepiekrit. Rezultāts liecina, ka arī nozares eksperti atzīst problēmu ar darbiniekiem, to lojalitāti un profesionalitāti.

**4. Pārvaldīšanas uzņēmumu iekšējie standarti.** Darbinieki var kvalitatīvi pildīt pienākumus, ja visiem ir vienlīdz skaidras uzņēmuma iekšējo standartu un procesu galvenās vadlīnijas, kas rada noteiktu kārtību un visiem atvieglo ikdienas darbu. Neatkarīgi no tā, vai tiek izmantotas elektroniski aizpildāmas formas, nolikumi vai procesu kartes, galvenais ir panākt, ka darbinieki tās pārzina, gūst priekšstatu par dažādu procesu mijiedarbību un prot šo informāciju lietot, gan risinot problemātiskas situācijas, gan veicot ikdienas darba pienākumus. Darbinieku spēja pildīt noteiktos standartus, būt

pietiekami elastīgiem un gataviem ātri īstenot jebkādas pārmaiņas palielina uzņēmuma konkurētspēju.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas uzņēmumiem, izstrādājot stratēģiju, ir noteikt konkrētus vadišanas sistēmas elementus, darbības metodoloģiju, administratīvās pieejas, stratēgisko jautājumu analīzes metodes, iekšējos darbības nolikumus, procesus (Bērziņš, 2013).

Novērtējot apgalvojumus par pārvaldišanas uzņēmuma darbinieku orientāciju uz efektīvu organizācijas funkcionālo kultūru, eksperti 57 % gadījumu pilnīgi piekrīt apgalvojumam, ka ir jābūt skaidri izteiktiem vadības rīkojumiem, 36 % daļēji piekrīt, bet 23 % daļēji nepiekrit un 3 % pilnīgi nepiekrit šim apgalvojumam. Rezultāti norāda, ka noteikta daļa nozarē strādājošo neuzskata par vajadzīgu izstrādāt iekšējos rīkojumus, dokumentus vai standartus. Tas nav pozitīvs rādītājs, jo iekšējo standartu, rīkojumu esamība uzņēmumā nodrošina uzņēmuma darbiniekam informāciju par viņa rīcību, izpildot savus pienākumus, tostarp gadījumos, kad vadības nav uz vietas un lēmumi jāpieņem darbiniekam.

**5. Pārvaldišanas procesu un uzņēmumu izmaiņu vadība.** Mūsdienu globālās konkurences apstākļos, spēja pielāgoties un mobilizēt resursus dažādām izmaiņām un tās pēc iespējas ātrāk ieviest bieži vien nosaka to, kurš uzņēmums strādās ar peļņu, bet kurš ne.

Pārmaiņas ir plānveidīgu un strukturētu aktivitāšu kopums, kurš, iesaistot attiecīgos darbiniekus, ir vērts uz organizācijas darba rezultātu uzlabošanu, attīstības veicināšanu un personāla uzvedības maiņu (Ešenvalde, 2004). Liela loma jebkuru izmaiņu ieviešanā ir darbinieku atsaucībai vai, gluži otrādi, pretestībai šādām izmaiņām. Šī gadījumā ir svarīgi, vai izmaiņu ieviešana ir regulārs un dabisks process uzņēmumā, vai šis process ir kontrolēts un pārvaldīts tā, lai uzņēmums spētu īstenot jaunu ideju pēc iespējas īsākā laikā, un vai darbinieki izrāda pretestību vai neapmierinātību, kas saistīta ar izmaiņu ieviešanu.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanā aizvien vairāk ienāk jaunākās informācijas tehnoloģiju iespējas, kas ļauj uzlabot pārvaldišanas procesu, vienlaikus arī uzlieket nozarē iesaistītajām personām uzdevumu – uzlabot savas profesionālās spējas.

Svarīga ir darbinieku vajadzību un vēlmju noskaidrošana, kā darbinieks redz sevi uzņēmumā, kurā strādā, noskaidrot kādas lietas darbinieks vēlētos mainīt, kādi ir viņa priekšlikumi darba uzlabošanā. Līdz ar to ieteicams veikt uzņēmuma darbinieku aptauju, lai noskaidrotu viņu apmierinātības līmeni, motivējošos faktorus.

Izvērtējot ekspertu atbildes par apgalvojumu, ka pārvaldišanas uzņēmuma orientācija uz profesionālajām kvalitatēm – zināšanām, pieredzi, iniciatīvu, mērķtiecību, apdomību un darba kvalitāti – ir problēmu risināšana ar radošu pieeju, tikai 52 % šim apgalvojumam pilnīgi piekrīt, 35 % daļēji piekrīt, 21 % daļēji nepiekrit un 11 % pilnīgi nepiekrit. Ekspertu atbildes norāda uz dažādu attieksmi pret pārmaiņām, radošumu un risku.

**6. Uzņēmuma partneri, pakalpojumu piegādātāji.** Būtiska loma ir uzņēmuma sadarbības partneriem un piegādātājiem. Vienmēr rūpīgi ir jāizvērtē, vai piegādātāju standarti un principi sakrīt ar tiem, kādus uzņēmums vēlas nodrošināt saviem klientiem. Ikdienā kontrolējot savus sadarbības partnerus un piegādātājus un to, cik bieži viņi izpilda vai neizpilda savas saistības, iespējams iegūt ne tikai augstākus darbinieku un klientu apmierinātības rādītājus, bet arī celt sava uzņēmuma vērtību darbinieku un klientu acīs.

Pēdējo gadu pieredze liecina, ka aizvien vairāk tiek domāts par automatizāciju un standartizāciju. Viens no svarīgiem procesiem ir inženiersistēmu tehniskās apkopes sistēma un vadība. Tā paredz izstrādāt tehniskās apkopes politiku un stratēģiju, definēt visus tehniskās apkopes procesus, darbības un resursus, lai apmierinātu lietotāju vēlmes un nodrošinātu sniegto uzturēšanas pakalpojumu kvalitāti (*Falorca, 2019*).

Liels skaits iedzīvotāju mīt dzīvokļos arī Spānijā (65 %) un Igaunijā (61 %). Vismazāk dzīvokļos apmetušies Īrijā (8 %) un Niderlandē (21 %). "Eurostat" dati liecina, ka 67,1 % Latvijas iedzīvotāju mitinās mājokļos, kas viņiem pieder un nav apgrūtināti ar hipotekārajiem kredītiem. Vēl 13,1 % dzīvo savā mājoklī, kas iegādāts, nemit kredītu. Šres dzīvokļu (ieskaitot pašvaldības mājokļus) īpatsvars Latvijā veido 19,7 %. Vienlaikus tikai 7,7 % mājokli īrē par tirgus cenām (LSM, 2021).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē ne vienmēr pastāv iespēja izvēlēties savus sadarbības partnerus. Tas ir attiecināms uz sabiedrisko pakalpojumu nodrošināšanu, kur Latvijā katrā novadā pastāv monopolis. Tie ir tādi pakalpojumi kā siltumapgāde, aukstais ūdens un kanalizācija, kā arī atkritumu izvešana. Sociāli atbildīgs uzņēmums pirms līgumu slēgšanas, izvērtēs uzņēmuma ekonomisko piedāvājumu, reputāciju un citus būtiskus aspektus, kuri dotu lielāku ieguvumu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju iedzīvotājiem. Ir jādarbojas pēc principa – uz klientu orientēta pieeja, kur uzmanības centrā ir klients, tomēr šis princips ievērojams tajos gadījumos, kad nepastāv monopolis un ir iespēja izvēlēties.

**7. Iekšējā komunikācijas aprite.** Ikvienā pārvaldīšanas uzņēmumā ir svarīgi nodrošināt draudzīgu un atvērtu vidi gan horizontālai, gan vertikālai komunikācijai. Uzmanība ir jāpievērš ne tikai tam, cik ātri iespējams informēt darbiniekus un iegūt no tiem nepieciešamo atgriezenisko saiti, bet arī kāda ir komunikācijas kvalitāte. Ja starp darbiniekiem un uzņēmuma vadību nevalda savstarpēja uzticēšanās, darbinieku atklātu un patiesu viedokli var nākties dzirdēt reti. Jo sasniedzamāka un atvērtāka būs uzņēmuma vadība, jo vairāk iespēju būs uzņēmumam pilnveidoties un laikus novērst dažādus šķēršļus veiksmīgai darbībai. Lai uzlabotu komunikāciju, ir jāsaprot, vai visos uzņēmuma līmeņos iespējams ātri saņemt atgriezenisko saiti par jebkuru ikdienišķu izmaiņu radītām problēmām un vai uzņēmumā

jebkuri problēmu pieteikumi tiek strukturēti un risināti atbilstoši uzņēmuma biznesa prioritātēm.

Par iekšējo komunikāciju var lasīt arī daudz zinātnisku atziņu: tā ir darbinieku savstarpējās attiecības, misijas un vīzijas noteikšana, organizācijas attīstība (*Cheney, Christensen, 2001*); komunikācija starp personām un/vai to grupām (*Frank, Bronvel, 1989*); sabiedrisko attiecību radītājs (*Welch, Jackson, 2007*); viena no korporatīvās stratēģijas funkcijām (*Olivera, 2009*); skaidra informācijas sniegšana par darbībām (vēstījums no augšas uz leju), darbinieku saliedēšana vienā komandā (vēstījums horizontāli) un informācijas iegūšana par komunikācijas apriti (atgriezeniskā saikne no lejas uz augšu) (*Smith, Mounter, 2008*).

Izvērtējot ekspertu atbildes par apgalvojumu, kas attiecas uz kavējošajiem faktoriem psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldnieku, 30 % norādīja, ka nav vienotības starp pārvaldnieka darbiniekiem, 37 % dalēji piekrīt šim apgalvojumam, tikai 32 % dalēji nepiekrit un 20 % pilnīgi nepiekrit. Vienotības trūkums starp darbiniekiem norāda ne tikai uz darbinieku savstarpējo sadarbību, bet arī uz to, ka darbiniekiem nav vienotas kopīgas informācijas par uzņēmuma darbību, stratēģiju, izpildes kritērijiem.

**8. Tehnoloģijas, informācijas sistēmas.** Dažāda veida tehnoloģijas, informācijas sistēmas atvieglo pārvaldnieka darba ikdienu, tomēr bieži vien vajadzīgie dati par faktisko situāciju uzņēmumā nav pieejami brīdī, kad jāpieņem svarīgi lēnumi. Turklat, jo vairāk dažādu sistēmu, jo vairāk uzmanības jāpievērš arī tam, cik ātri iespējams atjaunot šo sistēmu funkcionalitāti incidentu gadījumā, lai uzņēmuma dīkstāve būtu pēc iespējas minimāla. Jo vienkāršākas un elastīgākas būs informācijas sistēmas, jo veiksmīgāk iespējams izmantot jebkuras pārmaiņas uzņēmuma konkurētspējas stiprināšanai. Darbiniekiem ir jābūt pastāvīgi pieejamiem reāllaika datiem un informācijai darba pienākumu veikšanai. Informācijas sistēmu uzbūvei ir jābūt pietiekami elastīgai, lai nepieciešamības gadījumā varētu tās ātri pielāgot.

Lai nodrošinātu darbu efektivitāti, jādomā arī par jaunāko tehnoloģiju ieviešanu tehniskā pakalpojuma izpildē. Tas nozīmē, ka jāveic arī darbinieku apmācības darbā ar tehniku un informācijas tehnoloģijām. Pēdējos gados tiek iegādāta jauna tehnika, lai nodrošinātu teritorijas un telpu uzkopšanu, siltumtehniskos un santehniskos darbus. *Covid-19* pandēmijas laikā šie faktori izvirzījās kā vieni no būtiskākajiem, jo darbs klātienē bija ierobežots, palielinājās attālinātā darba iespējas un arī lēmumu pieņemšana bija bieži vien jāorganizē tiešsaistē.

**9. Pārvaldišanas pakalpojuma kvalitāte.** Nemainīgas pārvaldišanas pakalpojumu kvalitātes nodrošināšana mainīgos biznesa apstākļos ir izaicinājums ikvienam uzņēmumam. Konstatējot sniegtā pakalpojuma kvalitātes problēmas, ir būtiski novērst to cēlonus un ieviest atbilstošas

korekcijas, lai nepieļautu kļūdu atkārtošanos. Vislabāko rezultātu iespējams iegūt, pastāvīgi strādājot pie produktu vai pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas, negaidot brīdi, kad problēma tiks konstatēta. Viens no galvenajiem rādītājiem, kas liecina par sniegtā pakalpojuma kvalitātes kritumu, ir klientu sūdzības par nekvalitatīvu produktu vai pakalpojumu. Ieviešot uzņēmumā kvalitātes pārvaldības sistēmu un pastāvīgi strādājot pie darbu kvalitātes uzlabošanas, iespējams paaugstināt pārvaldīšanas uzņēmuma konkurētspēju un nodrošināt klientu apmierinātību ar sniegto pakalpojumu.

Saskaņā ar veikto ekspertu aptauju, novērtējot apgalvojumu par pārvaldīšanas uzņēmuma orientāciju uz profesionālajām kvalitātēm – zināšanām, pieredzi, iniciatīvu, mērķtiecību, apdomību un darba kvalitāti –, 64 % respondēntu norādīja, ka jānodrošina uzņēmuma pakalpojumu vispārejā kvalitāte, 35 % daļēji piekrīt šim apgalvojumam un tikai 16 % daļēji nepiekrtīt šim apgalvojumam, bet 4 % pilnībā nepiekrtīt. Rezultāts liecina, ka arī nozares eksperti atzīst problēmu ar darbiniekiem, to lojalitāti un profesionalitāti.

Pēdējie desmit gadi Latvijā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē liecina, ka aizvien vairāk palielinās pieprasījums pēc kvalitatīviem pakalpojumiem. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanai ir arī svarīga sociālā funkcija, kas nosaka dzīves kvalitāti, nozares pievilcību un attīstību. Pieprasījumu pēc kvalitatīva pakalpojuma nosaka dzīvojamās mājas pārvaldīšanas maksas un kvalitātes attiecības, savstarpējo attiecību līmenis, tādējādi nodrošinot nepieciešamo pakalpojumu. Tomēr daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē pārvaldīšanas maksas lielumu bieži ietekmē izmaksas, kuras jāsedz uzņēmumam, lai nodrošinātu pakalpojumu, pieprasījums pēc pakalpojuma, pēc papildpakalpojumiem un konkurence, kas ar katru gadu palielinās.

Pārvaldīšanas maksai pēdējos gados Latvijā ir neliela tendence pieaugt. Kopš 2015. gada tā vidēji palielinājusies par 7,5 % (sk. 2.8. tab.). Izņēmums ir 2020. gads, kad pārvaldīšanas maksa nedaudz samazinājās.

2.8. tabula

**Dzīvojamā fonda aprēķinātā pārvaldīšanas maksa vidēji mēnesī Latvijā  
(eiro centi par 1 m<sup>2</sup>) (Centrālā statistikas pārvalde, 2021)**

Gads	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pārvaldīšanas maksa, eiro/m<sup>2</sup></b>	49	51,5	52,4	50,5	53	48,9

Lai uzņēmumi varētu veiksmīgi darboties daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē, nodrošinātu profesionālu pakalpojumu sniegšanu, ir jābūt informācijai par iekšējo vidi, par tās ietekmi uz pakalpojuma norisi, par iespējām un draudiem, kā arī par uzņēmumu stiprajām un vājajām pusēm,

jāattīsta komunikācijas prasmes ar klientiem un sadarbības partneriem, jāpārķina pārvaldišanas jomas normatīvo aktu regulējums un to lietojums praksē, jāspēj profesionāli izvirzīt uzņēmuma darbības mērķus un virzīties uz to sasniegšanu un būt gataviem pārmaiņām mūsdienu mainīgajā ekonomiskajā vidē.

### 2.3.2.

#### Dzīvojamo māju dzīvokļu īpašnieku kā klientu uzvedība un rīcība

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmu ietekmē arī dzīvokļu īpašnieku un citu mājas iedzīvotāju kā pārvaldišanas uzņēmumu klientu iekšējie faktori. Monogrāfijas autore ir definējusi dažus no tiem.

##### **1. Informētība un ieinteresētība par pārvaldišanas pakalpojumu.**

Lielākā daļa dzīvokļu īpašumu, kuri ietilpst daudzdzīvokļu dzīvojamo māju grupā, radušies privatizācijas ceļā. Šobrīd vēl arvien lielāko daļu no visām mājām pārvalda pašvaldību dibināti uzņēmumi vai arī vēsturiski dibinātie dzīvokļu īpašnieku kooperatīvi. Tomēr pēc īpašuma tiesību maiņas jaunajiem īpašniekiem būtu jāpārņem pārvaldišanas tiesības no pašvaldības un jārealizē šīs tiesības privāto tiesību jomā. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas pienākuma pārņemšana izpaustos kā piedalīšanās sava īpašuma kopīgā pārvaldišanā, tostarp lēmumu pieņemšanā.

Aptaujājot respondentus, iegūtie dati liecina, ka ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanu nodarbojas gan pašvaldību dibinātas kapitālsabiedrības, gan privātie uzņēmumi, tostarp arī biedrības, kooperatīvi, kā arī fiziskas personas. No respondentu atbildēm izriet, ka 35 % no visiem aptaujātajiem mājas pārvalda pašvaldības uzņēmumi, bet 2 % respondenti vispār nav informēti par savu mājas pārvaldnierku. Tas norāda uz īpašnieku zemo informētību un ieinteresētību šajā procesā.

Aptaujas dati liecina arī par respondentu zināšanu trūkumu par to, kas ietilpst kopīpašuma domājamā daļā, par ko atbild visi īpašnieki kopā un no kura brīža persona tiek uzskatīta par dzīvokļa īpašnieku (datu apkopojums analizēts monogrāfijas 2.4.1. apakšnodajā).

Daļēji tas varētu būt skaidrojams arī ar daudzus gadus vēroto publiskajā vidē pieejamas informācijas trūkumu. Pēdējos desmit gados, darbojoties tirgus apstākļos un paplašinoties iespējām izplatīt informāciju, jāsecina, ka sniegtā informācija ne vienmēr ir atbilstoša, visaptveroša un patiesa. Jāpiebilst, ka te darbojas faktors, kad katrs indivīds kā prioritāti izvirza tikai savas vēlmes, neiedziļinoties kopējās dzīvokļu īpašnieku vajadzībās.

##### **2. Apmierinātība ar pakalpojumu un saskarsme ar dzīvojamās mājas apkārtējo vidi.**

Dzīvokļu īpašnieku apmierinātība ar saņemto pakalpojumu ir viens no svarīgiem aspektiem, no kā būs atkarīgas arī dzīvojamās mājas pārvaldnierka turpmākās darbības.

Kā norāda zinātnieki, klienta apmierinātības rezultāts ir produkta pirkums atkārtoti vai turpmāka pakalpojuma izmantošana (*Cardozo*, 1965), patērētāju pieredzes rezultāts, kad patērētāja kognitīvais stāvoklis, izzināšanas spējas, priekšstats par pakalpojumu veidošanu nonāk pie konkrēta rezultāta: izmantot vai neizmantot šo pakalpojumu (*Howard, Sheth*, 1969).

Apmierinātības līmenis nozarē ir saistīts galvenokārt ar sniegtā pakalpojuma kvalitāti, cenu, savstarpējo komunikāciju un izpildes termiņiem. Apmierinātībai ar izmantotajiem pakalpojumiem šajā procesā var būt pat izšķirošā loma. Tā var izraisīt gan pozitīvas atsauksmes par uzņēmumu, kur rezultātā tiek rasti jauni klienti, vai arī var panākt pilnīgi pretēju rezultātu, ka klienti no uzņēmuma pakalpojumiem atsakās. Savukārt pozitīvas atsauksmes nodrošina uzņēmuma pakalpojumiem atsakās. Savukārt pozitīvas atsauksmes nodrošina uzņēmuma ieteikšanu potenciālajiem klientiem (Puķīte, Geipele, 2017).

Izpētot veiktās aptaujas rezultātus, konstatējams, ka pie pakalpojuma neapmierinātības tiek minēti tādi faktori kā bieža personāla maiņa, netīrītas kāpņu telpas, uzkopšanas grafika neievērošana, pavirša darbu izpilde, nenovākti dzīvnieku ekskrementi, darbinieku nespēja tikt galā ar saviem darba pienākumiem, darbu veikšana neatbilstoši darba plānam un biežumam, vienota darba izpildes standarta trūkums u. c.

Kopumā secināms, ka apmierinātības līmenis par saņemtajiem pakalpojumiem tiek novērtēts zem 7 (desmit baļļu sistēmā). Tas liecina, ka ir jādomā par pakalpojuma kvalitātes uzlabošanu (datu apkopojums analizēts monogrāfijas 2.4.1. un 2.4.3. apakšnodalājā).

### **3. Lēmuma pieņemšanas spēja un dalība pārvaldīšanas procesā.**

Pieņemot jebkuru lēmumu, tostarp par daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldīšanas un uzturēšanas pasākumiem, ir svarīgi novērtēt ieguvumus un zaudējumus, ja attiecīgais lēmums tiks vai netiks pieņemts. Lēmuma pieņēmējam ir svarīgi izprast, cik sarežģīts ir pieņemamais lēmums. No tā atkarīga iespējamo ieguvumu vai zaudējumu ietekme uz attiecīgu ieguvumu vai zaudējumu subjektu, t. i., ekonomiku vai sabiedrību, vai atsevišķu nozari, uzņēmumu vai dzīvokļu īpašnieku kopību vai kopīpašniekiem.

Saskaņā ar veiktās aptaujas rezultātiem secināms, ka dalība lēmumu pieņemšanā tiek novērtēta samērā zemu gan no pašu īpašnieku, gan arī no nozares ekspertu pusēs. Kā norāda paši īpašnieki, tad:

- 1) ieinteresētība varētu būt lielāka;
- 2) kopsapulces bieži ir lemttiesīgas, bet īpašnieki nespēj pieņemt lēmumu;
- 3) daudz īpašnieku lēmumu pieņemšanā vispār nepiedalās, īpašnieki ir pasīvi;
- 4) lēmumus pieņem aktīvi, bet vienmēr par labu pārvaldnika piedāvātājam risinājumam, neiedziļinoties alternatīvajos risinājumos;
- 5) iedzīvotāji nevēlas nekādas izmaiņas;
- 6) īpašnieki vēlas daudz, bet neizrāda ieinteresētību un aktivitāti, rosinot darboties pārvaldniekui;

7) īpašnieki nepārzina savas tiesības un nav sapratnes, par ko var pieņemt lēmumus.

No aptaujas rezultātiem secināms, ka iemesli īpašnieku inertumam iesaistīties sava īpašuma pārvaldīšanā, pārvaldnika darbības izvērtēšanā un lēmumu pieņemšanā ir dažādi un tos var ietekmēt daudzveidīgi ārējie un iekšējie faktori (datu apkopojums analizēts monogrāfijas 2.4.1. un 2.4.3. apakšnodaļā).

#### **4. Psiholoģiskais klimats starp īpašniekiem.**

Psiholoģiskais klimats starp daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas īpašniekiem un citiem iedzīvotājiem ir svarīga efektīvas dzīvojamās mājas pārvaldīšanas, tostarp lēmumu pieņemšanas, sastāvdaļa. Kolektīvās saliedētības problēma starp mājas iedzīvotājiem paaugstina risku, ka netiek pieņemti sociāli atbildīgi lēmumi par sava īpašuma uzturēšanu, par investīciju piešaisti mājokļa atjaunošanai un citiem nepieciešamajiem ieguldījumiem. Daudzdzīvokļu mājas dzīvojošās personas atšķiras ar mentalitāti, personības kā individuālās ierobežotības, finanšu ienākumiem, vērtībām un būtiskām rakstura iezīmēm.

Darba izstrādes laikā veiktās aptaujas apliecina, ka psiholoģiskais klimats starp īpašniekiem tiek vērtēts kā slikts, papildus minot tādas problēmas kā savstarpēji konflikti iedzīvotāju starpā, atšķirības maksātspējā (līdz ar to atšķirīgas vēlmes un iespējas), parādu rašanās patiesie iemesli, kas rada domstarpības vienam ar otru, paaudžu konflikti, pesimistiskas personas, vienaldzība, izpratnes un atbildības trūkums, neuzticēšanās, zināšanu trūkums, nevēlēšanās uzsklausīt citu viedokli, savstarpēja agresivitāte u. c. Datu apkopojums pēc īpašnieku un ekspertu aptaujas rezultātiem analizēts darba 2.4.1. un 2.4.3. apakšnodaļā.

#### **5. Informācijas izmantošana un pieejamība.**

Veids, kā informācija nonāk līdz klientam (īpašniekam un iedzīvotājam) un kā tā tiek izmantota, ir būtisks faktors, lai sasniegtu augstu pārvaldīšanas pakalpojuma līmeni.

Saskaņā ar Informācijas un atklātības likuma normatīvo regulējumu īpašniekiem ir tiesības iepazīties ar vispārpieejamo (publisko) informāciju, kura nav klasificēta kā ierobežotas pieejamības informācija (Informācijas atklātības likums, 1998).

Tiesības iepazīties ar informāciju saistībā ar sniegtā pakalpojuma saturu, kvalitāti un izmaksām ir noteiktas Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumā. Tomēr, lai sasniegtu mērķi un visas puses būtu apmierinātas, informācijai ir jābūt pilnīgai, uzticamai un patiesai.

Mūsdienās, kad nepārtraukti notiek daudzpusīgas pārmaiņas, kuras skar arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju iedzīvotājus, ir svarīgi, kādā veidā informācija nonāk līdz klientam un kā viņš to spēj atrast un uztvert. Pieaugot pārmaiņu tempam, saīsinās lēmumu pieņemšanas laiks, tas klūst aizvien komplikētāks. Pieaug arī informācijas saturs, apjoms, ko var izmantot

tālākai lēmumu pieņemšanai, palielinās iespējamo risinājumu skaits. Līdz ar to aizvien lielāku lomu iegūst informācijas pieejamība un tās analīze (Cekuls, 2012).

Izpētot veiktās aptaujas rezultātus, konstatējams, ka jau pati informācijas nesniegšana no pārvaldnika putas tiek minēta kā galvenā problēma, ko atzīmē daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieki. Tieka minēti tādi procesi kā kopsapulces neorganizēšana, pieņemšanas laiku un mājaslapas trūkums. Tieka atzīmēti tādi rādītāji kā zems vai daļēji zems informētības līmenis, vēlme pēc informācijas sociālajos tīklos.

Datu apkopojums pēc īpašnieku un ekspertu aptaujas rezultātiem analizēts monogrāfijas 2.4.1. un 2.4.3. apakšnodaļā.

#### **6. Gatavība attīstīt īpašumu un investēt tajā.**

Daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas ir jāuztur tehniskā kārtībā, saglabājot to atbilstību būvnormatīvu prasībām, sanitārajām un higiēnas normām, kā arī attīstot savu īpašumu, atbilstoši mūsdienu prasībām un labiekārtošanas iespējām.

Dzīvokļu īpašniekiem ir aktīvi jāiesaistās sava īpašuma pārvaldīšanā, nodrošinot šī pakalpojuma nepārtrauktību, iesaistoties problēmu risināšanā, ieguldīt finanšu līdzekļus attīstībā un atjaunošanā, tostarp arī uzņemoties atbildību par īpašuma uzturēšanu. Finanšu līdzekļu piesaiste tiek saprasta kā ilgtermiņa mērķa maksājums vai kāds no ārējiem finansēšanas veidiem.

Ilgtermiņa finansēšanai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošanā ir būtiska nozīme, ņemot vērā, ka mājokļu tehniskā stāvokļa uzlabošana prasa lielas investīcijas ilgtermiņā (Henilane, 2018). Tādēļ svarīga klūst arī iespēja piesaistīt profesionālu projektu vadītāju, kurš būs kompetents vadīt visu māju atjaunošanas projektu, tostarp organizēt atjaunošanas darbu tehniskās dokumentācijas izstrādi un būvniecības procesa organizēšanu un uzraudzību.

Analizējot veiktās aptaujas rezultātus, rodas vairāki komentāri par dzīvokļu īpašnieku gatavību ieguldīt finansējumu sava īpašuma attīstībā. Lai arī kopumā tiek izteikts atbalsts investīcijām, tomēr tiek minēti konkrēti nosacījumi, piemēram, Eiropas Savienības struktūrfondu līdzfinansējums, pašvaldību līdzfinansējuma iespējas, pamatotas un reālas būvniecības izmaksas, ekonomiski pamatoti ieguldījumi. Daudzi no respondentiem norāda uz būvniecības kvalitāti, kas liecina, ka tai ir būtiska nozīme, arī ieguldīt sava īpašuma atjaunošanā. Daļa respondentu norāda uz uzkrājuma esamību, tomēr šāda īpašnieku attieksme liecina, ka personas nav gatavas ieguldīt ilgtermiņa finanšu avotus, nav gatavas tādējādi veikt apjomīgus attīstības un atjaunošanas vai pārbūves projektus.

Datu apkopojums pēc īpašnieku un ekspertu aptaujas rezultātiem analizēts darba 2.4.1., 2.4.2. un 2.4.3. apakšnodaļā.

## 2.4.

### Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma novērtējums

Objektīva daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmpieejas modeļa izstrādei izmantotas šādas kvalitatīvās pētījumu metodes:

- izpētīti daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmu ietekmējošie faktori, izmantojot PEST analīzi (sk. 1. nodaļu);
- veikta dzīvojamo māju dzīvokļu īpašnieku un iedzīvotāju aptauja;
- veikta nekustamā īpašuma pārvaldīšanas nozares speciālistu un ekspertu aptauja. Aptauju mērķis – novērtēt situāciju daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē, tostarp tendencies un apliecinājumu par godīguma kā ētiskas kategorijas nozīmības vērtējumu. Aptaujas gaitā noteikti faktori, kuri ietekmē pārvaldīšanas procesa kvalitāti un ilgtspējīgu saglabāšanu. Tika sagatavotas aptaujas anketas, kuras izsūtītas elektroniski 300 speciālistiem, kas darbojas nekustamā īpašuma pārvaldīšanas nozarē;
- organizēta fokusgrupa, kurā tika iekļauti nozares, zinātnes, mācīb-spēku un ekonomikas eksperti. Diskusijas laikā identificēti būtiskākie daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmpieejas modeļa darbības indikatori, apstiprināta dzīvojamo māju pārvaldīšanas definīcija un sistēmpieejas modeļa darbības principi;
- fokusgrupas ietvaros veiktas intervijas un anketēšanas, lai noskaidrotu identificēto indikatoru nozīmīgumu un to teorētisko nostādņu un praktisko kompetenču sabalansēšanu;
- organizēta fokusgrupa, kur semināra un diskusiju laikā aprobēti iegūtie rezultāti un apstiprināta hipotēze.

#### 2.4.1.

##### Dzīvokļu īpašnieku kā respondentu vērtējums un tā ticamības pārbaude

Lai noskaidrotu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas faktoru savstarpējo sakarību un to ietekmi uz mājokļa dzīves cikla ilgmūžību un kvalitāti, monogrāfijas autore informācijas iegūšanai izmantoja aptaujas metodi.

Metodes raksturojums: ar anketēšanas palīdzību iegūt datus, veicot aptauju noteiktā laika posmā – no 2018. gada 9. maija līdz 2019. gada 31. decembrim. Datu apstrāde veikta ar datu apstrādes un analīzes programmu *SPSS Statistics*. Anketēšanā izmantota autores veidota aptaujas anketa. Autore apkopoja iegūtās atbildes, attēlojot tās ar diagrammu palīdzību, un veica datu sakarību pārbaudi.

Aptaujas anketa sastāv no jautājumiem, kuri satur vispārēju informāciju par respondentiem, un jautājumiem, kas raksturo dzīvokļu īpašnieku izpratni par privātpašumu un kopīpašumu, psiholoģisko klimatu dzīvokļu īpašnieku vidū, sniedz dzīvokļu īpašnieku novērtējumu par sava īpašuma tehnisko stāvokli, tā uzlabošanas iespējām, gatavību piesaistīt finansējumu, lai to ilgtermiņā ieguldītu sava īpašuma atjaunošanā, kā arī informācijas pieejamības novērtējumu par juridiskajām un pārvaldīšanas darbībām kopumā.

Tika sagatavotas anketas, kuras elektroniski izsūtītas 500 respondentiem. Aptaujas anketa tika ievietota arī sociālajos tīklos, un papīra formātā nogādāta uz 400 mājsaimniecībām Rīgā, Pierīgā un Talsos. Pavisam aptaujā piedalījās 353 respondenti: 135 vīrieši un 165 sievietes no visas Latvijas. Respondentu vidējais vecums ir 40,8 gadi.

Izpētes trešajā posmā apkopoti dzīvokļu īpašnieku aptaujas rezultāti, veikta to analīze un interpretācija. Pētījuma rezultātu analīze veikta, izmantojot statistiskas metodes datorprogrammas *Excel* vidē. Izmantotās metodes: ranžēšana, indeksēšana, primāra statistisko parametru aprēķināšana (moda, vidējā svērtā vērtība, sadalījuma atbilstība normālajam likumam, atlases salīdzināšana pēc dažādiem statistiskajiem parametriem u. c.).

Atbildot uz jautājumu, kas ietilpst kopīpašuma domājamā daļā kopā ar citiem īpašniekiem un par ko atbild visi īpašnieki kopā, var secināt, ka zināšanu līmenis par mājas pārvaldīšanu iedzīvotājiem ir vidējs. Nevienam no apgalvojumiem, ka kopīpašumā ietilpst ārdurvis, kāpņu telpa, jumts, pagrabs, balkons, zeme, bēniņi un radiatori, nav 100 % apstiprinājuma. Īpaši domas dalās par balkoniem un radiatoriem, kur apgalvojumi atšķiras, un vairāk nekā puse respondentu uzskata, ka šie mājas elementi neietilpst kopīpašuma sastāvā, par ko atbild visi īpašnieki.

Arī 3. jautājums (No kura brīža jūs klūstat par dzīvokļa īpašnieku?) neliecinā par iedzīvotāju augstu zināšanu līmeni. Tikai 81,9 % atbildējuši pareizi savukārt 14,7 % uzskata, ka no brīža, kad parakstīts pirkuma līgums pie notāra, un 3 % –, kad akceptēts aizdevums no kreditiestādes.

Par īpašnieku zemo iniciatīvu norāda jautājums par dalību lēmumu pieņemšanā. Tikai 56,7 % no visiem respondentiem atbildēja, ka piedalās vienmēr. Jānorāda, ka 3,4 % atzīmē, ka iemesls, kādēļ nepiedalās vai nevēlas piedalīties lēmumu pieņemšanās, ir neuzticēšanās pārvaldniekam.

Apstrādājot aptaujas datus, 5., 6. un 13. jautājuma vērtēšanā ir izmantota proporcionālā skala, attiecīgi ir diferencēti vērtējumi.

- Rezultātu ticamības līmeņa noteikšanai izmantots Kronbaha alfa ( $\alpha$ ) koeficients. Kronbaha alfa koeficiente izmantošana datu analīzē palīdz precizēt jautājumu, izslēgt nepiemērotus jautājumus. Tā rezultātā var precizēt, kuri jautājumi analizējami nākamajā posmā. Kronbaha alfa koeficiente izmantošana ir kā personības pazīmju izpētes metode.

- Empīriskā sadalījuma atbilstība normālajam sadalījumam noteikta pēc Kolmogorova-Smirnova Z testa (kritēriju metode). Empīriskā sadalījuma novirze no normālā sadalījuma tiek uzskatīta par būtisku, ja  $p < 0,05$ . Ja tas tā ir, tad dati neatbilst normālajam sadalījumam.
- Rezultātu atšķirību noteikšanai tika izmantota ANOVA metode jeb dispersijas analīze. Šo metodi izmanto, lai noteiktu statistiski nozīmīgas atšķirības starp izlašu vērtību sadalījumu jeb starp grupu vidējiem lielumiem.

Aptaujas rezultātu analīzes gaitā tika izpētīti trīs būtiski jautājumi (aptaujas 5., 6. un 13. jautājums):

- 1) nosauciet kavējošos faktorus psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem;
- 2) nosauciet kavējošos faktorus psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldniku;
- 3) kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnieka darbībā.

Pēc Kronbaha alfa koeficiente aprēķina var redzēt, ka starp uzskaitītāiem faktoriem psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldniku rezultāts (0,626) liecina par pieņemamu ticamības līmeni pēc A. Anastazi minimālās bazālās vērtības 0,6. Savukārt "Kavējošie faktori psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem" jautājuma rezultāts nav pilnībā apmierinošs – 0,563. Tomēr noapaļošanas gadījumā ir iegūstama vērtība 0,6, kura sakrīt ar A. Anastazi pausto bazālo vērtību (*Anastasi, 2001*). Lai arī 18,5 % respondentu norāda, ka emocionālās inteliģences trūkums (traucēta emociju kontrole, neiejūtība vienam pret otru, biežas agresijas izpausmes) ir kā viena no problēmām, tomēr ir arī cits nozīmīgs faktors – vienaldzība no īpašnieku pušes –, ko 17,9 % aptaujāto novērtē līdzvērtīgi. Jānorāda, ka šie indikatori var būt savstarpēji saistīti, jo tieši īpašnieku vienaldzība var izsaukt agresijas izpausmes aktīvajos īpašniekos un citos iedzīvotajos. Secināms, ka informācijas trūkums (17,1 %) ir viens no būtiskākajiem indikatoriem, kas pasliktina pušu savstarpējo sadarbību. No tā arī izriet nākamais indikators – uzticamības trūkums pārvaldnieka darbībām (12,7 %), jo tieši informācijas nepietiekamība var izraisīt savstarpēju nesaprašanos un konfliktus.

Loģisks ir arī nākamais rādītājs – kopsapulču trūkums (10,5 %), jo tajās pārvaldniekam ir iespēja sniegt detalizētu informāciju par sniegtajiem pakalpojumiem, to ekonomisko pamatojumu, kā arī motivēt īpašniekus vairāk iesaistīties īpašuma pārvaldišanā.

Jautājuma "Kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnieka darbībā?" Kronbaha alfa koeficiente aprēķins nav iespējams, tomēr arī šeit atkal parādās tas pats indikators kā 6. jautājuma gadījumā – informācijas nesniegšana (23 %), neorganizē kopsapulces (13,3 %), loti lēni reaģē uz avārijām (8,8 %), no kā tiek izdarīti secinājumi par pārvaldnieka nekompetenci un neprofesionalitāti (10,9 %).

Iespējams, ka viens no iemesliem, kas izjauc datu ticamības līmeņa noteikšanu, ir indikators – viss apmierina (4,8 %), kas norāda uz to, ka pastāv arī tādas personas, kuras kaut kādu iemeslu dēļ vai nu nevēlas norādīt kādu no neapmierinātības indikatoriem, vai arī tiešām visi sniegtie pakalpojumi šos cilvēkus pilnībā apmierina. Aprēķinot pēc Kolmogorova-Smirnova Z testa atbilstību normālajam sadalījumam, konstatēts pēc divpusējā nozīmības līmeņa (*p*) vērtības, ka neviena jautājuma rezultātu empīriskais sadalījums neatbilst normālajam sadalījumam. Tā kā pētījuma izlases pārstāvju vecumu amplitūda ir 55 gadi, pieņemts, ka neatbilstības normālajam sadalījumam ir respondentu vecumu atšķirības. Attiecīgi pārbaudīta atbilstība normālajam sadalījumam, dalot visu izlasi pēc vecuma pazīmes (sk. 2.9. tab.).

2.9. tabula

**Atbilstība normālajam sadalījumam**

Virs 45 gadiem	36–45 gadi	26–35 gadi	Līdz 25 gadiem	Sadalījums vecuma grupās					Nosauciet kavējošos faktorus psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem					Nosauciet kavējošos faktorus psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldnieku					Kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnieka darbībā?				
				N	Z tests	P	M	s	Z tests	p	M	s	Z tests	p	M	s	Z tests	p	M	s			
92	125	108	28																				
1,789	2,023	2,251	1,612																				
0,003	0,001	0,000	0,011																				
0,3033	0,3024	0,3093	0,3964																				
0,18837	0,17846	0,16663	0,29998																				
2,204	2,372	2,016	1,273																				
0,000	0,000	0,001	0,078																				
0,3019	0,3022	0,2860	0,2738																				
0,23661	0,19379	0,19347	0,20838																				
1,759	1,668	1,578	1,057																				
0,004	0,008	0,014	0,214																				
53,6087	40,0320	31,3981	23,5000																				
6,69091	3,02393	2,93525	1,52753																				

Tomēr, arī dalot visu izlasi pēc vecuma pazīmes vairākās izlasēs, atbilstība normālajam sadalījumam pastāv tikai dažos gadījumos. Tika noteikts iemesls pēc asimetrijas koeficiente un ekscesa neatbilstības normālajam sadalījumam. Visu trīs jautājumu gadījumā redzama asimetrijas koeficiente augsta pozitīva vērtība, kas liecina par tendenci uz zemākiem rezultātiem, un, kā redzams pēc histogrammām un empīriskā sadalījuma līknēm, katrā izlasē ir

dažu respondentu augsti vērtējumi, kas arī pamato neatbilstību normālajam sadalījumam. Kā iznēmumu var atzīmēt izlases vecumā no 25 līdz 35 gadiem jautājuma "Kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnieka darbībā?" rezultātus, kur ir uzkrītoši augsta aprēķinātā negatīvā ekscesa absolūtā vērtība, kura pārsniedz ekscesa standartklūdu.

Lai noteiktu, vai pastāv atšķirības starp visu izlašu rezultātiem, aprēķināta ANOVA (dispersija). Kā var redzēt pēc signifikances vērtības, kura ir augstāka par 0,05, statistiski nozīmīgas atšķirības nepastāv.

Tā kā, arī dalot visu izlasi pēc vecuma pazīmes, netika iegūti rezultāti, kas atbilstu normālajam sadalījumam trīs jautājumu gadījumā, un arī saskaņā ar izlašu rezultātiem nav statistiski nozīmīgas atšķirības starp izlašu rezultātiem, rezultātu sakarības noteikšanai tika aprēķināta korelācija visas izlases rezultātiem. Aprēķinam izmantots Spīrmena rangu korelācijas koeficients kā neparametriskās statistikas metode, jo visu skalu rezultātiem empīriskais sadalījums neatbilst normālajam sadalījumam.

Pastāv statistiski nozīmīga pozitīva korelācija visu skalu rezultātiem, jo divpusējā nozīmības līmeņa vērtība ir zemāka par 0,05. Ja psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem kavējošo faktoru izteiktība ir augstāka, tad augstāka izteiktība ir arī psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldnieku kavējošo faktoru ( $r = 0,600; p = 0,000$ ) un augstāka izteiktība ir neapmierinātībā ar pārvaldnieka darbību ( $r = 0,208; p = 0,000$ ). Jo augstāka izteiktība ir psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldnieku kavējošo faktoru, jo augstāka izteiktība ir neapmierinātībā ar pārvaldnieka darbību ( $r = 0,357; p = 0,000$ ).

Kā rāda aptaujas rezultāti, tad emocionālās inteliģences trūkums ir viens no galvenajiem kavējošajiem faktoriem gan īpašnieku starpā, gan īpašnieku un pārvaldnieka attiecībās. Vienaldzība un kopības sajūtu iztrūkums arī tiek norādīts kā viens no lielākajiem kavējošajiem faktoriem.

No atbildēm uz jautājumu, vai esat gatavi ieguldīt lielus finanšu līdzekļus savā mājokļa atjaunošanā, secināms, ka 80 % respondentu atbalsta ieguldījumus savā īpašumā. Daļa (10 %) uzskaita dažādus kavējošos iemeslus, kā, pie mēram, ieguldījumi tikai Eiropas Savienības fondu līdzfinansējuma gadījumā, izdevumiem jābūt ekonomiski pamatošiem un reāliem, traucē mājas iedzīvotāju zemā maksātspēja, zemā būvniecības kvalitāte. Savukārt 8 % norāda, ka nav gatavi ieguldīt īpašuma atjaunošanā. Kopumā tomēr dati liecina par pozitīvu tendenci, kas nākotnē varētu dot lielākas iespējas mājokļa dzīves cikla pagarinājumam.

Uzdodot jautājumu par remonta darbiem, ko pārvaldnieks mājā ir veicis pēdējā gada laikā, 35 respondenti no 353 norādīja, ka mājoklis ir atjaunots, izmantojot Eiropas Savienības struktūrfondu finansējumu. Pārējos gadījumos kā biežāk minētie ir logu, ārdurvju nomaiņa, jumta nomaiņa, jaunas lieču ūdeņu noteiku izbūve, bet no inženiertīkiem tika uzskaitīta aukstā, karstā ūdens un kanalizācijas inženiertīku nomaiņa, kas kopumā neveido par katru

pozīciju atsevišķi pat 10 % no visiem respondentiem, bet gāzes un elektroinstalācijas tīklu nomaiņa tika norādīta mazāk nekā 5 %. Daudzi no respondentiem norādījuši, ka "nekas netiek veikts". Šie dati liecina, ka dzīvojamās mājās remonta darbi tiek veikti pamatā avārijas novēršanai, vispārējai mājai atjaunošanai pievēršoties minimāli. Kā otrs iemesls var būt problēma, ka pārvaldnieks nenodrošina iedzīvotājus ar informāciju par veiktajiem darbiem.

Lai noskaidrotu, vai atšķiras veids, kādā iedzīvotāji norēķinās par saņemtajiem pakalpojumiem, tika uzdots jautājums "Kā Jūs apmaksājat maksu par pārvaldišanu un sabiedriskajiem pakalpojumiem?" un rēķināta ANOVA. Saskaņā ar iegūtajiem datiem pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības. Vislielākais novērtējums ir rādītājam "Internets", jo signifikance ir zemāka par 0,05 (sk. 2.10. tab.).

2.10. tabula

**Kā Jūs apmaksājat maksu par pārvaldišanu un sabiedriskajiem pakalpojumiem?  
(ANOVA rezultātā iegūtie dati)**

Informācijas avots	M (vidējais aritmētiskais)
Pasta nodaļā	0,040
Internetā	0,918
Lielveikalā	0,037
Bankas filiālē	0,045
Pārvaldnieka kasē	0,011

Absolūti visi aptaujā norādītie maksājumu veikšanas veidi (posta nodaļā, lielveikalā, bankas filiālē, pārvaldnieka kasē) tiek izmantoti reti, salīdzinot ar rādītāju – maksājumi internetā, kas atzīmēts 89,7 %. Iegūtie dati parāda, ka klienti aizvien vairāk sāk izvēlēties internetu kā ērtāko veidu pakalpojuma apmaksai, kas liecina, ka tas ir galvenais apmaksas instruments. Attīstoties interneta videi, nākotnē aizvien mazāk tiks izmantoti citi apmaksas veidi, piemēram, maksājot par pakalpojumiem pasta nodaļā vai lielveikalā. 53 % ir pozitīvi atbildējuši uz jautājumu: "Vai Jūs izmantotu iespēju apskatīt un apmaksāt savu rēķinu pārvaldnieka mājas lapā?" Tas norāda uz vēlmi attīstīt šo jomu.

Lai noskaidrotu, vai pastāv atšķirības par informācijas pieejamību plašsaziņas līdzekļos, tika uzdots jautājums: "Kuros plašsaziņas līdzekļos uzzināt par dzīvojamās mājas pārvaldišanas aktualitātēm?" Saskaņā ar apkopotajiem rezultātiem signifikances vērtība liecina, ka starp otro (internets) mērījumu un pārējiem četriem mērījumiem (radio, televīzija, avīzes, mani tas neinteresē) ir maksimāli nozīmīga atšķirība. Atšķirība pastāv arī starp trešo (internets) mērījumu un pārējiem trīs mērījumiem (radio, avīzes, mani tas neinteresē).

Salīdzinot vidējos rādītājus, var konstatēt, ka augstākais rezultāts ir attiecināms uz informācijas iegūšanu internetā. Saskaņā ar aptaujas datiem un

iegūtajiem rezultātiem kā dominējošais ir interneta portāli (56,7 %), kā arī vērā nēmams avots ir televīzija (17,1 %).

Pēdējā laikā aktuāli ir arī dažādi ar vidi saistīti pasākumi, tādēļ tika uzdots jautājums: "Kādi vides uzlabojumi visvairāk nepieciešami jūsu mājas teritorijā?" Atbildes liecina, ka 25 % no visiem respondentiem atzīmē auto-stāvvietu izbūvi, bet 18,2 % – slēgto atkritumu konteineru laukumu izbūvi.

Datu analīzes rezultātā noteikta sakarība starp 13. jautājumu (Kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnika darbībā?) un 14. jautājumu (Jūs apmierina informācijas pieejamību, ko nodrošina pārvaldniks?) (sk. 2.27. att.). Tā parāda neapmierinātības ar pārvaldnika darbības faktoriem sakarību ar informācijas pieejamību (sk. 2.11. tab.). Starp īpašnieku neapmierinātību par pārvaldnika darbību kopumā un informācijas pieejamību, ko nodrošina pārvaldniks, pastāv statistiski nozīmīga negatīva korelācija. Dati liecina par informācijas pieejamības būtisko ietekmi uz iedzīvotāju apmierinātību, izvērtējot pārvaldnika sniegtos pakalpojumus. Korelācija norāda – jo lielāka neapmierinātība tika izteikta par visiem punktiem (informācijas nesniegšana, nekompetence, neprofesionalitāte, kopsapulču neorganizēšana, nav mājaslapas, joti lēni reagē uz avārijām), jo zemāka neapmierinātība ar pakalpojumu kopumā.

2.11. tabula

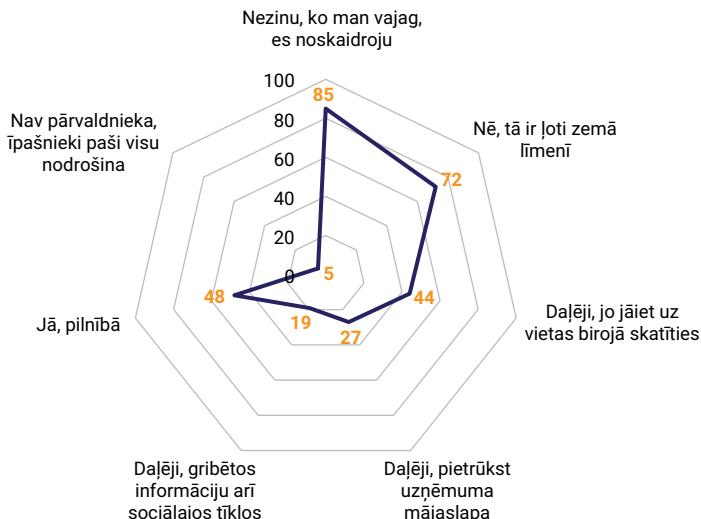
**Jautājumu "Kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnika darbībā?" un  
"Jūs apmierina informācijas pieejamību, ko nodrošina pārvaldniks?"  
rezultātu korelācijas tabula**

		Kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnika darbībā?	Jūs apmierina informācijas pieejamību, ko nodrošina pārvaldniks?	
Spīrmens rangs	Kas Jūs visvairāk neapmierina pārvaldnika darbībā?	Korelācijas koeficients	1,000	-,379**
		Divpusējs nozīmības līmenis	.	0,000
		Respondentu skaits	353	353
	Jūs apmierina informācijas pieejamību, ko nodrošina pārvaldniks	Korelācijas koeficients	-,379**	1,000
		Divpusējs nozīmības līmenis	,000	.
		Respondentu skaits	353	353

\*\* Korelācijas koeficients 0,01 līmenis

Respondentu atbildēs apmierinātība ar informācijas pieejamību, ko nodrošina pārvaldniks, vidēji tika novērtēta ar 5,65 desmit baļļu vērtējuma skalā. Šāds zems vērtējums norāda uz problēmu informācijas apmaiņā starp pusēm.

Tikai 16 % norādīja, ka viss apmierina, 28,3 % norādīja, ka visu nepieciešamo informāciju noskaidro paši, bet 24 % norādīja, ka tā ir ļoti zemā līmenī. Svarīgs ir apgalvojums, ka informācijas pieejamība ir daļēja, jo jāiet skatīties uz biroju (14,7 %). Tas norāda, ka klienti aizvien vairāk izvēlas komunikāciju un informācijas pieejamību un apmaiņu neklātienē, izmantojot informācijas tehnoloģijas. To apstiprina arī respondentu atbildes par vēlmi informāciju saņemt sociālajos tīklos (6,3 %) un uzņēmuma mājaslapā (9 %) (sk. 2.27 att.).



2.27. attēls. Jūs apmierina informācijas pieejamību, ko nodrošina pārvaldnieceks?

Izskatot jautājumu par apmierinātību ar pakalpojumu kopumā un iespēju veikt apmaksu, izmantojot pārvaldnieka mājaslapu, tiek meklēts, vai ir savstarpēja sakarība starp abiem šiem rādītājiem. Tika uzdoti jautājumi: "Kā Jūs vērtējat sava nama pārvaldišanu un apsaimniekošanu kopumā?" un "Vai Jūs izmantotu iespēju apskatīt un apmaksāt savu rēķinu pārvaldnieka mājas lapā?".

Salīdzinot apmierinātības līmeni, korelējot apmierinātību ar pārvaldnieka darbu un interneta izmantošanu rēķinu apmaksā, var konstatēt, ka saskaņā ar aptaujas rezultātiem pastāv tendence uz pozitīvu korelāciju, jo signifikances vērtība (klūdas varbūtība) ir zemāka par 0,07.

Rezultāti norāda uz to, ka pārvaldniekim ir maksimāli jāmodernizē savi pakalpojumi atbilstoši mūsdienu tehnoloģiskajiem risinājumiem. Jo vairāk cilvēks izmanto internetu, jo kopumā viņš būs informētāks un tātad arī apmierinātāks.

Aptaujas rezultātā noskaidroti indikatori, kuri būs nepieciešami turpmākajai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmpieejas funkcionalitātei.

## 2.4.2.

### Dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozares speciālistu (ekspertu) kā respondentu vērtējums un tā ticamības pārbaude

Lai noskaidrotu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozares speciālistu viedokli, autore informācijas iegūšanai izmantoja aptaujas metodi. Aptaujas mērķis – novērtēt situāciju daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē. Tika sagatavota elektroniska aptauja interneta vietnē [www.visidati.lv](http://www.visidati.lv). Informācija par aptauju tika ievietota sociālajos tīklos, un anketas tika izsūtītas uz nozares speciālistu e-pasta adresēm.

Metodes raksturojums: ar anketēšanas palīdzību iegūt datus, veicot aptauju noteiktā laika posmā – no 2019. gada 13. decembra līdz 2020. gada 31. janvārim. Datu apstrāde veikta, izmantojot datu apstrādes un analīzes programmu *SPSS Statistics*. Anketēšanā izmantota autores veidota aptauja, kurā iekļauta daļa jautājumu no iepriekš aprakstītās dzīvokļu īpašnieku aptaujas, daļa no E. Utkina darbiem (*Умкун*, 1998) un asociētā profesora J. Strautmaņa promocijas darba “Uzņēmuma sociālās atbildības pieejas apguve biznesa studiju procesā” biznesa ētikas attīstības līmeņa testa.

Aptaujas anketā iekļauti informatīva rakstura (demogrāfiskie) un slēgtie jautājumi, pēc kuru rezultātiem pastāv iespēja novērtēt un interpretēt uzņēmuma un tā sniegtā pakalpojuma vairākus aspektus.

Monogrāfijas pētījuma trešajā posmā veikts daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozares speciālistu aptaujas rezultātu apkopojums, analīze un interpretācija, aprēķinos izmantojot *SPSS Statistics* programmu. Pētījuma rezultāti analizēti, izmantojot statistiskas metodes datorprogrammas *Excel* vidē. Izmantotās metodes: ranžēšana, indeksēšana, primāra statistisko parametru aprēķināšana (moda, vidējā svērtā vērtība, sadalījuma atbilstība normālajam likumam, atlases salīdzināšana pēc dažādiem statistiskiem parametriem u. c.).

Aptaujas mērķis – noskaidrot ekspertu vērtējumu par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozares darbības atbilstību labas pārvaldības principiem, attīstības iespējām un iesaistīto pušu (pasūtītājs un izpildītājs) savstarpējo attiecību mijiedarbību. Tika uzdots jautājums: “Kāds ir nozares speciālistu (ekspertu) vērtējums par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari?”

Apstrādājot aptaujas datus, 5.–28. jautājuma vērtēšanā ir izmantota proporcionālā skala, attiecīgi izmantojot diferencētus vērtējumus:

- rezultātu ticamības līmeņa noteikšanai – Kronbaha alfa ( $\alpha$ ) koeficientu. Kronbaha alfa koeficiente izmantošana datu analīzē palīdz precizēt jautājumu, izslēgt nepiemērotus jautājumus. Tas ļauj noteikt nākamjā posmā analizējamos jautājumus. Kronbaha alfa koeficiente izmantošana ir kā personības pazīmju izpētes metode;

- empīriskā sadalījuma atbilstību normālajam sadalījumam, kas noteikta pēc Kolmogorova-Smirnova Z testa (kritēriju metode). Empīriskā sadalījuma novirze no normālā sadalījuma uzskatāma par būtisku, ja  $p < 0,05$ , tad dati neatbilst normālajam sadalījumam;
- rezultātu atšķirību noteikšanai izmantota ANOVA t kritērija metode jeb dispersijas analīze. Šo metodi izmanto, lai noteiktu statistiski nozīmīgas atšķirības starp izlašu vērtību sadalījumu jeb starp grupu vidējiem rādītājiem.

Apstrādājot datus, jautājumi tika sadalīti apakšskalās, grupējot jautājumus pēc kopīgiem indikatoriem vai faktoriem. Atbildes arī tika sadalītas divās daļās atkarībā no pārstāvētās nozares:

- 1. grupa – īpašuma pārvaldīšana un apsaimniekošana dzīvojamās ēkās un īpašuma pārvaldīšana un apsaimniekošana dzīvojamās un nedzīvojamās ēkās – profesionālie pārvaldnieki (50 respondenti);
- 2. grupa – citi nozares eksperti (69 respondenti).

Vispārējā informācija ir svarīgs aptaujas izejošo datu avots, lai varētu iegūtos datus analizēt un salīdzināt pēc dažādiem kritērijiem.

Kopumā aptaujā piedalījās 121 respondents – 71 vīrietis un 50 sieviešu. Nozares speciālistu pārstāvētās jomas liecina, ka starp respondentiem ir gan daudzdzīvokļu dzīvojamo, gan nedzīvojamo ēku pārvaldīšanas uzņēmumi, pašvaldību pārstāvji, būvniecības, sabiedrisko pakalpojumu, pētniecības nozares pārstāvji, izglītības iestāžu pārstāvji, nekustamā īpašuma vērtētāji u. c. Vidējais respondentu vecums ir 40,8 gadi. Respondentu atbildes apkopotas diagrammās un pārbaudītas datu sakarības.

Pēc aptaujas veikšanas pārbaudīts iegūto rezultātu ticamības līmenis, aprēķinot Kronbaha alfa koeficientu (sk. 2.12. tab.). Pēc Kronbaha alfa koeficiente aprēķina, kura vērtība ir amplitūdā no 0,640 līdz 0,874, var noteikt, ka pastāv rezultātu pietiekams, labs un arī ļoti labs ticamības līmenis. Iznēmums ir rezultātos jautājumā par informāciju no pārvaldnieka (15. jautājums), kur Kronbaha alfa koeficiente vērtība ir 0,583. Tomēr, reducējot to līdz decimāldalām, iegūst vērtību 0,6, kas atbilst bazālajai minimālajai vērtībai. Attiecīgi var pieņemt, ka arī šo jautājumu rezultātiem ir pieņemams ticamības līmeni.

Savukārt "Citu nozares ekspertu" izlases respondentu rezultātos četros gadījumos ir vērojama empīrisko rezultātu sadalījuma neatbilstība normālajam sadalījumam. Lai noskaidrotu šīs neatbilstības iemeslu, aprēķināti aprakstošās statistikas dati. Vides uzlabojumu jautājuma apakšskalas "Vides prasības" rezultātu aprēķinātā asimetrijas koeficiente pozitīvā vērtība ir ļoti augsta ( $A = 0,731$ ), kas liecina par tendenci uz zemākiem rezultātiem vides iekārtošanas nepieciešamības novērtējumā. Tas arī nosaka neatbilstību normālajam sadalījumam. Nav atbilstības normālajam sadalījumam "Citu nozares ekspertu" izlases respondentu rezultātos, atbildot uz jautājumu, kāda ir pārvaldīšanas uzņēmuma darbinieku orientācija uz informācijas pieejamību, mērķu un uzdevumu izskaidrošanu un mērķtiecīgu to īstenošanu. 2.12. tabulā

2.12. tabula

## Kronbaha alfa koeficienta aprēķins

		Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas eksperti (n = 50)				Citi nozares eksperti (n = 69)			
		Z	p	M	S	Z	p	M	S
Klimats - īpašnieki									
Klimats - finanses									
Klimats - psiholoģiskais aspekts									
Klimats - īpašnieki, pārvaldniesi									
Klimats - finanses									
Klimats - psiholoģiskais aspekts									
Klimats - pārvaldība									
Vides uzlabojumi									
Drošība									
Auto									
Vides prasības									
Pārvaldnieska darbs									
Funkciju izpilde									
Personāls									
Sociālā atbildība									
0,139	0,911	0,872	0,955	0,827	0,907	0,895	0,551	0,613	0,570
0,231	0,378	0,433	0,322	0,500	0,383	0,399	0,922	0,847	0,902
2,480	2,575	2,176	2,590	1,850	1,960	2,208	2,006	2,455	2,245
0,658	0,773	0,773	0,678	0,714	0,641	0,510	0,484	0,641	0,504
0,670	0,712	0,742	0,874	0,787	0,710	0,673	0,793	0,855	0,778
3,244	2,148	3,177	3,149	1635,000	-1,054	1,322	-0,287	4,996	0,552
0,002	0,034	0,002	0,002	0,624	0,294	0,189	0,774	0,000	0,582
1,095	0,884	0,849	1,010	1,374	0,971	0,829	0,558	1,077	0,840
0,181	0,415	0,467	0,259	0,046	0,303	0,497	0,915	0,196	0,480
2,114	2,286	2,316	2,239	1,917	2,105	2,076	2,033	1,876	2,193
0,566	0,686	0,600	0,537	0,742	0,805	0,556	0,527	0,612	0,512

## 2.12. tabulas turpinājums

"Skaidrība/īstenošana" apakšskalas "Darbinieki" empīriskais sadalījums neatbilst normālajam sadalījumam, jo pastāv augsta asimetrijas koeficiente pozitīvā vērtība –  $A = 0,751$  un  $Z = 1,607$ ;  $p = 0,011$ .

Jautājumā "Kāda ir iekšējo faktoru ietekme uz pārvaldīšanas uzņēmumu konkurētspēju?" nav empīrisko rezultātu sadalījuma atbilstības divām apakšskalām – "Attīstība" ( $Z = 1,677$ ;  $p = 0,007$ ) un "Ekonomika" ( $Z = 1,422$ ;  $p = 0,035$ ). Apakšskalas "Attīstība" aprēķinātais asimetrijas koeficients ir pozitīvs, un tam ir izteikti augsta vērtība –  $A = 1,115$  un arī izteikti augsta aprēķinātā ekscesa pozitīvā vērtība –  $E = 1,226$ .

Lai noteiktu, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības pārvaldīšanas ekspertu izlases un citu nozaru ekspertu izlases respondentu rezultātos, tika aprēķināts  $t$  kritērijs kā parametriskās statistikas metode gadījumos, kad abu izlašu rezultātiem ir atbilstība normālajam sadalījumam, un Manna-Vitneja  $U$  kritērijs kā neparametriskās statistikas metode, kad rezultāti neatbilst normālajam sadalījumam.

Pārvaldnies darba visu aspektu (kopējais pārvaldnies darba vērtējums, funkciju izpilde, personāls un sociālā atbildība) vērtējumos ir statistiski nozīmīgas atšķirības, kur augstāki rezultāti pēc vidējiem rādītājiem ir pārvaldīšanas ekspertu izlases pārstāvjiem.

Tomēr jāatzīst, ka saskaņā ar iegūtajiem rezultātiem ne visiem pārstāvētajiem nozares speciālistiem ir izpratne un pietiekamas zināšanas par kopīpašuma un atsevišķā īpašuma jautājumiem. Par to liecina fakts, ka, atbildot uz kontroljautājumiem par speciālistu zināšanām par kopīpašuma domājamajā daļā un atsevišķajā īpašumā ietilpst ošo, respondentu viedokļi daudzos jautājumos dalījās. Piemēram, uz jautājumu, vai balkons ir kopīpašums vai atsevišķais īpašums, 74 % respondentu atbildēja, ka kopīpašums, bet 26 % – atsevišķais īpašums; 79 % uzskata, ka radiatori ir kopīpašums, bet 21 % – atsevišķais īpašums; 96 % uzskata, ka ārdurvis ir kopīpašums, bet 4 % – atsevišķais īpašums. Tas var liecināt par speciālistu zināšanu trūkumu, kas diemžēl turpmākajā māju pārvaldīšanas procesā var negatīvi atspoguļoties pārvaldnies darbā. Tāpat arī nebija 100 % vienprātības jautājumā, no kura brīža dzīvokļa ieguvējs kļūst par īpašnieku saskaņā ar normatīvo aktu prasībām. Septiņi no 120 respondentiem uzskata, ka, lai kļūtu par dzīvokļu īpašnieku, pietiek ar līgumu, kas parakstīts pie notāra. Iemesls tam ir respondentu sadalījums pa nozarēm – 40,7 % respondentu ir tieši pārvaldīšanas nozares speciālisti, bet 50,3 % ir ar nekustamo īpašumu saistītu nozaru speciālisti. Datu liecina, ka arī speciālistu vidū ne vienmēr ir augsts zināšanu līmenis.

Izvērtējot atbildes uz jautājumu, kā jūs vērtējat īpašnieku dalību lēmumu pieņemšanā par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanu, kā procentuāli lielākais atbildes variants (29,8 %) ir norādīts variants "piedalās, kad ir aptaujas procedūra". Gandrīz tikpat liels procents respondentu norāda, ka nepiedalās vispār. Kā negatīvs apgalvojums, ko atzīmējuši 10,7 %

respondentu, ir apgalvojums "nepiedalās, jo neuzticas pārvaldniekam". Atbildes kopumā norāda uz to, ka nākotnē ir jādomā, kā lēmumu pieņemšanu organizēt attālināti, lai varētu pielāgoties visu īpašnieku līdzdalības iespējām neatkarīgi no viņu atrašanās vietas.

Izpētot respondentu atbildes uz jautājumu, kādi ir kavējošie faktori psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem, secināms, ka būtiskākie apgalvojumi ir "vienaldzība no īpašnieku puses", "nav kopības sajūtas starp īpašniekiem, atšķirīgie ienākumi" un arī "neapmierinātība ar finanšu izlietojumu".

Izpētot atbildes uz jautājumu, kādi ir kavējošie faktori psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldnieku, kā dominējošie ir apgalvojumi par emocionālās inteliģences trūkumu, uzticamības trūkumu pret pārvaldnieka darbībām, kopsapulču trūkumu, pārvaldnieka neveiksmes darbā ar klientiem, vienaldzība no pārvaldnieka darbinieku puses, vienotības trūkums starp pārvaldnieka darbiniekiem, netiek izskaidrotas pakalpojuma cenas, kā arī informācijas trūkums. Faktiski tieši apgalvojums "informācijas trūkums" ir galvenais indikators, kādēļ negatīvi tiek atzīmēti arī pārējie rādītāji.

Atbildot uz jautājumu, cik lielus finanšu līdzekļus sava mājokļa atjaunošanā būtu gatavi ieguldīt īpašnieki, 8,3 % respondentu uzskaita iemeslus, kādus minēja dzīvokļu īpašnieki, norādot, ka izdevumiem jābūt ekonomiski pamatošiem un reāliem, jābūt pieejamai aprēķina kārtībai gan par saņemtajiem pakalpojumiem, gan energoefektivitātes atmaksāšanas laika skaidrs un ekonomiski pamatots aprēķins. 12,4 % respondentu norāda, ka īpašnieki šobrīd nav gatavi ieguldīt īpašuma atjaunošanā. Kopumā var secināt, ka ekspertu vērtējumi par ieguldījumu mājokļos ir samērā līdzīgi dzīvokļu īpašnieku vērtējumam.

Jautājumā par ieguldījumiem dzīvojamās mājās statistikas aprēķini neuzrādīja statistiski nozīmīgas atšķirības ne starp pašiem ekspertiem, ne arī starp īpašnieku un ekspertu sniegtajām atbildēm. Tāds pats rezultāts ir, arī atbildot par maksājuma veikšanu, kur kā maksāšanas veids pārsvarā dominē tīmekļa vietnes. To apliecinā arī atbildes uz nākamo jautājumu – par efektivitāti maksāt rēķinus elektroniski, kur lielākā daļa respondentu atbildējuši apstiprinoši, ka maksājumiem izmanto internetbanku (95 % pilnībā piekrīt, 4,1 % daļēji piekrīt) un pārvaldnieka mājaslapu (76 % pilnībā piekrīt, 14 % daļēji piekrīt), kas ir viens no efektīvākajiem samaksas veidiem.

Statistiski nozīmīgas atšķirības nav novērotas, arī noskaidrojot plašsaziņas līdzekļus, no kuriem respondenti gūst informāciju par nozares jaunuviem un aktualitātēm. Tomēr, ņemot vērā, ka šajā aptaujā piedalījās nozares speciālisti, 13,5 % kā informācijas avotu norādīja izdevumu "Jurista Vārds", profesionālos seminārus, tostarp LNPAĀ organizētos seminārus, kas norāda uz nepieciešamību nepārtrauktī pilnveidoties, sekot līdzi izmaiņām nozarē, kā arī dalīties pieredzē ar kolēģiem.

Pēdējā laikā aktuāli ir arī dažādi ar vidi saistīti pasākumi, tādēļ tika uzdots jautājums, kādi vides uzlabojumi visvairāk nepieciešami jūsu mājas teritorijā. Atbildes liecina, ka aptuveni puse no respondentiem atbalsta apzajumošanas pasākumus, bērnu laukumu, slēgto atkritumu konteineru laukumu un autostāvvietu izbūvi, ceļa zīmu uzstādīšanu, kā arī vairākums atbalsta pasākumus, kas saistīti ar ugunsdrošības pasākumiem.

Aptaujā autore izvirzīja vairākus apgalvojumus, kas saistīti ar pārvaldniku profesionālās darbības nepilnībām. Nozares speciālisti ar balsojuma rezultātiem apliecinājuši, ka galvenās nepilnības viņu profesionālajā darbībā ir:

- 1) informācijas nesniegšana dzīvokļu īpašniekiem – šim apgalvojumam pilnīgi piekrīt 40,8 % un daļēji piekrīt 33,3 % aptaujāto respondentu;
- 2) kopsapulču neorganizēšana – pilnīgi piekrīt 34,2 % un daļēji piekrīt 34,2 % respondentu;
- 3) pārvaldniku lēnā reakcija uz avārijām – pilnīgi piekrīt 22,5 %, daļēji piekrīt 35 % respondentu;
- 4) darbinieku nekompetence – pilnīgi piekrīt 22,5 % un daļēji piekrīt 35 % respondentu;
- 5) darbinieku zemā kapacitāte – pilnīgi piekrīt 25 % un daļēji piekrīt 38,3 % respondentu;
- 6) veikto darbu kvalitāte – pilnīgi piekrīt 27,5 % un daļēji piekrīt 35,8 % respondentu;
- 7) darbu prioritāšu nenoteikšana – pilnīgi piekrīt 25 % un daļēji piekrīt 38,3 % respondentu;
- 8) komunikācijas problēmas ar iedzīvotājiem, t. i., iedzīvotājiem saprotamā veidā netiek izskaidrota informācija par nepieciešamajiem remonta vai atjaunošanas darbiem, – pilnīgi piekrīt 30 % un daļēji piekrīt 41,7 % respondentu.

Informācijas pieejamība un nodrošināšana ir diskutabls un pretrunīgi novērtēts jautājums. Šī jautājuma nozares speciālistu vidējais novērtējums ir 6,16 (vērtējuma skalā no 1 līdz 10). Citā jautājumā, kur respondentiem lūgts novērtēt apgalvojumu par sniegtās informācijas zemo līmeni, – 12,5 % aptaujāto respondentu pilnīgi piekrīt šim apgalvojumam un 40 % daļēji piekrīt, bet apgalvojumā “pilnīgi viss apmierina” 5 % pilnīgi piekrīt šim apgalvojumam un 45,8 % daļēji piekrīt šim apgalvojumam.

Analizējot respondentu atbildes uz 23.–28. jautājumu, autore apgalvojumus sadalīja pēc to galvenajiem indikatoriem (sk. 2.13. tab.). Šie jautājumi ir saistīti ar labas pārvaldības principu ievērošanu un sociālo atbildību dzīvojamo māju pārvaldīšanā, tāpēc arī izdalītie indikatori un apakšindikatori raksturo uzņēmuma izpratni un gatavību būt sociāli atbildīgiem un ievērot labas pārvaldības principus daudzdzīvokļu māju pārvaldīšanā.

Izpētot respondentu apgalvojumus, secināms, ka kopumā tikai 3,3 % nepiekrit apgalvojumam, ka organizācijas kultūras līmeņa veidošanā liela

2.13. tabula

**Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju speciālistu aptaujas  
23.–28. jautājuma indikatori**

Jautājuma kārtas Nr. aptaujā	Jautājums	Indikators	Apakšindikatori	Apgalvojums
23.	Kāda ir pārvaldīšanas uzņēmuma darbinieku orientācija uz efektīvu organizācijas funkcionālo kultūru?	Organizācijas kultūra		
24.	Kāda ir pārvaldīšanas uzņēmuma darbinieku orientācija uz informācijas pieejamību, mērķu un uzdevumu izskaidrošanu un mērķtiecīgu to īstenošanu?	Skaidrība/īstenošana	Darbinieku rīcība	1, 2, 4
			Uzņēmuma stratēģija	3
			Informācija un mērķi	5, 6, 7
25.	Kāda ir pārvaldīšanas uzņēmuma orientācija uz profesionālajām kvalitātēm – zināšanām, pieredzi, iniciatīvu, mērķtiecību, apdomību un darba kvalitāti?	Profesionālā kvalitāte	Vadītāja profesionalitāte	1, 2, 4, 7, 8
			Vispārējā kvalitāte	3, 5, 6, 9
26.	Kāda ir ārējo faktoru ietekme uz pārvaldīšanas uzņēmumu konkurētspēju?	Ārējie faktori (konkurētspēja)		
27.	Kāda ir iekšējo faktoru ietekme uz pārvaldīšanas uzņēmumu konkurētspēju?	Iekšējie faktori	Attīstība	1, 3, 4, 5, 6, 8, 12
			Ekonomikas rādītāji	2, 9, 10, 11
28.	Kas raksturo sociāli atbildīgu dzīvojamo māju pārvaldniku?	Pārvaldnika atbildība	Biznesa ēтика	1, 3, 6, 8, 10, 11
			Ilgspēja	2, 4, 5, 7, 9

nozīme ir labai vadības un padoto savstarpējai darbību saskaņotībai, tikai 2,5 % nepiekrit tam, ka nepieciešama darbinieku profesionālā uzticamība, 10,7 % daļēji nepiekrit, ka nepieciešama gatavība pieņemt lēmumus atbilstoši

savai kompetencei, 19 % nepiekrit, ka nepieciešami skaidri izteikti vadības lēnumi, 21,5 % daļēji nepiekrit, ka notiek vadības uzdevumu precīza izpilde, un 16,3 % daļēji nepiekrit apgalvojumam, ka jāpastāv drošības izjūtais, cilvēkiem strādājot uzņēmumā. Kopumā tomēr lielākā daļa respondentu apstiprināja šo apgalvojumu kā atbilstošu efektīvai organizācijas funkcionālajai kultūrai. Izvērtējot respondentus, kuri daļēji nepiekrit šiem apgalvojumiem, šie rādītāji interpretējami kā apliecinājums tam, ka ne vienmēr tiek pozitīvi izvērtēti pašu vadītāju dotie rīkojumi un uzdevumi, kuri var būt arī neprofesionāli vai kādu citu no biznesa viedokļa neētisku faktoru ietekmēti.

Apstiprinot indikatorus pārvaldišanas uzņēmuma darbinieku orientācijai uz informācijas pieejamību, mērķu un uzdevumu izskaidrošanu un mērķtiecīgu to īstenošanu, secināms, ka kopumā 87 % pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka tie ir darbinieku rīcības atbilstība uzņēmuma mērķiem, notiek darbinieku atzīšana savā specialitātē, svarīga cilvēka cienīga stāja jebkurā situācijā, ir izprotami uzņēmuma darbības mērķi, 80 % piekrīt pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka ir jāveic uzņēmuma ekonomiskās darbības sistemātiska analīze, darbiniekiem ir skaidrība par uzņēmuma nozīmi un pastāv kopēja sadarbība uzņēmuma vārdā. Visi šie apgalvojumi apliecinā iepriekš norādīto par informācijas aprites nepieciešamību, kā arī skaidri definētiem darbības mērķiem un sasniedzamajiem indikatoriem.

Noskaidrojot respondentu atbildes uz apgalvojumu par to, kādi indikatori atbilst pārvaldišanas uzņēmuma orientācijai uz profesionālajām kvalitātēm (zināšanām, pieredzi, iniciatīvu, mērķtiecību, apdomību un darba kvalitāti), dati norāda, ka 92 % pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka tā ir vadītāja uzņēmība noteikt problēmu, prasme risināt problēmas, ir vadītāja gudrība, 87 % norāda, ka tā ir laba darbinieku sagatavotība savā specialitātē, uzņēmuma ekonomiskais drošums un darbība bez pārmērīga riska, 80 % norāda, ka vadītājam nepieciešams aktīvs domāšanas veids, 84 % – pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka tā ir vispārējā kvalitāte, vadītājam piemīt dzīves pieredze, bet 74 % pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka problēmas tiek risinātas ar radošu pieeju. Šādi apgalvojumi saistāmi ar to, ka pārmērīgs risks un radošas pieejas šajā nozarē ne vienmēr būs vispiemērotākās, ņemot vērā, ka visu nozares darbību regulē īpaši speciālie normatīvie akti, kā arī pēdējo gadu tendence liecina, ka aizvien vairāk tiesvedību uzsāk paši dzīvokļu īpašnieki, apstrīdot dzīvokļu kopības pieņemtos lēmumus vai pārvaldnika darbību, kā arī aktīvā apdrošinātāju darbību, pieprasot segt zaudējumus.

Norādot uz ārējo faktoru ietekmes indikatoriem uz pārvaldišanas uzņēmumu konkurētspēju, 45 % respondentu apstiprina, ka nodokļu politikai ir liela ietekme, bet 45 % apstiprina, ka vidēja. Par kreditēšanas politikas ietekmi tikai 35 % norādīja, ka tai ir liela ietekme, bet 50 % – vidēja. Novērtējot iekšējos faktorus, kuri ietekmē pārvaldišanas uzņēmumu konkurētspēju, 65,3 % respondentu norādīja, ka tās ir modernās un inovatīvās tehnoloģijas, kuras tiek izmantotas pakalpojumu sniegšanā, inovatīvas tehnoloģijas

nodrošina augstu darba ražīguma līmeni (66,1 %), 46,3 % norādīja, ka uzņēmumam jābūt sociāli atbildigam, 51,2 % ir jābūt kvalitātes vadībai, bet 81 % norādīja, ka tā ir cenu atbilstība kvalitātei.

Ekspertu vērtējumā par sociāli atbildīgu pakalpojuma nodrošināšanu dati norāda, ka 95 % pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka tā ir biznesa ētikas ievērošana, atklātības principa ievērošana, energoefektivitātes pasākumu īstenošana, 85 % pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka tā ir videi draudzīgu tehnoloģiju izmantošana, klientu izglītošana mājas pārvaldīšanas jautājumos, ilgtspējības principa ievērošana, visu ieinteresēto pušu respektēšana pārvaldīšanas procesā un patērētāju informētība par atbildīgu pakalpojuma sniegšanu, 80 % uzskata, ka tā ir informatīvo un izglītojošo kampaņu par atkritumu šķirošanu organizēšana, 78 % pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka tā ir talku organizēšana, ekoloģiskās vides principu ievērošana.

Monogrāfijas autore uzskata, ka svarīgu lomu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē ieņem sociālā atbildība. Aptaujātie nozares speciālisti uzskata, ka sociāli atbildīgs ir tāds daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldnieks, kurš:

- 1) ievēro biznesa ētiku – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 68,3 % un daļēji piekrīt 26,7 % respondentu;
- 2) izmanto videi draudzīgas tehnoloģijas – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 46,7 % un daļēji piekrīt 36,7 % respondentu;
- 3) ievēro atklātības principu – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 65,8 % un daļēji piekrīt 27,5 % respondentu;
- 4) organizē teritorijas uzkopšanas talkas – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 50 % un daļēji piekrīt 29,2 % respondentu;
- 5) īsteno energoefektivitātes pasākumus – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 75 % un daļēji piekrīt 20 % respondentu;
- 6) nodrošina klientu izglītošanu māju pārvaldīšanas jautājumos – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 60 % un daļēji piekrīt 32,5 % respondentu;
- 7) ievēro ilgtspējības principus – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 61,7 % un daļēji piekrīt 23,3 % respondentu;
- 8) organizē informatīvās kampaņas un sniedz izglītojošu informāciju par atkritumu šķirošanu – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 54,2 % un daļēji piekrīt 25 % respondentu;
- 9) ievēro ekoloģiskās vides principus – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 45 % un daļēji piekrīt 32,5 % respondentu;
- 10) respektē pārvaldīšanas procesā ieinteresētās putas – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 65,8 % un daļēji piekrīt 28,3 % respondentu;
- 11) informē patērētāju par atbildīgu pakalpojuma sniegšanu – apgalvojumam pilnīgi piekrīt 70 % un daļēji piekrīt 23,3 % respondentu.

Pārbaudei, vai empiriski iegūtie rezultāti atbilst normālajam sadalījumam, aprēķināts Kolmogorova-Smirnova Z tests. Pēc Kolmogorova-Smirnova Z testa divpusējā nozīmības līmeņa vērtības ( $p$ ), kas daudzdzīvokļu dzīvojamo māju

pārvaldīšanas ekspertu izlases respondentu rezultātos ir augstāks par 0,05 visu jautājumu, izņemot 26. jautājuma apakšskalas "Vadītāja profesionalitātē", aprēķinos, var noteikt, ka daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas ekspertu izlases respondentu visu jautājumu rezultātu empiriskie sadalījumi atbilst normālajam sadalījumam un ir reprezentabli. 26. jautājuma apakšskalas "Vadītāja profesionalitātē" rezultātu empiriskais sadalījums neatbilst normālajam sadalījumam. Tomēr, ja atbilstību normālajam sadalījumam nosaka, asimetrijas koeficientu salīdzinot ar asimetrijas koeficiente standartklūdu un ekscesa vērtību salīdzinot ar ekscesa standartklūdu, atbilstība normālajam sadalījumam pastāv – asimetrijas koeficiente vērtība ir zemāka par tā standartklūdu un ekscesa vērtība ir zemāka par tā standartklūdu.

Pēc Kronbaha alfa koeficiente aprēķina var redzēt, ka pamatā visos jautājumos ir ļoti labi rezultāti, augsts ticamības līmenis, un secināms, ka dati ir reprezentabli. Visu rezultātu kopējā saskaņotība ir pozitīva, piemēram:

- 1) psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem Kronbaha alfa rezultāts finanšu indikatoriem ir 0,8 (parāda labu ticamības līmeni) un psiholoģiskajiem indikatoriem – 0,764 (parāda labu ticamības līmeni). Visu rezultātu kopējā saskaņotība ir pozitīva;
- 2) psiholoģiskā klimata uzlabošanā starp dzīvokļu īpašniekiem un pārvaldnieku Kronbaha alfa rezultāts ir finanšu indikatoriem 0,704, psiholoģiskajiem indikatoriem – 0,778, labas pārvaldības indikatoriem – 0,855. Datiem ir labs ticamības līmenis;
- 3) vides uzlabojumu nepieciešamība daudzdzīvokļu dzīvojamo māju teritorijā Kronbaha alfa automašīnu un satiksmes organizācijas indikatori ir 0,710, vides un atpūtas prasību indikatoriem – 0,787, drošības indikatoriem – 0,637. Drošība indikatoriem Kronbaha alfa ir nedaudz zem 0,007, tomēr var redzēt, ka ir rezultātu kopējā saskaņotība, tādējādi var pieņemt, ka pastāv pietiekams ticamības līmenis;
- 4) apgalvojumiem par nepilnībām pārvaldnieku darbībā Kronbahaa alfa funkciju izpilde ir 0,742, personāla faktoriem – 0,712 un sociāli atbildīgas pārvaldības indikatoriem – 0,670;
- 5) ja vērtē visus sešus apgalvojumus par informācijas saņemšanu no pārvaldnieka, tad Kronbaha alfa ir 0,583. Savukārt, izņemot no apgalvojumiem vienu vērtību "Pilnībā viss apmierina", tad Kronbaha alfa ir 0,643. Tas norāda, ka šajos apgalvojumos pēdējais apgalvojums par pilnīgu apmierinātības līmeni tomēr nebūtu vērtējams kopskatā;
- 6) apgalvojumiem par pārvaldīšanas uzņēmuma darbinieku orientāciju uz efektīvu organizācijas funkcionālo kultūru Kronbaha alfa ir 0,822;
- 7) apgalvojumiem par pārvaldīšanas uzņēmuma darbinieku orientāciju uz informācijas pieejamību, mērķu un uzdevumu izskaidrošanu un mērķtiecīgu to īstenošanu Kronbaha alfa darbinieku faktoram ir 0,745; uzņēmuma stratēģijai – 0,726; informācijas pieejamības un mērķu faktoram – 0,836;

- 8) apgalvojumiem par pārvaldīšanas uzņēmuma orientāciju uz profesionālajām kvalitātēm (zināšanām, pieredzi, iniciatīvu, mērķtiecību, apdomību un darba kvalitāti) Kronbaha alfa vadītāja faktoram ir 0,881; vispārējai kvalitātei – 0,747; profesionālajai kompetencei – 0,897;
- 9) ārējo faktoru ietekmei uz pārvaldīšanas uzņēmumu konkurētspēju Kronbaha alfa ir 0,684;
- 10) iekšējo faktoru ietekmei uz pārvaldīšanas uzņēmumu konkurētspēju Kronbaha alfa attīstības indikatoriem ir 0,760; ekonomikas rādītāju indikatoriem – 0,698; pārvaldīšanas konkurētspējas indikatoriem – 0,839;
- 11) apgalvojumiem par sociāli atbildīgu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldniku raksturojumu Kronbaha alfa biznesa ētikas indikatoriem ir 0,707; ilgtspējas indikatoriem – 0,640; sociālās atbildības pārvaldīšanā indikatoriem – 0,814.

Izvērtējot ekspertu atbildes, secināms, ka dažos jautājumos pastāv atšķirības (sk. 2.13. tab.). Pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības īpašnieku vidū kopējā klimata vērtējumā. Atšķirības vērojamas īpašnieku un pārvaldniku klimata vērtējumos – kopējā klimata un finanšu sadaļā statistiski nozīmīgi ar augstākiem vērtējumiem atšķiras pārvaldīšanas ekspertu rezultāti no citu nozaru ekspertu rezultātiem, kā arī jāatzīmē, ka pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības pārvaldības vērtējumā, kur pārvaldīšanas ekspertu rezultāti pēc vidējiem rādītājiem ir augstāki.

Izvērtējot kavējošos faktorus dzīvokļu īpašnieku starpā, nozares profesionāļi, kas ikdienā darbojas ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, ar lielāku procentu īpatsvaru norāda uz emocionālās intelīgences trūkumu, neiejūtību vienam pret otru, agresijas izpausmēm, vienaldzību no īpašnieku putas un kopības sajūtas trūkumu.

Izpētot ekspertu atbildes par kavējošiem faktoriem dzīvokļu īpašnieku un pārvaldniku starpā, secināms, ka arī te pastāv 6–14 % atšķirības novērtējumā. Arī šajā indikatorā redzami augstāki rādījumi, gan atbildot uz jautājumiem, kas saistīti ar emocionālās intelīgences trūkumu, neiejūtību vienam pret otru, agresijas izpausmēm, uzticamības trūkumu pret pārvaldnika darbībām. Lielāka atšķirība vērtējumos ir redzama, norādot uz kopsapulču trūkumu, vienotību darbibās starp pārvaldnieka darbiniekam, informācijas pieejamību, konfliktu esamību starp abām pusēm. Pārvaldnika darba visu aspektu (kopējais pārvaldnika darba vērtējums, funkciju izpilde, personāls un sociālā atbildība) vērtējumos ir statistiski nozīmīgas atšķirības, kur augstāki vidējie rādītāji ir pārvaldīšanas ekspertu izlases pārstāvjiem (sk. 2.14. tab.).

Atšķirības starp ekspertu grupām novērojamas arī 13. jautājumā, novērtējot nepilnības pārvaldnika darbā. Par 4 % vairāk citu nozaru eksperti norādīja uz lēno avārijas situāciju novēšanu, kopsapulču neorganizēšanu,

2.14. tabula

**Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozares  
ekspertu atšķirīgie vērtējumi**

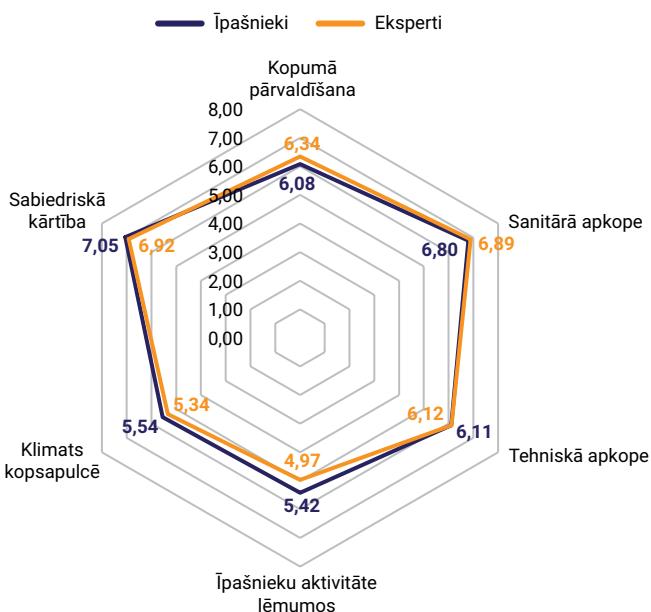
	<b>Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas eksperti (n = 50)</b>	<b>Citi nozares eksperti (n = 69)</b>	<b>Starpība</b>
Psiholoģiskais klimats – īpašnieki	52 %	48 %	4 %
Psiholoģiskais klimats – finanšu jautājumi	56 %	44 %	12 %
Psiholoģiskais klimats – īpašnieki, pārvaldniesi	53 %	47 %	6 %
Psiholoģiskais klimats – finanšu jautājumi	53 %	47 %	6 %
Pārvaldība	57 %	43 %	14 %
Nepilnības pārvaldniesi darbā	54 %	46 %	8 %
Funkciju izpilde	48 %	52 %	4 %
Personāls	52 %	48 %	4 %
Sociālā atbildība un laba pārvaldība	54 %	46 %	8 %

komunālo pakalpojumu nepilnīgu apmaksu, to, ka netiek apzinātas darbu prioritātes un tiek kļūdaini izrakstīti rēķini. Novērtējot nepilnības, kurās saistītas ar personāla darbu, pārvaldīšanas nozares eksperti ar lielāku īpatsvaru nekā citu nozaru eksperti norādīja uz savu darbinieku nekompetenci, neprofesionalitāti, kultūras līmeni un zemo kapacitāti. Dati liecina, ka pārvaldīšanas nozarē trūkst profesionālu un sociāli atbildīgu darbinieku. Līdz pat 8 % atšķirības starp ekspertiem novērojamas, izvērtējot sociāli atbildīgas un labas pārvaldības principu ievērošanas indikatorus. Tie ir informācijas nesniegšana, pieņemšana laiku un mājaslapu neesamība, ūdens skaitītāju rādījumu nodosīšanas mājaslapā nepiedāvāšana, uz iedzīvotāju iesniegumu pamata uzdoto darbu neveikšana, nekvalitatīvi darbi, skaidrojumu par veiktajiem pasākumiem nesniegšana. Šādi dati interpretējami kā signāls, ka nozarē pastāv problēmas ar labas pārvaldības un sociālās atbildības principu ievērošanu.

Kopumā, izvērtējot aptaujas laikā iegūtos datus, identificēta problēma, ka, lai gan īpašums īpašniekiem rada gan tiesības, gan pienākumus sava īpašuma uzturēšanā, tomēr psiholoģiskā klimata nelīdzsvarotība, kas valda gan īpašnieku starpā, gan īpašnieku un pārvaldniesi starpā, rada problēmas, kurās nākotnē jau saistītas ne vien ar nepietiekamu pārvaldīšanas maksu, lai sniegtu kvalitatīvu pakalpojumu, nepietiekamu ieguldījumu māju tehniskajā uzturēšanā un atjaunošanas darbos, ar pārvaldniesi novēlotu rīcību tā vietā, lai nekavējoties veiktu neatliekamos darbus, bet arī pārvaldniesi darbības inertumu pakalpojuma sniegšanā kopumā.

### 2.4.3. Dzīvojamo māju īpašnieku un nozares ekspertu salīdzinošais vērtējums

Kopumā izvērtējot gan dzīvokļu īpašnieku, gan nozares ekspertu vērtējumu par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojumu, aptaujāto nozares ekspertu vidējais novērtējums ir 6,31 punkts (vērtējumu skalā no 1 līdz 10). To vērtējums pa atsevišķām kategorijām redzams 2.28. attēlā.

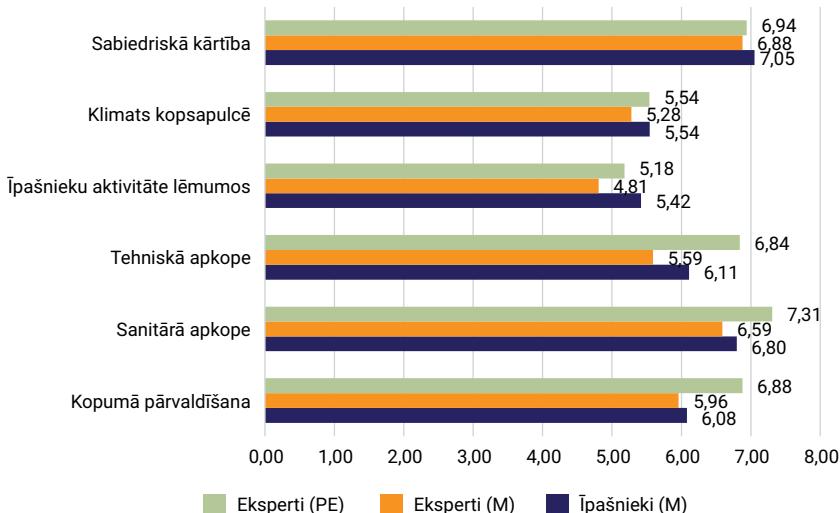


2.28. attēls. Dzīvokļu īpašnieku un nozares ekspertu vērtējums par pārvaldīšanas pakalpojumu.

Analizējot gan dzīvokļu īpašnieku, gan nozares ekspertu aptaujas datus, redzams, ka respondentu vidējais vērtējums dažādām pārvaldīšanas darbībām ir ļoti līdzīgs un atšķirības ir minimālas. Tas nozīmē, ka situāciju daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas tirgū abas pusēs vērtē objektīvi, tomēr vidējais rezultāts ir zems. Tas liecina par kvalitātes, labas pārvaldības un sociālās atbildības trūkumu nozarē.

Tomēr, pētot pārvaldīšanas nozares vērtējumu sīkāk, izdalot atsevišķi saistīto jeb citu nozaru ekspertus, nākas secināt, ka nozares profesionāļi – pārvaldniesi (PE), salīdzinot ar citiem nozares ekspertiem (NE), nozari kopumā vērtē daudz augstāk. PE snieguši vidējo vērtējumu 6,88, kamēr NE – 6,08. Savukārt dzīvokļu īpašnieku (I) un citu nozares ekspertu (NE) vidējie

vērtējumi ir diezgan tuvi – 5,96 un 6,08. Tas liecina, ka šo divu respondentu grupu vērtējumi ir tuvāk reālajai situācijai, jo šīs grupas spēj pārvaldīšanas darbības novērtēt objektīvāk (sk. 2.29. att.).



2.29. attēls. Dzīvokļu īpašnieku un nozares profesionālu ekspertu (PE) un citu nozares ekspertu (NE) vērtējums par pārvaldīšanu kopumā.

Respondentu atbildes norāda, ka mūsdienās gan tiesisko, gan ekonomisko, psiholoģisko un informācijas tehnoloģiju faktoru ietekme uz pārvaldīšanas uzņēmumu konkurētspēju ir ļoti liela, tādēļ ļoti svarīga ir pārvaldīšanas uzņēmuma orientācija uz profesionālajām kvalitatēm – zināšanām, pieredzi, iniciatīvu, mērķtiecību, apdomību un darba kvalitāti. Pārvaldīšanas uzņēmumu darbībā lielu lomu spēlē pārvaldniesku prasme risināt problēmas, laba darbinieku sagatavotība savā specialitātē, viņu profesionalitāte un kompetence, kā arī visu iesaistīto pušu savstarpēja sadarbība, informācijas apmaiņa un atgriezeniskā saite.

Aptauju rezultāti norāda uz trūkumiem pārvaldīšanas nozares stratēģijas profilā, skaidri attēlojot tos faktorus, kas daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē gan šobrīd, gan arī nākotnē var spēcīgi ietekmēt konkurenči starp pārvaldīšanas uzņēmumiem, uzņēmumu un klientu vērtības, ēku dzīves ciklu, to ilgtspējīgu saglabāšanu.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas darbību ietekmē vairāki faktori.

Apkopojot 2. nodaļā veikto pētījumu rezultātus, ir noteikti šādi faktori:

- 1) ekonomiskie – pārvaldīšanas un uzturēšanas izmaksas un ienākumu avoti;

- 2) normatīvie akti un valsts politika nekustamā īpašuma pārvaldīšanā;
- 3) tehniskie un informācijas tehnoloģiju – saistīti ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehnisko stāvokli, nolietojumu un tehnoloģijām īpašuma stāvokļa uzturēšanai un uzlabošanai, tostarp informāciju tehnoloģijas, kas atvieglo un stabilizē pašu pārvaldīšanas procesu, automatizējot arī daļu no rutīnas darbiem, piemēram, skaitītāju rādījumu nolasīšanu;
- 4) sociālie un psiholoģiskie – saskarsme ar klientiem, atgriezeniskās saites veidošana, komunikācijas prasme u. c.

Kopumā secināms, ka nozarē pastāv problēmas, kas saistītas ar turpmāk uzskaitītajiem faktoriem:

- 1) pārvaldīšanas pakalpojums tiek sniegts vidējā līmenī, tā kvalitāte nav pilnībā apmierinoša;
- 2) nepietiekami tiek nodrošināta informācija, kas saistīta ar sniegtu pakalpojumu apjomu, izmaksām un tehnisko pamatojumu;
- 3) nepastāv vienota sistēmiska pieeja, kas dotu iespēju identificēt dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomā pastāvošās problēmas, plānot pārvaldīšanas darbību stratēģiju, ņemot vērā noteiktus principus, nav noteikts robežslieksnis, kurā brīdī jāiejaucas valsts vai pašvaldību institūcijām, ja tiek konstatētas būtiskas problēmas daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmā.

Ir jākoncentrējas uz visa pakalpojuma kopainu, pārvaldīšanas uzņēmumiem jāstrādā pie savām stratēģijām un to ieviešanas uzlabošanas. Veidojot uzņēmumu stratēgiskās plānošanas procesu, pamatojoties uz izvirzītajiem mērķiem un klientu vēlmēm, ir jākoncentrē uzmanība uz kopējo pakalpojuma uzlabošanu, ievērojot labas pārvaldības, kvalitātes, ilgtspējības un sociālās atbildības principus. Personām, kuras darbojas šajā nozarē, tostarp arī uzrauga šo nozari, ir jāpārliecinās, vai identificēto faktoru ietekme uz pakalpojumu ir pozitīva vai negatīva, tādējādi orientējot stratēģiju pārvaldīšanas jomā uz kvalitatīvu un sociāli atbildīga pakalpojuma nodrošināšanu.

Noslēdzot apkopojumu, izvērtējot monogrāfijas 2. nodaļā iegūtos pētījuma rezultātus, tostarp zinātniskajā literatūrā pieejamos dzīvojamo māju pārvaldīšanas jēdziena skaidrojumus, autore piedāvā aktualizētu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jēdziena definīciju atbilstoši monogrāfijā izstrādātajai dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmai: "Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana ir funkcionāls savstarpējas mijiedarbības process, kas tiek nodrošināts, ievērojot nepārtrauktības principu, lai īstenotu uz efektīvu pārvaldību vērstu organizatorisku, ekonomisku, inženiertehnisku, tiesisku, politisku, sociālu, tehnoloģisku un informatīvu darbību kopumu, ko veic, lai sasniegtu mājokļu dzīves cikla pagarinājumu, drošu dzīvojamās mājas ekspluatāciju, cilvēku, veselības un vides drošības principu ievērošanu ilgtspējīgas saglabāšanas kontekstā."

Lai sekmīgi īstenotu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, ir svarīgi izvērtēt lēmumu pieņemšanas iespējas, kas saistītas ar dažādu interešu grupu vai individu savstarpējo vēlmju un vajadzību apmierināšanu, pušu ietekmju sfēras sadalījumu. Monogrāfijas 3. nodaļā atspoguļotas lēmuma pieņemšanas procesā izmantojamās metodes, padziļināti izpētot hierarhiju analīzes metodi (*Analytic Hierarchy Process, AHP*) un nosacījumu jeb ekspertu likumus.

# 3

## Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā izmantojamās lēmumu pieņemšanas metodes

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā svarīga nozīme ir sadarbības lietderīguma pakāpei, juridisko prasību ievērošanai, pareizai dokumentu pārvaldībai un dažādu risku izvērtēšanai. Lēmuma pieņemšanā jāņem vērā izskatāmo jautājumu un nākotnes darbību ietekme uz pārvaldīšanas procesu, mājokļa dzīves cikla pagarinājumu un pakalpojuma sniedzēju profesionalitāti. Šajā posmā ļoti svarīgi ir fakti, pieejamie dati, informācijas pieejamība un saprotamība, tās ietekme uz galarezultātu un sistēmas pārzināšana. Lēmumu pieņemšana ir ikdienas darbs – nepārtraukta problēmu risināšana, normatīvo aktu piemērošana un to interpretācija, interešu ievērošana vai tieši otrādi – vairākuma interešu uzspiešana mazākumam.

Pieņemot lēmumu, bieži tiek izskatītas dažādas alternatīvas, izvērtēti fakti, potenciālie riski un to ietekme, dati, aprēķini, un tā rezultātā tiek pieņemts lēmums. Tomēr daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā ne vienmēr ir iespējams nodrošināt pilnvērtīgu šī procesa īstenošanu un risku izvērtējumu. Pastāv gadījumi, kad lēmumu pieņemšana notiek bez objektīva pamatojuma, trūkstot arī ārējo normatīvo aktu regulējumam. Līdz ar to svarīgs indikators pārvaldīšanas īstenošanā ir lēmumu atbalsta metodes.

Lēmumu atbalsta metodes ir metožu un pieeju kopa, kas nodrošina lēmēj-personai iespēju plaši izvērtēt alternatīvas, tostarp iegūt arī skaitlisko alternatīvas labuma (efektivitātes) novērtējumu.

Nodrošinot dzīvojamo māju pārvaldīšanu, tiek pieņemti konkrēti lēmumi dažādos līmeņos. Uzņēmumā lēmumi tiek pieņemti atbilstoši uzņēmuma struktūrai, hierarhijai un pilnvarām, bet dzīvojamo māju īpašnieku starpā – lēmumus pieņem īpašnieki kopīgi vai arī to pilnvarotās personas sava pilnvarojuma ietvaros. Katra pieņemtā lēmuma pamatojums, pareizība, objektivitāte vai subjektivitāte, kļūdainība var pozitīvi vai negatīvi ietekmēt visu māju pārvaldīšanas procesu, mājokļu ilgtspējīgu saglabāšanu vai arī pārvaldīšanas uzņēmuma dzīvotspēju un profesionālu darbību neatkarīgi no tā, kuru

jomu skar pieņemtais lēmums. Pirms jebkādu darbu sākšanas tie ir jāaplāno, jāizstrādā darbības stratēģija, jānosaka darbības galvenie virzieni un par šo visu ir jāpieņem lēmums.

Pastāv dažādas lēmumu pieņemšanas metodes. Lai izvērtētu riskus, kas ietekmē lēmumu pieņemšanu, izmanto daudzkritēriju analīzes metodi (*Multi-criteria decision-making analysis*). Šī metode paredz daudzkritēriju lēmumu analīzi, izvērtējot riskus, noskaidrojot cēloņus, izpētot iepriekšējos pasākumus un pievēršot uzmanību nepilnībām nozares riska novērtējumā (Velasquez, Hester, 2013). Metode balstās uz pieņēmumiem par vērtību mērījumiem, izmantojot dažādus efektivitātes kvalitatīvos un kvantitatīvos kritērijus.

Līdzīgi kā daudzkritēriju analīzes metodē, uz dažādiem pieņēmumiem par vērtību mērījumiem balstās arī hierarhiju analīzes process jeb hierarhiju analīzes metode (*Analytic Hierarchy Process, AHP*). Tā ir vispārīga mērījumu teorija, kas radusies 1980. gadā (Saaty, 1980). To izmanto, lai iegūtu salīdzinošo novērtējumu, salīdzinot gan diskrētos, gan nepārtrauktos kritēriju vērtējumu pārus. Kritēriju vērtības var būt ķemtas no reāliem mērījumiem, no fundamentālās skalas vai izteiktas intuitīvi, balstoties uz lēmējpersonas pieredzi un priekšrocībām (Saaty, 1987). Atšķirībā no daudzkritēriju analīzes metodes hierarhiju analīzes metodes galvenā iezīme ir pāra salīdzināšana (Lai, 1993), ko izmanto, lai salīdzinātu dažādu kritēriju alternatīvas un aprēķinātu kritēriju svaru.

Lēmumu pieņemšanā izmanto arī vairāku mērķu lēmuma pieņemšanas teorijas (*Multiple Objective Decision Making*). Izmantojot šo metodi, tiek analizēti vairāku mērķu lēmumi. Kā šīs metodes negatīvais aspekts norādīts, ka šie mērķi mēdz būt savstarpēji pretrunīgi, tiem ir dažādi kritēriji, kuri rezultātā ietekmē cits citu, kā arī pašus sasniedzamos mērķus (Hwang, Masud, 1979).

Lai pieņemtu lēmumus nenoteiktības apstākļos, var izmantot vairāku atrībūtu vērtību teoriju (*Multi-Attribute Value Theory*). Ar šīs metodes palīdzību risina problēmas, kuras ir saistītas ar dažādām nozarēm un to attīstības politiku. Izmantojot šo metodi, var pieņemt lēmumu par labāko darbības virzienu. Tomēr metode ir ļoti darbietilpīga, jo katras lēmuma pieņemšanas posmā tiek ievadīts daudz datu, noteikti atšķirīgi indikatori jeb atrībūti, kuri tiek ievadīti novērtējumu tabulā. Tas var radīt risku, ka kādā no posmiem nebūs pietiekamai datu par katru no problēmām un alternatīvām (Lai, 1993). Atšķirībā no daudzkritēriju analīzes metodes tiek atspoguļota katras novērtējuma atrībūta jeb indikatora relatīvā nozīme.

Nosacījumu likumi, kurus bieži sauc arī par ekspertu likumiem, ir visvienkāršākā no lēmumu atbalsta metodēm. Tā dod iespēju strukturēt ekspertu zināšanas nosacījumu likumu veidā un vizualizēt darbības grafika formā – lēmumu kokā, kas ir šīs metodes galvenā priekšrocība, jo vizuālā informācija ir vieglāk uztverama.

Izmantojot nosacījumu jeb ekspertu likumus, katram modelim ir savi raksturīgie kritēriji un indikatori, kas tiek piemēroti konkrētam jautājumam vai problēmai (Nohria, 2015). Šajā procesā izmanto nepārtrauktu datu vākšanu no dažādiem avotiem, uzsverot datu validācijas posma nozīmi, ar kuru palīdzību var saprast, vai piedāvātais risinājums ir efektīvs, precīzs un ticams (Asabere, 2012).

Zinātniskajā literatūrā ir atrodami pētījumi, kuros AHP metode izmantota, izvērtējot un pieņemot lēmumu par nekustamā īpašuma iegādi. Savukārt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesā šīs metodes lietošana piedāvāta pirmo reizi. Monogrāfijas kontekstā pārvaldīšanas jomā efektīvi būtu izmantot šādas lēmumu atbalsta metodes:

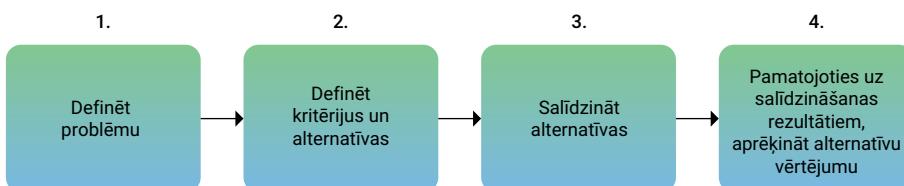
- 1) hierarhiju analīzes metodi (Saaty, 1980);
- 2) nosacījumu likumus (saukti arī par ekspertu likumiem).

### 3.1.

## Hierarhiju analīzes metodes izmantošana lēmumu pieņemšanā

Hierarhiju analīzes metode ir efektīvs rīks daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas uzdevumu risināšanai. Vienkāršojot lēmumu pieņemšanas procesu līdz secīgai pāru salīdzināšanai un rezultātu apkopošanai, hierarhiju analīzes metode palīdz lēmumu pieņemšanas procesā iekļaut gan subjektīvus, gan objektīvus aspektus.

Metode iekļauj četrus pamatoļus (Saaty, 1980), kas ir redzami 3.1. attēlā.



3.1. attēls. Hierarhiju analīzes metodes pamatoļi.

Šī ir universāla lēmumu atbalsta metode, ko var izmantot neatkarīgi no lēmumu pieņemšanas uzdevuma konteksta un sfēras, tostarp arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā. Nekustamo īpašumu kontekstā hierarhiju analīzes metodi galvenokārt lieto nekustamā īpašuma pārdošanas un izīrēšanas uzdevumu risināšanai. Piemēram, metode izmantota vairāku zinātnieku darbos nekustamā īpašuma priekšrocību izvērtēšanai tirgū (Gawlik, 2017), (We, Li, 2016), (Ho, Ong, Sing, 2006) un (Li, Suo, Zhou, 2010), tāpat

arī lēmumu atbalstam būvniecības jomā (*Gutiérrez-Bucheli, Poz-Tienda, Vallejo-Borda, 2016*) un (*Erdogan, Šaparauskas, Turskis, 2019*).

Klasiskie daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzdevumi, kuru risināšanai varētu lietot hierarhiju analīzes metodi, ir atjaunošanas vai remontdarbu plānošana, darbu izpildītāju izvēle, pārvaldnika maiņa un citi saistītie izvēles uzdevumi, kas iekļauj vairākas alternatīvas un kritērijus.

Ja lēmums tiek pieņemts gadījumā, kad pārvaldniekam ir jāveic vairāki atjaunošanas vai pārbūves darbi un dzīvokļu īpašniekiem ir jāpieņem lēmums par šo darbu īstenošanas stratēģiju, tad pārvaldnika uzdevums būtu sniegt dzīvokļu īpašniekiem priekšlikumus jeb alternatīvas darbu veikšanai vai arī izvēlēties vislabāko stratēģiju gadījumā, ja dzīvokļu īpašnieki pilnvarojuši pārvaldniku risināt šādus jautājumus bez kopsapulces sasaukšanas vai aptaujas veikšanas. Atbilstoši metodes prasībām tiek izveidota hierarhija un noteikts mērķis.

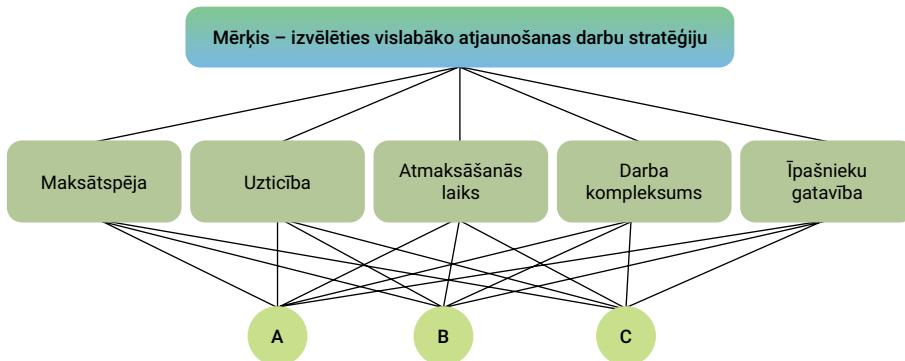
Monogrāfijas ietvaros kā vienu no biežāk izvirzītajiem mērķiem jeb problēmām mājokļa tehniskajā uzturēšanā autore definēja problēmu – mājokļa ievērojamais tehniskais nolietojums. Kā mērķis noteikts – veikt dzīvojamās mājas konstruktīvo elementu un inženierkomunikāciju atjaunošanu, izvēloties vienu no darbu veikšanas stratēģiju variantiem.

Lai izmantotu metodi minētās problēmas risināšanā un izvēlētos vislabāko alternatīvu, tika organizēta nozares speciālistu fokusgrupa, kura sastāvēja no 15 dalībniekiem (dzīvojamo māju pārvaldnieki, sabiedrisko pakalpojumu sniedzēji, apdrošinātāji, dzīvojamo māju atjaunošanas projektu vadītāji). Tika izvirzītas trīs alternatīvās darbu veikšanas stratēģijas (sk. 3.1.tab.) un noteikti pieci svarīgākie kritēriji.

3.1. tabula

#### Dzīvojamās mājas atjaunošanas stratēģiju apraksts

Alternatīva	Apraksts
A	Veikt mērķa maksājumu. Darbus veikt, pamatojoties uz īpašuma vizuālo vai tehnisko apsekojumu, norādot darbu veikšanas prioritātes. Darbi tiek veikti pēc principa "soli pa solim". Darbu izpildītājs – pārvaldniks vai cenu aptaujas rezultātā izvēlēts būvuzņēmums.
B	Ņemt aizdevumu komercbankā. Darbus veikt, pamatojoties uz īpašuma vizuālo vai tehnisko apsekojumu. Darbu izpildītājs – cenu aptaujas rezultātā izvēlēts būvuzņēmums. Ja iespējams, pieteikties pašvaldības atbalsta programmas līdzfinansējumam.
C	Pieteikties uz līdzfinansējumu Eiropas Savienības programmā. Atlikušo summu ņemt kā aizdevumu komercbankā. Darbus veikt, pamatojoties uz Eiropas Savienības līdzfinansējuma programmas granta saņemšanas nosacījumiem. Darbu izpildītājs – cenu aptaujas vai konkursa rezultātā izvēlēts būvuzņēmums. Pašvaldības atbalsta programmas gadījumā, pieteikties līdzfinansējumam.



3.2. attēls. Lēmumu pieņemšanas hierarhija.

Organizējot lēmumu pieņemšanu, problēma tiek strukturēta hierarhijas veidā, kā pirmo izvirzot mērķi (sk. 3.2. att.), tad kritērijus, kas ietekmēs dzīvokļu īpašnieku lēmumu (sk. 3.2. tab.), un hierarhijas apakšā – alternatīvas (sk. 3.2. tab.).

Sākotnēji tiek novērtētas kritēriju prioritātes, izmantojot pāru salīdzināšanas metodi, tiek aprēķināti pašvektori un normalizētā prioritāte. Kritēriju vērtējumus veica fokusgrupas dalībnieki. Kritēriju prioritāšu novērtējumi ir apkopoti tabulās (sk. 3.3.–3.8. tab.).

3.2. tabula

#### Kritēriju apraksts

Nr. p. k.	Kritērijs	Apraksts
1.	Maksātspēja	Personu spēja ilgstošā laika posmā veikt palielinātus maksājumus, kas tiktu izmantoti nekustamā īpašuma atjaunošanai.
2.	Uzticība pārvaldniekiem	Ar šo kritēriju tiek vērtēts, cik īpašnieki ir gatavi uzticēt pārvaldniekiem attiecīgā varianta vadīšanu, ieskaitot dokumentu gatavošanu, iepirkuma veikšanu utt. Atkarīgs no īpašnieku subjektīvā vērtējuma par pārvaldnieka godprātību un profesionalitāti, kā arī no tā, vai paši īpašnieki vēlas aktīvi iesaistīties projektu īstenošanā.
3.	Investīciju atmaksāšanās laiks	Laika posms, kurā atmaksāsies veicamie darbi, darbu tehniski ekonomiskais pamatojums.
4.	Darbu kompleksums	Vai darbi tiek veikti "soli pa solim", atjaunojot tikai konkrētajā brīdī nepieciešamāko elementu, vai kompleksi – vienlaicīgi tiek atjaunoti gan inženiertīkli, gan konstrukcijas.
5.	Īpašnieku gatavība veikt izmaiņas	Īpašnieku noskanojums veikt izmaiņas – atjaunot objektu. Cik tālu īpašnieki gatavi iet – darīt tikai vienu darbu vai veikt uzreiz kompleksu atjaunošanu.

3.3. tabula

**Kritēriju prioritātes**

Kritērijs	Maksātspēja	Uzticība	Atmaksāšanās laiks	Darbu kompleksums	Īpašnieku gatavība	Pašvektori	Normalizētās prioritātes
Maksātspēja	1	8	6	9	7	4,97	0,585
Uzticība	1/8	1	1/5	1	3	0,60	0,070
Atmaksāšanās laiks	1/6	5	1	7	7	2,10	0,247
Darba kompleksums	1/9	1	1/7	1	1/5	0,32	0,037
Īpašnieku gatavība	1/7	1/3	1/7	5	1	0,51	0,060

Kad kritēriju globālās prioritātes ir aprēķinātas, alternatīvu pāri tiek salīdzināti pēc katras kritērija. Alternatīvu pāru salīdzināšanas rezultāti ir apkopoti tabulās.

3.4. tabula

**Alternatīvu salīdzināšana pēc kritērija "Maksātspēja"**

Māja	A	B	C	Pašvektors	Normalizētā prioritāte
A	1	5	1/5	1,00	0,245
B	1/5	1	1/4	0,37	0,090
C	5	4	1	2,71	0,665
	1	5	1/5	1,00	0,245

3.5. tabula

**Alternatīvu salīdzināšana pēc kritērija "Uzticība"**

Māja	A	B	C	Pašvektors	Normalizētā prioritāte
A	1	5	7	3,27	0,731
B	1/5	1	3	0,84	0,188
C	1/7	1/3	1	0,36	0,081

3.6. tabula

**Alternatīvu salīdzināšana pēc kritērija "Atmaksāšanas laiks"**

Māja	A	B	C	Pašvektors	Normalizētā prioritāte
A	1	1/5	1/8	0,29	0,067
B	5	1	1/3	1,19	0,272
C	8	3	1	2,88	0,661

3.7. tabula

**Alternatīvu salīdzināšana pēc kritērija "Darbu kompleksums"**

Māja	A	B	C	Pašvektors	Normalizētā prioritāte
A	1	1/4	1/8	0,31	0,077
B	4	1	1/2	1,26	0,308
C	8	2	1	2,52	0,615

3.8. tabula

**Alternatīvu salīdzināšana pēc kritērija "Īpašnieku gatavība"**

Māja	A	B	C	Pašvektors	Normalizētā prioritāte
A	1	5	7	3,27	0,740
B	1/5	1	2	0,74	0,167
C	1/7	1/2	1	0,41	0,094

3.9. tabula

**Alternatīvu normalizētās prioritātes**

	Maksātspēja	Uzticība	Atmaksāšanās laiks	Darbu kompleksums	Īpašnieku gatavība
A	0,245	0,731	0,067	0,077	0,740
B	0,090	0,188	0,272	0,308	0,167
C	0,665	0,081	0,661	0,615	0,094

3.10. tabula

**Alternatīvu svērtās prioritātes un globālā prioritāte**

	Maksātspēja	Uzticība	Atmaksāšanās laiks	Darbu kompleksums	Īpašnieku gatavība	Globālā prioritāte
A	0,143	0,051	0,017	0,003	0,044	0,258
B	0,053	0,013	0,067	0,011	0,010	0,155
C	0,389	0,006	0,164	0,023	0,006	0,587

Kad ir iegūtas alternatīvu normalizētās prioritātes pēc katras kritērija (sk. 3.9. tab.), ir jāiegūst alternatīvu globālā prioritāte. Alternatīvu normalizētās prioritātes tiek reizinātas ar attiecīgā kritērija normalizēto prioritāti un summētas, tā iegūstot alternatīvu globālo prioritāti (sk. 3.10. tab.).

Izpētot ekspertu vērtējumu (sk. 3.9. un 3.10. tab.) secināms, ka vislielākā prioritāte ir C alternatīvai – Eiropas Savienības līdzfinansējuma izmantošana mājokļu atjaunošanas organizēšanā. Autore piekrīt ekspertu vērtējumam, norādot, ka šāda izvēle būtu logiska, jo lielākajā daļā Latvijā esošo mājokļu

ir jāveic vairāki atjaunošanas darbi, kas prasīs lielus finanšu līdzekļus. Šī iemesla dēļ izskatītajā gadījumā no trim alternatīvām vislabākā ir pieteikties Eiropas Savienības līdzfinansējuma programmā, izmantot pieejamos tā brīža grantus. Tas dos iespēju veikt kompleksus atjaunošanas darbus un saņemt līdzfinansējumu noteiktā apmērā, kas kopumā samazinās atjaunošanas darbu atmaksāšanās laiku. Fakts, ka pēc energoefektivitātes pasākumu īstenošanas būs ievērojama siltumenerģijas ekonomija un iespējams samazināt maksājumus par mājokli, pozitīvi ietekmēs īpašnieku pārvaldīšanas un sabiedrisko pakalpojumu rēķinus. Turklāt ar katru gadu publiskajā vidē, tostarp interneta vietnēs, aizvien vairāk ir pieejama informācija pa māju atjaunošanu, izmantojot Eiropas Savienības struktūrfondus, šo projektu labo praksi. Informatīvajos vebināros, ko organizē ALTUM, iespējams iepazīties ne tikai ar labo praksi, bet arī apgūt projektu vadības prasmes, apzināt iespējamās kļūdas u. c.

Tomēr šīs aktivitātes ieviešanā (sk. 3.10. tab.) zemākais kritērija novērtējums ir "Uzticība", līdz ar ko secināms, ka, lai iegūtu īpašnieku uzticību un īstenotu mājokļu atjaunošanu, ir aktīvi jāstrādā pie labas reputācijas, labas un sociāli atbildīgas pārvaldīšanas principiem.

## 3.2.

### Nosacījumu likumu izmantošana lēmumu pieņemšanā

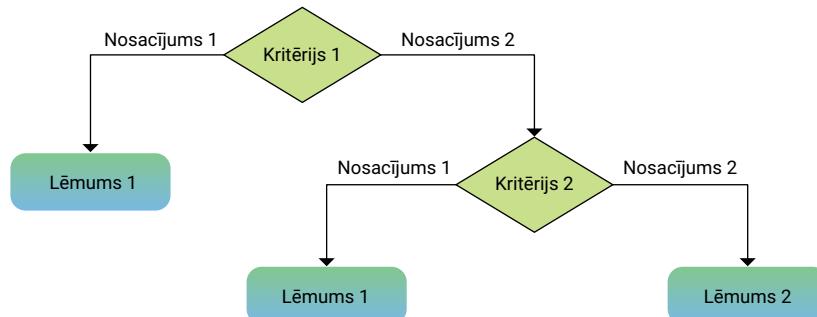
Nosacījumu likumu veidošana galvenokārt balstās uz eksperta zināšanām un ietver turpmāk uzskaitītos soļus.

1. Problemas definēšana. Tieka definēta problēmvide un iespējamie problēmas risinājumi – alternatīvas jeb lēmumu varianti.
2. Risinājumu ietekmējošo faktoru definēšana. Tieka definēti faktori, kas ietekmē lēmumu pieņemšanu, risinot konkrēto uzdevumu. Faktiski tiek definēti kritēriji, un katram kritērijam tiek definēti iespējamie nosacījumi, kuru izpildīšanas vai neizpildīšanas rezultātā tiek pieņemts kāds lēmums. Ir jābūt vismaz diviem nosacījumiem, citādi kritēriju var izslēgt no saraksta, jo tas nedod iespēju izvēlēties.
3. Prioritāšu noteikšana definētiem kritējiem. Atlasītie kritēriji tiek sakārtoti pēc to prioritātes pāru salīdzināšanas veidā, pamatojoties uz eksperta pieredzi un priekšrocībām.
4. Nosacījumu likumu veidošana, sākot ar svarīgāko kritēriju.

Nosacījuma likuma metode ir piemērota daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas īstenošanā. Nosacījumu likumus un to vizualizāciju lēmumu kokā var efektīvi izmantot, strukturējot nosacījumu procesus un noteikumus, lai pēc tam varētu viegli un ātri pieņemt lēmumu konkrētā situācijā. Nosacījumu likumu kopas vizualizēšanai lieto trīs pamatelementus: izvēli,

nosacījumu un lēmumu. Lēmumu koka piemērs ir parādīts 3.3. attēlā. Lēmumu koks ir lietojams šādi:

- 1) ja kritērijam 1 izpildās nosacījums 1, tad tiek pieņemts lēmums 1;
- 2) ja kritērijam 1 izpildās nosacījums 2 un kritērijam 2 izpildās nosacījums 1, tad tiek pieņemts lēmums 1;
- 3) ja kritērijam 1 izpildās nosacījums 2 un kritērijam 2 izpildās nosacījums 2, tad tiek pieņemts lēmums 2.



3.3. attēls. Lēmumu koka piemērs.

Pastāv reti gadījumi, kad iespējams paredzēt visus iespējamos kritērijus un to nosacījumus, tāpēc nosacījumu kopā ir jāparedz gadījums, kā rīkoties, ja neizpildās neviens no likumiem. Jārēķinās arī ar to, ka, mainoties ārējai videi un lēmumu ietekmējošiem kritērijiem, mainīsies arī nosacījumu likumu kopa un lēmumu koks.

Nozares ekspertu fokusgrupas diskusijas laikā atzīts, ka nosacījuma likumu var lietot būvdarbu izpildītāju kandidātu priekšatlases. Šis ir viens no daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas posmiem, kur lielu lomu spēlē pakalpojuma kvalitatīva izpilde.

Būvdarbu un citu darbu izpildītāju priekšatlase ir viens no ikdienišķiem uzdevumiem, ko veic namu pārvaldnieki. Vairumā gadījumu tas tiek veikts intuitīvi, ar laiku uzkrājot pieredzi – gan pozitīvo, gan negatīvo. Nosacījumu likumi un to vizualizācija lēmumu kokā dod iespēju savu pieredzi un rīcības solus viegli nodot tālāk jauniem kolēgiem, lai uzturētu pārvaldīšanas procesu efektīvā līmenī.

Monogrāfijas ietvaros, izmantojot nozares ekspertu fokusgrupas viedokli, lietota ekspertu likuma lēmumu atbalsta metode, lai izvēlētos kandidātus atjaunošanas darbu veikšanai. Pirmais solis – jādefinē problēma un jānosaka iespējamie lēmumi. Būvdarbu izpildītāju kandidātu priekšatlases uzdevums ir atlasīt kandidātus paredzēto darbu izpildīšanai tā, lai izvēlētos saimnieciski izdevīgāko piedāvājumu. Alternatīvas šajā gadījumā ir tikai divas – izvēlēties vai neizvēlēties potenciālo darbu veicēju kandidātu sarakstā.

Nākamais solis ir definēt lēmumu ietekmējošos kritērijus. Svarīgākie kritēriji, ko apstiprinājusi ekspertu fokusgrupa:

- 1) vai ir uzsākts izpildītāja likvidācijas vai maksātnespējas process (MNP). Nosacījumu varianti: jā, nē;
- 2) vai izpildītājs ir reģistrēts Būvniecības informācijas sistēmā (BIS). Nosacījumu varianti: jā, nē;
- 3) vai izpildītājs ir sertificēts veikt paredzētos remontdarbus – sertifikātu pieejamība (Sertifikāts). Nosacījumu varianti: jā, nē;
- 4) vai izpildītājam ir nodokļu parādi (Parādi). Nosacījumu varianti: jā, nē.
- 5) vai ir pieredze darbā ar izpildītāju (Sadarbības pieredze). Nosacījumu varianti: jā, nē;
- 6) vai izpildītājam ir pieredze līdzīgu darbu veikšanā (Izpildītāja pieredze). Nosacījumu varianti: jā, nē.

Nākamajā posmā, kad tiek vērtēti kandidātu piedāvājumi, papildus var iekļaut arī tādus kritērijus kā avansa pieprasījums un kandidāta civiltiesiskās atbildības apdrošināšana.

Trešais solis ir kritēriju sakārtošana pēc to svarīguma. Kritēriju salīdzināšanai izmantota pāru salīdzināšanas pieeja pēc analogijas ar hierarhiju analīzes metodi. Salīdzināšanas koeficienti ir apkopoti un novērtēšanas rezultāts ir parādīts 3.11. tabulā.

3.11. tabula

#### Salīdzināšanas koeficienti un prioritāte

	MNP	BIS	Sertifikāts	Parādi	Sadarbības pieredze	Izpildītāja pieredze	Pašvektori	Normalizētā prioritāte
<b>MNP</b>	1	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	6,240	0,555
<b>BIS</b>	0,11	1	0,14	0,25	0,14	5,00	0,376	0,033
<b>Sertifikāts</b>	0,11	7,00	1	0,17	0,13	0,50	0,450	0,040
<b>Parādi</b>	0,11	4,00	6,00	1	0,13	7,00	1,152	0,103
<b>Sadarbības pieredze</b>	0,11	7,00	8,00	8,00	1	8,00	2,712	0,241
<b>Izpildītāja pieredze</b>	0,11	0,20	2,00	0,14	0,13	1	0,304	0,027

Kritēriju skaitliskais novērtējums (sk. 3.12. tab.) dod papildu informāciju par lēmējpersonas priekšrocībām, kas atvieglo nosacījumu likumu vai uzreiz lēmumu koka sagatavošanu. Izveidotais lēmumu koks ir parādīts 3.4. attēlā.

Izvērtējot ar nozares ekspertiem fokusgrupas laikā veikto kritēriju analīzi, secināms, ka svarīgākais kritērijs ir "Maksātnespējas process", bet nākamais – "Sadarbības pieredze". Šāds ekspertu novērtējums liecina, ka lielāka

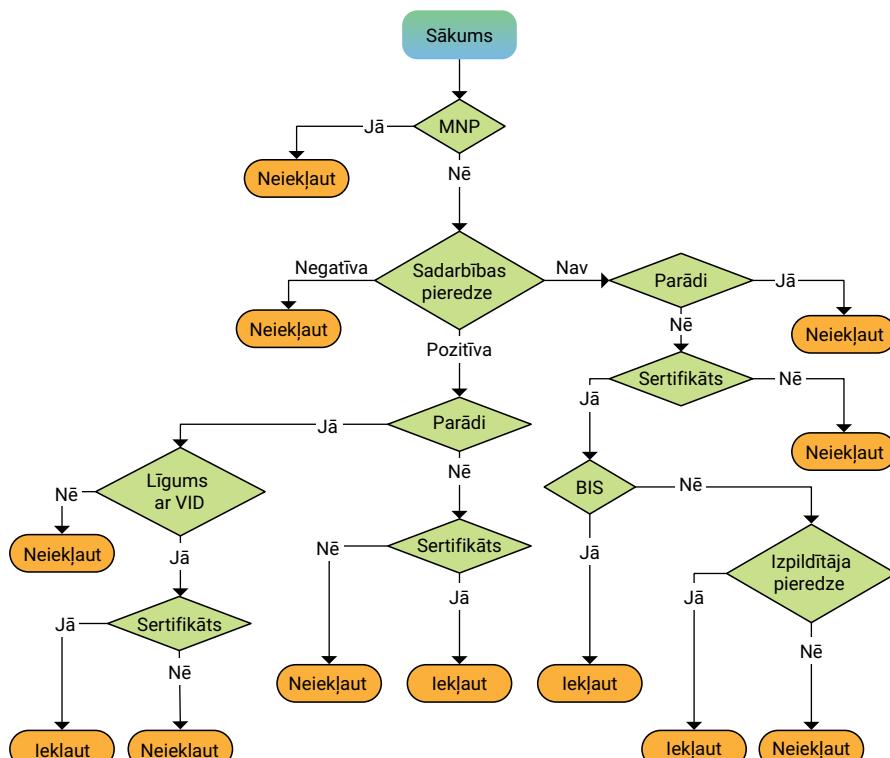
3.12. tabula

**Kritēriji prioritārā secībā**

Nr. p. k.	Kritērijs	Prioritāte
1.	MNP	0,555
2.	Sadarbības pieredze	0,241
3.	Parādi	0,103
4.	Sertifikāts	0,040
5.	BIS	0,033
6.	Izpildītāja pieredze	0,027

nozīme ir finanšu nākotnes stabilitātei un savstarpējai uzticībai, salīdzinot ar izpildītāja pieredzi vai attiecīgo sertifikātu esamību.

Izveidotajā lēmumu kokā (sk. 3.4. att.) ir viens kritērijs "Līgums ar VID", kas netika iekļauts novērtēšanas tabulā. Tas darīts apzināti, jo kritērijs "Vai kandidātam ir noslēgts līgums ar VID par parādu samaksas sadalīšanu" ir

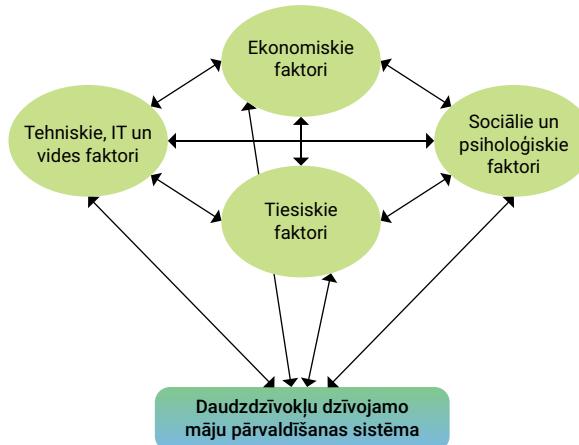


3.4. att. Darbu veicēju kandidātu priekšatlases lēmumu koks.

pakārtots kritērijam “Parādi”, tāpēc nebūs svarīgāks par to. Kritēriju “Līgums ar VID” varētu arī iekļaut kā papildu nosacījumu kritērijam “Parādi”, bet tas sarežģītu lēmumu koka struktūru, veidojot papildu atzarojumus un samazinot to uzskatāmību. Šī iemesla dēļ ir ieteicams pakārtotus kritērijus neiekļaut kā pamatkritērija nosacījumu, bet izdalīt kā atsevišķus kritērijus.

Nosacījumu likumu jeb ekspertu metode būtu izmantojama pārvaldīšanas procesa posmu stratēģijas plānošanā, mērķu un aktivitāšu definēšanā. Izpētot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas posmus un to veidojošos elementus, jāpievērš uzmanība faktam, ka pārvaldīšanas process ir nepārtraukti saistīts ar dažāda veida lēmumu pieņemšanu. No pieņemtajiem lēmumiem ir atkarīgs, vai pārvaldīšanas process būs efektīvs, vai darbi tiks veikti kvalitatīvi un vai mājokļa dzīves cikls pagarināsies un atbildīs ilgtspējības kritērijiem.

Pamatojoties uz iepriekš izpētīto, autore uzskata, ka piedāvātā sistēma jāpapilda ar vēl vienu elementu, kas ietver lēmumu atbalsta metodes (sk. 3.5. att.).



3.5. attēls. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas mijiedarbība ar lēmumu pieņemšanas atbalstu.

Vairumā gadījumu lēmumi tiek pieņemti intuitīvi, pamatojoties uz iegūto informāciju (izanalizējot datus, kas iegūti no interneta vides, klientiem, sadarbības partneriem u. c.), zināšanām un pieredzi, tomēr ir gadījumi, kad ir nepieciešama dziļāka iespējamo alternatīvu analīze, it īpaši gadījumos, kad lēmumi skar ekonomiska vai psiholoģiska rakstura jautājumus. Pārvaldīšanas organizēšanā saistīto lēmumu atbalstam efektīvi izmantojamas hierarhiju analīzes un nosacījumu likumu lēmumu atbalsta metodes.

Kopumā secināms, ka, lai dzīvojamā māja būtu labā tehniskā stāvoklī, lai to lietotu atbilstoši tās funkcionalitātei un lietošanas mērķim, lai tā atbilstu kvalitātes, vides un klienta prasībām, ir nepieciešama nepārtraukta un

kvalitatīva īpašuma pārvaldīšana, ievērojot labas pārvaldības principus. Lai maksimāli sasniegstu noteikto mērķi, nepieciešama efektīva, finansiāli pamatota darbība, kuras īstenošanā ir jāiesaista speciālisti, kuri pārzina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari, tās specifiku un klientu prasības. Šī pakalpojuma īstenošanā ir iesaistīta gan valsts, gan pašvaldības, gan privātie uzņēmēji, gan paši daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieki.

Lai varētu īstenot nekustamā īpašuma pārvaldīšanu atbilstoši normatīvo aktu regulējumam, labas prakses pārvaldībai un pakalpojuma sniegšanas kvalitātes prasībām, inovatīviem risinājumiem, šis process ir jāstrukturē. Pārvaldīšanas process ir jāsistematizē – jāizmanto sistēmpieeja, kurā visi procesi ir sakārtoti atbilstoši to pazīmēm, pamatvērtībām, kritērijiem un funkcijām.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana ir savstarpēji saistītu procesu kopa, kas veido uz viena mērķa sasniegšanu virzītu vienotu veselumu. Nōtā, kā tiek organizēts pārvaldīšanas process, vai tiek ievēroti kvalitātes standarti, ir atkarīga īpašuma ilgtspējīga attīstība un saglabāšana. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanā ir jānodrošina pakalpojuma nepārtrauktības pieeja pie ēkas, to inženierīklu un funkcionāli nepieciešamā zemesgabala atbilstošai uzturēšanai, kā arī pakalpojumu nodrošināšanai, lai gūtu labumus no nekustamā īpašuma un nodrošināt tā dzīves cikla pagarinājumu. Lai organizētu veiksmīgu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, ir jāņem vērā galvenās pārvaldīšanas un tehniskās uzturēšanas funkcijas un to raksturojošās pazīmes. Tieši pārvaldīšanas procesa sistematizēšana dod šo iespēju.

Pētījuma gaitā ir iegūtas vairākas atziņas, kas izmantotas turpmākajā monogrāfijas izstrādē:

- 1) ievērot stabilas, labas pārvaldības un sociālās atbildības principus, kas ir kā obligāts nosacījums dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma izstrādē;
- 2) paaugstināt konkurētspēju nozarē, attīstot personālu;
- 3) nodrošināt vides pārvaldību pakalpojuma sniegšanā un attīstībā, ievērojot vairāk, nekā noteikts normatīvajos aktos, samazinot negatīvo ietekmi uz vidi;
- 4) sniegt pakalpojumus, ievērojot sociālās atbildības principus;
- 5) ievērot labas pārvaldības principus, uzlabojot pakalpojuma sniegšanas kvalitāti un efektivitāti;
- 6) nodrošināt informācijas pieejamību, izmantojot dažādus informācijas avotus un instrumentus, kā arī tīmekļu dizainus;
- 7) veicināt brīvprātīgo darbu, brīvprātīgi iesaistoties labdarības projektos;
- 8) veidot iesaistīto pušu attiecības, ievērojot stratēģisku un sociāli atbilstīgu vadību, integrējot ekonomiskos principus, mārketinga un pārvaldīšanas pakalpojuma tiesības, kopumā veicot savstarpēju komunikāciju

starp pārvaldīšanas uzņēmumu, klientiem un sadarbības pakalpojuma sniedzējiem;

9) ievērot biznesa ētiku pakalpojuma nodrošināšanā.

Tādējādi, lai nodrošinātu atbildīgu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, lai virzītos uz ilgtspējīgu īpašuma saglabāšanu, ir jāizstrādā un jāuztur ilgtspējīga daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas politika, pārvaldīšanas sistēmas attīstība, kā arī jāveicina mājokļu kvalitāte un pieejamība. Monogrāfijas 4. nodaļā raksturota informatīvi analītiskās pārvaldīšanas metožu un vadīšanas sistēmpieejas struktūra un principi.

# 4

## Integrēta daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmpieejas metodoloģija

Lai nodrošinātu profesionālu un atbildīgu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, ir jābūt normatīvo aktu regulējumam, kas virzīts uz daudzdzīvokļu dzīvojamo māju ilgtspējīgu saglabāšanu, pasargā citu tiesību subjektu no iespējamā kaitējuma, kuru var nodarīt dzīvojamās mājas īpašnieks, īstenojot savas tiesības, kā arī speciālajiem normatīvajiem aktiem, kuri nosaka daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem saistošas prasības ierobežot savu darbību, īstenojot savas tiesības. Tikai atbilstoši salāgojot pušu intereses un stimulus, var nonākt pie efektīva līdzsvara un sasniedzamā rezultāta, kas nodrošina īpašuma ilgtspējīgu saglabāšanu.

Monogrāfijas izstrādes gaitā ir konstatētas tādas problēmas kā dzīvojamo māju augstais tehniskais nolietojums, dažādi apgrūtinājumi (dalītais īpašums, sarežģīta lēmumu pieņemšana u. c.), dzīvokļu īpašnieku zemā ieinteresētība īpašuma uzturēšanā, zemais pakalpojuma novērtējums, kas liecina par dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumu neprofesionalitāti, informācijas pieejamība, tiesību normu pārkāpumi, to dažādā interpretācija, biežās normatīvo aktu izmaiņas, kurām neseko līdzi procesā iesaistītās puses, tiesvedību skaita palielināšanās, klientu vajadzību neizzināšana un bezdarbība. Būtiska ir arī cilvēkresursu vadīšana pārvaldīšanas uzņēmumos, kas ir sistemātisks process personāla resursu izmantošanai ar plašāku uzņēmuma ilgtermiņa stratēģiju.

Modernā pasaule darījumiem ar nekustamo īpašumu ir izvirzījusi jaunas prasības attiecībā uz darījumu efektivitāti, darījuma dalībnieku tiesisko drošību, sabiedrības un darījumu dalībnieku interešu samērojamību, ilgtspējīgu attīstību, sociālo atbildīgumu un strīdu risināšanas inovācijām. Darījumos ar nekustamo īpašumu sastopamie tiesību normu pārkāpumi ir daudzveidīgi, īpaši tas attiecas uz civiltiesiskiem pārkāpumiem (Kudeika, 2015).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma efektivitāti nosaka gan monogrāfijas 1. un 2. nodalā aprakstītie procesi un darbības principi, gan ārējie un iekšējie faktori un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju

pārvaldīšanas nozares vērtējumi, kas aplūkoti 2. nodaļā, gan lēmuma pieņemšanas metodes, kas kopumā veido visu pārvaldīšanas procesu. Lai novērtētu pārvaldīšanas sistēmu, sākotnēji jānosaka tās darbības mērķi katrā pakalpojuma izpildes cikla stadijā (sk. 4.1. tab.).

Balstoties uz apkopoto informāciju un monogrāfijā veikto pētījumu rezultātiem, autore ir izstrādājusi daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analītisko pārvaldīšanas procesu un vadīšanas sistēmpieeju (turpmāk – sistēmpieeja) (sk. 4.1. att.), ko valsts, pašvaldību un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozares speciālisti var izmantot nekustamā īpašuma jomas uzlabošanai un darba efektivitātes paaugstināšanai.

Sistēmpieeja dos iespēju veikt sistēmisku, sociāli atbildīgu un uz ilgtspējīgu saglabāšanu, kas vērsta uz mājokļu politikas izstrādi, īstenošanu un procesu uzraudzību un veicinās visaptverošu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju procesā iesaistīto pušu kvalitatīvu un atbildīgu darbību.

Sistēmpieejas nepieciešamību nosaka arī Valsts kontroles atziņa, ka drošu ēku pamatā vienmēr būs precīzu un efektīvu pienākumu un atbalsta pasākumu noteikšana tieši ēku īpašniekiem, pārvaldniekiem un drošuma kontroleitājiem (Valsts kontrole, 2020).

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmpieejas mērķis ir sniegt precīzus vienotus metodiskos soļus, nodrošinot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, nosakot galvenos uzdevumus, darbības principus, rezultātā panākot sociāli atbildīgu un kvalitatīvu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojumu.

Cilvēku dzīves kvalitāte ir tieši saistīta ar mājokli. Sistēmpieeja ir vērsta uz nekustamā īpašuma tehniskā stāvokļa, apkārtējās vides drošības un kvalitātes paaugstināšanu un ilgtspējīgu saglabāšanu. Būtiska nozīme ir arī konkurrētspējai, kas ietver gan cilvēku, gan uzņēmumu, gan arī tautsaimniecības konkurrētspēju.

Valsts pārvaldes funkcijas nozīmība ir ietverta gan valsts varas dalīšanas teorijā un tiesiski politiskajos principos, kur noteikts, ka varas funkcija pieder valsts pārvaldei un tā piemīt ne tikai formāli valsts pārvaldes varai piederošām iestādēm, bet arī citām valsts varas iestādēm, kuras formāli var pieskaitīt pie likumdošanas varas iestādēm (Muciņš, 2014).

Sistēmpieejas moduļa galvenie subjekti ir valsts un pašvaldības (sk. 4.1. att.). Valsts un pašvaldības ir tās, kurām dzīvojama fonda pārvaldībā būtu jābūt noteicošajai lomai. Valsts kontroles 2019. gada ziņojumā par situāciju daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē apstiprināta nepieciešamība izstrādāt un efektīvi ieviest valsts mājokļu politiku. Esošais dzīvojamā fonda tehniskais stāvoklis, kā norāda gan nozares speciālisti, gan Valsts kontrole, ir kritisks, un tā ir viena no būtiskākajām problēmām, kas valstī būtu steidzami jārisina. Ir svarīgi arī valstij un pašvaldībām vākt, apkopot un analizēt datus par mājokļu fondu, pakalpojumu kvalitāti, nozīmīgumu, informācijas nodrošinājumu iesaistītajām pusēm, nepieciešamību segmentēt

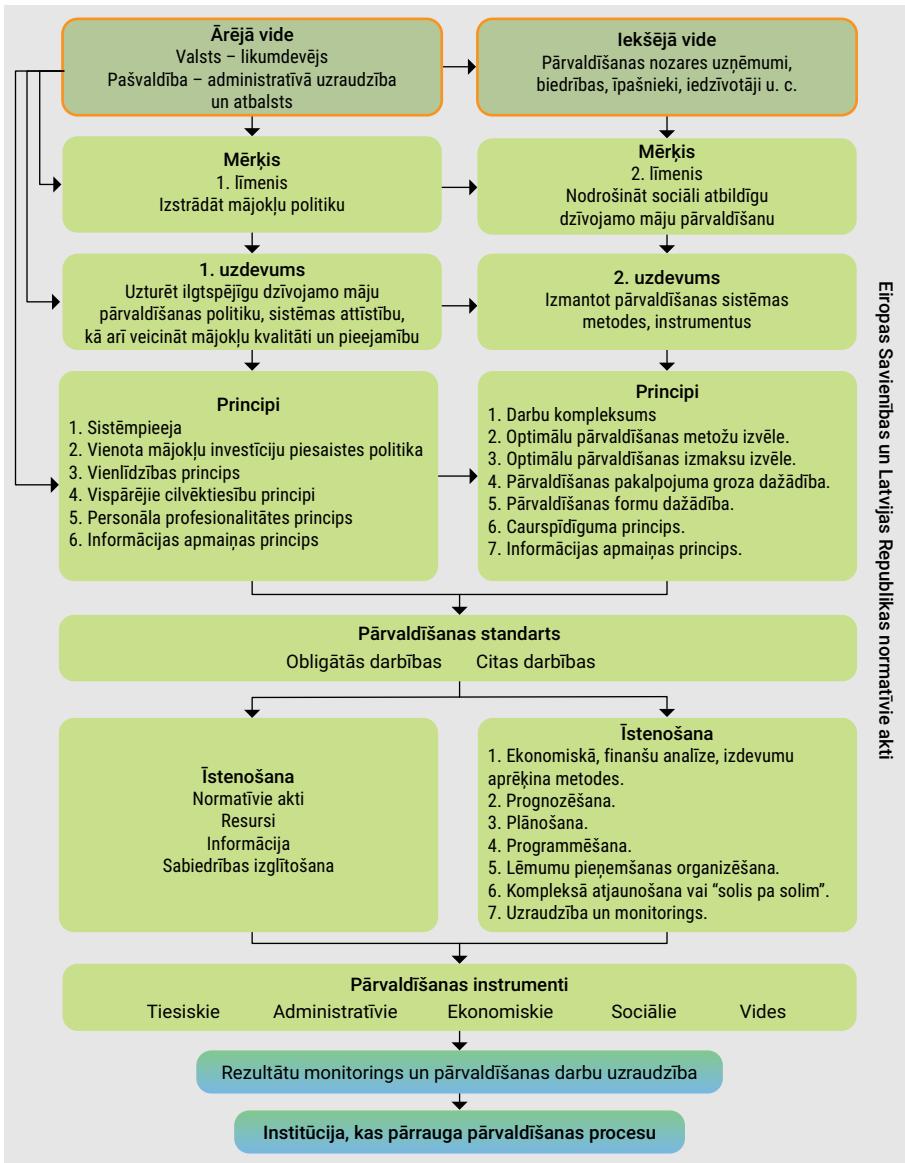
4.1. tabula

**Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas prioritārie mērķi un uzdevumi**

<b>MĒRĶI</b>			
		<b>Obligāto pārvaldišanas darbu izpilde</b>	<b>Citu pārvaldišanas un tehniskās uzturēšanas darbu izpilde</b>
<b>UZDEVUMI</b>	<b>Stratiēģiskā analīze, prognozēšana un plānošana</b>	Iekšējo un ārējo faktoru analīze, datu monitorings, vizuālās un tehniskās pārbaudes, defektu un problēmu identificēšana, cēloņu analīze. Pārvaldišanas plāna izstrāde, ilgtermiņa pasākumu plānošana	Klientu vēlmju par citām darbībām noskaidrošana, piedāvājumu sagatavošana, darbu plānošana
	<b>Klientu vajadzību apmierināšana</b>	Klientu vajadzību noskaidrošana, pārvaldišanas līguma punktu izpilde vai jaunu līguma punktu iestrāde, vai grozījumi līgumā (pakalpojuma biežuma izmaiņas), optimālu izmaksu piemērošana	Citu pārvaldišanas darbību īstenošana atbilstoši klienta gribai un maksātspējai, optimālu piedāvājumu sagatavošana
	<b>Finanšu vadība</b>	Pārvaldišanas maksas noteikšana saskaņā ar veiktajiem pakalpojumiem, to biežumu, ekonomisko pamatojumu un izmaksu optimizāciju. Kārtējā gada budžeta izstrāde, finanšu datu analīze, finanšu avotu izmantošana (uzkrājums, mērķa maksājums, aizdevums, grants, kapitāla atlaide, līdzfinansējums u. c.)	Klientu maksātspējas analīze, darbu īstenošana atbilstoši pieņemtajiem lēmumiem un klientu veiktajiem maksājumiem, finanšu avotu izmantošanas piedāvājums (uzkrājums, mērķa maksājums, aizdevums, grants, kapitāla atlaide, līdzfinansējums u. c.)
	<b>Iekšējās vides vadība</b>	Uzņēmuma un/vai dzīvokļu īpašnieku kopības izvirzīto mērķu īstenošana, iekšējās komunikācijas procesu izstrāde un īstenošana, darbu deleģēšana, lēmumu pieņemšana, personāla vadība, uzņēmuma kultūra, uzņēmuma darbinieku skaits, profesionalitāte, kapacitāte, zināšanu līmenis, ētikas principu ievērošana	Uzņēmuma misija, definēto mērķu īstenošana, iekšējās komunikācijas procesu īstenošana, darbu deleģēšana, lēmumu pieņemšana, tirgus izpēte, cenu aptauju, iepirkumu, piedāvājumu izstrāde, būvnieka un kredītiestādes izvēle, kvantitatīvi mērāmu rādītāju noteikšana
	<b>Tehniskā uzturēšana</b>	Dzīvojamās mājas, tajā esošo iekārtu un komunikāciju tehniskās apkopes, remonta darbu veikšana, minimālo energoefektivitātes prasību nodrošināšana	Tehniskās apkopes un remonta darbu veikšana

## 4.1. tabulas turpinājums

		MĒRĶI		
		Obligāto pārvaldīšanas darbu izpilde	Citu pārvaldīšanas un tehniskās uzturēšanas darbu izpilde	Vispārejā atjaunošana
UZDEVUMI	Materiāli tehniskais nodrošinājums	Materiāli tehniskā nodrošinājuma iegāde, izmantošana pakalpojuma veikšanā, tehniskās apkopes veikšana instrumentiem un tehnikai	Materiāli tehniskā nodrošinājuma iegāde, izmantošana pakalpojuma veikšanā, tehniskās apkopes veikšana instrumentiem un tehnikai	Materiāli tehniskā nodrošinājuma iegāde, izmantošana pakalpojuma veikšanā, tehniskās apkopes veikšana instrumentiem un tehnikai vai būvnieka piesaiste garantijas perioda laikā
	Projektu vadība	Tirdzus analīze, līdzfinansējuma piesaistes izpēte, projekta ideju ģenerēšana, pilnvaru deleģēšana	Līdzfinansējuma piesaiste, projekta pieteikuma izstrāde, projekta īstenošana, projekta gaitas uzraudzība un novērtēšana	Līgumu slēgšana ar finanšu institūcijām un izpildītājiem, projekta pieteikuma izstrāde, projekta īstenošana, projekta gaitas uzraudzība un novērtēšana
	Kvalitātes vadība	Kvalitātes politikas izstrāde, pamatprincipu noteikšana, īstenošana	Kvalitātes politikas izstrāde, pamatprincipu noteikšana, īstenošana	Autoruzraudzība, būvuzraudzība, iekšējās kvalitātes vadības īstenošana
	Cilvēkresursu vadība	Personāla un/vai dzīvokļu īpašnieku kopības vadība, organizatoriskās struktūras optimizācija, motivācijas sistēmas izstrāde un ieviešana, jaunu prasmju un zināšanu apguve	Personāla vadība, organizatoriskās struktūras optimizācija, motivācijas sistēmas ieviešana, jaunu prasmju un zināšanu apguve	Personāla vadība, organizatoriskās struktūras optimizācija, motivācijas sistēmas ieviešana, jaunu prasmju un zināšanu apguve
	Pārmaiņu vadība	Pārvaldīšanas pakalpojuma sniegšanas darba stila mainība, modernu, videi draudzīgu tehnoloģiju ieviešana	Pārvaldīšanas pakalpojuma sniegšanas darba stila mainība, modernu, videi draudzīgu tehnoloģiju ieviešana	Pārvaldīšanas pakalpojuma sniegšanas darba stila mainība, modernu, videi draudzīgu tehnoloģiju ieviešana, ekoloģiskās vides, ilgtspējības principu ievērošana



4.1. attēls. Integrēta daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analītiskās vadīšanas sistēmpieejas metodoloģija.

pārvaldīšanas pakalpojumus atbilstoši to ietekmei uz dzīvojamā fonda un apkārtējās vides ilgtspējīgu saglabāšanu.

Sistēmpieejā norādītie subjekti līdzās valstij un pašvaldībām ir pārvaldīšanas nozares uzņēmumi, īpašnieki, iedzīvotāji, sabiedrisko pakalpojumu

sniedzēji un nevalstiskās organizācijas, piemēram, Latvijas Namu pārvaldītāju un apsaimniekotāju asociācija, kam ir tikpat būtiska nozīme kā valstij un pašvaldībām. Atšķirība ir tajā, ka šie subjekti pieņem lēmumus un rīkojas, pamatojoties uz valsts un pašvaldību izstrādātajiem principiem, izmantojot tiem piedāvātās pārvaldīšanas īstenošanas metodes un instrumentus.

## 4.1.

### Koncepcija daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas analītiskās vadīšanas sistēmpieejas izmantošanas iespējām mājokļu politikas izstrādē un ieviešanā

Balstoties uz izstrādāto sistēmpieeju un pārzinot pārvaldīšanas procesus ietekmējošos faktorus, ir jāizstrādā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas darbības koncepcija. Šīs izstrādātās koncepcijas galvenā virzība būtu jāvērš uz pakalpojuma sniegšanas kvalitāti, rezultativitāti, produktivitāti, klientu apmierinātību, darba spēka daudzveidības pārvaldību un drošības prasību ievērošanu un nodrošināšanu. Nodrošinot visus procesus, jāņem vērā globalizācijas ietekme gan uz pašu pārvaldīšanas pakalpojumu, gan uz to ietekmējošiem faktoriem. Tādējādi jādomā par inovāciju un pārmaiņu veicināšanu šajā nozarē, tostarp par ētikas uzvedības un pamatprincipu ieviešanu.

Pirmā līmeņa mērķis ir mājokļu politikas izstrāde. Mājokļu politikas attīstībai ir nozīmīga vieta visā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesā. Tādēļ ir svarīgi mājokļu politiku izstrādāt tādā veidā, lai tajā definētie mērķi un noteiktie principi būtu īstenojami praktiskajā darbībā. Mājokļu politikas ieviešanai ir jāparedz dažādi finanšu instrumenti, kas motivētu īpašniekus iesaistīties sava mājokļa uzturēšanā un atjaunošanā. Lai īstenotu mājokļu politiku, būtiska ir stratēģiskā plānošana jau valsts līmenī.

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomu, tās attīstību, kā arī jaunu pārvaldīšanas uzņēmumu vai biedrību dibināšanu būtiski ietekmē atbalstoša valsts politika. Nozīmīga ietekme ir finanšu resursu (tostarp grantu, kapitāla atlaižu, dāvinājumu, kredītu, pašvaldības līdzfinansējuma u. c.) pieejamībai, valsts nodokļu politikai, administratīvām procedūrām, kā arī ārējās vides stabilitātei.

Lai efektīvi saistītu politikas un budžeta plānošanu un ieviešanu vidējā termiņā, valsts pārvaldes iestādēs tiek ieviesta stratēģiskā plānošana. Tās galvenais princips ir maksimāla esošo politikas plānošanas un budžeta veidošanas procesu integrācija, un būtiskākais stratēģiskās plānošanas dokuments ir institūcijas darbības stratēģija. Stratēģiskās plānošanas mērķis ir panākt lielāku valsts pārvaldes orientāciju uz rezultātiem un efektīvāku finanšu, materiāltechnisko un cilvēkresursu izmantošanu, uzstādot konkrētus mērķus un rezultātus. Balstoties uz institūcijas ārējās un iekšējās darbības vides un

resursu analīzi, institūcija izvirza mērķus tās galvenajiem darbības virzieniem. Savukārt, lai mērītu mērķu sasniegšanas pakāpi, institūcija plāno rezultātus, raugoties, lai tiktu formulētas skaidras to definīcijas un nodrošināta pēctecība. Rezultātiem jābūt saskaņotiem ar plānošanas dokumentos uzstādītajiem mērķiem un tikai īpašos gadījumos ir pieļaujama rezultātu vārdiskā formulējuma un jēgas maiņa. Balstoties uz stratēģijā nospraustajām vidēja termiņa prioritātēm, institūcija izstrādā gada darba plānu, kas satur informāciju par konkrētiem pasākumiem stratēģijā izvirzīto mērķu sasniegšanai (Valsts kanceleja, 2022).

Pamatojoties uz izvirzīto mērķi, tiek noteikts uzdevums – uzturēt ilgtspējīgu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas politiku, sistēmas attīstību, kā arī veicināt mājokļu kvalitāti un pieejamību.

### Principi, kas jāievēro darbojoties ārējā vidē

Sociālā atbildība un labas pārvaldīšanas principi ir viens no priekšnoteiku-miem, lai process tiktu īstenots atbilstoši valsts noteiktajam mājokļu pārvaldīšanas kvalitātes līmenim, kā arī lai tiktu sniegti kvalitatīvs, klienta vēlmēm un maksātspējai atbilstošs pārvaldīšanas pakalpojums.

Sistēmpieeju lieto visā mājokļu politikas īstenošanas gaitā. Objekts ir dzīvojamā māja, subjekts – pārvaldīšanas pakalpojums un ar to saistītie daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas elementi. Sistēmpieejas principa izmantošana nozīmē, izmantojot daudzdimensionālu un daudzlīmeņu pieju, ņemt vērā gan dažādu disciplīnu skatījumus, analizējot procesus, gan arī ņemt vērā dažādu faktoru risinājumus lēmumu pieņemšanā. Starpdisciplināritātes nepieciešamība izriet no mūsdienu globālajām pārmaiņām visās nozarēs un to sarežģītības, kas pieprasī tādu pieju, kurā ņemta vērā daudzveidības, kopīgu vērtību, sadarbības un sabiedrības iesaistes vajadzības. Tā ir saistīta ar dažāda līmeņa un to paudēju zināšanām, tostarp arī neprofesionālu zināšanām (*Strathern, 2004*).

Vienota mājokļu investīciju piesaistes politika paredz, ka valstij un pašvaldībām arī turpmāk no sava budžeta jāaplāno līdzfinansējums īpašumu saglabāšanai un mājokļa dzīves cikla pagarināšanai. 2020. gada 4. martā stājās spēkā Ministru kabineta rīkojums Nr. 95 “Par nozaru politiku pamatnostādnēm 2021.–2027. gada plānošanas periodam”. Viena no rīkojuma pamatnostādnēm ir “Mājokļu pieejamības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam”, un prioritāte ir “Kvalitatīva dzīves vide un teritorijas attīstība”. Šīs prioritātes mērķis ir noteikt ilgtermiņa risinājumus pieejama mājokļa nodrošināšanā Latvijas iedzīvotājiem, paredzot, ka tiek sniegti atbalsts personu grupām mājokļu pieejamības nodrošināšanai; esošais dzīvojamais fonds līdz 2050. gadam atbilst mūsdienu energoefektivitātes, būvniecības un labiekārtotības standartiem; pastāv stabila jauna dzīvojamā fonda attīstība, lai nodrošinātu mājokļu pieejamību par mājokļiem uz tirgus nosacījumiem, gan sociāli mazaizsargātām iedzīvotāju grupām” (Ministru kabinets, 2020).

Vispārējie cilvēktiesību un vienlīdzības principi. Tiesības uz vienlīdzību likuma un tiesas priekšā ir galvenais vienlīdzības principa elements. Vienlīdzības princips pēc savas struktūras nevar tikt piemērots patstāvīgi, nepārtraukti, bez jebkādas citas tiesību normas. Tas nozīmē, ka vienlīdzības principa darbībai nepieciešams, ka jau pastāv kāda cita tiesību norma, kas kaut ko noregulē. Tādēļ šis princips ir jāskatās kopskatā ar vispārējiem cilvēktiesību principiem. Šo principu ievērošanas mērķis ir panākt lielāku vienotību starp pārvaldīšanas procesā iesaistītajām pusēm, taisnīgumu, veidojot kopēju sociāli atbildīgu pārvaldīšanas politiku un veicināt ekonomisko un sociālo progresu. Detalizētāk šie principi izpētīti monogrāfijas 2.2. apakšnodalā.

Darbojoties daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē, pārvaldīšanas pakalpojuma sniedzējiem ir jānodrošina savu darbinieku apmācības un profesionālā attīstība, lai nodrošinātu viņus ar zināšanām un prasmēm, kuras nepieciešamas sociāli atbildīga un kvalitatīva mājokļu pārvaldīšanas pakalpojuma īstenošanā. Uzņēmumiem savu iespēju robežās jānodrošina nepārtraukta profesionālo prasmju un zināšanu attīstība, profesionālās kvalifikācijas celšana, kura nepieciešama amata pienākumu kvalitatīvai veikšanai, kā arī savu potenciālu realizēšanai esošajā uzņēmumā.

Lai efektīvi varētu pārvaldīt dzīvojamās mājas, ir nepieciešama kvalitatīva un skaidra informācijas apmaiņa starp iesaistītajām pusēm. Likumdevējs jau to ir akcentējis, 1998. gadā pieņemot Informācijas atklātības likumu. Likuma mērķis ir nodrošināt, lai sabiedrībai būtu pieejama informācija, kura ir iestādes rīcībā vai kuru iestādei atbilstoši tās kompetencei ir pienākums radīt. Likums nosaka kārtību, kādā privātpersonas ir tiesīgas iegūt informāciju iestādē un izmantot to. Saskaņā ar šo regulējumu vispārpieejama informācija ir tāda informācija, kas nav klasificēta kā ierobežotas pieejamības informācija (Latvijas Republikas Saeima, 1998). Likumdevējam vajadzētu papildināt dzīvojamo māju pārvaldīšanas normatīvo aktu regulējumu par informācijas pieejamību, kur informācijas sniegšanas pienākumu varētu attiecināt arī uz privātuzņēmējiem, sabiedrībām (DzīB, DzĪKS), tādējādi arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē informācijas sniegšanas pienākums darbotos kā obligāts ne tikai gadījumos, kad īpašumu pārvalda valsts vai pašvaldību organizācija, bet arī jebkurš privātas saimnieciskās darbības veicējs. Būtiska ir informācijas pieejamība par normatīvajiem aktiem, to interpretācija, skaidrojumi, jauni pakalpojumi, tehnoloģijas, kā arī pieejamie atbalsta instrumenti, kuru var izmantot dzīvojamā fonda uzturēšanā un uzlabošanā.

Otrā līmeņa mērķis ir nodrošināt atbildīgu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu. Mērķa sasniegšanā ir iesaistīti gan paši īpašnieki, gan daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumi, gan citi mājokļu lietotāji un nozares pārstāvji. Mērķa sasniegšanai tiek definēts uzdevums – izmantot pārvaldīšanas metodes un instrumentus. Šī uzdevuma izpildē ir jāveic organizatorisks darbs gan pašiem īpašniekiem, gan māju pārvaldīšanas

uzņēmumiem, ja tie no īpašniekiem ir saņēmuši uzdevumu – pārvaldīt mājokli. Lai izpildītu noteiktu mērķi un uzdevumus, ir jādefinē, pēc kādiem principiem darbi tiek plānoti un veikti, jāņem vērā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas standarts, kā arī dažādas pārvaldīšanas pakalpojuma īstenošanas stratēģijas, pieejas un tehnoloģijas.

Paaugstinoties sabiedrības dzīves kvalitātei, ir pieprasījums pēc pievilcīgas, tīras, sakoptas un drošas dzīves vides. Arvien vairāk tiek iedzīvināti ilgtspējīga dzīvesveida paradumi. Vides problēmu mērogs var būt no viena uzņēmuma līdz pat globālām vides problēmām, kuru risināšanai nepieciešama sadarbība (Blumberga *et al.*, 2010).

Dalībniekiem ir jākoncentrējas uz sociāli atbildīgu, kvalitatīvu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, tostarp tehnisko uzturēšanu, vides prasību ievērošanu, mājokļa dzīves cikla pagarināšanu un ilgtspējīgu saglabāšanu.

### **Principi, kas jāievēro darbojoties iekšējā vidē**

Darbu kompleksums norāda uz nepieciešamību veikt pārvaldīšanas pakalpojumu analīzi, kas ir kā neaizstājams plānošanas priekšnoteikums, pamatojoties uz finanšu rādītājiem, darbu izmaksām, iedzīvotāju maksātspēju, spēju samaksāt izrakstītos rēķinus. Darbi iespēju robežas ir jāveic kompleksi, tādējādi ieiekonomējot gan finanšu, gan laika resursus un īsākā termiņā panākot īpašuma saglabāšanu.

**Optimālu pārvaldīšanas metožu izvēle.** Šis princips norāda, ka visām pārvaldīšanas pakalpojumā iesaistītajām pusēm jāsadarbojas saskaņoti, nodrošinot pakalpojumu tā, lai tiktu saglabāta un uzlabota dzīvojamās mājas lietošanas vērtība visā tās dzīves laikā.

**Optimālu pārvaldīšanas izmaksu izvēle.** Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas gaitā tiek izstrādāta darbības stratēģija, kurā noteikti sasniedzamie rezultāti, izstrādāts pārvaldīšanas plāns. Šī pieeja tiek piemērota katram objektam atsevišķi atbilstoši objekta tehniskajam stāvoklim un īpašnieku maksātspējai. Pamatojoties uz plānotajiem darbiem, tiek slēgti līgumi, kuru ekonomiskais pamatojums un izdevīgums tiek izvērtēti.

**Pārvaldīšanas pakalpojuma groza dažādība.** Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums paredz obligātās minimālās pārvaldīšanas darbības. Praksē ir dzīvojamās mājas, kas netiek pārvaldītas, jo to īpašnieki nav izvēlējušies pārvaldniku. Tā rezultātā īpašums netiek uzturēts, gadu gaitā tas sāk degradēties un apdraudēt apkārtējo drošību. Ir dzīvojamās mājas, kurās tiek nodrošināts vairāk nekā tikai obligātās darbības: ir veikti apjomīgi atjaunošanas darbi, izbūvētas labiekārtotas teritorijas, modernizētas mājā esošās iekārtas, kuru ieviešana ir ekonomiski pamatota un nodrošina pakalpojuma sniegšanas kvalitātes uzlabošanu visā mājokļa dzīves laikā. Tas liecina par nepieciešamību likumdevējam noteikt minimālo pārvaldīšanas pakalpojuma grozu, kā arī valsts vai pašvaldību iestādēm veikt šī procesa īstenošanas uzraudzību.

**Pārvaldīšanas formu dažādība.** Šī principa ieviešana daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem nodrošina iespēju izvēlēties veidu, kā pārvaldīt savu īpašumu. Tas nozīmē, ka īpašniekiem pastāv iespēja pašiem pārvaldīt savu īpašumu, dabinot dzīvokļu īpašnieku biedrību. Tādā gadījumā ir atvieglinātas prasības izglītībai, jo dzīvojamās mājas pārvaldīšanai nepieciešama profesionālā izglītība vismaz trešajā profesionālās kvalifikācijas līmenī. Otrajā variantā īpašnieki mājas pārvaldīšanai pilnvaro profesionālu pārvaldniku. Jebkurā gadījumā tiek slēgts dzīvojamās mājas pārvaldīšanas līgums, kur īpašnieks uzdod un pilnvaro pārvaldniku, bet pārvaldniks apņemas par līgumā noteikto samaksu pārvaldīt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju.

Pārvaldišanas līgumus slēdz divos dažādos veidos – kā koplīgumu vai kā individuālus līgumus ar katru dzīvokļa īpašnieku. Ievērojot Augstākās tiesas jaunākajā judikatūrā paustās atziņas, pārvaldīšanas līgums būtu slēdzams starp dzīvokļu īpašnieku kopību un pārvaldniku, nevis katru dzīvokļa īpašnieku un pārvaldniku. Lai arī normatīvais regulējums tieši neparedz duālu veidu, kādā pārvaldīšanas līgums ir slēdzams, tas izriet no prakses. Ar dzīvokļu īpašnieku lēmumu koplīguma parakstīšanai var tikt pilnvarota viena vai vairākas personas. Tomēr pastāv risks, ka tiks celtas ierunas par pilnvarojuma esamību (Keterliņa, 2020).

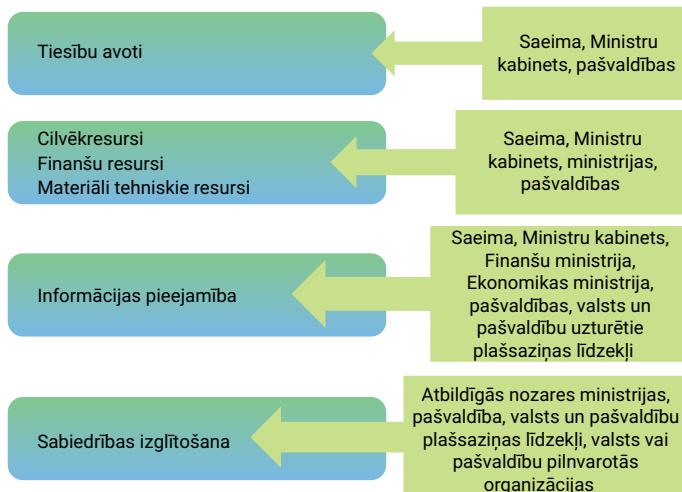
**Caurspīdīguma princips** nozīmē detalizētu finanšu līdzekļu izlietojuma atspoguļojumu īpašniekiem saprotamā formā, lai viņi varētu izsekot iemaksāto naudas līdzekļu izlietojumam. Par caurspīdīguma principu iestājas arī Patērētāju tiesību aizsardzības centrs, uzsverot, ka līguma noteikumi formulējami vienkāršā un saprotamā veidā. Personām, kuras nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldību, ir pienākums informēt īpašniekus par savām darbībām, jo tieši īpašnieki ir tie, kuri pārvaldniekus algo, tātad viņiem ir tiesības zināt par pārvaldīšanas procesā veiktajiem pasākumiem un to izmaksām.

**Informācijas apmaiņas princips.** Lai efektīvi varētu pārvaldīt dzīvojamās mājas, arī šajā posmā ir nepieciešama kvalitatīva un skaidra informācijas apmaiņa starp iesaistītajām pusēm. Pārvaldīšana ir dinamisks process, kura gaitā tiek īstenoti dažādi plāni, pieņemti dažāda veida lēmumi, īstenotas dažādas pārvaldīšanas stratēģijas. Lai nodrošinātu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas stratēģijas ilgtspēju, klientu apmierinātību ar saņemto pakalpojumu, ir jānodrošina pilnvērtīga un ātra informācijas apmaiņa, lai neveidotos informācijas trūkums, kas var būt par kavēkli stratēģijas īstenošanā. Īstenojot šo principu, jāņem vērā informācijas apmaiņas tiesiskuma robežas un šo robežu pārkāpuma sekas.

## Īstenošana

Lai sasniegtu definēto mērķi, likumdevējam ir jāizmanto vairāki instrumenti: nozari regulējošie normatīvie akti (Eiropas Savienības direktīvas, regulas, Latvijas Republikas likumi, noteikumi u. c.), cilvēkresursi, finanšu resursi, materiāli tehniskie resursi, īpašu uzsvaru liekot uz informācijas tehnoloģiju

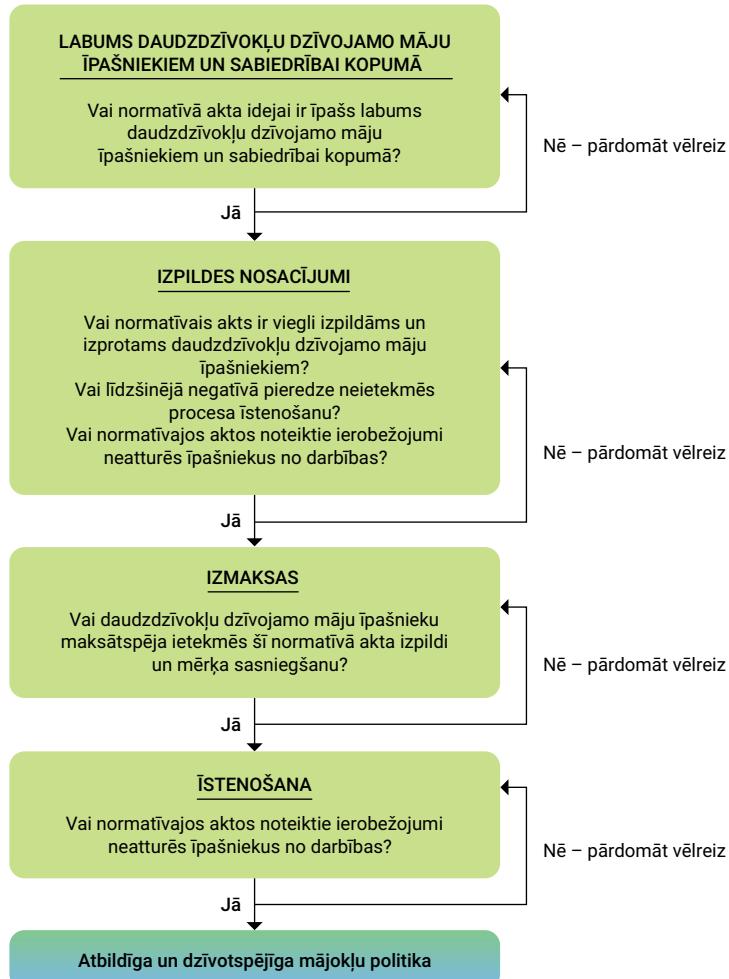
jaunākajām tendencēm gan uzraudzības, gan datu apstrādes, gan informācijas apmaiņas jomā. Jaunas tehnoloģiskās zināšanas ir nozīmīgs sabiedrības attīstības priekšnoteikums, uzmanība ir jāpievērš gan zināšanu radīšanai, gan to pieejamībai. Gan datu analīzes, gan arī izglītošanas jomā jānodrošina informācijas pieejamība par nozares attīstības tendencēm, jaunākajiem grozījumiem normatīvo aktu regulējumā, pušu atbildības līmeņiem, kā arī par vienu no prioritātēm ir jānosaka sabiedrības izglītošana (sk. 4.2. att.).



4.2. attēls. Mājokļu politikas izstrādes posmi un iesaistītās puses.

Normatīvajos aktos jānosaka maksimālais slieksnis lēmumu pieņemšanai un darbu organizēšanai. Ja pārvaldnieks no savas puses ir veicis visus nepieciešamos darbus (apsekojis māju, sagatavojis piedāvājumu, izmaksas, organizējis lēmumu pieņemšanu), bet īpašnieki nav lēmumu atkārtoti pieņēmuši bez pamatojuma, tad atbildībai par sekām būtu jāpāriet īpašniekiem. Kā obligāta būtu ieviešama prasība īstenot dzīvokļu īpašnieku apmācības, kas nodrošinātu minimālo īpašnieku zināšanas līmeni.

Mājokļu politika ir svarīgs nacionālās ekonomikas un sociālās politikas elements. Tās loma mūsdienu brīvā tirgus saimnieciskajā mehānismā ieņem aizvien lielāku un svarīgāku vietu. Likumdevējam ir jānosaka konkrētas atbildīgās personas katrā politikas izstrādes posmā, lai nodrošinātu, ka katrs iesaistītais uzņemas savu – politisko, juridisko, sociālo, administratīvo, civiltiesisko – atbildību. Lai panāktu plānoto rezultātu, ir jāievēro pareiza stratēģiskā secība: labums daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem un sabiedrībai kopumā, pārvaldīšanas darbu izpildes nosacījumi, izmaksas un īstenošana (sk. 4.3. att.). Stratēģijas izstrādē izmantojami nosacījuma likumi.



4.3. attēls. Mājokļu politikas izstrādes stratēģiskā secība ārējās vides apstākļos (attēls izstrādāts, balstoties uz Zilā okeāna stratēģiju (Čans, Maborna, 2008)).

Stratēģijas izstrādes sākumpunkts ir noskaidrot, vai no izstrādātā normatīvā akta un tā ieviešanas dzīvē būs labums daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem. Jāspēj atbildēt uz jautājumu, vai normatīvā akta idejai ir īpašs labums daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem. Tas varētu būt, piemēram, saistīts ar lēmumu pieņemšanas procedūru pilnveidošanu, atkritumu apsaimniekošanas jautājumiem vai kādas līdzfinansējuma programmas izstrādi. Ir jābūt pārliecinošam iemeslam to virzīt izskatīšanai darba grupās, Ministru kabinetā vai Saeimā u. c. Ideja ir jāvirza uz priekšu tikai tajā brīdī, kad ir saņemtas apstiprinošas atbildes. Ja nepieciešams, piedāvājums

jāpārdomā atkārtoti, izskatot dažādās darba grupās, kurās iesaistīti gan nozares speciālisti, gan ministriju un citu organizāciju pārstāvji.

Kad ideja ir apstiprināta, tad pāriet pie nākamā soļa – izpildes nosacījumu izskatīšanas. Ir jāatbild uz jautājumiem:

- vai normatīvais akts ir viegli izpildāms un izprotams daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem;
- vai līdzšinējā negatīvā pieredze neietekmēs procesa īstenošanu;
- vai normatīvajos aktos noteiktie ierobežojumi neatturēs īpašniekus no darbības.

Likumdevēja un politikas veidotāju intereses nedrīkst aprobežoties ar vēlmi izstrādāt normatīvo aktu un to pieņemt Ministru kabinetā, Saeimā vai pašvaldību gadījumā – domes sēdē. Ja normatīvais akts būs īpašniekiem grūti izprotams un izpildāms, tad tā darbība nesasnieg savu mērķi. Piemēram, pieņemot normatīvo aktu par kādas līdzfinansējuma programmas izstrādi, ir jāizvirza tādi kritēriji, kurus lielākā mērķauditorijas daļa varētu izpildīt.

Trešais solis – izmaksas. Izstrādājot dokumentu, jāatbild uz jautājumu, vai daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašnieku maksātspēja ietekmēs šī normatīvā akta izpildi un mērķa sasniegšanu un vai ir skaidri izprotams, par kādām izmaksām ir runa, kāds ir atbildības sadalījums un iespējamie finanšu avoti. Kamēr nav skaidras atbildes vai dokumenta izstrādē iesaistīto pušu viedokļi būtiski atšķiras, ir jāatgriežas sākumpunktā un nepieciešamības gadījumā jāveic detalizēta problēmas analīze. Nedrīkst pieļaut, ka par noteicošo faktoru kļūst, piemēram, administratīvā atbildība normatīvā akta prasību izpildē vai neizpildē. Ja nevar sasniegt dokumentā izvirzīto mērķi, jāizskata cita veida alternatīvas.

Ceturtais solis – īstenošana. Jāatbild uz jautājumu, kādi ir ierobežojumi normatīvā akta īstenošanai un vai normatīvajos aktos noteiktie ierobežojumi neatturēs īpašniekus no darbības. Mājokļu politikas vai normatīvā akta izstrāde ir pabeigta tikai tad, kad ieviešanas ierobežojumus varēs novērst normatīvo aktu vai politikas dokumentu ieviešanas sākumposmā, lai nodrošinātu veiksmīgu mājokļu politikas īstenošanas dokumentu, normatīvo aktu izstrādi un ieviešanu.

### Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanas standarts

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanas standarta nepieciešamību nosaka jau šobrīd esošā tiesiskā bāze un praktiskā pārvaldīšanas īstenošana. Likumdevējs ir noteicis likumā obligāto minimālo darbu izpildi, tomēr pastāv atšķirīgi viedokļi par šī procesa ieviešanu un atbildības līmeņa noteikšanu starp pusēm.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanas standarta ieviešana norādītu, kā organizēt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas darbības. Standarta darbības pamatā ir princips, saskaņā ar kuru visi paredzētie procesi hierarhiski tiek iedalīti primārajās un pakātotajās darbībās atbilstoši to būtiskākajiem

rezultātiem. Lai veiktu izmaiņas dzīves vides kvalitātē, ir jānodrošina mājokļa funkcionalitāte un pakalpojuma kvalitāte. Standarta hierarhija tiek veidota, pamatojoties uz amerikānu psihologa Abrahama Maslova (*Abraham Harold Maslow*) vajadzību teoriju (sk. 4.4. att.). Saskaņā ar A. Maslova cilvēka dinamisko motivāciju teoriju vajadzības tiek klasificētas to apmierināšanas kārtībā (Maslovs, 1958). Monogrāfijas autore šīs vajadzības ir pielāgojusi daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma nodrošināšanai.



4.4. att. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanas standarts.

Savukārt sadalījums kategorijās nosaka, cik lielā mērā īpašnieki un/vai personas, kuras nodrošina mājas pārvaldīšanu, ievēro standartā noteiktās prasības (pakalpojuma sniegšanas apjomī). Standarta ievērošanas prasību izpildi un statistiku varētu veikt par nozari atbildīgās institūcijas. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanas standarta ieviešana radītu priekšnoscījumus pārvaldīšanas un uzturēšanas organizēšanai, lai:

- 1) pagarinātu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju un to konstrukciju, atsevišķu elementu un inženiersistēmu dzīves ciklu, kā arī saglabātu to liešanas īpašības;
- 2) nepieļautu ēku konstrukciju elementu un inženiersistēmu defektu rašanos;
- 3) samazinātu tehnisko sistēmu izraisītus pārtraukumus pakalpojumu sniegšanā;
- 4) samazinātu ar telpu vides drošību saistītos riskus;
- 5) saglabātu un uzlabotu īpašuma estētiskās īpašības;
- 6) paaugstinātu personāla darba efektivitāti nekustamā īpašuma pārvaldīšanas un uzturēšanas organizēšanā;

- 7) īstenotu projektus, kas nodrošinātu dzīvojamās mājas atbilstību spēkā esošajiem tehniskajiem standartiem un energoefektivitātes paaugstināšanas principiem;
- 8) izstrādātu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas un uzturēšanas darba analīzes sistēmu;
- 9) pilnveidotu darbu izpildes metodes, uzlabotu saistītās vadības procedūras.

Pilnveidojot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas jomu, paaugstināsies pakalpojuma kvalitāte, uzlabosies cilvēku labklājības un komforta līmenis, palielināsies konkurētspēja pārvaldīšanas uzņēmumu starpā un tiks veicināta valsts ekonomikas attīstība.

- Izstrādājot standartu, būtu jāizmanto dažādi metodoloģiskie risinājumi:
- definēt, sistematizēt terminoloģiju, veicināt tās izpratni;
  - veicināt, ka procesu īsteno nozares profesionāļi, kam ir atbilstošs zināšanu, prasmju un kompetences līmenis, saskaņā ar profesiju standartos noteiktajiem pienākumiem un spējām;
  - veicināt pakalpojumu veikšanu atbilstoši normatīvo aktu regulējumam, noteiktajām procedūrām, tehniskajiem noteikumiem, panākot pakalpojuma attīstību, kvalitātes paaugstināšanos un rezultātu efektivitāti;
  - nodrošināt pakalpojuma sniegšanas procesā iesaistīto pušu uzraudzību, sniegto pakalpojumu atbilstību normatīvo aktu prasībām;
  - veikt datu monitoringu par sniegtajiem pakalpojumiem, to kvalitāti, problēmām;
  - veicināt labās prakses pieejamību.

### Īstenošana

Lai valstī attīstītos nekustamo īpašumu pārvaldīšanas pakalpojumu sniegšana un lai pārvaldnieks varētu būt konkurētspējīgs daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tirgū, jāizmanto noteiktas pārvaldīšanas īstenošanas metodes.

Vienas no svarīgākajām ir ekonomiskās, tostarp finanšu analīzes, metodes, jo klientu maksātspēja ir viens no svarīgākajiem rādītājiem, lai pārvaldīšanu varētu īsteno saskaņā ar mājokļu tehnisko stāvokli un pasākumiem, kas būtu jāveic, lai uzlabotu to kvalitāti. Pamatojoties uz ekonomiskajām metodēm, tiek veikta pārvaldīšanas procesa prognozēšana un plānošana.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošanas jomā viennozīmīgi daudz veiksmīgāk būtu izmantot kompleksa atjaunošanu, tomēr, nemot vērā šobrīd pieejamo valsts un pašvaldību, kā arī Eiropas Savienības struktūrfondu līdzfinansējumu, ir skaidrs, ka daudzos gadījumos māju atjaunošanā tiks izmantots princips "solis pa solim", jo tas nodrošina iespēju īsteno remontdarbus arī tajos mājokļos, kuru īpašniekiem ir zemāka maksātspēja. Lēmumu pieņemšanas prioritātēm vajadzētu būt īpašnieku pusē, brīvām no valsts un pašvaldību tiesiski noteiktajiem principiem.

2022. gads Latvijā ienāca ar jaunām aktivitātēm, jo kļuva pieejams valsts atbalsts atjaunojamo energoresursu izmantošanas veicināšanai, iegādājoties saules elektrostaciju, ietverot saules paneļus un invertoru, ar kopējo uzstādīto jaudu līdz 11,1 kW (ieskaitot), ar pieslēgumu kopējam elektroapgādes tīklam vai bez. Lai arī sākotnēji lielākā aktivitāte ir vienīgimenes māju īpašnieku vidū, tomēr šobrīd tiek izrādīta interese arī par daudzdzīvokļu dzīvojamo ēku aprīkošanu ar saules paneļu tehnoloģijām.

Mājsaimniecības, kuras iegūst elektroenerģiju no saules paneļiem, pārražoto enerģiju iespējams uzkrāt, nododot elektrotīklu uzturētājam AS "Sadales tīkls" sistēmā atbilstoši neto uzskaites principam. Nesezonā, piemēram, ziemā, kad saules paneļu efektivitāte ir mazāka, mājsaimniecībām ir iespēja iepriekš uzkrāto elektroenerģiju saņemt atpakaļ, sedzot tikai sadales pakalpojuma izmaksas. Daudzdzīvokļu ēkās, kur katram dzīvoklim ir savs komercuzskaites elektroenerģijas skaitītājs, no saules paneļu iekārtas, kas uzstādīta uz koplietošanā esoša jumta un paredzēta visas ēkas iedzīvotāju vajadzībām, saražoto enerģiju iespējams iztērēt uzreiz, sedzot tikai koplietošanas telpu elektroenerģijas patēriņu, taču iespēja saražoto enerģiju nodot glabāšanai tīklā un pēc tam to saņemt atpakaļ īsti nepastāv. Tas rada nevienlīdzīgus apstākļus, ko Saeima iecerējusi risināt, rosinot veikt grozījumus Enerģētikas likumā un iekļaujot tajā energokopienas jēdzienu. Energokopienas biedri un aktīvie lietotāji varēs dalīties jeb kopīgot savu saražoto elektroenerģiju ar citiem energokopienas biedriem vai aktīvajiem lietotājiem tajā pašā ēkā vai vienā cita veida nekustamajā īpašumā. Praksē tas nozīmētu, ka persona, kura ir energokopienas biedrs, daudzdzīvokļu ēkā patērē saražoto elektroenerģiju no saules paneļu sistēmas, kas uzstādīta uz jumta, un to var darīt visi pārējie šīs ēkas energokopienas biedri. Ja visa saražotā elektroenerģija konkrētajā brīdī energokopienas biedriem nav nepieciešama, to var pārdot atpakaļ tīklā, iepriekš vienojoties ar kādu elektroenerģijas tirgotāju, kā arī pēc tam atpirkt, iepriekš vienojoties par atpirķšanas cenu (Bonava, 2022).

Būtiski ir veikt dzīvojamās mājās visu inženiertīklu tehnisko apkopi un atjaunošanu. Šie darbi nodrošina cilvēku un apkārtējās vides drošību, kā arī paildzina ēkas dzīves ciklu. Jaunajos projektos sāk ieviest arī ēkas inženier-tehnisko sistēmu automatizācijas un vadības sistēmu funkcionalitāti.

Visu pārvaldīšanas pakalpojumu neatņemama sastāvdaļa ir uzraudzība un monitorings. Piemēram, veicot daudzdzīvokļu māju energoefektivitātes paaugstināšanas pasākumus, pēc atjaunošanas noslēguma ir jāseko mājas siltumenerģijas patēriņam un veikto būvdarbu kvalitātei. Ir jāveic pakalpojuma kvalitātes izpēte, konstatējot novirzes no normas, defektus, to cēloņus. Jāveic arī klientu darījumu uzraudzība.

Izmantojot modernākās tehnoloģijas un iekārtas, iespējams nodrošināt tehnisko iekārtu un to parametru darbības uzraudzību, kas dod iespēju iegūtos datus izmantot, lai ātri reaģētu un novērstu gan drošības riskus, gan

tehniskas klūmes, gan darbības pārtraukumus u. c. Sistēmu monitorings ilgtermiņā dod iespēju novērtēt iekārtu un ēkas tehnisko stāvokli kopumā, to saimniecisko izdevīgumu un efektivitāti.

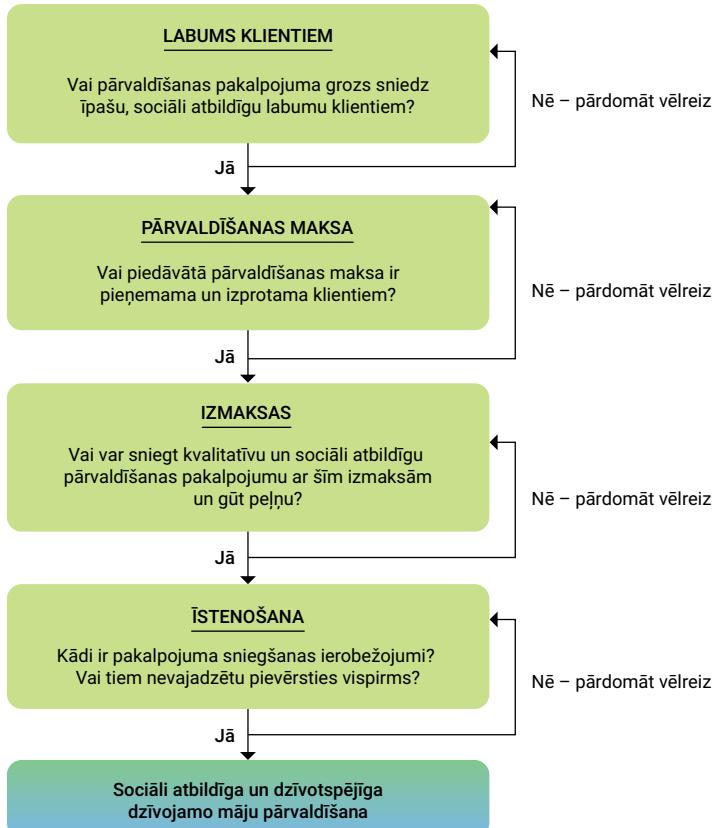
Aizvien lielāku vietu pakalpojuma sniegšanā ieņem programmēšana, jo visi aprēķini galvenokārt tiek veikti, izmantojot speciālās datorprogrammas. Lai nodrošinātu sniegtu pakalpojumu atbilstību normatīvo aktu prasībām un ieviestu informācijas sistēmas funkcionalitāti, Ekonomikas ministrija, Būvniecības valsts kontroles birojs, Valsts zemes dienests un citi nozares profesionāļi turpina attīstīt Būvniecības informācijas sistēmu (BIS), nodrošinot elektroniskās mājas lietas vešanu.

Būtiska ir arī komunikācija starp iesaistītajām pusēm: pārvaldnieks – īpašnieki/īrnieki/nomnieki; pārvaldnieks – mediji. Nodrošinot komunikāciju (gan mutisku, gan rakstisku), tiek izplatīta informācija par dažādām ar māju pārvaldīšanu tēmām – par veiktajiem darbiem, iztērētajiem finanšu līdzekļiem, pārvaldīšanas plāniem, iespējām izmantot valsts un pašvaldības līdzfinansējumus, par ēku un iekārtu modernizācijas iespējām u. c.

Būtiski ir pārzināt interneta vides specifiku, mediju uztveres un lomu daudzveidību, sava uzņēmuma tēla veidošanu, izmantot datu vizualizāciju, pārzināt teksta rakstišanas un tā izkārtojumu principus, valodas lietojumu. Plānojot komunikāciju, ir būtiski saprast, kas ir mērķauditorija (īpašnieki, īrnieki, nomnieki u. c.), lai piesaistītu uzmanību, vairotu uzticību pārvaldīšanas pakalpojuma sniedzējam un uzlabotu tā reputāciju. Aizvien vairāk ir jāpārorientējas uz aktivitātēm interneta vidē. Interneta izmantošana ļauj efektīvāk sasniegt mērķus un virzīt tirgū konkurētspējīgus un ilgtspējīgus, tostarp videi draudzīgus, produktus un pakalpojumus. Interneta resurss ļauj būtiski samazināt komunikācijas izmaksas un nodot savu ziņojumu lielākai mērķauditorijas daļai, salīdzinot ar tradicionālajiem (drukātajiem) materiāliem.

Lai panāktu efektīvu, saimnieciski izdevīgu un sociāli atbildīgu pārvaldīšanas pakalpojuma rezultātu, ir jāievēro pareiza izpildes stratēģiskā secība: labums klientiem, izpildes nosacījumi, izmaksas un īstenošana (sk. 4.5. att.). Stratēģijas izstrādē izmantojami nosacījuma likumi.

Stratēģijas izstrādēs sākumpunkts ir kā **pirmais solis**: noskaidrot, vai piedāvātais pārvaldīšanas pakalpojuma grozs būs optimāls, lai nodrošinātu pārvaldīšanas pakalpojumu nodrošinājumu, un sniegs labumu klientiem. Jāspēj atbildēt uz jautājumu, vai pārvaldīšanas pakalpojuma grozs sniedz īpašu, sociālu atbildīgu labumu klientiem. Pirms pakalpojuma groza piedāvājuma gatavošanas ir jāspēj veikt tālredzīgu tagadnes analīzi un nākotnes prognozēšanu. Jānoskaidro potenciālo klientu maksātspēja, vēlmes, dzīvojamās mājas tehniskais stāvoklis. Pārvaldīšanas pakalpojuma piedāvājums ir jāvirza uz priekšu tikai tajā brīdī, kad ir saņemtas atbildes par objekta tehnisko stāvokli, klientu maksātspēju un vēlmēm nākotnē, nepieciešamības gadījumā vēl jāpārdomā atkārtoti, izskatot pakalpojuma dažādības iespējas un tikai tad pieņemot gala lēmumu par turpmāko rīcību.



4.5. attēls. Sociāli drošas daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas stratēģijas izstrādes secība (attēls izstrādāts, balstoties uz Zilā okeāna stratēģiju (Čans, Maborna, 2008)).

Kad ideja ir apstiprināta, tad pāriet pie **otrā soļa** – pārvaldīšanas maksas aprēķināšanas. Ir jāatbild uz jautājumu, vai piedāvātā pārvaldīšanas maksa ir viegli pieejama un izprotama klientiem. Gatavojot piedāvājumu, būtu jāaprēķina pārvaldīšanas maksa, lai tā būtu ekonomiski izdevīga gan klientam, gan arī pašam pārvaldīšanas uzņēmumam. Nav pieļaujams, ka cena tiek noteikta tikai pēc konkurentu sniegtajām cenām vai piedāvājot dempinga cenu. Ir jāpārdomā, kāda būs pievienotā vērtība no sagatavotā piedāvājuma un tā cenas.

**Trešais solis** – izmaksas. Rēķinot izmaksas, jāatbild uz jautājumu, vai var sniegt kvalitatīvu un sociāli atbildīgu pārvaldīšanas pakalpojumu ar šīm izmaksām un gūt peļņu. Pārvaldīšanas pakalpojuma mērķis ir noteikts Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likuma 2. pantā. Tas nozīmē sniegt kvalitatīvu, sociāli atbildīgu uz ilgtspējīgu saglabāšanu vērstu pakalpojumu.

**Ceturtais solis** – īstenošana. Jāatbild uz jautājumiem, kādi ir īstenošanas ierobežojumi pakalpojuma sniegšanai un vai tiem nevajadzētu pievērsties

vispirms. Te būtu jānoskaidro, kādi ir galvenie faktori, kas var kavēt pilnvērtīga, kvalitatīva un sociāli atbildīga pakalpojuma sniegšanu. Ir jāsagatavo biznesa plāns, jāizvērtē riski, jānovērš plāna ieviešanas ierobežojumi, lai nodrošinātu sociāli atbildīgu, uz ilgtspējīgu saglabāšanu vērstu pakalpojumu.

Priekšrocības, izstrādājot stratēģiju, ir:

- 1) datu analīze un vispārējs novērtējums mainīgajam dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma klimatam, kas ietekmē gan visas procesā iesaistītās puses, gan iekšējo un ārējo vidi (politisko, sociālo, ekonomisko, tehnisko, digitālo u. c.);
- 2) stratēgisko mērķu, uzdevumu un stratēģijas definēšana, izstrāde, īstenošana, novērošana, novērtēšana;
- 3) stratēgiskās plānošanas metodes un modeļu izvēle.

Valsts institūcijām atšķiras izpratne par prioritātēm, jo katras no tām rīkojas atkarībā no savas institūcijas stratēģijas, sasniedzamajiem mērķiem, uzdevumiem un rezultātiem, piemēram, Ekonomikas ministrija – no investīciju un būvniecības nozares prizmas, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija – no vides aizsardzības, klimata pārmaiņu, reģionu attīstības prizmas, Finanšu ministrija – finanšu, tostarp Eiropas Savienības struktūrfondu vadības, nodokļu un nodevu politikas un fiskālās politikas prizmas, Tieslietu ministrija – normatīvo aktu izstrādes, tiesību politikas, tiesu sistēmas u. c. Tādēļ ir svarīgi, izstrādājot mājokļu politikas stratēģiju, atrast kopīgas prioritātes, kopīgi strādāt ar iegūto informāciju, paredzēt riskus un plānot prasmīgu, efektīvu, uz ilgtspējīgu saglabāšanu vērstu politiku.

Valstij jāregulē šī uzņēmējdarbības nozare, izmantojot dažādus instrumentus – ekonomiskus, tiesiskus, administratīvus, vides un sociālus, šo instrumentu izmantošanas izstrādē piaeacinot nevalstiskās organizācijas (NVO). Minētie instrumenti ir dažādas pašregulējošas sviras, kas ideālā variantā var stimulēt uzņēmēju un var arī mazināt uzņēmēju motivāciju, kā arī ir saistītas ar izdevīgumu vai neizdevīgumu (Abizāre, 2003).

Lai motivētu dzīvokļu īpašniekus uzlabot savus īpašumus, lai veicinātu pārvaldnieku darba kapacitātes paaugstināšanu, valsts var izmantot vairākus instrumentus.

1. Ekonomiskie instrumenti – nekustamā īpašuma nodokļu samazināšana atjaunotajām ēkām visā kredīta atmaksāšanas periodā; izdevīgas valsts iekšējā aizņēmuma procenta likmes noteikšana; nekustamā īpašuma nodokļa palielināšana neatjaunotajām ēkām; valsts atbalsta mehānismu izstrāde nekustamo īpašumu kompleksai atjaunošanai.
2. Tiesiskie instrumenti – tiek izstrādāti, uzlaboti daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari regulējošie instrumenti, judikatūras veidošana, tās maiņa, juridisko dokumentu paraugu izstrādāšana un to pieejamības nodrošināšana nozarē strādājošiem, tiesības veidot nevalstiskās organizācijas u. c.

3. Administratīvie instrumenti – tiek izstrādāti pakalpojumu kvalitātes kritēriji nekustamo īpašumu pārvaldniekiem; noteiktas ēku atjaunošanā izmantojamo materiālu kvalitātes prasības, savu pienākumu izpilde.
4. Sociālie instrumenti – dažādi sociālie pakalpojumi un sociālā palīdzība dažādām klientu grupām, īstenojot pašvaldības kompetenci sociālo pakalpojumu jomā.
5. Vides instrumenti – emisiju samazināšana, uzraugot klimata politikas un ar to saistīto pasākumu īstenošanu un ietekmi, “nulles” enerģijas ēku būvniecības atbalstišana, atkritumu šķirošanas attīstība, vides piesārņojuma, ķīmisku vielu iedarbības uz iedzīvotājiem novērtēšana.

Māju pārvaldīšanā primārie instrumenti ir tiesiskie un ekonomiskie. Ja abi šie instrumenti tiks savstarpēji sabalansēti, tad administratīvo instrumentu izmantošana būs minimāla.

Lai veicinātu visu iepriekš minēto instrumentu izstrādi un ieviešanu, ir jāiesaista ar jomu saistītās NVO. Tas ir būtiski, jo jebkura NVO ir veidota tā, lai darbotos sabiedrības un tās grupu interesēs, un to darbība nav vērsta uz peļņas gūšanu. NVO spēlē svarīgu lomu politikas formulēšanas, izskaidrošanas, īstenošanas un vērtēšanas procesos. Tās darbojas kā papildu informācijas avots un pirmais brīdinātājs par politikas potenciālajiem riskiem vai neveiksmēm. NVO un valsts iestāžu cieša sadarbība ļauj strādāt profesionālāk, nodrošinot konsultācijas ar sabiedrību un formulējot politiku tai saprotamā izteiksmes formā.

### Rezultātu monitorings un pārvaldīšanas darbu uzraudzība

Sistēmpiejas metodoloģijā ir norādīts rezultātu monitorings un pārvaldīšanas darbu uzraudzība. Saskaņā ar definīciju Valodas konsultāciju elektro-niskajā datubāzē monitorings ir stāvokļa novērošanas, kontroles, analīzes un prognozēšanas sistēma (Valodas konsultācijas, 2020).

Lai monitorings būtu ticams, ir jābūt objektīviem datiem. Piemēram, Centrālajai statistikas pārvaldei ir nevis izlases veidā jāpieprasī informācija no uzņēmumiem, bet jāaptaujā simtprocentīgi visas juridiskās un fiziskās personas, kas nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu.

Neatzīstājams plānošanas priekšnoteikums ir saimnieciskās darbības analīze. Lai uzņēmums varētu pamatoti plānot savu darbību nākotnē, vispirms ir sīki jāizanalizē iepriekšējās darbības rezultāti. Ir jāanalizē saikne starp uzņēmējdarbību, inovācijām un vadību. Analīze dod iespēju ne tikai izpētīt konkrētā uzņēmuma darbības panākumus, bet arī salīdzināt tos ar līdzīgiem uzņēmumiem. Ekonomiskajai analīzei nepieciešama noteikta informatīvā bāze. Tās kvalitāte ir atkarīga no uzņēmumā organizētās finanšu uzskaites un pārskatu kvalitātes, kā arī tajos ietilpst ošo rādītāju patiesuma un ticamības. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumiem tas dotu iespēju uzlabot savu pakalpojuma kvalitāti, izmantot

jaunas uzraudzības metodes, atvērtu jaunus tirgus un jaunus organizēšanas veidus.

Rezultātu monitorings gan valstij, gan pašvaldībai ļautu būt informēti par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju esošā stāvokļa un situācijas potenciālo uzlabošanos vai paslīktināšanos, kā arī iegūt pamatinformāciju, vai īpašnieki vai to pilnvarotās personas – pārvaldniesi – nodrošina māju pārvaldīšanu un tehnisko uzturēšanu atbilstoši normatīvo aktu prasībām un īpašnieku vēlmēm.

Ir jāatjauno Mājokļu monitoringa sistēma, kuru 2002. gadā attīstīja valsts aģentūra "Mājokļu aģentūra". Tās mērķis bija nodrošināt valsts pārvaldes iestādes un pašvaldības ar informāciju, kas ir svarīga mājokļu politikas veidošanai. Sistēma tika attīstīta, balstoties uz to, ka pastāvošo privatizācijas elektronisko datubāzi, papildinot to ar informāciju par mājokļu nodrošinājuma, pieejamības, attīstības, ilgtspējas un tirgus darbības monitoringa datiem. 2011. gadā Privatizācijas aģentūra pieņēma lēmumu par Mājokļu monitoringa sistēmas likvidēšanu.

Valstij ir jābūt vienotai mājokļa sektora novērošanas, prognozes un analīzes sistēmai, kurā tiek uzkrāti dati par dzīvojamām mājām gan objektu līmenī (ēkas būvniecības gads, izmantotie materiāli, dzīvokļu skaits, esošās komunikācijas, veiktie remonti, veiktie energoauditi un to rezultāti, tehnisko apsekojumu rezultāti u. c.), gan arī par dažādiem ar mājokļiem saistītiem procesiem – ēku atjaunošanu, jaunu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju būvniecību, mājokļu īpašuma formām, pašvaldību politiku, pieejamām subsīdijām u. c.

Rezultātu monitorings un pārvaldīšanas darbu uzraudzības sistēmas ir attēlota trilemmas veidā. Trilemmas mērķis – uzturēt esošo datubāzi par mājokļiem, papildinot to ar jauniem, aktuāliem datiem, kā arī nodrošināt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma uzraudzību. Tas ļautu mērķtiecīgi virzīt darbību daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas un uzturēšanas drošai un efektīvai attīstīšanai:

- 1) analizējot ēkas un inženiersistēmu tehniskos parametrus;
- 2) analizējot energoresursu patēriņu dzīvojamās mājās;
- 3) metodiski uzraugot un analizējot ēku energoefektivitātes paaugstināšanu un ēkas tehniskā stāvokļa uzlabošanu;
- 4) uzraugot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma sniegšanas atbilstību normatīvo aktu prasībām;
- 5) izskatot iedzīvotāju sūdzības par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvalnieku pārkāpumiem pēc būtības;
- 6) izskatīt strīdus starp īpašniekiem un pārvaldīšanas un sabiedrisko (komunālo) pakalpojuma sniedzējiem;
- 7) sniedzot bezmaksas konsultācijas un ieteikumus par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas organizēšanu.

Monitoringa sistēma ļautu papildināt jau esošo datubāzi ar jauniem, aktuāliem datiem. Tas ļautu mērķtiecīgi virzīt pašvaldību un daudzdzīvokļu

dzīvojamo māju pārvaldnieku darbību daudzdzīvokļu dzīvojamo māju uzturēšanas ilgtspējīgai saglabāšanai.

Lai dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma varētu darboties un to būtu iespējams monitorēt, ir jānosaka trīs galvenie pīlāri un četri to galvenie mērķi.

Trīs pīlāri:

- 1) drošība;
- 2) sociālā ilgtspēja (informētība vai pakalpojuma pieejamība);
- 3) laba, sociāli atbildīga pārvaldība (sk. 4.6. att.).



4.6. attēls. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesu trilemma.

Četri pīlāru mērķi:

- 1) drošība – iedzīvotāju dzīves apstākļu uzlabošana, sniedzot drošu un ilgtspējīgu mājokļa pārvaldīšanu, uzturēšanu un saglabāšanu;
- 2) ekonomiskā ilgtspēja – ekonomikas spēja uzturēt noteiktu ekonomiskās ražošanas līmeni nenoteiktu laiku, pārvaldīšanas pakalpojuma saņemšana ilgtermiņā, nodrošinot noteikumus, kas veicina sociālo iekļautību, atbalsta pasākumus mājokļa atjaunošanā, labiekārtošanā, kredītu pieejamību un informācijas tehnoloģiju izmantošanu procesu īstenošanā;
- 3) laba, sociāli atbildīga pārvaldība – normatīvo aktu, labas pārvaldības principu un sociālo un vides aizsardzības mērķu ievērošana, nodrošinot iesaistīto pušu izglītošanu, lēmumu pieņemšanas veicināšanu un atbildības uzņemšanās par veiktajiem pasākumiem.

Monogrāfijas izstrādes gaitā iegūtie pētījuma un aptaujas dati liecina par to, ka virkne faktoru ietekmē visu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesu. Izmantojot trilemmu un izpētot pīlāru ietekmi uz nozari, varēs sabalansēt nozares attīstību, izstrādāt scenārijus nākotnes darbībai un dot pamatojumu valsts un pašvaldību institūcijām izstrādāt jaunus normatīvos aktus vai to grozījumus.

Katram no trīs galvenajiem pīlāriem tiek noteikti vērtēšanas kritēriji. Visa vērtēšanas kritēriju sistēma veido noderīgu un pieredzē balstītu kopumu (2. pielikums), kuru izvēli noteica vairāki rādītāji.

1. **Pamatojums.** Trilemmas vērtēšanas kritēriji ir svarīgi no metodoloģijas viedokļa un nodrošina to, ka katru kritēriju pilnībā atbalsta datu pieejamība un vismaz 75 % gadījumu izprot eksperti.
2. **Attīstība.** Vērtēšanas kritēriji tiek izvēlēti vai izstrādāti, lai sniegtu ieskatu dažādos procesos un mērķos.
3. **Balanss.** Katra pīlāra vērtēšanas kritēriji atspoguļo vienu vai vairākas problēmas.
4. **Salīdzināmība.** Vērtēšanas kritēriju rādītāji ir noteikti pēc izveidotas novērtēšanas metodikas (ņemot vērā autores veikto dzīvokļu īpašnieku un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozares speciālistu aptauju), lai nodrošinātu to salīdzināmību ar citiem vērtējumiem.
5. **Atšķirība.** Katrs vērtēšanas kritērijs koncentrējas uz atšķirīgu pētāmā jautājuma aspektu.
6. **Ticamība.** Izmantojamie dati ir reprezentatīvi.
7. **Ietekme.** Katra vērtēšanas kritērija svarīgums un to ietekmes nozīme uz katru no pīlāriem – drošība, laba, sociāli atbildīga pārvaldība un sociālā ilgtspēja (informētība vai pakalpojuma pieejamība) – ir noteikta, ranžējot indikatorus.

Veicot daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas un procesa monitoringu, tiek atbildēts uz trīs jautājumiem, kurus var analizēt, pamatojoties uz noteiktajiem pīlāriem. Atbildot uz jautājumiem, cik liela ir ietekme uz pārvaldīšanas procesu, cik liela ir informācijas nepietiekamības ietekme uz pārvaldīšanas procesu nākotnē un cik aktuāli ir risināt problēmas, kas izriet no šī kritērija, varēs secināt, kuram pīlāram jāpievērš vairāk uzmanības: drošībai, sociālajai ilgtspējai vai labai, sociāli atbildīgai pārvaldībai. Tā rezultātā, iegūstot datus, ranžējot tos grupās, var sākt strādāt pie daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas attīstības koncepcijas, stratēģijas, mājokļu politikas un rīcības plāna.

Rezultātu monitoringa un pārvaldīšanas darbu uzraudzības funkcijas ir jānodod valsts institūcijai, piemēram, Būvniecības un valsts kontroles birojam vai kādai citai valsts institūcijai, uzdodot nodrošināt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma uzraudzību un pušu savstarpējo strīdu izskatīšanu.

Organizējot datu ieguvi, monitoringa laikā veiktās anketēšanas mērķis ir regulāri iegūt datus, lai identificētu problēmas un to ietekmi uz daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozari un noteiktu prioritārās jomas Latvijā nozarē kopumā. Aptaujas respondenti – nozares eksperti: daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumi, valsts un pašvaldības institūcijas, kredītiestāžu eksperti, apdrošinātāji, vērtētāji un citi nekustamā īpašuma nozarē strādājošie.

Lai izvērtētu ekspertu sniegtās atbildes, ir jāpamato vērtību kritēriji. Monogrāfijas autore piedāvā šo kritēriju vērtēšanas sistēmu, kas apkopota 4.2. tabulā.

4.2. tabula

**Anketas vērtēšanā izmantoto vērtību kritēriju pamatojums**

Viedokļa intensitāte	Jautājuma aktualitāte	Vērtējums
0-5 %	Zema aktualitāte	1
36-70 %	Aktuāls	2
71-100 %	Ļoti aktuāls	3

Pirms anketēšanas tiek noteikts minimālais ekspertu skaits, kuri piedalās procesu novērtēšanā.

1. Ja, izvērtējot anketas jautājumus, tikai līdz 5 % respondentu no kopējā respondentu skaita norāda, ka jautājuma aktualitāte ir "zema" vai jautājums "nav steidzams", uzskatāms, ka jautājums nav steidzami risināms, un tā vērtējums ir 1.
2. Ja, izvērtējot anketas jautājumus, 36-70 % respondentu no kopējā respondentu skaita norāda, ka jautājuma aktualitāte ir "vidēja" vai jautājums "nav steidzams", uzskatāms, ka jautājumam ir vidēja aktualitāte, un tā vērtējums ir 2.
3. Ja, izvērtējot anketas jautājumus, vairāk nekā 70 % respondentu no kopējā respondentu skaita norāda, ka jautājumu aktualitāte ir "augsta" vai jautājums ir "ļoti steidzams", secināms, ka norādītie jautājumi ir ļoti aktuāli, un to vērtējums ir 3. Šajā gadījumā tas ir robežslieksnis, kas liecina par to, ka valsts vai pašvaldību institūcijām ir laiks sākt risināt šo jautājumu.

Ir jāsāk izvērtēt katra vērtēšanas kritērija loma un ietekme uz katru no pīlāriem, jāanalizē sociālie un vadības procesi un jāveic preventīvi vai korektīvi pasākumi, iejaucoties daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesā, lai sāktu problēmu identificēšanu, izstrādājot rīcības plānu, veicot grozījumus normatīvo aktu regulējumā un nodrošinot šī procesa uzraudzību.

Monitoringa rezultātā varēs konstatēt problēmas, definēt sasniedzamos rezultātus nākotnē, izvirzīt veiksmīga pārvaldīšanas uzņēmuma pazīmes.

Identificējami vairāki ieguvumi no datu apstrādes.

1. Izvirzīti konkrēti sasniedzamie rezultatīvie rādītāji, kas ietvers veiksmīgu pārvaldīšanas procesu skaidrojumu, nosakot skaidru un sociāli atbildīgu darbības plānu, valsts vai pašvaldību atbalstāmās darbības, kas nodrošinātu pārvaldīšanas uzņēmumiem izaugsmi, ievērojot labas pārvaldības principus.

2. Izstrādāts pārvaldīšanas uzņēmumu darbības uzraudzības un monitoringa plāns, kas raksturos sasniedzamos rādītājus, tostarp efektivitātes rādītājus.
3. Izstrādāts mehānisms elastīgākai lēmumu pieņemšanas procedūrai.
4. Izstrādāts un nodrošināts finanšu atbalsts daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanai, atjaunošanai, labiekārtošanai un citām aktivitātēm.
5. Definētas kvalitatīvas prasības daudzdzīvokļu dzīvojamo māju tehniskajā un sociālajā uzturēšanā un vadīšanā. Valsts un pašvaldību līmenī tiek sniegtas konsultācijas un ieteikumi labākai uzņēmumu saimnieciskās darbības attīstībai.

Ekonomikas ministrijai, kas ir vadošā institūcija daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas un mājokļu politikas nozarē, ir nepieciešams skaidrs redzējums par nozares mērķi, finansiālā atbalsta mehānismu ieviešanas principiem un zināšanu uzlabošanu. Līdz šim veiktās darbības ir bijušas ierobežotas, un tās nav sasniegušas maksimāli efektīvu rezultātu.

Deleģējot monitoringa un uzraudzības funkcijas noteikai valsts institūcijai, varēs īstenot sociāli atbildīgu un neatkarīgu datu uzkrāšanu, apstrādi, veikt to analītisko izvērtējumu un izstrādāt rīcības plānus turpmākajām daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas darbībām.

## 4.2.

### Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē iesaistīto personu līdzdalība metodoloģiskā risinājuma aprobācijā

Šī pētījuma ietvaros monogrāfijas autore organizēja fokusgrupu, kurā piedalījās nekustamā īpašuma nozares, zinātnes, mācībspēku un ekonomikas eksperti.

Diskusijā tika izvērtēti un analizēti šādi jautājumi:

- 1) **daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas definīcijas noteikšana un izmantošana mājokļu dzīves cikla pagarinājuma, īpašuma, cilvēku un vides drošības principu ievērošanas un ilgtspējīgas saglabāšanas kontekstā (sk. 2.4.3. nodaļu);**
- 2) **daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analītiskās pārvaldīšanas procesu un vadīšanas sistēmpieejas analīze un aprobācija.** Mērķis – izvērtēt izstrādāto sistēmpieejas modeli sociāli atbildīgas mājokļu dzīves cikla pārvaldīšanas kontekstā (sk. 3.2. nodaļu);
- 3) **hierarhiju analīzes metodes un nosacījumu likumu izmantošana dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesā (sk. 2.5.2. nodaļu).**

Fokusgrupas diskusijas laikā identificēti būtiskākie daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analītiskās pārvaldīšanas procesu un vadīšanas sistēmpieejas subjekti, mērķi, principi un procesi. Fokusgrupas ietvaros tika veiktas intervijas un anketēšanas, lai noskaidrotu identificēto ārejo un iekšējo faktoru nozīmīgumu un to teorētisko nostādņu un praktisko kompetenču sabalansēšanu. Tāpat diskusiju laikā aprobēti iegūtie rezultāti un apstiprināta monogrāfijā izvirzītā hipotēze.

Diskusijas laikā fokusgrupas dalībnieki nonāca pie vairākām atzinām.

1. Mājokļu politikas attīstība ieņem nozīmīgu vietu visā daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesā. Tādēļ svarīgi mājokļu politiku izstrādāt tādā līmenī, lai tā darbotos arī praksē un tajā izvirzītie mērķi un noteikti principi būtu reāli īstenojami. Mājokļu politikas īstenošanai ir jāparedz dažādi finanšu instrumenti, kuri motivētu īpašiekus iesaistīties sava mājokļa uzturēšanā un atjaunošanā.
2. Sociālā atbildība un labas pārvaldīšanas principi ir viens no priekšnoteikumiem, lai pārvaldīšanas process tiktu īstenots atbilstoši valsts noteiktajam mājokļu pārvaldīšanas kvalitātes līmenim, kā arī lai tiktu sniegts kvalitatīvs, klienta vēlmēm un maksātspējai atbilstošs pārvaldīšanas pakalpojums.
3. Izmantojot pārvaldīšanas īstenošanas principus, metodes un instrumentus, vienas no svarīgākajām metodēm ir ekonomiskās, tostarp finanšu analīzes, metodes. Klientu maksātspēja ir viens no svarīgākajiem rādītājiem, lai pārvaldīšanas procesu varētu īstenot saskaņā ar mājokļu tehnisko stāvokli un pasākumiem, kuri būtu jāveic, lai uzlabotu to kvalitāti. Ar ekonomiskajām metodēm pārvaldīšanas process tiek prognozēts un plānots.
4. Lēmumu pieņemšanai prioritāri būtu jābūt īpašnieku atbildības tvērumā, brīvai no valsts un pašvaldību noteiktiem principiem.
5. Pārvaldīšanas procesā ļoti būtiska ir informācijas apmaiņa. Lai efektīvi varētu pārvaldīt dzīvojamās mājas, ir nepieciešama kvalitatīva un skaidra informācijas apmaiņa starp iesaistītajām pusēm.
6. Caurspīduma princips nozīmē detalizētu finanšu līdzekļu izlietojuma atspoguļojumu īpašniekiem saprotamā formā, lai īpašnieki varēti izsekot iemaksāto naudas līdzekļu izlietojumam. Par caurspīduma principu norāda arī patērētāju tiesību aizsardzības centrs, norādot, ka līguma noteikumi formulējami vienkāršā un saprotamā veidā. Personām, kuras nodrošina daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldību, ir pienākums informēt īpašiekus par savām darbībām, jo tieši īpašnieki ir tie, kuri pārvaldnieku algo, tātad viņiem ir tiesības zināt par pārvaldīšanas procesā veiktajiem pasākumiem un to izmaksām.
7. Pārvaldniekiem kā primārie instrumenti ir jāizmanto tiesiskie un ekonomiskie. Ja abi šie instrumenti tiks savstarpēji sabalansēti, tad administratīvo instrumentu izmantošana būs minimāla.

8. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošanas jomā viennozīmīgi daudz veiksmīgāk būtu izmantot ēku kompleksa atjaunošanu, tomēr, ņemot vērā šobrīd pieejamo valsts, pašvaldību un Eiropas Savienības struktūrfondu līdzfinansējumu, ir skaidrs, ka daudzos gadījumos māju atjaunošanā tiks izmantots princips "solis pa solim", jo tas ļauj īstenot remonta darbus arī tajos mājokļos.
9. Valstij un pašvaldībām arī turpmāk būtu jāaplāno no sava budžeta līdzfinansējums daudzdzīvokļu dzīvojamo māju atjaunošanas atbalstam.

Apkopojojot dzīvokļu īpašnieku un nozares ekspertu vērtējumu par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu, secināms, ka pārvaldīšanas nozare attīstās un veidojas, mainoties sabiedrības vajadzībām, aktualizējot nepieciešamību pēc modernākām tehnoloģijām, savstarpējas uzticēšanās, kura tiek panākta, izmantojot savā darbībā labas pārvaldības un sociālās atbildības un atklātības principus. Tādējādi mūsdieni daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas paradigma nosaka jaunus mājokļu pārvaldīšanas pakalpojuma sniegšanas mērķus un to īstenošanas paņēmienus.

Balstoties uz apkopoto informāciju un monogrāfijā veikto pētījumu rezultātiem, autore ir izstrādājusi informatīvi analītisko pārvaldīšanas metožu un vadīšanas sistēmpieeju, kuru valsts un pašvaldību speciālistiem būtu ieteicams izmantot nekustamā īpašuma jomas uzlabošanai un darba efektivitātes paaugstināšanai, bet daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas uzņēmumiem – sava sniegtā pakalpojuma pieejamības un kvalitātes uzlabošanā.

Lai prezentētu monitoringa un uzraudzības sistēmas darbību, izstrādāto trilemmu, noteiktos trīs pīlārus un izvirzītos vērtēšanas kritērijus, monogrāfijas autore organizēja fokusgrupu, kurā piedalījās nozares eksperti (kopumā 15 dalībnieki).

Diskusijā tika izvērtēti un analizēti trīs galvenie pīlāri: drošība, ekonomiskā ilgtspēja un laba, sociāli atbildīga pārvaldība. Diskusiju rezultātā tika atbalstīti un par monitoringam derīgiem tika noteikti trīs jautājumi: "Cik liela ir procesa ietekme uz pārvaldīšanas procesu?"; "Cik liela ir informācijas nepietiekamības ietekme uz pārvaldīšanas procesu nākotnē", "Cik aktuāli ir risināt problēmas, kas izriet no šī kritērija?" Tika atbalstīts vērtību kritēriju pamatojums un kritēriju vērtēšanas sistēma.

Eksperti izvērtēja kritēriju ietekmi uz drošību, labu, sociāli atbildīgu pārvaldību un ekonomisko ilgtspēju un atzina tos par derīgiem. Novērtējot kritērijus, tie tika ranžēti pēc to svarīguma. Turpmāk aplūkoti svarīgākie pīlāri.

- Pīlārs "**Drošība**" – dzīvojamajā mājā veiktie remontdarbi, to daudzums, sarežģītība; veiktie inženierīklu atjaunošanas darbi un veiktie konstrukciju un fasādes atjaunošanas darbi. Šī jautājuma aktualitāte ir Augusta, un tas jārisina ļoti steidzami, informācijas nepietiekamība – vidēja, augsta.

Šāds no vērtējums norāda uz robežslieksni, kad valsts līmenī ir jāsāk domāt ne tikai par energoefektivitātes pasākumu īstenošanu daudzdzīvokļu mājās, bet pastiprināta uzmanība jāpievērš arī konstrukcijām un inženiersistēmām.

- Pīlārs “**Laba, sociāli atbildīga pārvaldība**”. Kā svarīgākie kritēriji tika noteikti iedzīvotāju zināšanas par kopīpašumu, tā sastāvu, īpašumtiesībām un atbildību; dzīvokļu īpašnieku dalība lēmumu pieņemšanā par mājas pārvaldīšanas jautājumiem un dzīvokļu īpašnieku aktivitāte lēmumu pieņemšanā par mājas pārvaldīšanas jautājumiem.

Šī jautājuma aktualitāte ir augsta, un tas jārisina ļoti steidzami, informācijas nepietiekamība – vidēja. Šāds vērtējums norāda uz robežslieksni, kad ir jādomā, kā paaugstināt iedzīvotāju izglītības līmeni par mājokļa pārvaldīšanu, kā motivēt īpašniekus piedalīties īpašuma pārvaldīšanā un lēmumu pieņemšanā un izdarīt izvēli par ilgtspējīgu pārvaldīšanu un tehnisko darbu īstenošanu, tādējādi sakārtojot savus īpašumus un uzlabojot to drošuma līmeni. Zināšanu un motivācijas trūkums kavē drošu un sociāli atbildīgu mājokļa uzturēšanu.

- Pīlārs “**Ekonomiskā ilgtspēja**”. Kā svarīgākie kritēriji tika noteikti īpašnieku maksātspēja, dzīvokļu īpašnieku gatavības līmenis ieguldīt finanšu līdzekļus sava mājokļa atjaunošanā, informācijas pieejamība, ko nodrošina pārvaldniesks. Šī jautājuma aktualitāte ir augsta, un tas jārisina ļoti steidzami, informācijas nepietiekamība – augsta. Šāds no vērtējums norāda uz nepieciešamību plānot pārvaldīšanas pasākumus atbilstoši īpašnieku un citu iedzīvotāju vēlmēm un maksātspējai, tomēr plānojot darbus tādā līmenī, lai nepieļautu ēkas nolietošanos un apkārtējās vides apdraudējumu. Tas norāda arī uz nepieciešamību valstij un pašvaldībām nodrošināt taisnīgu atbalsta sistēmu iedzīvotājiem un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju īpašniekiem, pilnvērtīgu informācijas pieejamību par mājokļa finanšu stabilitāti, pieejamo uzkrājumu līmeni un kopīpašnieku atbildības līmeni maksājumu veikšanā.

Starp visiem trīs pīlāriem tika atzīta noteikta savstarpēja saistība un sinerģija, kas var ietekmēt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas procesā iesaistīto pušu lēmumus par drošāko un efektīvāko darbību īstenošanu. Monogrāfijā veiktais pētījums pamato nepieciešamību turpināt daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas un tās procesu pētījumus, lai uzlabotu autores piedāvāto metodoloģisko risinājumu un tā īstenošanu.

# 5

## Secinājumi un priekšlikumi

Monogrāfijas izstrādes gaitā ir izpētīti daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas teorētiskie aspekti un identificētas problēmas, izanalizēti pārvaldīšanas sistēmu ietekmējošie faktori, izpētītas lēmumu pieņemšanas metodes, kā arī piedāvāta daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analitiskā pārvaldīšanas procesu un vadīšanas sistēmpieeja un tās novērtēšanas sistēma, kas izmantojama, lai noteiktu robežslieksni, kurā brīdī valstij un pašvaldībām būtu jāiejaucas, lai nodrošinātu pakalpojuma pieejamību un atbilstību normatīvo aktu prasībām. Monogrāfijā iekļauto pētījumu teorētiskās atziņas un pētījuma rezultāti pamato, ka monogrāfijas mērķis ir sasniegts un tajā izvirzītā hipotēze ir pierādīta.

Hipotēze tika secīgi pārbaudīta:

- 1) izpētot zinātnisko literatūru;
- 2) aptaujās un fokusgrupās iegūto datu analīzes rezultātā;
- 3) aprobējot pētījuma rezultātus un izstrādāto sistēmpieju zinātniskajos rakstos, konferencēs, kā arī fokusgrupās un starptautiskā projekta darba grupā ar nozares ekspertiem.

Monogrāfijā ir apkopoti veikto pētījumu rezultāti un formulēti galvenie secinājumi un no tiem izrietotie priekšlikumi.

### Secinājumi

1. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēma ir savstarpēji saistītu procesu kopa, kuras mērķis ir nodrošināt kompleksveidīgu pasākumu īstenošanu, kas nodrošina nekustamā īpašuma, tā dzīves cikla pagarinājumu un ilgtspējīgu saglabāšanu. Šos procesus ietekmē gan ekonomiskie, gan juridiskie, tehniskie, informācijas tehnoloģiju, sociālās vides un psiholoģijas faktori. Faktoru ietekme uz pārvaldīšanas procesu ir daudzveidīga un ne vienmēr prognozējama.
2. Starptautisko un vietējo zinātnieku izpratnē māju nekustamā īpašuma pārvaldīšana ietver tādas darbības kā vadība un plānošana, monitorings, tehniskās apkopes darbības, būvniecība, ēku pārvaldības vadības programmatūras, datubāzes, pārvaldīšanas un uzturēšanas izmaksas,

investīcijas, mūsdienīgas tehnoloģijas, juridiskie un tehniskie standarti, normatīvie akti.

3. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana tiek īstenota, ievērojot civiltiesiskos principus. Tie ir civiltiesību normās izteiktas pamatidejas, saskaņā ar kurām notiek mantisko un personisko nemantisko attiecību reglamentācija. Lai ievērotu labas pārvaldības noteikumus, jāievēro vairāki civiltiesiskie principi: tiesības izlietojamas un pienākumi pil-dāmi pēc labas ticības; īpašuma neaizskaramības princips; sabiedrisko interešu cieņas princips; civiltiesisko attiecību dalībnieku līdztiesības princips; subjektīvo tiesību atbilstība juridiskajiem pienākumiem; civiltiesisko attiecību dalībnieku relatīvas autonomijas princips un tiesību aizskāruma novēršanas princips.
4. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas attīstību kavē nesistematizēts un nestrukturēts pārvaldīšanas process, kas neveicina attīstību, lai nodrošinātu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju ilgtspējīgu saglabāšanu. Pieļaujot pārlieku lielas svārstības pakalpojuma nodrošināšanā, neprasme savienot teorētiskās zināšanas ar praksi draud ar nelīdzsvarota pakalpojuma nodrošināšanu, kas var būt par šķērsli ilgtspējīgam mājokļu dzīves cikla pagarinājumam. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas attīstība ir jāaplāno tā, lai tiktu paaugstināta mājokļu drošība, pakalpojuma efektivitāte, tādējādi uzlabojot dzīves vidi, racionāli un mērķtiecīgi izmantojot visus pieejamos resursus un līdzsvaroti attīstot pārvaldīšanas sistēmu. Pārvaldīšanas sistēmai ir jānodrošina tās ilgtspējīga un stabila attīstība, iesaistīto pušu pieņemto lēmumu sasaiste, savstarpējā saskaņotība un visu elementu sinergīja.
5. Dzīvojamo māju pārvaldīšanas nozarē trūkst kvalificētu un profesionālu speciālistu, lai īstenotu kvalitatīvu un uz ilgtspējīgu saglabāšanu vērstu pakalpojuma sniegšanu.
6. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas prasību definēšanai un īstenošanai ir jāpiesaista tāda līmeņa speciālisti, kuri spēj saskatīt ne tikai procesa definējumu, bet arī tā īstenošanu no sistēmas viedokļa vairāku sistēmu savstarpējā sinerģijā, spējot prognozēt un noteikt sistēmas turpmākās attīstības perspektīvas, ievērojot saskaņotības un pēctecības principu.
7. Attīstoties daudzdzīvokļu dzīvojamo māju nozarei, aizvien vairāk tiek domāts par mājokļu politikas attīstību un uzlabošanu, lai uzlabotu daudzdzīvokļu dzīvojamo māju kvalitāti un uz ilgtspējīgu saglabāšanu vērstā pārvaldīšanas pakalpojuma pieejamību.
8. Pārvaldīšanas attīstības tendences parāda, ka sistematizēšana dotu iespēju nodrošināt kompleksu daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas, tās inženierisistēmu un funkcionāli nepieciešamā zemes gabala uzturēšanu, veicinot tās dzīves cikla pagarinājumu. Sistēmā iekļautie ārējie un iekšējie

- faktori (ekonomiskie, tiesiskie, tehniskie, informāciju tehnoloģijas, vides un sociālie) ietekmē pārvaldišanas procesu, tiem ir būtiska nozīme īpašuma turpmākā ilgtspējīgā saglabāšanā.
9. Dzīvokļu īpašnieku un nozarē iesaistīto personu aptaujas rezultāti, novērtējot daudzdzīvokļu dzīvojamā māju pārvaldišanas pakalpojumu, liecina, ka nozarē pastāv problēmas, kas saistītas ar kvalitatīvu un atbildīgu pakalpojuma īstenošanu. Vidējais pārvaldišanas pakalpojuma novērtējums ir tikai 6,3, kas vērtējams kā zems un liecina par problēmām šajā jomā.
  10. Ieviešot daudzdzīvokļu dzīvojamā māju pārvaldišanas informatīvi analītisko pārvaldišanas procesu un vadīšanas sistēmpieeju, galvenie ieguvumi būs:
    - tālredzīga, ilgtspējīga pārvaldišanas stratēģijas izstrāde;
    - vidējā un īstermiņa plānu izstrāde;
    - juridisko jautājumu sabalansēšana ar ekonomiskajām iespējām;
    - atjaunošanas projektu tehniski ekonomiskā pamatojuma izstrāde un apstiprināšana;
    - sasniegto rezultātu analīze;
    - kvalitātes nodrošināšana;
    - monitoringa un kontroles ieviešana;
    - informācijas atgriezeniskās saites nodrošināšana;
    - savstarpēji saskaņotu normatīvo aktu sagatavošana;
    - objektīvu lēmumu pieņemšana.
  11. Izvērtējot daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldišanas sistēmu, tās procesus un to ietekmējošos faktorus, sistēmas attīstības tendences norāda, ka tehnoloģiju attīstība nepārtraukti palielinās, nozarē ienākot jauniem inovatīviem risinājumiem, kuru darbību ietekmē tiesiskās vides sakārtošana, ekonomisko rādītāju nevienmērīgums un sociālās un psiholoģiskās vides ietekme uz rezultāta sasniegšanu.
  12. Informācijas pieejamības problēmas liecina par informācijas apmaiņas sistēmas nepieciešamību, par ko norāda arī aptaujas rezultāti, kas liecina, ka informācijas nesniegšana (172 respondenti, 23,5 %) ir viens no visvairāk minētajiem faktoriem, norādot lietas, kas visvairāk neapmierina pārvaldnika darbībā. 22,8 % respondentu norāda, ka informācijas pieejamība uzņēmumiem ir ļoti zemā līmenī, kas savukārt rada nākamās sekas (klienta neuzticību, neapmierinātību un nevēlēšanos iesaistīties pārvaldišanas procesos).
  13. Daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldišanas procesu un to ietekmējošo faktoru analīze dod priekšstatu par sistematizētas un strukturētas daudzdzīvokļu dzīvojamā māju pārvaldišanas informatīvi analītiskās pārvaldišanas procesu un vadīšanas sistēmpiejas nepieciešamību ar identificētiem to veidojošiem principiem un īstenošanas elementiem. Sistēmiski organizējot dzīvojamā māju pārvaldišanu, ievērojot definētos

mērķus un uzdevumus, nosakot atbildīgās personas, iespējams nodrošināt ilgtspējīgu, ekonomiski pamatotu un efektīvu pārvaldīšanas pakalpojuma īstenošanu, kas dod iespēju uzturēt dzīvojamās mājas atbilstoši Latvijas un Eiropas Savienības izstrādātajām pamatnostādnēm nekustamā īpašuma nozarē.

14. Lai pārvaldīšanas sistēma varētu darboties un to būtu iespējams monitorēt un uzraudzīt, ir jānosaka trīs galvenie pīlāri: drošība; sociālā ilgtspēja (informētība vai pakalpojuma pieejamība); laba, sociāli atbildīga pārvaldība. Izpētot pīlāru ietekmi uz nozari, varēs sabalansēt nozares attīstību, izstrādāt scenārijus nākotnes darbībai un dot pamatojumu valsts un pašvaldību institūcijām strādāt pie mājokļu politikas un tās nepārtrauktas attīstības.
15. Labas pārvaldības un sociālās atbildības pieejas izmantošana daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanā ir cieši saistīta ar racionālu profesionālo zināšanu, kompetences, kapacitātes uzkrāšanu, ilgtspējības principu, sabiedrības un klientu vajadzības izvērtēšanu, savas attieksmes veidošanu.
16. Piedāvātās daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas sistēmas darbības veiksme būs atkarīga no tā, kā tiek ievēroti specifiskie darbības nosacījumi, definētie pamatlīkumi un sabalansēts līdzvars starp vēlmēm un profesionalitāti, stabilitāte un optimālu metožu izvēle pakalpojumu sniegšanā. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analītiskā pārvaldišanas procesu un vadīšanas sistēmpiejas aprobācija sniedz pierādījumus tās kā teorētiskās un praktiskās ietvarstruktūras piemērotībai mājokļu ilgtspējīgas saglabāšanas kontekstā.

Pamatojoties uz monogrāfijas izstrādes gaitā gūtajiem secinājumiem, autore definē vairākus priekšlikumus par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas informatīvi analītiskās pārvaldīšanas procesu un vadīšanas sistēmpiejas izmantošanu.

### Priekšlikumi

Nozares atbildīgajām ministrijām (Ekonomikas ministrijai, Vides un reģionālās attīstības ministrijai, Klimata un enerģētikas ministrijai, Finanšu ministrijai) pašvaldībām, nevalstiskajām organizācijām, kas darbojas daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas nozarē, un daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanas pakalpojuma sniedzējiem, savstarpēji sadarbojoties, būtu jāņem vērā monogrāfijā izklāstītie secinājumi un jāievieš piedāvātie priekšlikumi.

1. Izpētot nekustamā īpašuma jēdzienu skaidrojumu, tiek piedāvāts precīzējošs nekustamā īpašuma jēdziena skaidrojums.
2. Izpētot daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas pārvaldīšanas sistēmu un procesus, tiek piedāvāta aktualizēta dzīvojamo māju pārvaldīšanas jēdziena definīcija.

3. Sistēmpiejas metodoloģijas izmantošana nodrošinās pārvaldīšanā iesaistītās puses ar informāciju un īstenošanas rīkiem, lai efektīvi īstenotu nepieciešamos pasākumus un veicinātu pārvaldāmo objektu dzīves cikla pagarināšanu un ilgtspējību, kā arī ļautu valsts un pašvaldības institūcijām pilnveidot starpnozaru politikas plānošanas koordināciju.
4. Saeimai valsts līmenī būtu jānosaka atbildīgās institūcijas, kas:
  - veiks vienotu daudzdzīvokļu dzīvojamā māju sektora novērošanu, prognozes un procesu analīzi, uzkrājot datus par dzīvojamām mājām objektu līmenī un arī informāciju par dažādiem ar mājokļiem saistītiem procesiem;
  - nodrošinās dzīvojamā māju pārvaldīšanas pakalpojuma uzraudzību un kontroli, izvērtēs pakalpojumu sniegšanas efektivitātes rādītājus;
  - risinās iesaistīto pušu strīdus.
5. Ekonomikas ministrijai, izmantojot trilemmas modeli, būtu jāizvērtē valstī pastāvošās problēmas, attīstības tendences, ēku tehniskā stāvokļa uzlabošanas nepieciešamība, pakalpojuma gaitā pieejamais fiziskais kapitāls, kā arī nozarē strādājošo personu kapacitāte, attīstības iespējas un sociālā atbildība. Problemas formulējums un tā risināšanas iespējamie scenāriji, rīcības plāns tiktu izmantots mājokļu politikas veidošanai, tostarp ilgtspējīgas saglabāšanas jomā. Izmantojot trilemmas modeli, likumdevējs sistemātiski novērtētu attīstības mērķu, mājokļu politikas un ilgtspējas sasniegšanas progresu.
6. Būtu jādeleģē Valsts kontrolei tiesības pārbaudīt valsts un pašvaldību institūcijas, pārbaudot:
  - vai tiek izstrādāti nepieciešami normatīvie akti un/vai to grozījumi;
  - vai sabiedrība tiek nodrošināta ar informāciju par pārvaldīšanas nozares aktualitātēm;
  - vai atbildīgajās institūcijās tiek iesniegti priekšlikumi par nepieciešamajiem uzlabojumiem un/vai grozījumiem;
  - vai tiek iesaistītas nevalstiskās organizācijas.
7. Būvniecības un valsts kontroles birojam, izmantojot Būvniecības informācijas sistēmu, tostarp dzīvojamā māju pārvaldniku reģistru, būtu jāuzrauga, lai pakalpojuma sniegšanā iesaistītajām personām būtu Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumā noteiktā nepieciešamā profesionālā izglītība un tiktu izpildīta prasība par mājas lietas kārtošanu Būvniecības informācijas sistēmā.
8. Būvniecības un valsts kontroles birojam būtu jāizstrādā Būvniecības procesu un informācijas sistēmas attīstības tehnoloģisko darbību un procesus un jaievieš informācijas sistēmas funkcionalitāte dzīvojamā māju pārvaldīšanas un uzturēšanas jautājumos, nodrošinot elektroniskās mājas lietu kārtošanu, paziņojumu un citas informācijas nosūtīšanu dzīvokļu īpašniekiem ar Būvniecības informācijas sistēmas palīdzību, kopības lēmumu aptaujas formā pieņemšanu elektroniski, tostarp rezultātu

- apkopošanu, faktiski notikušo īpašnieku lēmumu datu ievadīšanu manuāli, kā arī citas ar dzīvojamās mājas pārvaldišanu saistītās darbības.
9. Pašvaldībām būtu jāizveido jauns, mūsdienu situācijai atbilstošs un ekonomiski efektīvs pašvaldības īpašumu pārvaldības modelis, veicinot dzīvojamo māju drošības un energoefektivitātes uzlabošanu.
  10. Dzīvojamo māju pārvaldniekiem, lai nodrošinātu pilnvērtīgu pakalpojuma sniegšanu, iesaistot visas ieinteresētās putas, katrā uzņēmumā būtu jālievieš autores izstrādātā konceptuālās informācijas apmaiņas sistēma.
  11. Augstākās izglītības iestādēm monogrāfijas rezultāti būtu jāizmanto studiju kursos. Teorētisko bāzi par daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmu, tās procesiem un tos ietekmējošiem faktoriem, kā arī daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas informatīvi analītisko pārvaldišanas procesu un vadīšanas sistēmpieeju būtu lietderīgi iekļaut studiju kursos "Nekustamā un kustamā īpašuma tiesiskie pamati" un "Nekustamā īpašuma pārvaldišana un apsaimniekošana".
  12. Jānosaka šādi dzīvojamo māju pārvaldišanas sistēmas pamatlikumi:
    - skaidrs iesaistīto pušu lomu sadalījums;
    - normatīvo aktu un judikatūras sakārtotība;
    - organizācijas stratēģijas un finansiālo darbību definēšana;
    - tehniski ekonomiskie aprēķini;
    - godīgums, uzticamība un ētiskums pret klientiem;
    - informācijas aprites un atgriezeniskās saites nodrošināšana;
    - jaunāko tehnoloģiju ieviešana pakalpojuma sniegšanā;
    - darbības risku identificēšana un to vadīšana;
    - sociālās atbildības principu ieviešana pakalpojuma sniegšanā;
    - līdzsvarots interešu, zināšanu, pieredzes un kompetences īpatvars.
  13. Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldišanas informatīvi analītiskās pārvaldišanas procesu un vadīšanas sistēmpiejas galvenā virzība būtu jāvērš uz efektīvu pieeju mājokļu drošībai, pakalpojuma sniegšanas kvalitātei, rezultativitātei, produktivitātei, klientu apmierinātībai, darbaspēka daudzveidības pārvaldībai, sabalansējot pārvaldišanas pakalpojuma sniedzēja profesionālās prasmes ar teorētiskajām zināšanām un praktisko darba īstenošanu.