

APSTIPRINĀTA

18.04.2024. ārkārtas dalībnieku sapulcē

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Rēzeknes siltumtīkli”



VIDĒJĀ TERMIŅĀ
DARBĪBAS STRATĒGIJA
2024. – 2027.GADAM

SATURS

IEVADS	3
1. SABIEDRĪBAS VISPĀRĒJAIS RAKSTUROJUMS	3
1.1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību	3
1.1.1. Sabiedrības organizatoriskā struktūra.....	5
1.1.2. Informācija par īpašuma struktūru.....	5
1.1.3. Veiktās un saņemtās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā	7
1.1.4. Vides aizsardzība	7
1.2. Sabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi	8
1.3. Misija, vīzija, virsmērķis un vērtības	10
2. SABIEDRĪBAS BIZNSA MODELIS	11
3. SABIEDRĪBAS DARBĪBU IETEKMĒJOŠO FAKTORU ANALĪZE	18
3.1. Iekšējie faktori.....	18
3.2. Ārējie faktori	22
3.3. SVID (SWOT) analīze	24
4. DRAUDI (Riski)	26
4.1. Operacionālais risks	26
4.2. Finanšu risks.....	26
4.3. Reputācijas risks.....	28
4.4. Stratēģiskais risks.....	29
5. SABIEDRĪBAS STRATĒĢISKIE MĒRĶI	30
5.1. Nefinanšu mērķi	31
5.2. Finanšu mērķi	43
6. PEĻŅAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS, BILANCE UN NAUDAS PLŪSMAS PLĀNS, FINANŠU PLĀNS	44
7. STRATĒGIJAS UZRAUDZĪBA UN ĪSTENOŠANA	50
PIELIKUMI	50

IEVADS

Enerģētikas nozare piedzīvo nozīmīgas pārmaiņas un ir straujās attīstības posmā, saskaroties ar nepieciešamību adaptēt jaunākās enerģētikas nozares tendences un ilgtspējas standartus. Globalizācijas un tehnoloģiju attīstības ietekme nosaka nepieciešamību pārskatīt un adaptēt uzņēmuma stratēģiju, lai saglabātu un uzlabotu uzņēmuma konkurētspēju, un veicinātu ilgtermiņa attīstību, un atbildību pret vidi un sabiedrību.

Laikmetā, kad uzņēmējdarbības vide un sabiedrības gaidas nepārtraukti mainās, ir svarīgi, lai katrs uzņēmums seko līdzi un pielāgo savu stratēģiju, lai tā atbilstu šīm dinamiskajām prasībām. Līdz ar to arī SIA “Rēzeknes siltumtīkli”, kā kapitālsabiedrība, stāv jaunu izaicinājumu un iespēju priekšā, kas prasa gan nozīmīgus lēmumus, gan stratēģisku redzējumu, lai sasniegtu Latvijas nacionālā enerģētikas un klimata plāna, gan arī Eiropas zaļā kursa izvirzītos mērķus.

Sabiedrības vidēja termiņa darbības stratēģijā tiek noteiktas prioritātes un mērķi, plānojot un nodrošinot pieejamos resursus turpmākajiem 4 gadiem. Izstrādājot stratēģiju, tiek izvērtēta uzņēmuma līdzšinējā attīstība, identificēti turpmākie attīstības virzieni un izvirzīti konkrēti uzdevumi to sasniegšanai, kas būtu īstenojami no 2024. līdz 2027. finanšu gadam, sasaistot tos ar pieejamiem finanšu resursiem.

SIA “Rēzeknes siltumtīkli” vidēja termiņa darbības stratēģija 2024.-2027.gadam ir izstrādāta atbilstoši Publiskās personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.panta prasībām, ievērojot Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības 22.12.2016. lēmumā Nr.1892 “Par noteikumu “Kārtība, kādā izstrādājama Rēzeknes pilsētas pašvaldības kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģija”” noteiktās prasības.

1. SABIEDRĪBAS VISPĀRĒJAIS RAKSTUROJUMS

1.1. Vispārīga informācija par kapitālsabiedrību

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Rēzeknes siltumtīkli" (turpmāk – Sabiedrība) veic siltumenerģijas un elektroenerģijas ražošanu, pārvadi, sadali un realizāciju, nodrošinot Rēzeknes pašvaldības deleģētās autonomās funkcijas izpildi siltumapgādes jomā. Kā Rēzeknes pilsētas siltumapgādes sistēmas operators, Sabiedrība ir atbildīga galvenokārt par siltumenerģijas ražošanu, šo resursu efektīvu pārvaldību, infrastruktūras uzturēšanu un attīstību.

Sabiedrības attīstības posmi:

- 1 **1991.gada 8.oktobris** – Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Rēzeknes siltumtīkli“ uzsāk savu saimniecisko darbību kā Rēzeknes pilsētas pašvaldības siltumtīklu uzņēmums „Siltums” ar reģistrācijas numuru 240300052.
- 2 **1994.gada 13.septembris** – Sabiedrības reorganizācija, mainot uzņēmējdarbības formu un izveidojot akciju sabiedrību „Rēzeknes siltumtīkli” ar vienoto reģistrācijas numuru 40003215480, kas nodarbojās ar siltumenerģijas (vēlāk arī elektroenerģijas) ražošanu Rēzeknes pilsētā.
- 3 **2017.gada 31.marts** – Sabiedrības reorganizācija, apvienošana pievienošanas ceļā, kuras rezultātā Sabiedrībai tika pievienota Sabiedrība ar ierobežotu atbildību “Rēzeknes enerģija”, reģistrācijas numurs 42403021332, kura no 2008.gada oktobra nodarbojās Rēzeknes pilsētā ar siltumenerģijas pārvadi, sadali un realizāciju. Pēc Sabiedrības reorganizācijas 2017.gadā siltumapgādi Rēzeknes pilsētā no ražošanas procesa līdz realizācijai nodrošina viens uzņēmums.

2020.gada 30.novembris – Sabiedrības reorganizācija, ar LR Uzņēmuma reģistra 30.11.2020. lēmumu akciju sabiedrība “Rēzeknes siltumtīkli” tiek pārveidota par sabiedrību ar ierobežotu atbildību “Rēzeknes siltumtīkli”. Tam par pamatu ir Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma grozījumi, kuri paredzēja, ka publiska persona kapitālsabiedrībai, ja tā ir akciju sabiedrība, ne vēlāk kā līdz 2020.gada 1.jūnijam izveido padomi vai līdz 2020.gada 1.decembrim pārveido akciju sabiedrību par sabiedrību ar ierobežotu atbildību, tāpēc saskaņā ar Sabiedrības kapitāla daļu turētājas Rēzeknes pilsētas domes 2020.gada 21.maija lēmumu Nr.1205 tika nolemts, ka Sabiedrības esošā valde var pilnvērtīgi vadīt un organizēt darbu bez padomes izveides. Ar ko tika uzsākta Sabiedrības reorganizācija, kas paredzēja akciju sabiedrības “Rēzeknes siltumtīkli” pārveidošanu par sabiedrību ar ierobežotu atbildību “Rēzeknes siltumtīkli” bez likvidācijas procesa.

Juridiskās formas izmaiņas Sabiedrībā ir bijušas būtiskas uzņēmuma struktūras un darbības veida pārveidošanā. Šīs izmaiņas ne tikai atspoguļo uzņēmuma adaptāciju pie mainīgajām tirgus un regulatīvajām prasībām, bet arī pašvaldības vēlmi efektīvizēt siltumapgādes sektoru, nodrošinot ilgtspējīgu un efektīvu siltumenerģijas piegādi pilsētas iedzīvotājiem.

Sabiedrības pamatkapitāls uz 2024.gada sākumu sastāda **EUR 5 450 548**.

Uzņēmuma kapitālstruktūra – **100%** Sabiedrības kapitāla daļu turētāja ir Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība (reģistrācijas Nr.90000025465). Šī struktūra nodrošina vienotu stratēģisko virzienu un atbalstu Sabiedrības attīstībai. Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības pilnīga kapitāla daļu turēšana ļauj pašvaldībai aktīvi iesaistīties uzņēmuma stratēģiskajā vadībā, kas nodrošina, ka uzņēmuma darbība ir saskaņā ar Rēzeknes pilsētas ilgtermiņa mērķiem, uzstādījumiem un pasākumiem ilgtspējīgas attīstības, klimatneitralitātes u.c. prioritātēm, atbilstoši Rēzeknes valstspilsētas un Rēzeknes novada Ilgtspējīgas attīstības stratēģijai līdz 2035.gadam un Attīstības programmai 2023.-2029.gadam, un sabiedrības interesēm. Tostarp, pašvaldība, būdama vienīgā kapitāla daļu turētāja, var efektīvi nodrošināt uzņēmumam nepieciešamo finansiālo atbalstu un investīcijas, kas ļauj Sabiedrībai veikt nepieciešamos infrastruktūras uzlabojumus un tehnoloģisko attīstību, lai uzlabotu siltumenerģijas ražošanas un piegādes efektivitāti. Šāda struktūra Sabiedrībai uzliek augstu pārskatatbildības līmeni, nodrošinot tās caurskatāmu darbību, regulāri informējot pašvaldību par saviem finanšu rezultātiem, operācijām un attīstības plāniem.

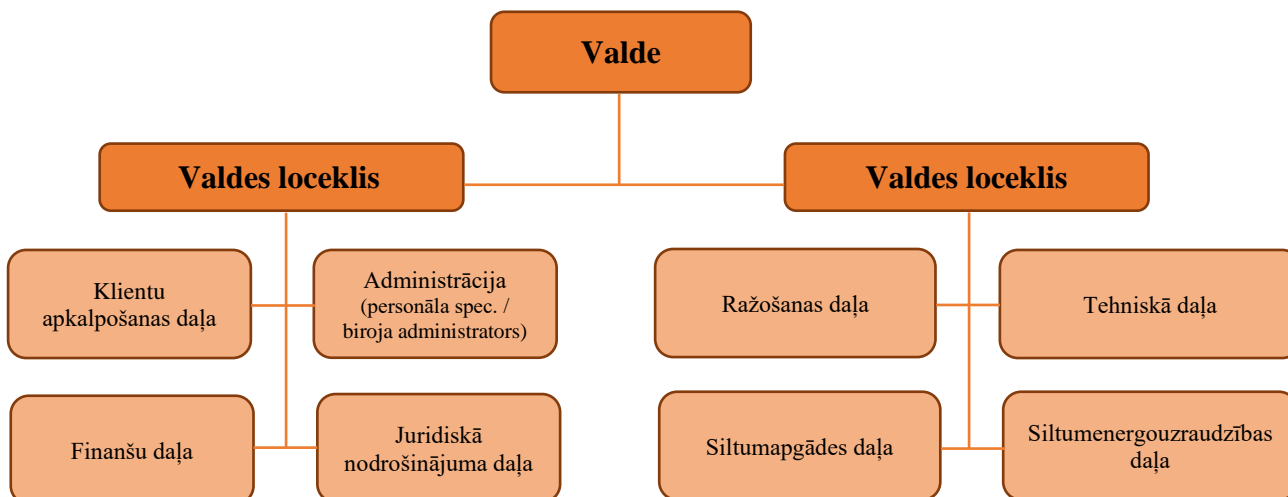
Saskaņā ar NACE klasifikatoru Sabiedrībai ir reģistrēti sekojošie komercdarbības veidi:

- Tvaika piegāde un gaisa kondicionēšana (35.30)
- Gāzveida kurināmā sadale pa cauruļvadiem (35.22)
- Cauruļvadu, apkures un gaisa kondicionēšanas iekārtu uzstādīšana (43.22)
- Sava nekustamā īpašuma pirkšana un pārdošana (68.10)
- Elektroenerģijas ražošana (35.11)
- Elektroenerģijas apgāde (35.12)
- Elektroenerģijas tirdzniecība (35.14)

Šie komercdarbības veidi atspoguļo uzņēmuma spēju integrēt dažādas enerģijas ražošanas, pārvades un piegādes funkcijas, nodrošinot efektīvu un uzticamu enerģijas piegādi Rēzeknes pilsētai. Tāpat šī daudzveidība norāda uz uzņēmuma elastību un spēju pielāgoties tirgus izmaiņām, nodrošinot alternatīvu enerģijas avotu piegādi, diversificējot enerģijas portfeli un uzlabojot enerģijas drošību, kā arī uz tā potenciālu veicināt ilgtspējīgu enerģijas patēriņu un samazināt ietekmi uz vidi.

1.1.1. Sabiedrības organizatoriskā struktūra

Sabiedrības organizatoriskā struktūra ir izveidota ar mērķi efektīvi veikt noteiktās saimnieciskās darbības. Organizatoriskā struktūra veidota tā, lai nodrošinātu saskaņotus procesus, labāku un atbilstošāku darba plūsmu, efektīvāku iekšējo sadarbību un līdzsvarotāku atbildību:



- Administrācija – pārvalda uzņēmuma vispārējo darbību.
- Klientu apkalpošanas daļa – atbild par siltumenerģijas patēriņa uzskaiti un maksājumiem;
- Finanšu daļa – veic finanšu pārvaldību un uzskaiti;
- Juridiskā nodrošinājuma daļa – nodrošina uzņēmuma juridisko atbilstību;
- Siltumapgādes daļa – pārvalda siltumenerģijas sadali un siltumtīklu uzturēšanu;
- Tehniskā daļa – sniedz uzņēmuma darbības tehnisko un saimniecisko atbalstu;
- Ražošanas daļa – nodrošina siltumenerģijas un elektroenerģijas ražošanu, ražošanas iekārtu uzturēšanu un apkopi.

Sabiedrībā kopumā strādā 60 darbinieki, kuriem ir atbilstoša augstākā un vidējā speciālā izglītība.

1.1.2. Informācija par īpašuma struktūru

Saskaņā ar grāmatvedības datiem Sabiedrības pamatlīdzekļu kopējā bilances vērtība uz 2023.gada 31.decembri sastāda EUR 16 771 316. Sabiedrības pamatlīdzekļus galvenokārt veido:

- **Katlu mājas un koģenerācijas stacijas**

Rēzeknes pilsētā darbojas centralizēta siltumapgādes sistēma (turpmāk – CSS), kuras sastāvā ietilpst trīs siltuma avoti:

- 🔥 Vīpingas rajons – kā pamatkurināmais tiek izmantotas kokskaidu granulas un dabasgāze;
- 🔥 Ziemeļu rajons – kā pamatkurināmais tiek izmantota koksnes šķelda un dabasgāze;
- 🔥 Centra rajons – pamatkurināmais ir koksnes šķelda, daļa siltumenerģijas tiek iepirkta no neatkarīga siltumenerģijas ražotāja, kurš kā kurināmo izmanto biomasu, un tikai siltumtīklu pīķa slodžu noseģšanai tiek izmantota dabasgāze.

Visos minētajos siltuma avotos kā rezerves kurināmais var tikt izmantota dīzeļdegviela.

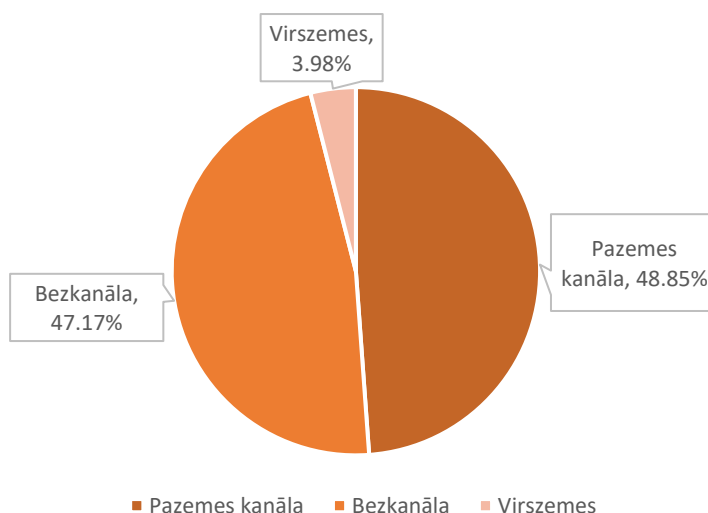
Nosaukums	Katlu mājas atrašanās vieta	Kopējā uzstādītā siltuma jauda MW	Elektriskā jauda MW
Centrālā rajona CSS Koģenerācijas stacija	Rīgas ielā 1, Rēzeknē N.Rancāna ielā 5, Rēzeknē	67,1	3,9
Ziemeļu rajona CSS Koģenerācijas stacija	Atbrīvošanas alejā 155a, Rēzeknē	32,934	1,672
Vipingas rajona CSS Katlu māja	Meža ielā 1B, Rēzeknē	3,58	-
KOPĀ		103,614	5,572

*Rēzeknes siltumenerģijas ražošanas sistēmas siltuma avotu raksturojums (dati uz 2024. gada sākumu)

● **Siltumtrases**

Kopējais maģistrālo un sadales siltumtīklu garums ir **40,237 km**, tajā skaitā **18,982 km** siltumtīklu, kas izbūvēti no rūpnieciski izolētām caurulēm pēc bezkanāla tehnoloģijas. Siltumtīklu izveidē ir izmantota divcauruļu shēma un tie ir izbūvēti:

- 🔥 pazemes kanālos ar pazemes siltumkamerām, kurās izvietota sadalošā armatūra;
- 🔥 bezkanāla siltumtīkli no rūpnieciski izolētiem cauruļvadiem;
- 🔥 izolēti virszemes cauruļvadi.



*Rēzeknes siltumtīklu veidu % dalījums (dati uz 2024.gada janvāri)

● **Nekustamie īpašumi**

Sabiedrības īpašumā ir ēkas un zemes vienības, kas funkcionāli nepieciešamas pakalpojuma nodrošināšanai.

Nosaukums	Skaitis	Zemes / būves platība
Centrālā rajona CSS (Rīgas ielā 1/N.Rancāna ielā 5, Rēzeknē)		
Zeme	3 zemes vienības	14 482 m ²
Ēkas	10 ēkas un būves	5 928,7 m ²
Inženierbūves	2 inženierbūves	
Ziemeļu rajona CSS (Atbrīvošanas alejā 155A, Rēzeknē)		
Zeme	4 zemes vienības	41 010 m ²
Ēkas	5 ēkas un būves	4 750,8 m ²

Inženierbūves	4 inženierbūves	
Vipingas rajona CSS Meža ielā 1B, Rēzeknē		
Zeme	1 zemes vienība	4 359 m ²
Ēkas	3 ēkas un būves	352,3 m ²

*SIA "Rēzeknes siltumtīkli" nekustamā īpašuma sastāva raksturojums

● Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs

Sabiedrības pārējie pamatlīdzekļi un inventārs galvenokārt sastāv no dažāda veida transportlīdzekļiem, kā arī biroja tehnikas un nepieciešamā aprīkojuma efektīvai un produktīvai darba videi.

1.1.3. Veiktās un saņemtās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā

SIA "Rēzeknes siltumtīkli" valsts un pašvaldības budžetā 2023.gadā ir veikusi iemaksas **EUR 976 624,04 apmērā.**

Nodokļa veids	Samaksāts 2023.gadā (EUR)
VSAOI	346 666,99
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	157 535,25
Valsts nodeva par sabiedrisko pakalpojumu regulēšanu	16 687,73
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	842
Nekustamā īpašuma nodoklis	5 827,36
Pievienotās vērtības nodoklis	423 581,58
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	255,60
Dabas resursu nodoklis	3 451,86
Uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodoklis	3 782,20
Transportlīdzekļa ekspluatācijas nodoklis	2 048,00
Valsts nodeva par darbības veikšanu tiesu iestādēs	1 135,17
Nodeva par izpildu dokumentu iesniegšanu	14 241,15
Valsts nodeva par atļauju A un B kategorijas piesārņojošai darbībai	569,15
KOPĀ:	976 624,04

*Valsts un pašvaldības budžetā veiktās iemaksas

Sabiedrība nav saņēmusi valsts vai pašvaldības finansējumu.

1.1.4. Vides aizsardzība

Uzņēmuma prioritātē ir arī apkārtējās vides aizsardzība, kas tiek nodrošināta ar regulāru un rūpīgu vides monitoringu.

Uzņēmums ražo siltumenerģiju trijās katlumājās. Saskaņā ar likumu "Par piesārņojumu" un Ministru kabineta noteikumiem Nr.1082 „Kārtība, kādā piesakāmas A, B un C kategorijas piesārņojošās darbības un izsniedzamas atļaujas A un B kategorijas piesārņojošo darbību veikšanai”,

Sabiedrībai ir saņemta atļauja A kategorijas piesārņojošai darbībai katlu mājai N.Rancāna ielā 5 /Rīgas ielā 1 (apgādā ar siltumenerģiju Rēzeknes pilsētas “Centra” rajonu), kā arī B kategorijas piesārņojošās darbības atļaujas katlu mājām Atbrīvošanas alejā 155A (apgādā “Ziemeļu” rajonu) un Meža ielā 1B (apgādā ”Vīpingas” rajonu). Atbilstoši augstāk minētajām atļaujām uzņēmumam ir jāpilda šo atļauju nosacījumi attiecībā uz vides aizsardzību, t.i., jācenšas nepārkāpt piesārņojošo vielu emisiju limitus ar dūmgāzēm no kurināmā sadedzināšanas, jāapsaimnieko sadzīves un bīstamie atkritumi, jāseko novadāmo notekūdeņu kvalitātei, jāveic vides monitorings, u.c. prasības.

Uzņēmums ir apņēmis veicināt videi draudzīgu pieeju siltumenerģijas ražošanā, izmantojot tādus kurināmā veidus kā dabasgāzi, koksnes granulas un šķeldu. Šie kurināmie tiek sadedzināti modernās ražošanas iekārtās, kas nodrošina augstu efektivitāti un zemākus piesārņojuma līmeņus. Dīzeļdegvielas, kā alternatīva kurināmā, izmantošana ir ierobežota līdz nepieciešamībai kā rezerves kurināmais avārijas situācijās vai citos neparedzētos gadījumos. Šāda pieeja ļauj būtiski samazināt piesārņojošo vielu izmešus, salīdzinot ar agrāko praksi, kad tika izmantots mazuts. Atbilstoši mūsu apņemšanās izpildīt Eiropas zaļā kursa mērķus un ievērot gan ES Direktīvas, gan Latvijas Republikas likumdošanas prasības vides aizsardzībā, Sabiedrība no 2023.gada 1.janvāra ir ieviesusi “Komersanta shēmu”, kas atbilst Ministru kabineta noteikumu Nr.686 “Noteikumi par ilgtspējas un siltumnīcefekta gāzu emisiju ietaupījuma kritērijiem, no biomasas kurināmā ražotās elektroenerģijas kritērijiem un kārtību, kādā pamatojama, apliecināma un uzraugāma atbilstība minētajiem kritērijiem” prasībām. Papildus tam 2023.gada 22.maijā uzņēmums ir arī ieguvis SURE sertifikātu, kas apliecina atbilstību RED II Direktīvas prasībām. Šī shēmas un iegūtā SURE sertifikāta atbilstoša uzturēšana, un atbilstoši prasībām biomasas iegādes organizēšana, apliecina uzņēmuma biomasas izcelsmes izsekojamību un ilgtspējīgu izmantošanu.

Uzņēmums regulāri veic vides monitoringu, lai pārraudzītu un analizētu izmešus, notekūdeņus no ražošanas procesiem un uzņēmuma teritorijām, kā arī grunts un gruntsūdeņu piesārņojumu. Pateicoties pastāvīgiem uzlabojumiem vides aizsardzības jomā, pēdējā laikā ir novērojama nozīmīga apkārtējās vides piesārņojuma samazināšanās. Uzņēmums īsteno pasākumus enerģijas, ūdens un resursu taupīšanai, kā arī rūpīgi pārvalda izejvielu un materiālu uzglabāšanu. Atkritumi tiek glabāti saskaņā ar stingriem standartiem un to utilizācija tiek veikta, sadarbojoties ar licencētiem uzņēmumiem atbilstoši noslēgtajiem līgumiem. Uzņēmums stingri ievēro visus normatīvos ierobežojumus un visas vides aizsardzības prasības attiecībā uz emisijām un ārējiem trokšņa līmeņiem. Noteiktās robežvērtības netiek pārsniegtas.

Uzņēmuma darbības svarīga sastāvdaļa ir arī efektīva un racionāla ūdens izmantošana, pievēršoties ūdens zudumu samazināšanai siltumtīklos. Līdz ar to uzņēmums regulāri veic siltumtīklu iekārtu tehnisko apkopi, remontus un hidrauliskās pārbaudes.

1.2. Sabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi

Enerģētikas nozares attīstība ir svarīgs faktors nacionālās ekonomikas stiprināšanā un sabiedrības labklājības veicināšanā. Valsts enerģētikas politika un atsevišķu uzņēmumu stratēģiskie un darbības mērķi veido pamatu ilgtspējīgai enerģētikas sistēmai, kas balstās uz konkurētspēju, ilgtspējīgu energoapgādi un apgādes drošumu. Šie mērķi savstarpēji papildina viens otru, veidojot integrētu pieeju enerģētikas nozares attīstībā.

Valsts enerģētikas politikas mērķi:

- konkurētspējīga tautsaimniecība - sabalansēta, efektīva, ekonomiski, sociāli, ekoloģiski pamatota, uz tirgus principiem balstīta enerģētika, kas nodrošina tautsaimniecības tālāko attīstību, tās konkurētspēju reģionā un pasaulē;
- ilgtspējīga energoapgāde - pamatoti tiek dažādota primāro energoresursu bilance un mazināta atkarība no energoresursu importa, veicinātas jaunas efektīvas atjaunojamo energoresursu izmantošanas tehnoloģijas, veikti energoefektivitātes uzlabošanas pasākumi;
- apgādes drošums - enerģijas lietotājiem pieejama nepārtraukta un droša enerģijas piegāde, un attīstīta infrastruktūra.

Uzņēmuma stratēģiskie mērķi:

- kvalitātes nodrošināšana – veicināt drošu, nepārtrauktu un augstas kvalitātes siltumenerģijas ražošanas, pārvades, sadalīšanas un realizācijas procesu;
- efektivitāte – sekmēt efektīvu resursu izmantošanu gan uzņēmuma, gan patērētāju vidū;
- centralizētās siltumapgādes sistēmas attīstība – atbalstīt centralizētās siltumapgādes sistēmas saglabāšanu un attīstību Rēzeknē;
- videi draudzīgas tehnoloģijas – nodrošināt videi draudzīgu tehnoloģiju izmantošanu uzņēmuma darbībā. No 2013.gada Sabiedrība veic elektroenerģijas ražošanu koģenerācijas procesā.

Uzņēmuma darbības mērķi:

- nodrošināt kvalitatīvu, drošu un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanas procesu, siltumenerģijas pārvadi, sadali un realizāciju;
- nodrošināt lietotājiem pakalpojumu, kura cena atbilst ekonomiski pamatotām izmaksām;
- nodrošināt lietotāju apmierinātību par saņemto pakalpojumu;
- veicināt uzņēmuma energoefektivitāti;
- attīstīt un uzturēt darba kārtībā esošo CSS;
- nodrošināt Sabiedrības darbinieku atbilstošu profesionālo līmeni.

Rēzeknes pilsētas siltumapgādes attīstības stratēģija vērsta uz CSS energoefektivitātes un drošības paaugstināšanu. Saglabājot sabalansētu CSS, tiek pildītas Pašvaldību likuma prasības attiecībā uz ekonomisko, sociālo un vides aizsardzības noteikumu ievērošanu pilsētā.

Vadoties pēc Rēzeknes valstspilsētas pašvaldības attīstības plānošanas dokumentiem, Sabiedrība nodrošina Rēzeknes pilsētu ar drošu, kvalitatīvu, videi draudzīgu un ilgtspējīgu centralizētu siltumapgādi un turpina veicināt CSS attīstību, kas atbilst zemas emisijas, efektīvas resursu izmantošanas un enerģijas piegādes drošuma prasībām.

1.3. Misija, vīzija, virsmērķis un vērtības

MISIJA

Droša, kvalitatīva, videi draudzīga un ilgtspējīga centralizētā siltumapgāde.

Uzņēmuma stratēģija ir balstīta uz spēcīgu pamatu, ko veido tā misija un vīzija, tiecoties nodrošināt Rēzeknes administratīvo teritoriju ar drošu, kvalitatīvu, videi draudzīgu un ilgtspējīgu centralizētu siltumapgādi. Misija apliecina dziļo apņemšanos būt par atbildīgu un uzticamu uzņēmumu, kas garantē ne tikai augstas kvalitātes siltumenerģijas ražošanu un piegādi, bet arī to, ka šis process tiek veikts saudzīgi pret vidi un atbilst ilgtspējīgas attīstības principiem. Tas nozīmē aktīvu darbu pie tehnoloģiju un procesu optimizācijas, resursu efektīvas izmantošanas, kā arī inovatīvu un videi draudzīgu risinājumu ieviešanas.

Vīzija uzņēmumu nostāda kā modernu centralizētās siltumapgādes etalonu Latvijā, kas ir sinonīms labas prakses un inovāciju avotam. Šis mērķis atspoguļo uzņēmuma tieksmos ne tikai pēc paša uzlabojuma un efektivitātes paaugstināšanas, bet arī pēc ieguldījuma nozares kopējā attīstībā, veicinot zināšanu apmaiņu un labākās prakses izplatīšanu. Tas norāda uz apņemšanos būt par paraugu citiem, demonstrējot, ka ilgtspējīga un efektīva siltumapgāde ir sasniedzams mērķis un atbilst mūsdienu vides aizsardzības un sabiedrības labklājības prasībām.

VĪZIJA

Moderns centralizētās siltumapgādes uzņēmums.

Labas prakses piemērs Latvijā.

VIRSMĒRĶIS

Centralizētās siltumapgādes konkurētspējas palielināšana.

Energoefektīvas un drošas siltumenerģijas piegāde.

Uzņēmuma mērķis ir uzlabot centralizētās siltumapgādes sistēmas konkurētspēju Rēzeknē, izmantojot jaunākās un efektīvākās tehnoloģijas. Galvenais uzsvars tiek likts uz trīs stratēģiskiem virzieniem: tehnoloģiju modernizācija, energoefektivitātes paaugstināšana un drošības garantēšana.

Apvienojot šos elementus, Sabiedrība apņemas veidot modernu, efektīvu un drošu siltumapgādes sistēmu, kas kalpo Rēzeknes iedzīvotāju labklājībai un veicina ilgtspējīgu attīstību. Šī integrētā pieeja ne tikai palielina uzņēmuma konkurētspēju, bet arī nodrošina nozīmīgu ieguldījumu vietējās kopienas un plašākas sabiedrības labklājībā.

Pieejamība un atklātība - esam atklāti un pretimnākoši, risinām saistošos jautājumus un veicinām pieredzes apmaiņu.

Atbildīga attieksme - rēzekniešiem nodrošinām drošu un kvalitatīvu siltumapgādi, uzņemamies personisku atbildību par ikvienu veicamo darbu. Darbinieki ir mūsu vērtība, kas godprātīgi pilda savus pienākumus.

Uzticamība - mēs pildām dotos solījumus un darbojamies ilgtermiņā, tāpēc klienti un darbinieki uz mums var paļauties.

Efektīva ražošana - inovatīva un efektīva tehnoloģiju ieviešana, profesionāla pieeja, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.

VĒRTĪBAS

Pieejamība un atklātība

Atbildīga attieksme

Uzticamība

Efektīva ražošana

2. SABIEDRĪBAS BIZNESA MODELIS

SIA "Rēzeknes siltumtīkli" ir viens no lielākajiem centralizētās siltumapgādes pakalpojumu sniedzējiem Latvijā. Uzņēmuma darbības spektrs aptver siltumenerģijas ražošanu, to pārvadi un sadali, kā arī koģenerācijas procesā vienlaicīgu elektroenerģijas ražošanu. Siltumapgādes darbības zona ir Rēzeknes administratīvās teritorijas - **1748 ha**. SIA "Rēzeknes siltumtīkli" veiksmīgi apkalpo un uztur siltumtīklu sistēmas, garantējot augstas kvalitātes un efektīvus siltumenerģijas pakalpojumus Rēzeknes iedzīvotājiem un uzņēmumiem. Uzņēmuma biznesa modelis ir veidots, lai atbalstītu ilgtspējīgu attīstību un nodrošinātu energoefektivitāti, vienlaikus piedāvājot konkurētspējīgus un klientiem pieņemamus pakalpojumus.

● Pakalpojuma apraksts un apmērs

Sabiedrības pamatienākumi tiek gūti no lietderīgās siltumenerģijas pārdošanas.

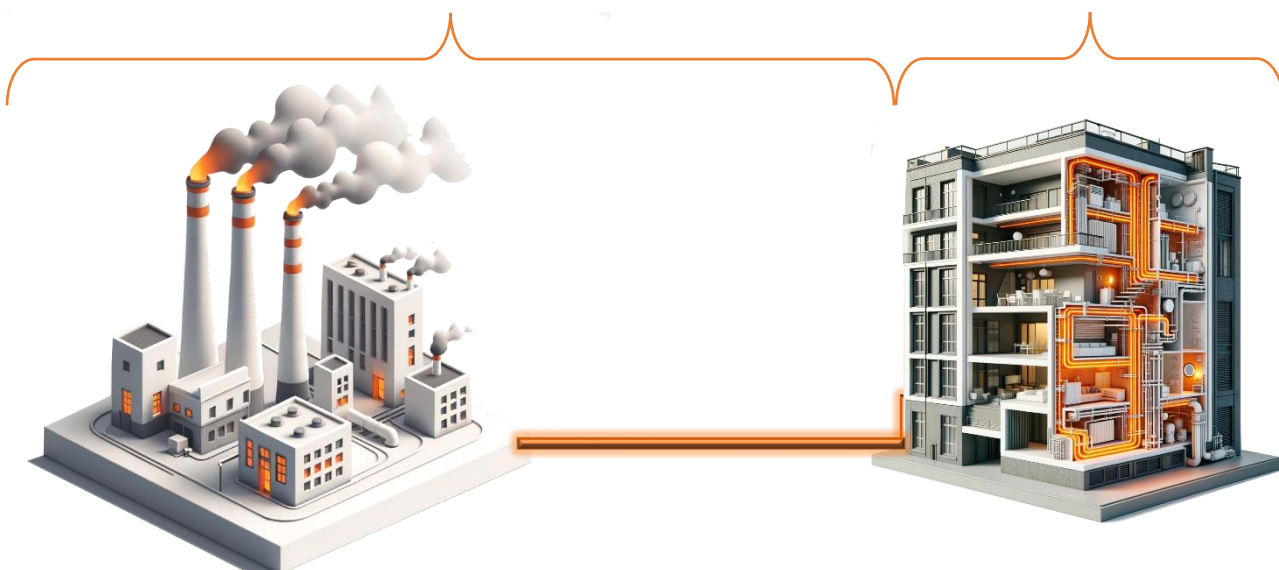
Saskaņā ar NACE klasifikatoru Sabiedrības reģistrētie komercdarbības veidi Tvaika piegāde un gaisa kondicionēšana (35.30) un Cauruļvadu, apkures un gaisa kondicionēšanas iekārtu uzstādīšana (43.22) ir saistīti ar siltumenerģijas ražošanas, pārvades un sadales procesiem. Sabiedrība ražo siltumenerģiju, katlu mājās uzsildot siltumnesēju līdz noteiktai temperatūrai, kuru piegādā patērētājiem uzsildītā ūdens veidā (35.30). Siltumnesēja piegāde līdz patērētājiem notiek pa Sabiedrībai piederošiem siltumtīkliem, par kuru apkopi un uzturēšanu ir atbildīga Sabiedrība (43.22), līdz dzīvojamo māju ievadam (siltummezglam), par dzīvojamās mājas iekšējo siltumsistēmu ir atbildīgi paši dzīvojamās mājas īpašnieki (skat. infografiku "Cik tālu tiek regulēts siltumapgādes pakalpojums").



Komersants / siltumapgādes pakalpojuma sniedzējs



Apsaimniekotājs



Siltumapgādes pakalpojums tiek regulēts siltumenerģijas pārvadei līdz ēkas ievadam jeb ēkas siltummezglam, kur ir uzstādīts siltumenerģijas skaitītājs. Siltumapgādes sistēmu uztur siltumapgādes komersants. Apsaimniekotājs uztur ēkas iekšējās sistēmas.

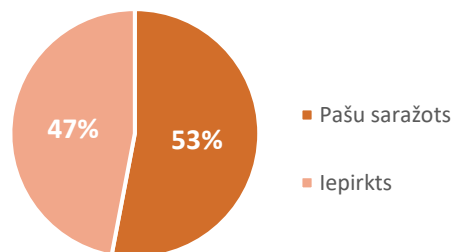
*Infografika "Cik tālu tiek regulēts siltumapgādes pakalpojums"

No 2013.gada Sabiedrība nodrošināja elektroenerģijas ražošanas procesu koģenerācijas stacijās, kā blakus produktu saņemot saražotu siltumenerģiju, kuru tālāk realizēja Rēzeknes pilsētas patērētājiem. Visa saražotā elektroenerģija tika pārdota AS “Enerģijas publiskais tirgotājs”, pārsvarā obligāta iepirkuma ietvaros (saskaņā ar NACE klasifikatoru: Elektroenerģijas ražošana (35.11), Elektroenerģijas apgāde (35.12) un Elektroenerģijas tirdzniecība (35.14)). Kopš 2022.gada oktobra elektroenerģija tiek pārdota brīvajā tirgū. Strauji mainoties ģeopolitiskais situācijai Latvijā un pasaulē, Sabiedrība elastīgi pielāgojas šīm izmaiņām un, ņemot vērā gāzveida kurināmā dārdzību, Centra rajona koģenerācijas iekārtas no 30.04.2022. netiek darbinātas un ir iekonservētas, savukārt, Ziemeļu rajona koģenerācijas iekārtas tiek darbinātas periodiski, tikai gadījumā, ja ar tām ir ekonomiski pamatoti ražot elektroenerģiju, izvērtējot biržas elektroenerģijas cenas ekonomisko ieguvumu.

Kā pamat kurināmais siltumenerģijas un elektroenerģijas ražošanas procesos Centra rajona katlu mājā un koģenerācijas stacijā un Ziemeļu rajona koģenerācijas stacijā tiek izmantota biomasas (koksnes šķelda), dabas gāzes patēriņš samazinās, līdz ar ko Sabiedrība ir atbildīga par visu ar dabasgāzes sadali saistīto drošības noteikumu ievērošanu (saskaņā ar NACE klasifikatoru: Gāzveida kurināmā sadale pa cauruļvadiem (35.22)).

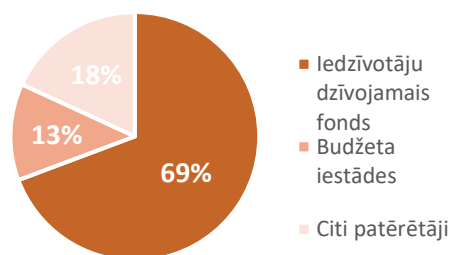
No kopējiem Sabiedrības ieņēmumiem gandrīz 99% tiek iegūti no siltumenerģijas realizācijas. Ieņēmumi no elektroenerģijas pārdošanas šobrīd veido apmēram nepilnu 1% no kopējiem Sabiedrības ieņēmumiem.

2023.gadā Sabiedrība pati saražoja 69 633,965 MWh un iepirka no neatkarīgā siltumenerģijas ražošanas uzņēmuma PS “REZ NRJ” 62 642,500 MWh. Pavisam kopā saražotais apjoms sastāda **132 276,465 MWh** siltumenerģijas.



Siltumenerģijas patērētāju iedalījums:

- Rēzeknes pilsētas daudzdzīvokļu namu dzīvokļu īpašnieki/ īrnieki,
- Kooperatīvās sabiedrības un biedrības,
- Pašvaldība un tai piederošās ēkas,
- Organizācijas un iestādes,
- Rūpnieciskais sektors,
- Privātais sektors -privātpersonas.



Kategorija	Vienība	Skaitis
Siltumenerģijas piegāde objektiem (ēkām) kopā :	gab.	403
t.sk. daudzdzīvokļu dzīvojamās mājās	gab.	261
pārējie patērētāji (iestādes , uzņēmumi)	gab.	142
Siltumenerģijas lietotāji kopā :	gab.	11360
t.sk. dzīvojamās mājās	gab.	10945
pārējie lietotāji (iestādes i, komercstruktūras)	gab.	415
Siltumenerģijas uzskaitē ar komercuzskaites siltumskaitītājiem kopā :	gab.	496
t. sk. siltumskaitītāju skaits, kas pieder lietotājiem	gab.	227
siltumskaitītāju skaits, kas pieder siltumenerģijas piegādātājam	gab.	269

* Tabula “Kopējais Lietotāju skaits”

Saskaņā ar NACE klasifikatoru Sabiedrības reģistrētais komercdarbības veids Sava nekustamā īpašuma pirkšana un pārdošana (68.10) nav nozīmīgs ienākumu ziņā un tiek izmantots tikai gadījumos, kad debitoru parādu piespiedu piedziņas procesa ietvaros debitora nekustamais īpašums netiek pārdots izsolē, līdz ar ko Sabiedrībai, kā kreditoram, tiek piedāvāts paturēt nekustamo īpašumu sev par izsoles sākumcenu (kas parasti ir ne vairāk pa 60 % no īpašuma tirgus vērtības). Vēlāk tādā veidā iegūts nekustamais īpašums tiek pārdots par tirgus vērtību.

● Tarifa politika

Siltumenerģijas tarifi Sabiedrībā tiek noteikti saskaņā ar Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas (turpmāk – Regulators) 2010.gada 14.aprīļa lēmumu Nr.1/7 “Siltumenerģijas apgādes pakalpojumu tarifu aprēķināšanas metodika” (turpmāk – Metodika). Siltumenerģijas apgādes tarifā ietilpst katlu mājās Rīgas ielā 1/N.Rancāna ielā 5, Atbrīvošanas alejā 155A un Meža ielā 1B ražotās siltumenerģijas mainīgās un pastāvīgās izmaksas, no neatkarīga siltumenerģijas ražotāja iepirktās siltumenerģijas, kā arī sadales, pārvades un tirdzniecības izmaksas.

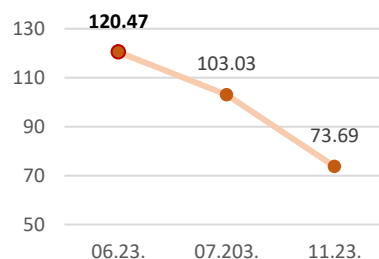
2022.gada ģeopolitiskā un ekonomiskā situācija ļoti ietekmēja energoresursu cenas un to pieejamību, kā rezultātā būtiski pieauga energoresursu cenas, vienlaikus strauji pieauga arī CO₂ emisijas kvotu cenas. Šo apstākļu kopums ietekmēja siltumenerģijas apgādes pakalpojumu tarifus ne tikai SIA “Rēzeknes siltumtīkli” pakalpojumu saņēmējiem, bet visā Latvijas Republikas mērogā, kā rezultātā bija novērojams ļoti straujš siltumenerģijas pakalpojuma cenu kāpums. Cenu stabilizācija pakāpeniski sākās tikai 2023.gada otrajā pusē, kas noveda arī pie siltumenerģijas tarifu samazināšanās.

Efektīva tarifa politika var stimulēt enerģijas taupīšanu, veicināt atjaunojamās enerģijas izmantošanu un uzlabot uzņēmuma finanšu stabilitāti. Ņemot vērā šīs prioritātes, Sabiedrība aktīvi meklēja risinājumus, lai pēc iespējas ātrāk integrētu atjaunojamos energoresursus savā darbībā. Tā, iepirkuma rezultātā 2021.gada 9.septembrī Sabiedrība noslēdza siltumenerģijas piegādes līgumu, kura ietvaros no 2023.gada tika uzsākta siltumenerģijas piegāde Sabiedrībai, kas veicināja pašas Sabiedrības siltumenerģijas ražošanas apjomu, izmantotā kurināmā daudzumu un daudzu citu izmaksu pozīciju izmaiņas. Balstoties uz šīm izmaiņām Sabiedrība 2022.gada 11.novembrī iesniedza Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijai pilnu tarifu projektu, kas tika izskatīts ar vairākkārtējiem papildus informācijas un skaidrojumu pieprasījumiem. 2023.gada 27.aprīlī komisijas Padome pieņēma lēmumu Nr.62, ar kuru tika noteikts Sabiedrības siltumenerģijas apgādes pakalpojumu tarifs 120,47 EUR/MWh ar neparedzētajiem ieņēmumiem un 129,42 EUR/MWh bez neparedzētajiem ieņēmumiem. Papildus ar šo lēmumu Regulators piešķīra Sabiedrībai tiesības turpmāk pašiem noteikt siltumenerģijas apgādes pakalpojumu tarifus, ņemot vērā kurināmā cenu un iepirktās siltumenerģijas cenu izmaiņas. 2023.gadā Sabiedrība šīs tiesības izmantoja divreiz, pārskatot siltumenerģijas tarifus:

- no 2023. gada 1.jūlija - 103,03 EUR/MWh ar neparedzētajiem ieņēmumiem.
- no 2023. gada 1.novembra - 73,69 EUR/MWh ar neparedzētajiem ieņēmumiem.

Šīs tarifu izmaiņas atspoguļo Sabiedrības spēju dinamiski reaģēt uz tirgus izmaiņām un nodrošināt ekonomiski pamatotus un taisnīgus tarifus patērētājiem, vienlaikus garantējot uzņēmuma finansiālo stabilitāti.

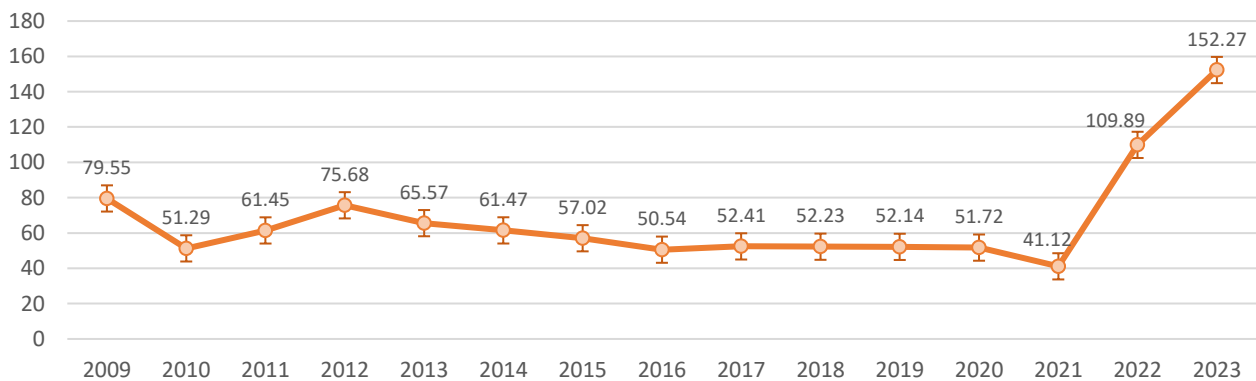
Esošais tarifs 73.69 EUR/MWh



Ņemot vērā, ka 2023.gada 21.decembrī ekspluatācijā tika nodota šķeldas katlumāja Centra rajonā, kā arī saistībā ar to, ka no neatkarīgiem siltumenerģijas ražotājiem iepirkās siltumenerģijas apjomi palielināsies, 2024.gada 14.februārī Sabiedrība iesniedza izskatīšanai SPRK siltumenerģijas apgādes pakalpojuma tarifa projektu – 73,29 EUR/MWh bez PVN (salīdzinājumā ar tarifu 82,64 EUR/MWh bez PVN (spēkā no 01.06.2024.), bez neparedzētajiem ieņēmumiem, samazinājums būs 11,31%). Tā kā SPRK iesniegts pilns tarifa projekts, Sabiedrība paredz, ka samazinātais siltumapgādes pakalpojuma tarifs varētu stāties spēkā ar 2024.gada 1.augustu.

Siltumenerģijas gala tarifu izmaiņas Rēzeknes pilsētā kopš 2009.gada apkopotas tabulā “Siltumapgādes vidējie gala tarifi laika periodā no 2009.-2023.gadam”:

Siltumenerģijas tarifs (EUR/MWh)



*Vidējais siltumapgādes gala tarifi no 2009.-2023.gada

● Projekti un investīcijas

Sabiedrība ir apņēmusies veicināt ilgtspēju un korporatīvo sociālo atbildību, īstenojot projektus, kas pozitīvi ietekmē sabiedrības labklājību un samazina uzņēmuma darbības ietekmi uz vidi. Sabiedrības darbības izvirzītie uzdevumi atbilst Eiropas Savienības enerģētikas politikas mērķim līdz 2050.gadam, kas ir nodrošināt drošu un konkurētspējīgu enerģētiku bez CO₂ emisijām, kā noteikts Eiropas Komisijas "Ceļvedī uz zemu oglekļa dioksīda emisiju ekonomiku 2050. gadā".

Atbilstoši ES klimata un enerģijas politikas pamatnostādņem un Nacionālajam enerģētikas un klimata plānam 2021.-2030.gadam, Sabiedrība prioritāri iekļauj vides kritērijus pakalpojumu un iepirkumu specifikācijās. Veicot uzņēmuma turpmākās attīstības plānošanu, Sabiedrība kā tālejošu attīstības perspektīvu, 2020.gadā uzsāka Centra rajona siltumapgādes zonas sistēmas modernizāciju, ieviešot biomasas (koksnes šķeldas) katlu mājas projektu. 2022. gadā tika uzsākta projekta “Rēzeknes Centra rajona katlu mājas efektivitātes uzlabošana” īstenošana, kas paredz jaunas biomasas katlu mājas būvniecību N.Rancāna ielā 5, Rēzeknē ar kopējo jaudu 14 MW (2x7 MW). Projekts, kas atbalstīts ar CFLA finansējumu, ir vērsts uz ražošanas efektivitātes paaugstināšanu un vietējo atjaunojamo resursu izmantošanu, kā arī siltumnīcefekta gāzu emisiju samazināšanu. Projekts tika pabeigts 2023.gada 21.decembrī, katlu māja ir nodota ekspluatācijā un ir uzsākusi savu pilnvērtīgu darbību.

2023.gadā Sabiedrība turpina virzīties uz ilgtspējīgu enerģētiku, īstenojot projektu Ziemeļu rajona siltumapgādes zonās. Šis projekts, kas tika apstiprināts 2022.gada 28.aprīlī kapitāldaļu turētāju dalībnieku sapulcē, paredz jaunas biomasas (koksnes šķeldas) katlu mājas izveidi Atbrīvošanas alejā 155A, Rēzeknē. Projekts seko modelim, kurā investors uzņemas katlu mājas izbūvi un siltumenerģijas piegādi Sabiedrībai par zemāku, bet pamatotu cenu nekā to spētu nodrošināt pati Sabiedrība. Uzsākot projekta ieviešanu, 2022.gada 7.jūlijā tika izsludināts iepirkums “Siltumenerģijas piegāde SIA

“Rēzeknes siltumtīkli” Ziemeļu rajona siltumapgādes tīklam”, kas noslēdzās ar siltumenerģijas piegādes līguma parakstīšanu uz 10 gadiem. Līgums paredz 10 MW jaudas šķeldas katlu mājas būvniecību un garantē siltumenerģijas piegādi par cenu, kas ir zemāka nekā to spētu nodrošināt pati Sabiedrība, šobrīd paredzamais šī projekta ieviešanas termiņš ir 2024.gada vasara. Šī projekta galvenais mērķis ir uzlabot siltumapgādes drošību un kvalitāti Rēzeknes pilsētā, vienlaikus veicot būtiskus soļus fosilā kurināmā patēriņa samazināšanā.

● **CSS raksturojušie parametri**

Kopējā Sabiedrības uzstādītā siltuma jauda sastāda 103,614 MW, elektriskā jauda sastāda 5,572 MW. Rēzeknē katram no trijiem siltuma avotiem ir piesaistīta atsevišķa CSS daļa:

Koģenerācijas staciju un katlu mājas raksturojušie lielumi

Siltumavots	Siltumavota adrese	Enerģijas ražošanas iekārta	Skaitis	Jauda, MW	
				siltuma	elektriskā
Koģenerācijas stacija	Rīgas ielā 1 N.Rancāna ielā 5	Katli:			
		Logano SB 825 M-16400	1	16,4	
		Logano SB 825 M-16400	1	16,4	
		Logano SB 825 M-16400	1	16,4	
		Binder VRRK 7M	1	7,0	
		Binder VRRK 7M	1	7,0	
		Koģenerācijas iekārtas:			
TCG 2020 V20	1	1,95	1,95		
TCG 2020 V20	1	1,95	1,95		
		Kopā:		67,1	3,9
Koģenerācijas stacija	Atbrīvošanas alejā 155a	Dabas gāzes katli:			
		Logano SB 825 M-12600	1	12,6	
		Logano SB 825 M-12600	1	12,6	
		Biomases katli:			
		Binder RRK 4M	1	3,0	
		Binder RRK 4M	1	3,0	
		Koģenerācijas iekārtas:		1,112	
TCG 2020 V12	1	0,622	1,072		
TCG 2016 V12C	1		0,6		
		Kopā:		32,934	1,672
Katlu māja	Meža ielā 1	Katli:			
		Vitoplex 200	1	1,3	
		Vitoplex 200	1	1,3	
		HERZ Firematic 490	1	0,49	
HERZ Firematic 490	1	0,49			
		Kopā:		3,58	
		Pavisam:		103,614	5,572

Rēzeknes pilsētas siltumapgādes struktūra veidojās saskaņā ar dzīvojamo māju izvietojumu gar dzelzceļa Rīga – Zilupe abām pusēm: Centrālajā rajonā un Ziemeļu rajonā. Neliela siltumapgādes sistēma izveidojusies arī Vipingas mikrorajonā.

Rēzeknes CSS siltumtīklu visu rajonu kopējais raksturojums

Nosacītais diametrs mm	Garums, metri					
	Pazemes kanāla	Bezkanāla	Virszemes	Kopā darbojošās	Nestrādājošās	KOPĀ
500	76.57	282.7	0	359.27	0	359.27
400	77.43	964	448.1	1489.53	0	1489.53
300	3234.4	1158.31	357.61	4750.32	206.37	4956.69
250	1014.75	896.89	0	1911.64	0	1911.64
200	2476.03	4523.32	98.78	7098.13	448.86	7546.99
150	2459.63	1336.04	0	3795.67	163.12	3958.79
125	1886.59	1064.37	0	2950.96	556.69	3507.65
100	2013.04	2116.07	144.53	4273.64	474.69	4748.33
80	2607.79	1566.38	129.58	4303.75	967.26	5271.01

70	1917.71	1725.63	119.55	3762.89	459.32	4222.21
50	897.73	1263.58	209.32	2370.63	331.6	2702.23
40	569.38	1476.15	0	2045.53	154.28	2199.81
32	237.09	407.39	45.73	690.21	262.81	953.02
25	186.73	200.81	48	435.54	135.99	571.53
KOPĀ	19654.87	18981.64	1601.2	40237.71	4160.99	44398.70
%	48.85	47.17	3.98		9.37	

Rēzeknes CSS Centrālā rajona siltumtīklu raksturojums

Nosacītais diametrs mm	Garums, metri					
	Pazemes kanāla	Bezkanāla	Virszemes	Kopā darbojošās	Nestrādājošās	KOPĀ
500	76.57	282.7		359.27		359.27
400	77.43	833.99		911.42		911.42
300	2717.49	572.65	202.4	3492.54	206.37	3698.91
250	401.19	896.89		1298.08		1298.08
200	1923.28	2652.05	69.15	4644.48	116.72	4761.2
150	1818.76	1103.97		2922.73	163.12	3085.85
125	1028.11	405.7		1433.81	311.6	1745.41
100	1307.3	1617.78	144.53	3069.61	474.69	3544.3
80	1797.09	633.47	129.58	2560.14	172.4	2732.54
70	1682.36	590.99	0	2273.35	459.32	2732.67
50	606.13	862.85	209.32	1678.3	299.84	1978.14
40	387.2	1005.45		1392.65	139.64	1532.29
32	237.09	304.55		541.64	262.81	804.45
25	186.73	159.59	48	394.32	135.99	530.31
KOPĀ	14246.73	11922.63	802.98	26972.34	2742.5	29714.84
%	52.82	44.20	2.98			

Ziemeļu rajona siltumtīklu raksturojums

Nosacītais diametrs mm	Garums, metri					
	Pazemes kanāla	Bezkanāla	Virszemes	Kopā darbojošās	Nestrādājošās	KOPĀ
400		130.01	448.1	578.11		578.11
300	516.91	585.66	155.21	1257.78		1257.78
250	613.56			613.56		613.56
200	502.69	1563.54		2066.23	332.14	2398.37
150	367.97	232.07		600.04		600.04
125	708.3	322.8		1031.1	245.09	1276.19
100	472.35	498.29		970.64		970.64
80	570.43	875.91		1446.34	794.86	2241.2
70	225.24	1004.34	119.55	1349.13		1349.13
50	222.21	400.73		622.94	31.76	654.7
40	182.18	432.22		614.4	14.64	629.04
32		69.19	45.73	114.92		114.92
25		41.22		41.22		41.22
KOPĀ	4381.84	6155.98	768.59	11306.41	1418.49	12683.68
%	38.76	54.45	6.80			

Vīpingas rajona siltumtīklu raksturojums

Nosacītais diametrs mm	Garums, metri			
	Pazemes kanāla	Bezkanāla	Virszemes	Kopā darbojošās
200	50.06	307.73	29.63	387.42

150	272.9			272.9
125	150.18	335.87		486.05
100	233.39			233.39
80	240.27	57		297.27
70	10.11	130.3		140.41
50	69.39			69.39
40		38.48		38.48
32		33.65		33.65
KOPĀ	1026.30	903.03	29.63	1958.96
%	52.4	46.1	1.5	

3. SABIEDRĪBAS DARBĪBU IETEKMĒJOŠO FAKTORU ANALĪZE

3.1. Iekšējie faktori

Iekšējie faktori ir Sabiedrības kontrolē esošie apstākļi, kas tieši ietekmē tā darbības efektivitāti, stratēģiju un spēju sasniegt izvirzītos mērķus. Šo faktoru pārvaldība un optimizācija ir būtiska, lai uzņēmums varētu efektīvi pielāgoties mainīgajai vides dinamikai un veicināt ilgtspējīgu attīstību. Šie faktori ļauj Sabiedrībai veicināt pozitīvas izmaiņas gan savā darbībā, gan plašākā vides kontekstā.

- **Pieredze un zināšanas**

SIA „Rēzeknes siltumtīkli“ ir jau 20 gadu pieredze siltumenerģijas ražošanā, sadalē, pārvadē un realizācijā. Šajā laikā ir veiksmīgi realizēti Rēzeknes centralizētās siltumapgādes sistēmas modernizācijas pasākumi gan siltumtrasēs, gan ražotnēs. Lai nodrošinātu nepārtrauktu un efektīvu siltumapgādes pakalpojumu klientiem, Sabiedrība turpina koncentrēties uz siltumtrašu rekonstrukciju un jaunu siltumapgādes iespēju izpēti. Sabiedrības mērķis ir ne tikai uzlabot energoresursu ietaupījumu, bet arī nodrošināt visu centralizētās siltumapgādes elementu augstu efektivitāti, samazināt enerģijas zudumus, vienlaikus veicinot pilsētas attīstību. 2023.gadā siltuma zudumu rādītājs siltumtrasēs, no kopējā siltumtīklos nodotās siltumenerģijas daudzuma, ir pieaudzis līdz **16.33%**, salīdzinot ar 15.88% 2021.gadā (2020.gadā zudumu rādītājs bija 16,49%).

Uzkrātās pieredzes un zināšanu dēļ Sabiedrība ir spējusi īstenot un turpinās īstenot virkni siltumapgādes modernizācijas pasākumus, kas paaugstinājuši darbības efektivitāti. Šie pasākumi demonstrē Sabiedrības apņemšanos veicināt efektīvu, drošu un ilgtspējīgu siltumapgādi, vienlaikus sekmējot pilsētas attīstību un nodrošinot videi draudzīgāku enerģijas ražošanu:

- *Siltumtīklu rekonstrukcija un modernizācija.* Izmantojot pieejamos finanšu līdzekļus, uzņēmums veic esošo siltumtrašu uzlabošanu, samazinot siltuma zudumus un tādējādi paaugstinot siltumapgādes sistēmas efektivitāti un drošību.
- *Kurināmā diversifikācija.* Uzņēmums ir veicis nozīmīgu attīstību, pārejot no mazuta katlu mājas (to likvidējot) līdz automatizētas gāzes katlu mājas (AGKM) izveidei un integrēšanai centralizētā siltumapgādes sistēmā, un šobrīd veicot pāreju uz atjaunojamiem energoresursiem.
- *Koģenerācijas staciju attīstība.* Lai mazinātu biznesa riskus un atkarību no klimatiskajiem apstākļiem, uzņēmums iepriekš attīstīja koģenerācijas stacijas, kas stabilizēja tā apgrozījumu. Pašlaik uzņēmums pārkārtojis koģenerācijas iekārtu darbību, izmantojot tās tikai tad, kad saražotās elektroenerģijas pārdošanas cena brīvajā tirgū pārsniedz noteiktu rentabilitātes sliekšni.
- *Biomases katlu uzstādīšana.* Veicot ilgtspējīgas attīstības projektus, uzņēmums ir uzstādījis biomasas katlus, kas tagad aizstāj lielāko daļu no ar fosilajiem kurināmajiem saražotās siltumenerģijas. Šobrīd aptuveni 75% no saražotās siltumenerģijas tiek iegūti no biomasas, savukārt 25% - izmantojot dabasgāzi.

- **Darba efektivitāte**

Sabiedrības personāla darba produktivitātes uzlabojumu var novērtēt, analizējot darbinieku skaita dinamiku laika gaitā. Ja 2000.gadā uzņēmumā bija nodarbināti 156 darbinieki, tad līdz 2024. gada sākumam šis skaitlis bija samazinājies līdz 60 darbiniekiem. Šī nozīmīgā darbinieku skaita samazināšanās norāda uz efektivitātes paaugstināšanu un darbības optimizāciju, kas sasniegta,

pateicoties tehnoloģiju attīstībai, automatizācijai un darba procesu pilnveidošanai. Tas atspoguļo uzņēmuma spēju veiksmīgi pielāgoties mainīgajiem tirgus apstākļiem un paaugstināt darba produktivitāti, nodrošinot augstas kvalitātes pakalpojumus ar mazāku darbinieku skaitu.

- **Investīcijas jauno klientu piesaistīšanai**

Sabiedrība ir izvirzījusi mērķi piesaistīt jaunus klientus, piedāvājot veicinošus pasākumus, atbalstu un izglītojošus/informatīvus materiālus. Šī iniciatīva ir vērsta uz to, lai veicinātu pāreju uz centralizētām siltumapgādes sistēmām no alternatīvām apkures sistēmām privātmājās. Izbūvējot un rekonstrējot siltumtīklus, tiek piesaistīti jauni klienti, kas savukārt stabilizē siltumenerģijas patēriņu, kā arī netieši veicina esošos klientus saglabāt centralizēto siltumapgādi.

Mērķa sasniegšanai uzņēmums ir izvirzījis uzdevumu, izstrādāt risinājumus un komunicēt ar skaidru un pievilcīgu vērtību piedāvājumu, kas atbilstu mērķauditorijas vajadzībām un iespējām, lai piesaistes stratēģija būtu mērķtiecīgāka un efektīva, paralēli sekojot līdzi piesaistes stratēģijas rezultātiem, izmantojot atbilstošus rādītājus, kā jauno klientu skaitu, atgriezenisko saiti un klientu apmierinātības līmeni. Balstoties uz iegūtajiem datiem un klientu atgriezenisko saiti, uzņēmums var veikt nepieciešamos uzlabojumus piesaistes stratēģijā, lai optimizētu tās efektivitāti un sasniegtu pēc iespējas labākus rezultātus.

- **Ilgtermiņa**

Ilgtermiņa ir būtisks Sabiedrības darbības princips, ar mērķi veicināt ilgtspējīgu attīstību, sniedzot ieguldījumu kā uzņēmuma klientu, tā darbinieku labklājībā. Uzņēmums ir apņēmis integrēt ilgtspējīgus principus visās savās darbībās, padarot to par uzņēmuma stratēģijas un kultūras pamatu. Sabiedrības darbību pamatā ir augsti ētikas standarti un labas pārvaldības principi, kas veicina ilgtermiņa sadarbību un atbildīgu attieksmi pret sabiedrību un vidi. Uzņēmums lepojas ar saviem darbiniekiem, kuri ir pilnībā iesaistīti uzņēmuma stratēģijas īstenošanā, efektīvi pārraugot un uzlabojot uzņēmuma ietekmi uz sabiedrību un apkārtējo vidi. Šāda pieeja ne tikai uzlabo uzņēmuma darbības efektivitāti un klientu apmierinātību, bet arī veicina tā pozitīvu ieguldījumu sabiedrības ilgtspējīgā attīstībā.

- **Kurināmā diversifikācija**

Kā stratēģiskais mērķis nākamajā plānošanas periodā ir turpināt uzturēt kurināmā veidu diversifikāciju. Šī pieeja nodrošinās stabilitāti enerģijas piegādē mūsu klientiem, vienlaikus piedāvājot konkurētspējīgas cenas. Diversifikācija mazina uzņēmuma atkarību no viena enerģijas avota, tādējādi mazinot riskus saistībā ar piegādes traucējumiem, politiskiem konfliktiem un tirgus svārstībām. Šī stratēģija ir būtiska, jo atkarība no viena kurināmā veida var novest pie būtiskām izmaksu svārstībām tirgus cenu maiņas gadījumā. Kurināmā diversifikācija ļauj uzņēmumam efektīvi reaģēt uz tirgus izmaiņām, izvēloties izdevīgākos enerģijas avotus un tādējādi nodrošinot izmaksu stabilitāti gan uzņēmumam, gan tā klientiem.

Mazinot atkarību no importētajiem energoresursiem, Sabiedrība strādā, lai palielinātu šķeldas un granulū īpatsvaru kurināmā bilancē, kas ir vietējais kurināmais. Biomasas kā kurināmā izmantošana siltumenerģijas ražošanā kopumā sastāda aptuveni 75%, atlikusī siltumenerģija, galvenokārt, siltumenerģijas pīķa slodžu segšanai tiek saražota ar fosilo kurināmo. Līdz ar to, ir mazināta atkarība no fosilā kurināmā izmantošanas, ir mazināta atkarība no viena veida kurināmā

izmantošanas. Dabasgāzes piegādes problēmu gadījumā siltumenerģijas ražošanu ir iespējams nodrošināt ar dīzeļdegvielu, bet tas ievērojami sadārdzinātu ražošanas izmaksas.

Sabiedrība, turpinot kurināmā diversifikāciju un darbojoties virzienā uz ilgtspējīgu enerģētiku, īsteno vēl vienu projektu Ziemeļu rajona siltumapgādes zonā. Šis projekts, kura ieviešana tika uzsākta 2022.gada 7.jūlijā, paredz jaunas biomasas (koksnes šķeldas) katlu mājas izveidi Atbrīvošanas alejā 155A, Rēzeknē. Projekts seko modelim, kurā investors uzņemas katlu mājas izbūvi un siltumenerģijas piegādi Sabiedrībai par zemāku, bet pamatotu cenu, nekā to spētu nodrošināt pati Sabiedrība.

● Siltumtīklu fiziskais nolietojums

Uzņēmums ir apņēmis ik gadu ieguldīt finanšu līdzekļus siltumtīklu atjaunošanā un modernizācijā, ņemot vērā pieejamos resursus, realizējot projektus sadarbībā ar Rēzeknes valstspilsētas pašvaldību, kā arī aktīvi meklējot iespējas piesaistīt papildus finansējumu, tostarp, no kredītiestādēm, un izmantojot Eiropas Savienības līdzfinansējuma iespējas. Šī stratēģija ne tikai veicinās siltumtīklu efektivitāti un samazinās siltuma zudumus, bet arī uzlabos kopējo siltumapgādes sistēmas ilgtspēju un efektivitāti Rēzeknes pilsētā, tādējādi nodrošinot labākus pakalpojumus uzņēmuma klientiem un veicinot vides aizsardzību.

Ilgstošas investīcijas infrastruktūras uzturēšanā un atjaunošanā var kļūt par finansiālu slogu, it īpaši, ja nepieciešams ieviest plašas modernizācijas, lai atbilstu jaunākajiem tehnoloģiskajiem un vides standartiem.

● Siltumenerģijas zudumu mazināšana

Nākamajā plānošanas periodā Sabiedrībai prioritāri jākoncentrējas uz esošo siltumtrašu stāvokļa uzlabošanu. Mērķis ir samazināt siltuma zudumus un paaugstināt sistēmas efektivitāti un drošību, vienlaikus nodrošinot, ka pasākumi tiek veikti, ievērojot uzņēmuma finansiālās iespējas. Uzņēmums plāno izmantot modernākās rūpnieciski izolēto cauruļu ražošanas tehnoloģijas siltumtīklu pārbūvei, kas nodrošina ievērojamus siltuma zudumu samazinājumus, ilgāku ekspluatācijas periodu un lielāku siltumizolācijas efektivitāti. Siltuma zudumu samazinājums tieši ietekmē uzņēmuma izmaksas, samazinot nepieciešamo enerģiju siltuma piegādei un uzlabojot kopējo enerģijas efektivitāti. Modernizējot atlikušās siltumtrases un veicot citus tehniskus uzlabošanas pasākumus, uzņēmums var iegūt ievērojamus enerģijas un finanšu līdzekļu ietaupījumus, kas var rezultēties labvēlīgākā siltumapgādes gala tarifā patērētājiem.

Kā liecina pētījumi, ēku enerģijas efektivitātes uzlabošana var novest vismaz pie 20% līdz pat 40% enerģijas patēriņa ietaupījuma, atkarībā no veiktajiem pasākumiem, piemēram, ēkas energoefektivitātes pasākumu, tostarp, iekšējo siltumtīklu uzlabošanas pasākumu ieviešanas. Pašu lietotāju uzvedība ir būtisks faktors faktiskajos ietaupījumos pēc šādu pasākumu ieviešanas, kā arī būtiska ir arī uzņēmuma iesaiste patērētāju izglītošanā ne tikai par enerģijas taupīšanu, bet arī par efektīvu enerģijas lietošanu. Tāpēc papildus infrastruktūras uzlabojumiem, Sabiedrība jaunajā plānošanas periodā ir nedefinējusi mērķus, kuru sasniegšana tieši ietekmēs siltumenerģijas zudumu rādītāju samazināšanu, tai skaitā:

- patērētāju izglītošana par māju energoefektivitātes pasākumiem;
- sadarbība ar māju apsaimniekotājiem un ēku īpašniekiem attiecībā uz objektu siltumapgādes iekšējo sistēmu optimālu noregulēšanu;
- temperatūras grafika ievērošana, lai ēku siltumapgādes sistēmas darbotos efektīvi, atbilstoši saskaņotajam temperatūras grafikam;

- siltumtīklu nomaiņa, izmantojot augstākās kvalitātes materiālus un tehnoloģijas.;
- paplašināt centralizētās siltumapgādes zonu Rēzeknē, piedāvājot jauno projektu attīstītājiem siltumtīklu izbūvi ar Sabiedrības līdzdalību.

● **Kvalificēti speciālisti ar atbilstošu izglītību**

Sabiedrība turpinās ieguldīt savu darbinieku profesionālajā attīstībā, investējot nozīmīgus resursus to izglītībā un apmācībā. Uzņēmums ir apņēmis nodrošināt darbiniekiem iespējas pilnveidot savas prasmes un zināšanas, kas ir būtiskas, lai nodrošinātu drošu un efektīvu darbību uzņēmuma specifiskā. Šī pieeja ietver regulāru darbinieku atestāciju un kvalifikācijas celšanu, organizējot mērķtiecīgas apmācības, par rīcību ar iekārtām un aprīkojumu, gan rīcību ārkārtas situācijās. Šādi pasākumi ir vērsti uz darbinieku kompetences paaugstināšanu un potenciālo risku minimizēšanu.

Turklāt Sabiedrība aktīvi sadarbojas ar augstākās izglītības iestādēm, piesaistot jaunus speciālistus, kas ir apguvuši jaunākās prakses un metodes. Šī sadarbība ļauj uzņēmumam papildināt savu komandu ar kvalificētiem darbiniekiem, kuri spēj veicināt inovācijas un efektivitāti siltumapgādes nozarē. Šī integrētā pieeja darbinieku profesionālajai attīstībai un jaunu speciālistu piesaistei ne tikai uzlabo uzņēmuma darbības efektivitāti, bet arī veicina tā konkurētspēju un spēju reaģēt uz nozares izaicinājumiem.

● **Korporatīvā pārvaldība**

Efektīva korporatīvā pārvaldība ir kritiski svarīga jebkura uzņēmuma veiksmīgai darbībai, lai veidotu uzticību un atbalstu no visām ieinteresētajām pusēm, kā arī nodrošinātu uzņēmuma darbības ilgtermiņu un stabilitāti. Efektīva korporatīvā pārvaldība ir ne tikai iekšējas procedūras un politikas, tā ietver arī uzņēmuma kultūru un vērtības, kas atspoguļojas katrā lēmumā un ikdienas darbībā.

Šajā plānošanas periodā, sabiedrība turpinās veicināt:

- *Atbildīgu vadību un pārredzamību* – pārredzamība visos lēmumu pieņemšanas procesos, nodrošinot skaidru informācijas plūsmu starp vadību, darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm. Vadības procesus un atbildības mehānismus pārskatīšana, un pilnveidošana, kas nodrošinātu darbinieku uzdevumu un vadības lēmumu pārredzamību.
- *Ieinteresēto pušu līdzdalību* – regulāru sapulču organizēšanu ar darbiniekiem par paveikto uzdevumu mērķu sasniegšanu un nākotnes uzdevumu īstenošanu. Sadarbības platformas veidošana ar sadarbības partneriem un citām ieinteresētajām pusēm, par esošo un plānoto sadarbību, realizējamajiem un sasniedzamajiem mērķiem.
- *Ētikas un Atbildības Principus* – stingru ētikas principu, likumu normu un augstu morāles standartu ievērošanu. Atbildīga uzņēmējdarbība, kas ietver sociālo atbildību, vides aizsardzību un labu darba apstākļu nodrošināšanu.
- *Risku pārvaldību un kontrole* – risku pārvaldības sistēma/plāns pārskatīšanu un pilnveidošanu, efektīvi identificējot, novērtējot un pārvaldot uzņēmuma darbības riskus.
- *Pilnveidošanos un prasmju attīstību* – procesu, kas veicina pastāvīgu mācīšanos un prasmju uzlabošanu ieviešanu, izmantojot regulāras darbinieku apmācības un attīstības programmas. Ieguldīt darbinieku mācībās un karjeras attīstības iespējās, lai veicinātu personīgo un profesionālo augšanu, tādējādi veicinot arī paša uzņēmuma attīstību un ilgtspējību.
- *Saziņu un atklātību* – atklātas un godīgas saziņas nodrošināšana ar visām ieinteresētajām pusēm, tostarp kapitāldaļu turētāju, darbiniekiem un klientiem. Efektīvu komunikācijas

kanālu izveide, lai nodrošinātu, ka svarīga informācija tiek laicīgi un skaidri izplatīta, vienkāršā un efektīvā informācijas plūsmā.

3.2. Ārējie faktori

Ārējie vides faktori, kas ir ārpus SIA "Rēzeknes siltumtīkli" kontroles, var ievērojami ietekmēt uzņēmuma spēju sasniegt tā mērķus. Tie ietver ekonomiskas svārstības, politisko nestabilitāti, likumdošanas izmaiņas, tirgus cenu fluktuācijas enerģijas resursiem, kā arī klimatiskās pārmaiņas. Šie faktori prasa uzņēmumam būt elastīgam un gatavam adaptēties mainīgajām situācijām, lai saglabātu savu darbības efektivitāti un veiksmīgi turpinātu sasniegt stratēģiskos mērķus.

● Sezonālais siltumenerģijas patēriņš

Sabiedrības sniegtā siltumenerģijas piegādes pakalpojuma pieprasījums ir tieši atkarīgs no ārējiem klimatiskajiem apstākļiem, kas izceļ sezonālās nozīmības pakalpojuma sniegšanā. Sezonālitate ietekmē nepieciešamību pēc lielākām ražošanas jaudām aukstajos mēnešos, lai nodrošinātu pietiekamu siltumenerģijas apjomu apkures sezonā. Lai gan šīs papildu jaudas ir nepieciešamas tikai apkures sezonas laikā, tās ir jāuztur gatavībā un efektīvi jāpārvalda visu gadu, lai garantētu nepārtrauktu un stabilu siltumenerģijas piegādi patērētājiem. Šis aspekts ir būtisks, Sabiedrības darbības stratēģijā, īpašu uzmanību pievēršot resursu efektīvai izmantošanai un operacionālo izmaksu optimizācijai, lai saglabātu konkurētspēju un nodrošinātu augstas kvalitātes pakalpojumu sniegšanu.

● Āra gaisa temperatūras ietekme

Siltumenerģijas pieprasījums apkures sezonā tieši atkarīgs no āra gaisa temperatūras svārstībām. Arī globālās klimata pārmaiņas var mainīt siltumenerģijas pieprasījuma raksturu un apkures sezonas ilgumu, radot spiedienu uz siltumapgādes uzņēmumiem pielāgoties jaunajiem apstākļiem un pieprasījuma svārstībām. Šī nepastāvība padara siltumenerģijas daudzuma prognozēšanu apkures sezonā par izaicinājumu.

Adaptīvi pieejot un elastīgāk reaģējot uz temperatūras izmaiņām, ir iespējams nodrošināt efektīvu un pietiekamu siltumenerģijas piegādi visā apkures sezonā, vienlaikus samazinot potenciālos zaudējumus un pārmērīgu resursu patēriņu.

● Administratīvi ierobežots tirgus

Sabiedrības darbība tiek veikta saskaņā ar specifiskiem licencēšanas nosacījumiem, kas nosaka uzņēmuma siltumenerģijas piegādes darbības teritoriju - Rēzeknes pilsētas administratīvo teritoriju. Šie nosacījumi darbības jomā, nodrošina, ka siltumenerģijas piegāde tiek veikta atbilstoši valsts un pašvaldību noteiktajām prasībām un standartiem.

Sabiedrība ir apņēmusies efektīvi izmantot šo tirgus potenciālu, koncentrējoties uz pakalpojuma kvalitātes uzlabošanu, efektivitātes paaugstināšanu un ilgtspējīgu attīstību, lai nodrošinātu Rēzeknes iedzīvotājiem un uzņēmumiem augstvērtīgus siltumapgādes pakalpojumus.

● Siltumavota atrašanās tālu no siltumenerģijas patērētāju slodžu centriem

Jebkura siltumapgādes sistēma sastāv no siltumenerģijas ražošanas avotiem, siltumtīkliem un siltumenerģijas patērētājiem un šo sastāvdaļu savstarpējo izvietojumu. Šie faktori ievērojami ietekmē siltumapgādes sistēmas efektivitāti. Siltumavota novietojums tālu no siltumenerģijas patērētāju

centrālzonām var nozīmēt, ka siltumenerģijas transportēšanai līdz šīm zonām ir nepieciešami garāki siltumtīkli, kas savukārt palielina siltuma zudumus sistēmā.

Lai samazināt siltuma zudumus siltumenerģijas transportēšanas laikā un palielināt vispārējo sistēmas efektivitāti, nodrošinot ilgtspējīgāku un efektīvāku siltumapgādi Rēzeknes iedzīvotājiem, Sabiedrībai nepieciešams pievērst pastiprinātu uzmanību šīs problēmas risināšanai, optimizējot siltumtīklu maršrutus un veicot siltumtrašu rekonstrukciju ar augstas efektivitātes izolācijas materiāliem.

● **Sniegtā pakalpojuma pieprasījuma stabilitāte**

2022.gadā novērotais straujais enerģijas resursu cenu kāpums veicināja patērētāju aktīvu iesaistīšanos uz pāreju uz ekonomiskākiem siltumenerģijas patēriņa veidiem 2023.gadā. Daudzi dzīvokļu īpašnieki pievērsās individuālo boileru uzstādīšanai, un īpaši vasaras periodā vairs netika izmantoti uzņēmuma sniegtie karstā ūdens pakalpojumi. Tāpat māju apsaimniekotāji pielāgoja dzīvojamo ēku temperatūras grafikus, pazeminot tos. Šie patērētāju veiktie pasākumi 2023.gadā noveda pie samazināta siltumenerģijas patēriņa, kas savukārt izraisīja siltuma zudumu pieaugumu siltumtīklos.

Sabiedrība plāno pievērst pastiprinātu uzmanību sniegtā pakalpojuma pieprasījuma stabilizēšanai, informējot un izglītojot patērētājus par siltumenerģijas patēriņa risinājumiem. Šī pieeja veicinās uzņēmuma spēju pielāgoties mainīgajiem tirgus apstākļiem, uzlabojot siltumenerģijas piegādes efektivitāti un samazinot siltuma zudumus sistēmā.

● **Neprognozējamās likumdošanas izmaiņas**

Sabiedrība nepārtraukti monitorē un analizē likumdošanas un normatīvo aktu izmaiņas, lai nodrošinātu, ka uzņēmuma darbība pilnībā atbilst jaunākajiem standartiem un prasībām. Apzinoties reģionālos un globālos drošības izaicinājumus, uzņēmums veic proaktīvas darbības, lai ātri reaģētu uz potenciālām likumdošanas izmaiņām un ieviestu atbilstošus pasākumus, kas mazinās šādu notikumu potenciālo ietekmi uz Sabiedrības darbību, uzticamību un tās atbilstību normatīvajām prasībām. It īpaši, stingrākas vides aizsardzības normas un regulatīvās prasības var palielināt uzņēmuma operacionālās izmaksas un nepieciešamību pēc papildu investīcijām tehnoloģiju uzlabošanai un emisiju samazināšanai.

Lai efektīvi pārvarētu jebkādas neprognozējamās likumdošanas izmaiņas, Sabiedrība turpinās stiprināt savu pārvaldības sistēmu attiecībā uz normatīvo izmaiņu monitoringu un analīzi. Šī pieeja palīdzēs uzņēmumam saglabāt elastību un pielāgošanās spēju, nodrošinot stabilu un atbildīgu pakalpojumu sniegšanu saviem klientiem.

● **Epidemioloģiskais risks**

Balstoties uz iegūto pieredzi saistībā ar COVID-19 pandēmijas izraisīto krīzi 2020. gadā, kuras sekas skāra daudzus ekonomikas sektorus – no izejmateriālu iegādes sadārdzinājuma līdz straujām cenu svārstībām pārtikas preču, degvielas, materiālu, elektroenerģijas un dabasgāzes tirgos – Sabiedrība apzinās potenciālo atkārtotu epidemioloģisko risku. Šāda veida krīzes ietekme uz uzņēmuma saimniecisko darbību un pakalpojumu saņēmēju maksāspēju var būt būtiska un neparedzama ilgtermiņā.

Tāpēc Sabiedrība savā darbībā ietver pasākumus, lai palielinātu savu noturību pret līdzīgiem riskiem. Uzņēmums plāno stiprināt savu krīzes pārvaldības plānu, uzlabot resursu pieejamības plānošanu, kā arī pilnveidot komunikāciju ar klientiem, lai nodrošinātu pakalpojumu nepārtrauktību

jebkuros apstākļos. Šīs iniciatīvas palīdzēs uzņēmumam efektīvi reaģēt uz izaicinājumiem, garantējot stabilu un uzticamu siltumenerģijas piegādi.

- **Ģeopolitiskā situācija**

Ģeopolitiskā situācija ir viens no svarīgākajiem ārējiem faktoriem, kas var ietekmēt Sabiedrības darbību jebkurā plānošanas periodā. Starptautiskās politikas dinamika, konflikti, sankcijas un diplomātiskās attiecības var radīt neparedzamas sekas energoresursu pieejamībai un cenu stabilitātei, tādējādi ietekmējot uzņēmuma izmaksas un operacionālo efektivitāti. Piemēram, ģeopolitiskā nestabilitāte reģionā, attiecībā uz energoresursu piegādātāju, var izraisīt energoresursu cenu pieaugumu un piegādes pārtraukumus, kas tieši ietekmē siltumenerģijas ražošanas izmaksas un tarifus patērētājiem.

Sabiedrībai jāstrādā pie pasākumiem, kas palīdzētu mazināt šādu ārējo ietekmi. Tas var ietvert diversifikāciju gan piegādes avotu, gan enerģijas veidu ziņā, lai samazinātu atkarību no ārējiem faktoriem. Papildus pastāvīga situācijas novērošana un analīze, kas ļaus uzņēmumam laicīgi identificēt potenciālos riskus un pielāgot savu darbību mainīgajiem ārējiem apstākļiem, nodrošinot pakalpojumu stabilitāti un uzticamību patērētājiem.

- **Izejmateriālu un energoresursu cenu svārstības**

Nesenā globālā notikumu attīstība, tostarp epidemioloģiskās un ģeopolitiskās krīzes, ir radījusi ievērojamu ietekmi uz izejmateriālu un energoresursu pieejamību un cenu dinamiku gan Latvijā, gan pasaulē. Šie notikumi ir izraisījuši strauju cenu svārstību, tostarp, pieaugumu degvielas, elektroenerģijas un dabasgāzes tirgos, kas tieši skar Sabiedrības saimniecisko darbību, palielinot uzņēmuma operacionālās izmaksas un radot izaicinājumus tā rentabilitātei.

Ņemot vērā šīs cenu svārstības un to neprognozējamību ilgtermiņā, šī situācija atzīstama par vienu no galvenajiem riskiem Sabiedrības saimnieciskajai darbībai. Šī riska ietekmes mazināšanai, var tik veikti tādi pasākumi, kā kurināmā diversifikācijas, resursu patēriņa optimizācijas un operacionālās efektivitātes palielināšana. Kā arī plānojot ciešāku sadarbību ar piegādātājiem un ilgtermiņa līgumu slēgšana, lai nodrošinātu labāku cenu stabilitāti. Šādi proaktīvi soļi var palīdzēt Sabiedrībai pielāgoties mainīgajai ekonomiskajai videi, saglabājot pakalpojumu kvalitāti un finansiālo stabilitāti.

Sinergija starp iekšējiem un ārējiem faktoriem ir izšķiroša uzņēmuma veiksmīgai darbībai un stratēģijas īstenošanai. Efektīva iekšējo resursu pārvaldība un spēja adekvāti reaģēt uz ārējiem apstākļiem ļauj Sabiedrībai saglabāt konkurētspēju, nodrošināt augstas kvalitātes pakalpojumus un veicināt ilgtspējīgu attīstību.

Nepārtraukta mācīšanās un pielāgošanās ir galvenie uzņēmuma stratēģijas stūrakmeņi nākotnē. Apzinoties gan iekšējo resursu nozīmi, gan ārējo faktoru ietekmi, Sabiedrība var veiksmīgi virzīties caur izaicinājumiem, izmantojot tos kā iespējas uzņēmuma izaugsmei un attīstībai.

3.3. SVID (SWOT) analīze

Sabiedrība savā stratēģijā identificē un novērtē savas Stiprās un Vājās puses, Iespējas un Draudus. Šī analīze palīdz izprast uzņēmuma pašreizējo stāvokli un noteikt galvenos faktorus, kas ietekmē tā darbību un stratēģijas veidošanu. Stiprumi un vājumi attiecas uz uzņēmuma iekšējiem aspektiem, kas to padara spēcīgāku vai vājāku, savukārt iespējas un draudi izriet no ārējās vides un var ietekmēt uzņēmuma panākumus nākotnē. SVID (SWOT) analīzes ļauj Sabiedrībai efektīvi

izmantojot savus resursus, pielāgoties tirgus izmaiņām, identificēt izaugsmes iespējas un sagatavoties iespējamiem riskiem, veidojot pamatu uzņēmuma ilgtspējīgai attīstībai un konkurences priekšrocību stiprināšanai.

STIPRĀS PUSES

S

- konkurētspējīgs uzņēmums
- augsti kvalificēti, zinoši un pieredzējuši speciālisti
- pieredze siltumražošanas objektu modernizācijā un efektivitātes paaugstināšanā, lai nodrošinātu kvalitatīvu ilgtermiņa pakalpojumu
- darba efektivitāte
- pirmās nepieciešamības produkts
- ilgtspēja – Sabiedrība daudz strādā pie siltumražošanas iekārtu energoefektivitātes uzlabošanas un modernizācijas, lai sniegtais pakalpojums būtu ilgtspējīgs
- spēja strādāt un elastīgi reaģēt mainīgos un spriedzes apstākļos

V

VĀJĀS PUSES

- siltumtīklu fiziskais nolietojums - siltumenerģijas zudumi fiziski un tehniski nolietotu siltumtīklu dēļ
- finansiālās iespējas
- sezonalitāte un laika apstākļi - nespēja ietekmēt un paredzēt laikapstākļus un siltumenerģijas pieprasījuma apjomu
- administratīvi ierobežots tirgus – uzņēmums var darboties tikai Rēzeknes pilsētas administratīvajā teritorijā

IESPĒJAS

I

- darbības paplašināšana piesaistot jaunus klientus
- atjaunot siltumtīklu tehnisko stāvokli, uzlabojot pakalpojuma kvalitāti
- ES fondu apgūšana
- klientu lojalitāte
- tehnoloģiju jauninājumi un modernizācija
- informācija un pētījumi
- klientu informēšana un sadarbība ar apsaimniekotājiem, ēku energoefektivitātes uzlabošanai

D

DRAUDI

- ekonomiskais stāvoklis valstī un reģionā
- jaunu konkurentu parādīšanās
- klientu maksātspējas samazināšanās
- izmaiņas likumdošanā
- iespējams izmaksu pieaugums- elektroenerģija, dabasgāze, degviela u.c.
- nodokļu un nodevu paaugstināšana
- jaunu tehnoloģiju un materiālu iegādes cenu straujš kāpums
- sezonalitātes un laika apstākļu ietekme
- energoresursu, ģeopolitiskas krīzes un notikumi pasaulē
- ierobežots ES līdzfinansējums

4. DRAUDI (Riski)

Sabiedrība saskaras ar vairākiem ārējiem faktoriem, kas var ietekmēt uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanu, ņemot vērā nepastāvīgo biznesa vidi, mainīgus tirgus nosacījumus un regulatīvo sistēmu. Iespējamie riski, kas var apdraudēt uzņēmuma sniegto pakalpojumu stabilitāti un efektivitāti, ietver:

- **Klientu norēķinu disciplīna un godprātīga attieksme** – nepietiekama klientu norēķinu disciplīna ietekmē uzņēmuma naudas plūsmu un finansiālo stabilitāti;
- **Klientu maksātnespējas gadījumi** – ekonomiskās grūtības klientu vidū palielina maksātnespējas risku, ietekmējot uzņēmuma ieņēmumus;
- **Likumdošanas izmaiņas** – neprognozējamās izmaiņas valsts lēmumos, skar enerģētikas nozari un nodokļu politiku, var radīt papildu regulatīvos un finansiālos slogus;
- **ES politikas ietekme uz Latvijas ekonomiku** – ES līmeņa politiskās un ekonomiskās iniciatīvas var būtiski ietekmēt uzņēmuma darbības apstākļus un stratēģiskās izvēles.

Risku analīze ietver četrus galveno risku veidu izvērtējumu: operacionālo risku, finanšu risku, reputācijas risku un stratēģisko risku. Efektīva risku pārvaldība un proaktīvas stratēģijas izstrāde šo risku mazināšanai ir būtiska Sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai un spējai efektīvi reaģēt uz mainīgajiem ārējiem apstākļiem.

4.1. Operacionālais risks

Sabiedrības darbība tiek veikta saskaņā ar spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem, nodrošinot augstu atbilstības un regulatīvo prasību ievērošanas līmeni. Uzņēmuma iekšējie normatīvie akti un procedūras, kas aptver darba drošības standartus un darbinieku rīcības instrukcijas amata pienākumu izpildē, veicina augstu operacionālās darbības kvalitāti. Kompetento un kvalificēto darbinieku klātbūtne uzņēmumā, kopā ar visu tehnoloģisko iekārtu regulāru apdrošināšanu pret iespējamām zaudējumiem, palīdz samazināt operacionālo risku līdz minimumam.

Šie pasākumi norāda uz Sabiedrības apņemšanos nodrošināt, ka iespējamība ciest zaudējumus dēļ neatbilstības vai nepilnībām iekšējos procesos ir ļoti zema. Turklāt, regulāra risku novērtēšana un atbilstības pārskatīšana palīdz uzturēt un pat uzlabot risku pārvaldības efektivitāti. Uzņēmums ir apņēmis turpināt proaktīvu pieeju operacionālā riska pārvaldībā, lai nodrošinātu stabilitāti un uzticamību visās savās operācijās, veicinot gan darbinieku, gan klientu drošību un apmierinātību.

4.2. Finanšu risks

Uzņēmuma saimnieciskā darbība, tostarp, finansiālā stabilitāte ir cieši saistīta ar klientu maksāspēju, kuru ietekmē dažādi ekonomiskie faktori, kā, piemēram, inflācija, energoresursu pieejamība un cenas. Šie faktori var radīt svārstības komunālo pakalpojumu tarīfos un ietekmēt uzņēmuma saimniecisko darbību. Pēdējo trīs gadu klientu apmaksas statistika rāda, ka lietotāju gada vidējā apmaksa parasti pārsniedz izrakstīto rēķinu summu, liecinot par pakāpenisku iepriekš uzkrāto parādsaistību dzēšanu. Galvenokārt vasaras mēnešos tiek novērota lielāka apmaksas aktivitāte, kad pakalpojuma izmaksas ir ievērojami zemākas, klienti veic apmaksas lielākos apmēros, sedzot iepriekš uzkrātās parādsaistības vai veicot uzkrājumus (veidojot pārmaksu) jaunajai apkures sezonai, savukārt apkures sezonā rēķinu apmaksas aktivitāte ir zem 100%.

Ārējie faktori, tostarp ģeopolitiskās, epidemioloģiskās un energoresursu krīzes, veido būtisku

risku uzņēmuma finansiālajam stāvoklim. Šīs krīzes var negatīvi ietekmēt gan uzņēmumu, gan tā klientus, jo lielāko daļu uzņēmuma izmaksu veido kurināmā izmaksas. Turklāt šis faktors ietekmē ne tikai pašu Sabiedrību, bet arī Sabiedrības klientus, proti, pilsētas iedzīvotājus, jo, pamatojoties uz tarifu aprēķināšanas Metodiku, ja tarifa projektā prognozētās kopējās izmaksas mainās par 5%, Sabiedrībai ir pienākums iesniegt jaunu tarifa projektu, kas, savukārt, tarifa izskatīšanas un apstiprināšanas periodā var radīt finansiālus zaudējumus, jo tarifu izskatīšanas process aizņem vairākus mēnešus. Periodā no tarifu izskatīšanas līdz apstiprināšanai, Sabiedrībai jāpiemēro pēdējais apstiprinātais siltumenerģijas tarifs, kas Sabiedrībai var radīt zaudējumus, kā arī pretēji – energoresursu būtisku cenu izmaiņu gadījumā pieaug arī siltumenerģijas tarifs.

Kā viens no riska faktoriem var būt Sabiedrības kredītsaistības. Kredītsaistības tiek uzskatītas par zemu risku, ņemot vērā plānotās finanšu prognozes, kas liecina, ka Sabiedrības naudas plūsma būs pietiekama, lai segtu finanšu saistības. Tomēr uzņēmums turpinās uzraudzīt un pārvaldīt šo un citus finanšu riskus, lai nodrošinātu tā finansiālo stabilitāti un spēju efektīvi reaģēt uz ekonomiskajām svārstībām un ārējiem notikumiem.

Sabiedrība ir Latvijas Emisijas kvotu tirdzniecības sistēmas dalībnieks - operators, kurš saskaņā ar likuma „Par piesārņojumu” prasībām atbilstoši Ministru kabineta 2012.gada 13.novembra noteikumiem Nr.769 „Noteikumi par stacionāro tehnoloģisko iekārtu dalību Eiropas Savienības emisijas kvotu tirdzniecības sistēmā” ir saņēmis siltumnīcefekta gāzu emisijas atļaujas un veic siltumenerģijas pakalpojuma nodrošināšanu Rēzeknes pilsētā. Pēdējo gadu laikā kā jauns Sabiedrības finanšu darbības risks ir iezīmējies – izmaksas saistībā ar emisijas kvotu iegādi. Izmaiņas vairākās ES Direktīvās un LR likumdošanā, ka arī jaunu prasību ievēšana, tādu ka RED II Direktīva, kas attiecas uz centralizētās siltumapgādes operatoriem, nosaka stingrākas prasības lai panāktu klimatneitralitāti. Tas paredz gan ieguldījumus jaunās tehnoloģijās emisiju samazināšanai, gan atjaunojamo energoresursu izmantošanu, gan piešķirto bezmaksas kvotu daudzuma samazinājumu vismaz 20 % apmērā nākamajam periodam (2026-2030), kas rada papildus noslogojumu operatoram. Jebkuras prasības neievērošana var ietekmēt uz uzņēmuma rentabilitāti un ilgtspējību. Lai samazinātu finanšu risku, kas attiecas uz emisiju kvotu iegādi, Sabiedrība Saskaņā ar RED II Direktīvu un MK noteikumiem Nr.686 “Noteikumi par ilgtspējas un siltumnīcefekta gāzu emisiju ietaupījuma kritērijiem, no biomasas kurināmā ražotās elektroenerģijas kritērijiem un kārtību, kādā pamatojama, apliecināma un uzraugāma atbilstība minētajiem kritērijiem” ieviesa Komersanta shēmu un vēlāk saņēma SURE sertifikātu, kas pierāda kurināmas biomasas ilgtspējību un ļauj izvairīties no aptuveni 28 960 emisiju kvotu iegādes viena gada griezumā (šāds emisiju daudzums tiktu aprēķināts biomasas katlos saražotajai siltumenerģijai). Bet, šim riskam pastāv force majeure, jo Direktīvas prasības nosaka, ka visiem biomasas piegādes ķēdes dalībniekiem (no biomasas īpašnieka, piegādātāja līdz saņēmējam) jābūt sertificētiem vai saskaņā ar MK noteikumiem Nr.686, jāspēj pierādīt biomasas ilgtspējību. Ja neatkarīgu no Sabiedrības apstākļu dēļ, biomasas piegādātājam būs anulēts sertifikāts vai viņš nevarēs pierādīt MK noteikumu prasību izpildi, automātiski visa piegādātā šķelda var tikt uzskatīta kā fosilais kurināmais, kuram būtu jāpērk emisijas kvotas. Sakarā ar visu augstāk minēto Sabiedrība arī maina savas darbības stratēģiju kurināma veidu izmantošanā, izmantojot ilgtspējīgo biomasu kā pamatkurināmo, dabasgāzi izmantojot tikai siltumtīklu pīķa slodžu gadījumā un dīzeļdegvielu avārijas gadījumam. Neskatoties uz to, Sabiedrībai veidojas nepieciešamība iepirkt iztrūkstošo emisijas kvotu daudzumu. Sabiedrība veic ikdienas emisijas kvotu biržas monitoringu un ir novērojams emisijas kvotu cenu būtisks svārstīgums, salīdzināšanai 2020.gada sākumā vienas emisijas kvotas cena bija aptuveni 15 euro, bet 2023.gada sākumā emisijas kvotu cenas bija aptuveni 90 EUR/par 1 emisijas kvotu, savukārt 2023.gada otrajā pusgadā bija

vērojama biržas cenu samazināšanās tendence, kad 2023.gada nogalē cena par 1 emisijas kvotu sastādīja aptuveni EUR 55. Prognozēt kvotu cenas nav iespējams, jo tā ir atkarīga no ģeopolitiski-ekonomiskās situācijas pasaulē.

Sabiedrība nav pakļauta valūtas riskam, jo visi ieņēmumi un izdevumi ir EUR valūtā.

4.3. Reputācijas risks

Sabiedrības mērķis ir būt atbildīgam un uzticamam partnerim siltumenerģijas piegādes jomā, nodrošinot caurredzamu, efektīvu un ilgtspējīgu pakalpojumu sniegšanu. Sabiedrības darbību un reputāciju ietekmē daudz un dažādi faktori, no kuriem viens no būtiskākajiem ir sabiedrības uzticēšanās un publiskā tēla uzturēšana. Sabiedrības reputācija ir cieši saistīta ar sniegto pakalpojumu kvalitāti, kas savukārt ir atkarīga no vairākiem faktoriem:

- siltumtīklu tehniskais stāvoklis;
- katlu māju tehniskais stāvoklis;
- klientu apkalpošanas daļas darbs ar klientiem;
- darbinieku profesionalitāte, kompetences un komunikācijas prasmes;
- Sabiedrības vadības attieksme pret darbiniekiem.

Uzņēmums ir apņēmis nodrošināt darbinieku augstu kompetenci, ieviešot iekšējos normatīvos aktus, kas regulē darba drošību un profesionālo ētiku, kā arī veicot regulāras apmācības un atestācijas. Regulāra šo procesu uzraudzīšana un pārskatīšana veicina, reputācijas riska mazināšanos.

Sabiedrība ir ieviesusi trauksmes celšanas mehānismu, informējot par to ikvienu Sabiedrības darbinieku, sadarbības partnerus un sabiedrību, par darbinieku iespējam sabiedrības interesēs celt trauksmi par pārkāpumiem, kas var kaitēt sabiedrības interesēm, ja informācija gūta, veicot darba pienākumus vai dibinot tiesiskās attiecības, kā arī trauksmes cēlēju pienācīgu aizsardzību. Trauksmes celšanas sistēma kalpo kā viens no pasākumiem, kas paaugstina darbinieku un pakalpojumu saņēmēju uzticamības pakāpi pret Sabiedrību un tās darbību.

Atzīmējams, ka 2023.gada nogalē Valsts kontrole publiskoja starpziņojumu "Vai Rēzeknes budžeta un finanšu vadība ir atbilstoša normatīvajos aktos noteiktajam?", kur cita starpā tika izvērtēti SIA "Rēzeknes siltumtīkli" piemērotie siltumenerģijas tarifi 2022./2023.gadā. Ziņojumā paustais viedoklis par siltumenerģijas tarifu, kas tika uzskatīts par pārāk augstu, izraisīja izteiktu sabiedrības reakciju un neizpratni kā klientu lokā, tā arī sabiedrībā kopumā un radīja izaicinājumus uzņēmuma reputācijai un uzticamībai. Sabiedrības prioritāte ir saglabāt atbildīga un uzticama piegādātāja statusu siltumenerģijas nozarē, garantējot pakalpojumu sniegšanas caurredzamību, efektivitāti un ilgtspēju. Uzņēmums ir apņēmis aktīvi strādāt pie sabiedrības uzticēšanās atgūšanas un sabiedriskā tēla uzlabošanas, lai nodrošinātu ilgtermiņa vērtību saviem klientiem un sabiedrībai kopumā.

Kopumā, lai gan reputācijas risks tiek vērtēts kā vidēji zems, ņemot vērā Sabiedrības nozīmi Rēzeknes pilsētas siltumenerģijas apgādē, uzņēmums apzinās, ka negatīvs publiskais tēls var pasliktināt klientu maksāšanas disciplīnu, sadarbību un komunikāciju ar Sabiedrību, un vispārējo attieksmi pret uzņēmumu. Sabiedrība veic visas nepieciešamās darbības, lai nodrošinātu, ka sniegtais pakalpojums atbilst augstākajiem kvalitātes un ekonomisko pamatojumu standartiem. Sabiedrība ir apņēmusies sniegt pilnvērtīgu informāciju klientiem, par tarifa izstrādāšanas kārtību, procesiem, kā arī ieguldījumiem infrastruktūras uzlabošanā un efektivitātes palielināšanā.

4.4. Stratēģiskais risks

Visus savus stratēģiskos lēmumus Sabiedrība veic, pamatojoties uz rūpīgu tirgus analīzi, piesaistīto ekspertu atzinumiem, kā arī detalizēti izstrādātu tehniski ekonomisko pamatojumu. Šis process ietver uzņēmuma finansiālo resursu, materiāltehnisko bāzi un cilvēkresursu iespēju izvērtēšanu. Uzņēmumam ir sekmīga pieredze Eiropas Savienības līdzfinansējuma projektu īstenošanā, kas vēl vairāk stiprina tā stratēģisko pozīciju. Visi būtiski stratēģiskie un attīstību noteicošie lēmumi tiek apstiprināti ar uzņēmuma kapitāldaļu turētāju kā – augstāko lēmējinstānci.

Šī integrētā un rūpīgi pārdomātā pieeja lēmumu pieņemšanā ļauj uzņēmumam minimizēt stratēģisko risku līmeni. Tādēļ stratēģiskais risks Sabiedrībā tiek uzskatīts par zemu. Uzņēmuma spēja sekmīgi virzīties caur stratēģiskām izaicinājumiem un izmantot iespējas, kas rodas mainīgajā tirgus un regulatīvajā vidē, atspoguļo tās kompetenci un apņemšanos nodrošināt ilgtspējīgu attīstību un stabilu pakalpojumu sniegšanu saviem klientiem.

5. SABIEDRĪBAS STRATĒGISKIE MĒRĶI

Saskaņā ar 2013.gada 2.jūlijā starp Rēzeknes pilsētas domi un Sabiedrību noslēgtajiem Deleģēšanas līgumiem (ar SIA “Rēzeknes enerģija” un AS “Rēzeknes siltumtīkli”), kā arī ņemot vērā turpmāku divu uzņēmumu apvienošanu viena kopīga uzdevuma sasniegšanai, SIA “Rēzeknes siltumtīkli” ir deleģēta saskaņā ar spēkā esošo normatīvo aktu prasībām veikt Pašvaldību likuma 4.panta pirmās daļas 1.punktā noteiktās pašvaldības autonomās kompetences funkcijas, t.i. organizēt Rēzeknes pilsētas iedzīvotājiem siltumapgādes pakalpojumus, kas ietver:

- Siltumenerģijas ražošana un pārvade, nodrošinot siltumnesēja spiedienu turpgaitas un atgaitas cauruļvadā atbilstoši pieslēgšanas tehniskajiem noteikumiem, kā arī nodrošinot piegādē noteikto siltumenerģijas daudzumu būvnormatīvos paredzēto daudzstāvu dzīvojamai apbūvei;
- Karstā ūdens ražošana un piegāde, nodrošinot siltumnesēja turpgaitas vidējo diennakts temperatūru atbilstoši noteiktajam temperatūras grafikam;
- Siltumenerģijas un karstā ūdens realizācija;
- Eiropas Savienības fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu projektu īstenošanas rezultātā gūto labumu apsaimniekošana un uzturēšana, tai skaitā tādu projektu īstenošanas rezultātā gūto labumu apsaimniekošana un uzturēšana, kur projekta īstenotājs ir cita pašvaldības izveidota iestāde vai kapitālsabiedrība, ja Rēzeknes pilsētas dome nav lēmusi citādāk vai tas nav pretrunā ar projekta īstenošanas nosacījumiem.

Sabiedrība ir apņēmusies veicināt atbildīgu un caurskatāmu darbību, stiprinot savas attiecības ar kapitāldaļu turētājiem, klientiem un sabiedrību kopumā. Tādējādi veidojot pamatu ilgtermiņai attīstībai un veiksmīgai stratēģisko mērķu sasniegšanai, nodrošinot Rēzeknes pilsētas iedzīvotājiem augstas kvalitātes siltumapgādes pakalpojumus. Šo mērķu sasniegšana balstās uz iekšējo procedūru un regulējumu sistēmu, kas ietver darba drošības standartus, profesionālās ētikas principus un efektīvu resursu izmantošanu.

Lai nodrošinātu visaptverošu attīstību un veiksmīgu darbību, Sabiedrība savos stratēģiskajos mērķos ietver arī nefinanšu un finanšu mērķus, kas veido pamatu uzņēmuma ilgtermiņa stratēģijai. Šie mērķi ir integrēti uzņēmuma vispārējā stratēģiskajā plānā, nodrošinot konkrētu un saskaņotu pieeju visos darbības līmeņos, tostarp rentabilitātes uzlabošanā, izmaksu efektivitātes paaugstināšanā, ilgtermiņa finansiālajā stabilitātē, klientu apmierinātības uzlabošanā, darbinieku profesionālajā attīstībā, sabiedrības uzticēšanās un reputācijas stiprināšanā, augstas kvalitātes pakalpojumu sniegšanas veicināšana un ilgtermiņa vērtību gan klientiem, gan sabiedrībai kopumā veidošanā.

5.1. Nefinanšu mērķi

Veicamie uzdevumi mērķu sasniegšanai:

Tabula “Veicamie uzdevumi mērķu sasniegšanai”

Mērķis	Rezultatīvais rādītājs	Vērtība stratēģijas perioda sākumā	Komentāri paskaidrojumi (nepieciešamie resursi)	Mērķa vērtība stratēģijas perioda beigās			
				2024.g.	2025.g.	2026.g.	2027.g.
<i>1.mērķis - Nodrošināt kvalitatīvu, drošu un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanas procesu, siltumenerģijas pārvadi, sadali un realizāciju</i>							
Uzdevums Nr.1 <i>Siltumenerģijas un elektroenerģijas ražošanas procesa nodrošināšana un jaudu uzturēšana</i>	Ražošanas jaudu uzturēšana visa gada garumā	Siltuma jauda 89,614 MW _{th} un elektriskā jauda 1,672 MW _{el}	Paredzētas iekārtu tehniskās pārbaudes, plānveida apkalpošana par Sabiedrības līdzekļiem. 2022.gadā, atsakoties no tiesībām pārdot saražoto elektroenerģiju obligātā iepirkuma ietvaros, koģenerācijas staciju Centra rajonā nav plānots izmantot, līdz ar ko ražošanas jaudas samazināsies	Siltuma jauda 89,614 MW _{th} un elektriskā jauda 1,672 MW _{el}	Siltuma jauda 89,614 MW _{th} un elektriskā jauda 1,672 MW _{el}	Siltuma jauda 89,614 MW _{th} un elektriskā jauda 1,672 MW _{el}	Siltuma jauda 89,614 MW _{th} un elektriskā jauda 1,672 MW _{el}
	Gāzes vada uzturēšana un bezavāriju darbs	Gāzes saimniecības ekspluatācija tiek nodrošināta atbilstoši Latvijas Valsts standartam Nr.LVS-445		Nepieciešamās tehniskās apkopes un revīzijas veikšana atbilstoši Latvijas Valsts standartam Nr.LVS-445	Nepieciešamās tehniskās apkopes un revīzijas veikšana atbilstoši Latvijas Valsts standartam Nr.LVS-445	Nepieciešamās tehniskās apkopes un revīzijas veikšana atbilstoši Latvijas Valsts standartam Nr.LVS-445	Nepieciešamās tehniskās apkopes un revīzijas veikšana atbilstoši Latvijas Valsts standartam Nr.LVS-445
	Katlu māju darbības nodrošināšana un saražotās siltumenerģijas nodošana siltumtīklos	130 000 MWh _{th} gadā (atkarībā no faktiskā siltumenerģijas pieprasījuma)	Katlu māju un iekārtu uzturēšanas darbi par Sabiedrības līdzekļiem	130000 MWh _{th} gadā (atkarībā no faktiskā siltumenerģijas pieprasījuma)	130000 MWh _{th} gadā (atkarībā no faktiskā siltumenerģijas pieprasījuma)	130000 MWh _{th} gadā (atkarībā no faktiskā siltumenerģijas pieprasījuma)	130000 MWh _{th} gadā (atkarībā no faktiskā siltumenerģijas pieprasījuma)
	Koģenerācijas iekārtu darbības nodrošināšana un saražotās	Atbrīvošanas aleja 155A līdz12377 MWh _{el} gadā		Atbrīvošanas aleja 155A -500 MWh _{el} gadā	Atbrīvošanas aleja 155A -500 MWh _{el} gadā	Atbrīvošanas aleja 155A -500 MWh _{el} gadā	Atbrīvošanas aleja 155A -500 MWh _{el} gadā

	elektroenerģijas nodošana elektrotīklos						
Uzdevums Nr.2 <i>Siltumenerģijas pārvades un sadales procesa nodrošināšana</i>	CSS siltumtīklu hidrauliskās pārbaudes un bojājumu novēršana	Līdz šim visas hidrauliskās pārbaudes veiktas 1 x gadā un atklātie bojājumi ir novērsti	Vienu reizi gadā (vasarā) tiks nodrošinātas hidrauliskās pārbaudes. Atklātie bojājumi tiek novērsti par Sabiedrības līdzekļiem	Hidrauliskā pārbaude 1 x gadā. Siltumtrases plūsuma gadījumā operatīva un kvalitatīva to novēršana	Hidrauliskā pārbaude 1 x gadā. Siltumtrases plūsuma gadījumā operatīva un kvalitatīva to novēršana	Hidrauliskā pārbaude 1 x gadā Siltumtrases plūsuma gadījumā operatīva un kvalitatīva to novēršana	Hidrauliskā pārbaude 1 x gadā Siltumtrases plūsuma gadījumā operatīva un kvalitatīva to novēršana
	CSS siltumtīklu un siltumkameru monitorings un profilaktiskais remonts	Pašlaik tiek uzturētas un apkopotas 40,238 km siltumtrašu un 281 siltumkameras	Lai nodrošinātu nepārtrauktu siltumenerģijas padevi tiks veikts CSS siltumtīklu monitorings, profilaktiskie remonts, kompensatoru blīvslēgu apkopes, drenāžu tīrīšana, savlaicīgi atklātas un novērstas potenciālās bojājumu vietas. Nepieciešamie līdzekļi tiks novirzīti no Sabiedrības budžeta	Uzturēt 40,238 km siltumtrašu un 271 siltumkameru, tai skaitā: -veikt siltumtrašu un kameru apgaitas 2x mēnesī, - cauruļvadu tīrīšana no rūsas, krāsošana ar grunts krāsu 1xgadā, - siltumkameru atsūkņēšana no grunts ūdeņiem, - armatūras nomaina uz lodveida – 20 gab. Apkures sezonā nodrošināt dežūru grafiku	Uzturēt 40,238 km siltumtrašu un 271 siltumkameru, tai skaitā: -veikt siltumtrašu un kameru apgaitas 2x mēnesī, - cauruļvadu tīrīšana no rūsas, krāsošana ar grunts krāsu 1xgadā, - siltumkameru atsūkņēšana no grunts ūdeņiem, - armatūras nomaina uz lodveida – 20 gab. Apkures sezonā nodrošināt dežūru grafiku	Uzturēt 40,238 km siltumtrašu un 271 siltumkameru, tai skaitā: -veikt siltumtrašu un kameru apgaitas 2x mēnesī, - cauruļvadu tīrīšana no rūsas, krāsošana ar grunts krāsu 1xgadā, - siltumkameru atsūkņēšana no grunts ūdeņiem, - armatūras nomaina uz lodveida – 20 gab. Apkures sezonā nodrošināt dežūru grafiku	Uzturēt 40,238 km siltumtrašu un 271 siltumkameru, tai skaitā: -veikt siltumtrašu un kameru apgaitas 2x mēnesī, - cauruļvadu tīrīšana no rūsas, krāsošana ar grunts krāsu 1xgadā, - siltumkameru atsūkņēšana no grunts ūdeņiem, - armatūras nomaina uz lodveida – 20 gab. Apkures sezonā nodrošināt dežūru grafiku

<p>Uzdevums Nr.3 <i>Siltumenerģijas realizācijas procesa nodrošināšana</i></p>	<p>Nodrošināt darbu ar siltumenerģijas lietotājiem - abonentiem</p>	<p>11 360 abonentu</p>	<p>Abonentu daļa nodrošina patērētās siltumenerģijas uzskaiti, rēķinu izrakstīšanu un apmaksas iekasēšanu</p>	<p>Savlaicīga rēķinu izrakstīšana un piegāde, Apmaksas iekasēšana 94% apmērā no aprēķinātām summām</p>	<p>Savlaicīga rēķinu izrakstīšana un piegāde, Apmaksas iekasēšana 94% apmērā no aprēķinātām summām</p>	<p>Savlaicīga rēķinu izrakstīšana un piegāde, Apmaksas iekasēšana 95% apmērā no aprēķinātām summām</p>	<p>Savlaicīga rēķinu izrakstīšana un piegāde, Apmaksas iekasēšana 95% apmērā no aprēķinātām summām</p>
	<p>Precīza siltumenerģijas uzskaitē, pielietojot telemetriju</p>	<p>Pilsētā kopā uzstādīti 496 ultraskaņas siltumskaitītāji. Līdz 2023. gada 31. decembrim visi Rēzeknes pilsētas centralizētās siltumapgādes objekti ir aprīkoti ar telemetriju, uz 01.03.2024. kopumā aprīkojot 319 skaitītājus ar Metbox sistēmu</p>	<p>Komerckaitītāji tiek uzturēti un verificēti atbilstoši normatīvo aktu prasībām.</p>	<p>Nodrošināt uzstādīto siltumskaitītāju verificāciju atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Nodrošināt telemetrijas uzstādīšanu juridiskām personām pēc pieprasījuma</p>	<p>Nodrošināt uzstādīto siltumskaitītāju u verificāciju atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Nodrošināt telemetrijas uzstādīšanu juridiskām personām pēc pieprasījuma</p>	<p>Nodrošināt uzstādīto siltumskaitītāju verificāciju atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Nodrošināt telemetrijas uzstādīšanu juridiskām personām pēc pieprasījuma</p>	<p>Nodrošināt uzstādīto siltumskaitītāju verificāciju atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Nodrošināt telemetrijas uzstādīšanu juridiskām personām pēc pieprasījuma</p>
<p>Efektīvs RVS modulis (siltumenerģijas lietotāju datu bāzes programma)</p>	<p>Horizon programma</p>	<p>Programma periodiski tiek pielāgota Sabiedrības vajadzībām.</p>	<p>Horizon programmas pielietošana, kas ļauj ātri un efektīvi sagrupēt un apkopot dažāda veida informāciju (atskaites), sniegt automātiskus paziņojumus par hidrauliskām pārbaudēm, kā arī tieša piesaiste pie grāmatvedības moduļa</p>	<p>Horizon programmas pielietošana, kas ļauj ātri un efektīvi sagrupēt un apkopot dažāda veida informāciju (atskaites), sniegt automātiskus paziņojumus par hidrauliskām pārbaudēm, kā arī tieša</p>	<p>Horizon programmas pielietošana, kas ļauj ātri un efektīvi sagrupēt un apkopot dažāda veida informāciju (atskaites), sniegt automātiskus paziņojumus par hidrauliskām pārbaudēm, kā arī tieša</p>	<p>Horizon programmas pielietošana, kas ļauj ātri un efektīvi sagrupēt un apkopot dažāda veida informāciju (atskaites), sniegt automātiskus paziņojumus par hidrauliskām pārbaudēm, kā arī tieša</p>	<p>Horizon programmas pielietošana, kas ļauj ātri un efektīvi sagrupēt un apkopot dažāda veida informāciju (atskaites), sniegt automātiskus paziņojumus par hidrauliskām pārbaudēm, kā arī tieša piesaiste pie</p>

					piesaiste pie grāmatvedības moduļa	grāmatvedības moduļa	grāmatvedības moduļa
2.mērķis - Nodrošināt lietotājiem pakalpojumu, kura cena atbilst ekonomiski pamatotām izmaksām							
Uzdevums Nr.1 <i>Siltumenerģijas tarifa atbilstība ekonomiski pamatotām izmaksām</i>	Ekonomiski pamatota siltumapgādes tarifa nodrošināšana patērētājiem, kurš tiek efektīvi pārskatīts, mainoties tā komponentu izmaksām	Tarifs uz 01.03.2024. sastāda 73,69 EUR /MWh	Kurināmā cena ir galvenais faktors tarifa pārskatīšanai. Tarifa maiņa notiek, izmaksām mainoties vairāk par 5%*	78,00 EUR/MWh	80,00 EUR/MWh*	83,00 EUR/MWh*	85,00 EUR/MWh*
Uzdevums Nr.2 Uzņēmuma finanšu gada pielāgošana apkures sezonai	Finanšu gads atbilst apkures sezonai	Finanšu gads No 1. janvāra līdz 31. decembrim	Efektīvāka budžeta plānošana. Siltumenerģijas tarifu gatavo apkures sezonai, tādējādi tiek atvieglots tarifa izstrādes process. Juridiskā un ekonomiskā izvērtēšana pārejai uz Finanšu gadu no 1.janvāra līdz 31.septembrim, sākot no 2025.gada.	Finanšu gads no 1. janvāra līdz 31. decembrim	Finanšu gads no 1. janvāra līdz 31. septembrim	Finanšu gads no 1. oktobra līdz 31. septembrim	Finanšu gads no 1. oktobra līdz 31. septembrim
* <i>Tarifa veidošanās ir atkarīga no Sabiedrības izmaksām un ieņēmumiem, tai skaitā, no kurināmā (dabaszāzes, šķeldas, granulū) cenas, no neatkarīgā ražotāja iepirktais siltumenerģijas cenas, emisijas kvotu cenas u.c. Ja tarifa projektā prognozētās kopējās izmaksas mainās par 5%, Sabiedrībai ir pienākums iesniegt jaunu tarifa projektu.</i>							
3.mērķis - Nodrošināt lietotāju apmierinātību par saņemto pakalpojumu							
Uzdevums Nr.1 <i>Samazināt siltumenerģijas piegādes pārtraukuma periodu Ziemeļu un Centra rajonos vasaras periodā</i>	Pieļaujama siltumenerģijas pārtraukuma periods 10 kalendārās dienas	2023.gadā siltumenerģijas pārtraukums aizņem 7 kalendārās dienas Ziemeļu rajonā, 10 kalendārās dienas Centra rajonā, 4 kalendārās dienas Vīpingas rajonā.		7 kalendārās dienas Ziemeļu rajonā 10 kalendārās dienas Centra rajonā 4 kalendārās dienas Vīpingas rajonā	7 kalendārās dienas Ziemeļu rajonā 8 kalendārās dienas Centra rajonā 3 kalendārās dienas Vīpingas rajonā	6 kalendārās dienas Ziemeļu rajonā 8 kalendārās dienas Centra rajonā 3 kalendārās dienas Vīpingas rajonā	5 kalendārās dienas Ziemeļu rajonā 7 kalendārās dienas Centra rajonā 3 kalendārās dienas Vīpingas rajonā

4.mērķis – Veicināt uzņēmuma energoefektivitāti							
<p>Uzdevums Nr.1</p> <p><i>Veikt siltuma avotu tehnoloģisko iekārtu darbības efektivitātes monitoringu</i></p>	<p>Nepieļaut siltuma avotu lietderības koeficienta atkāpi no MK noteikumu Nr.243</p>	<p>Tehnoloģisko iekārtu darbības koeficienti nav mazāki par: 92 % - gāzes iekārtām; 80 % - koģenerācijas iekārtām; 75% - cietajam kurināmajam</p>	<p>Efektīvi izmantosim resursus, lai mazinātu siltumenerģijas izmaksas: veiksīm dūmgāzu mērīšanu, datu analīzi, degļu ieregulēšanu; sekosīm līdzī siltummaiņu siltumatdevei, veiksīm to nomaiņu, tīrīšanu. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.</p>	<p>Tehnoloģisko iekārtu darbības koeficienti nebūs mazāki par: 92 % - gāzes iekārtām; 80 % - koģenerācijas iekārtām; 75% - cietajam kurināmajam</p>	<p>Tehnoloģisko iekārtu darbības koeficienti nebūs mazāki par: 92 % - gāzes iekārtām; 80 % - koģenerācijas iekārtām; 75% - cietajam kurināmajam</p>	<p>Tehnoloģisko iekārtu darbības koeficienti nebūs mazāki par: 92 % - gāzes iekārtām; 80 % - koģenerācijas iekārtām; 80% - cietajam kurināmajam</p>	<p>Tehnoloģisko iekārtu darbības koeficienti nebūs mazāki par: 92 % - gāzes iekārtām; 80 % - koģenerācijas iekārtām; 85% - cietajam kurināmajam</p>
<p>Uzdevums Nr.2</p> <p><i>Veikt Sabiedrībai piederošo ēku siltuma zudumu samazināšanas pasākumus, siltinot ēkas</i></p>	<p>Katlu mājas N.Rancāna iela 5 ēkas renovācija</p>	<p>Ēka daļēji nosiltināta</p>	<p>Plānots veikt katlu mājas ēkas renovāciju, kas samazinās siltuma zudumus ēkas ekspluatācijas laikā. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi</p>		<p>Ēkas renovācijas tehniskā projekta izstrāde</p>	<p>Ēkas renovācijas uzsākšana</p>	<p>Ēkas renovācija pabeigta</p>
	<p>Katlu mājas Atbrīvošanas aleja 155A ēkas vecās daļas renovācija</p>	<p>Ēka daļēji renovēta</p>	<p>Plānots veikt katlu mājas ēkas renovācijai, kas samazinās siltuma zudumus ēkas ekspluatācijas laikā. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.</p>			<p>Ēkas vecās daļas renovācija</p>	
<p>Uzdevums Nr.3</p> <p><i>Uzturēt sertificētu Energopārvaldības sistēmu</i></p>	<p>Otrā Energopārvaldības sistēmas (standarts ISO: 50001) cikla ieviešana, sistēmas uzturēšana atbilstoši MK noteikumu Nr.668 prasībām</p>	<p>Uz doto brīdi Energopārvaldības sistēma ir ieviesta. 2024. gada oktobrī jāveic atkārtota sertifikācija</p>	<p>2021.-2024.gada auditam tika izmantoti konsultanta pakalpojumi. Jaunam sertifikācijas ciklam 2024.-2027.gadam tiks veikta cenu aptauja.</p>	<p>Otrā sertifikācijas cikla 2024.-2027.gadam ieviešana. Energopārvaldības sistēmas uzturēšana, auditora pieaicināšana atzinuma sniegšanai</p>	<p>Energopārvaldības sistēmas uzturēšana, auditora pieaicināšana atzinuma sniegšanai</p>	<p>Energopārvaldības sistēmas uzturēšana, auditora pieaicināšana atzinuma sniegšanai</p>	

5.mērķis – Attīstīt un uzturēt darba kārtībā esošo CSS							
Uzdevums Nr.1 <i>Siltuma avotos uzstādīto iekārtu daļēja aizstāšana un papildus uzstādīšana Centra rajona siltuma avotā</i>			Investora katlu māja uzbūvēta 2022.gada beigās	63 000 MWh	63 000 MWh	63 000 MWh	63 000 MWh
	Veikt siltumenerģijas iepirkšanu no neatkarīga siltumenerģijas ražotāja šķeldas katlu mājas Centra rajonā	Siltumtīklu pīķa slodžu noseģšanai aukstajos mēnešos tiks darbināti dabasgāzes katli.					
	Nodrošināt siltumenerģijas ražošanu ar sabiedrības biomasas (2 x 7 MW) šķeldas katlu mājā uzstādītajiem katliem		Plānots daļēji aizstāt fosilo kurināmo, diversificēt siltuma avota kurināmo	40 000 MWh	40 000 MWh	40 000 MWh	40 000 MWh
	Veikt siltumenerģijas iepirkšanu no neatkarīga siltumenerģijas ražotāja šķeldas katlu mājas Ziemeļu rajonā	Siltumtīklu pīķa slodžu noseģšanai aukstajos mēnešos tiks darbināti dabasgāzes katli .	Paredzams, ka neatkarīga siltumenerģijas ražotāja katlu māja uzsāks darbu 2024.rudenī. Papildus Sabiedrības saražotajam siltumenerģijas daudzumam no biomasas katliem, tiks saražots lielāks siltumenerģijas apjoms, aizstājot dabasgāzes katlos saražoto siltumenerģijas daudzumu	5 000MWh	10 000MWh	20 000MWh	20 000MWh
Uzstādīt papildus ūdens sagatavošanas iekārtu mezglu	Pašlaik darbojas viena stacija, kura ir morāli novecojusi	Tiks paaugstināta siltumtīklu darbības drošība (pie lieliem siltumtīklu piebarošanas ūdens apjomiem, siltumtīkli tiks piebaroti ar ķīmiski sagatavotu ūdeni). Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.			2026.gadā uzstādīta jaunā ūdens sagatavošanas stacija		
Uzdevums Nr.2	Maģistrālās siltumtrases posma	Minēto siltumtrašu posmi ir novecojuši,	Projektam “Maģistrālās siltumtrases posma rekonstrukcija no	Lubānas ielā, “Maģistrālās siltumtrases posma	Maģistrālās siltumtrases posma rekonstrukcija		

<p><i>Uzlabot siltumtīklu energoefektivitāti, hidraulisko režīmu.</i></p>	<p>rekonstrukcija Lubānas ielā 1. kārtā L - 312m, 2. kārtā L - 425m, un maģistrālās siltumtrases posma rekonstrukcija Kosmonauta ielā 1. kārtā L - 291m, 2. kārtā L- 306 m.</p>	<p>ar lieliem siltuma zudumiem, katru gadu šajos posmos notiek remontdarbi.</p>	<p>siltumkameras SK 5-16-2 līdz SK-19-2 (I. kārtā) Lubānas ielā, Rēzeknē” izstrādāta kontroltāme. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu un sabiedrības līdzekļi.</p>	<p>rekonstrukcija no siltumkameras SK 5 līdz SK 5-9 (I,II kārtā)</p>	<p>Kosmonauta ielā</p>		
	<p>Plānveidīgs CSS siltumtīklu uzturēšanas remonts par Sabiedrības līdzekļiem</p>	<p>Pašlaik 48,85 % no kopējām siltumtrasēm ir ar iztecienu nolietojuma termiņu, kurus nepieciešams pakāpeniski rekonstruēt</p>	<p>Katru gadu tiek paredzēts veikt siltumtīklu uzturēšanas remontus. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.</p>	<p>200 metri pašu spēkiem un vajadzības gadījuma piesaistot ārpakalpojumu</p>	<p>250 metri pašu spēkiem un vajadzības gadījuma piesaistot ārpakalpojumu</p>	<p>500 metri pašu spēkiem un vajadzības gadījuma piesaistot ārpakalpojumu</p>	<p>500 metri pašu spēkiem un vajadzības gadījuma piesaistot ārpakalpojumu</p>
	<p>Pašvaldības iecerētais projekts Daudzstāvu daudzdzīvokļu dzīvojamo ēku kompleksa teritorija Maskavas ielā 25 un 27, Rēzeknē (1.,2.,3.,4.,5. kārtā), kas iekļauj sevī siltumtrases izbūvi</p>	<p>Jauns pieslēgums</p>	<p>Projekts tiks realizēts par pašvaldības līdzekļiem.</p>	<p>Ir saskaņots būvprojekts par siltumtrases pieslēgumu un tās izvietojumu. Izsniegti tehniskie noteikumi siltummezglu projektēšanai</p>			
<p>Uzdevums Nr.3 <i>Nodrošināt siltumenerģijas zudumus atbilstoši MK noteikumu Nr.243 prasībām</i></p>	<p>Nodrošināt energoefektivitātes rādītāju noteiktās prasības (ne vairāk par 17%)</p>	<p>2023.gadā siltumenerģijas zudumi siltumtīklos sastādīja 16,33 %</p>	<p>MK noteikumos noteiktus parametrus iespējams noturēt zem 17%, rekonstruējot siltumtrases</p>	<p>Līdz 17%</p>	<p>Līdz 16,5 %</p>	<p>Līdz 16%</p>	<p>Līdz 15,5%</p>
<p>Uzdevums Nr.4 <i>Veicināt potenciālo lietotāju</i></p>	<p>Jaunu objektu pieslēgšana pie CSS</p>		<p>Jauno objektu būvniecība un pieslēgšanās pie CSS, nepiesaistot Sabiedrības finanšu līdzekļus</p>	<p>Ēkas pārbūve par biomasas katlu māju Atbrīvošanas alejā 155C,155C k-1,</p>	<p>Daudzstāvu daudzdzīvokļu dzīvojamo ēku kompleksa teritorija</p>		

<i>pieslēgšanos pie CSS.</i>				155C k-2, 155F, Rēzeknē	Maskavas ielā 25 un 27, Rēzeknē (1.,2.,3.,4.,5., kārtā)		
Uzdevums Nr.5 <i>Uzlabot šķeldas katlu mājas Atbrīvošanas aleja 155A K-2 efektivitāti.</i>	Veikt dūmgāzu kondensatora (paredzamā jauda 1MW) uzstādīšanu	Nav iekārtas	Ar šo paredzēts samazināt šķeldas kurināmā patēriņu 1MWh siltumenerģijas saražošanai. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi. Projekta realizācija tiks vērtēta pēc Ziemeļu rajona investora katlu mājas darbības uzsākšanas			Siltumenerģijas atgūšana no dūmgāzēm. Koksnes šķeldas patēriņa samazinājums par 10%, tai pat laikā iegūstot to pašu siltuma daudzumu.	
Uzdevums Nr.6 <i>Automatizētās vadības sistēmas (AVS) drošības paaugstināšana</i>	Rezultatīvais rādītājs AVS atbilstība mūsdienu kibernetikas prasībām	Esošās iekārtas aprīkotas ar individuālām vadības sistēmām bez rezerves sistēmām.	Esošās AVS sistēmām jāizveido centralizēta SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) ar rezerves dublējotām iekārtām	Esošo sistēmu audits	Izstrādāt SCADA sistēmas tehnisko risinājumu	Projekta ieviešana	
6.mērķis – Nodrošināt Sabiedrības darbinieku kompetenču un darba vides uzlabošanu							
Uzdevums Nr.1 <i>Darbinieku apmācība: nosūtīšana uz kursiem, semināriem, kvalifikāciju paaugstināšanai apmācībām</i>	Pēc nepieciešamības: 1) saskaņā ar izmaiņām likumdošanā; 2) atbilstoši veicamā amata pienākumu izpildes prasībām un periodiskumam.	Viss personāls ir ar atbilstošu kvalifikāciju.	Apmācības un kvalifikācijas uzturēšana nepieciešama, lai tehniskie darbinieki spētu nodrošinātu savlaicīgu gāzes vada un iekārtu uzturēšanu, apkopi, ekspluatāciju, revīzijas un remontus saskaņā ar jaunākajām industrijas tendencēm un tehnoloģijām, un, lai atbalsta funkciju veicēji nodrošinātu augstu pakalpojumu kvalitāti un efektivitāti, reaģējot uz	Kursu apmeklējums, nepieciešamās atestācijas un apmācības speciālistiem Mācību vizītes speciālistiem pie nozares uzņēmumiem	Kursu apmeklējums, nepieciešamās atestācijas un apmācības speciālistiem Mācību vizītes speciālistiem pie nozares uzņēmumiem	Kursu apmeklējums, nepieciešamās atestācijas un apmācības speciālistiem Mācību vizītes speciālistiem pie nozares uzņēmumiem	Kursu apmeklējums, nepieciešamās atestācijas un apmācības speciālistiem Mācību vizītes speciālistiem pie nozares uzņēmumiem

	Paredzēts veikt darbinieku savlaicīgu atestāciju.		mainīgajām klientu vajadzībām un tiesiskajām prasībām. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.				
Uzdevums Nr.2 <i>Ieviest darba vides apstākļu uzlabošanas programmu</i>	Uzlabot darbiniekiem darba apstākļus, nodrošinot modernas un veselībai drošas darba vietas, kas atbilst drošības standartiem un darbinieku vajadzībām.	Sabiedrībā ir veikts darba vietu ergonomikas novērtējums, kas norāda uz nepieciešamību veicināt darba vides labiekārtošanu, lai tās atbilstu darba aizsardzības standartiem un nodrošinātu optimālu darbinieku labsajūtu un produktivitāti.	Izvirzot darbaspēka labbūtību kā vienu no uzdevumiem, ir iespējams panākt darbinieku motivētību, sniegto pakalpojumu efektivitāti un kvalitāti. Jo pozitīvāka kļūst darba vide un kultūra, jo lojālāks ir darbinieks darba devējam. Lojālu darbinieku piesaiste un ilgtermiņa darba attiecību veidošanās ir īpaši būtiska uzņēmuma stratēģijā. Šī uzdevuma mērķis ir veidot cilvēka cienīgu darba vidi un kultūru. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.	Plāna par nepieciešamajiem darba vides uzlabojumiem izstrāde.	Uzsākt darba vides uzlabojumus saskaņā ar plānu. Veikt regulāras pārbaudes, lai nodrošinātu plāna ievērošanu un identificētu jebkādas nepieciešamās korekcijas.	Veikt darba vides uzlabojumus saskaņā ar plānu. Veikt regulāras pārbaudes, lai nodrošinātu plāna ievērošanu un identificētu jebkādas nepieciešamās korekcijas.	Nodrošināt, ka visās darba vietās ir pilnībā ieviesti darba vides uzlabojumi. Veikt gala novērtējumu, lai pārlicinātos par sasniegtajiem rezultātiem un definētu nākotnes uzlabojumu virzienus.
7.mērķis – Atpazīstamības un reputācijas uzlabošana							
Uzdevums Nr.1 <i>Uzlabot klientu apkalpošanas kvalitāti un klientu pieredzi</i>	Sniegt izcilu klientu apkalpošanu, kas veicina pozitīvas atsauksmes un klientu uzticamību	Pašreizējā situācija uzņēmuma klientu apkalpošanā un klientu pieredzes jomā atklāj vairākus izaicinājumus un iespējas uzlabojumiem, lai tie atbilstu augstākajiem industrijas standartiem un klientu gaidām. Ir nepieciešams radīt izcilu klientu pieredzi, kas veicina	Ieviešot jaunas klientu apkalpošanas tehnoloģiju un regulāru klientu apmierinātības novērtēšanu, var uzlabot pakalpojumu kvalitāti atbilstoši klientu atsauksmēm un tendencēm tirgū. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.	Detalizēts izvērtējums par esošo klientu apkalpošanas procesu (identificētas galvenās problēmu un uzlabojumu iespējas). Pilnveidots BUJ un atbilžu risinājums.	Izveidota un ieviesta sistēma, kas ļauj klientiem viegli sniegt atsauksmes par pakalpojumiem un apkalpošanu. Regulāra atsauksmju analīze, lai noteiktu	Regulāra klientu atsauksmju analīze, lai noteiktu uzlabojumu virzienus un prioritātes. Uzlabota mājas lapas funkcionalitāte, iekļaujot tiešsaistes rēķinu apskati un maksājumu veikšanu.	Regulāra klientu atsauksmju analīze, lai noteiktu uzlabojumu virzienus un prioritātes. Organizēta izglītošanas kampaņas par enerģijas efektivitāti un taupīšanu, palīdzot klientiem

		ilgtermiņa klientu lojalitāti un uzņēmuma reputāciju.			uzlabojumu virzienus un prioritātes. Organizēta izglītošanas kampaņas par enerģijas efektivitāti un taupīšanu, palīdzot klientiem samazināt izmaksas un veicinot ilgtspējīgu enerģijas patēriņu.	Organizēta izglītošanas kampaņas par enerģijas efektivitāti un taupīšanu, palīdzot klientiem samazināt izmaksas un veicinot ilgtspējīgu enerģijas patēriņu.	samazināt izmaksas un veicinot ilgtspējīgu enerģijas patēriņu. Attīstīta digitālā platforma, kas atvieglo klientu piekļuvi pakalpojumiem un informācijai, (piemēram, mobilās lietotnes vai tiešsaistes klientu portāli). Uzlabota mājas lapas funkcionalitāte, iekļaujot tiešsaistes rēķinu apskati un maksājumu veikšanu.
Uzdevums Nr.2 <i>Stiprināt uzņēmuma (zīmola) klātbūtni digitālajos un tradicionālajos plašsaziņas līdzekļos, medijos</i>	Jāpaaugstina uzņēmuma atpazīstamība un pozitīvu redzamība, kā klientu, tā sabiedrībā kopumā	Pašreizējā situācija liecina, ka uzņēmuma redzamība digitālajos un tradicionālajos plašsaziņas līdzekļos un medijos ir nesaskaņota un nepietiekami efektīva. Tradicionālo mediju klātbūtne galvenokārt ir saistīta ar retu preses rēķinu izplatīšanu, kas nepietiekami uzrunā	Izstrādājot un ieviešot mērķtiecīgu komunikācijas stratēģiju, kas ietver sociālo mediju aktivitātes, satura pilnveidošanu mājas lapā un tradicionālajos plašsaziņas līdzekļos, un medijos, un rīkojot citas kampaņas var veicināt uzņēmuma redzamību un uzticamību. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.	Detalizēta esošo digitālo un tradicionālos medijos informācijas plūsmas, procesa izvērtējums (galveno problēmu un uzlabojumu iespēju identificēšana). Izstrādāts mērķtiecīgs	Īstenots satura darbības plāns, kas ietver infografikas, video un citu aizraujošu saturu, kas veicina uzņēmuma atpazīstamību. Veiksmīgi īstenota sadarbība ar mediju	Īstenots satura darbības plāns, kas ietver infografikas, video un citu aizraujošu saturu, kas veicina uzņēmuma atpazīstamību. Veiksmīgi īstenota sadarbība ar mediju	Īstenots satura darbības plāns, kas ietver infografikas, video un citu aizraujošu saturu, kas veicina uzņēmuma atpazīstamību. Veiksmīgi īstenota sadarbība ar mediju

		mērķauditoriju. Tas kopumā ietekmē uzņēmuma spēju veidot ilgtermiņa klientu uzticību.		darbības plāns, kas aptver gan digitālos, gan tradicionālos plašsaziņas līdzekļus, medijus, lai nodrošinātu vienotu informācijas apriti. Uzlabota sociālo mediju kontu pārvaldība, regulārs un kvalitatīvu publikācijas saturu, kas saistīts ar nozari un uzņēmumu.	pārstāvjiem, kas nodrošina regulāru uzņēmuma redzamību plašsaziņas līdzekļos, lai izplatītu informāciju par uzņēmuma sasniegumiem un iniciatīvām.	pārstāvjiem, kas nodrošina regulāru uzņēmuma redzamību plašsaziņas līdzekļos, lai izplatītu informāciju par uzņēmuma sasniegumiem un iniciatīvām.	pārstāvjiem, kas nodrošina regulāru uzņēmuma redzamību plašsaziņas līdzekļos, lai izplatītu informāciju par uzņēmuma sasniegumiem un iniciatīvām. Novērtēts un optimizēts visu aktivitāšu efektivitāte. Resursus ieguldīšana tikai tajās aktivitātēs, kas sniedz maksimālu atdevi.
Uzdevums Nr.3 <i>Paplašināt un uzlabot tiešsaistes klātbūtni</i>	Jānodrošina, ka uzņēmuma tiešsaistes resursi (mājaslapa; sociālie konti) ir pievilcīgi, informatīvi un viegli sasniedzami un izprotami auditorijai, padarot to pievilcīgāku potenciālajiem klientiem	Pašlaik uzņēmuma tiešsaistes klātbūtne ir ierobežota ar nepievilcīgu mājas lapas izskatu, neuzrunājošu satura pasniegšanu, un minimālu aktivitāti sociālajos medijos. Mājas lapa nepiedāvā optimālu lietotāja pieredzi. Sociālajos tīklos uzņēmuma profili tiek atjaunināti	Uzlabojot mājas lapu un tiešsaistes platformu lietotāju pieredzi, palielināt interaktivitāti un pieejamību, iespējams sasniegt lielāku organisko satiksmi un uzlabotu uzņēmuma atpazīstamību. Finansējuma avots – Sabiedrības līdzekļi.	Mājas lapas pārstrukturēšana un atjaunošana. Pilnībā pārprojektēta mājas lapa, kas uzlabos lietotāja pieredzi un dizainu. Ieviestas jaunākās web tehnoloģijas, lai nodrošinātu mobilo ierīču un citu platformu atbilstību.	Izstrādāts un publicēts augstas kvalitātes saturu, kas orientēts uz atslēgvārdiem un lietotāju iesaisti, veicinot dabisku pieplūdumu uz mājas lapu. E-komercijas funkciju	Izstrādāts un publicēts augstas kvalitātes saturu, kas orientēts uz atslēgvārdiem un lietotāju iesaisti, veicinot dabisku pieplūdumu uz mājas lapu. Jaunās mājas lapas efektivitātes	Izstrādāts un publicēts augstas kvalitātes saturu, kas orientēts uz atslēgvārdiem un lietotāju iesaisti, veicinot dabisku pieplūdumu uz mājas lapu. Uzlabota mājas lapas funkcionalitāte

		neregulāri un nerasniedz potenciālo mērķauditoriju. Trūkst skaidras šādas stratēģijas, kas ietekmētu uzņēmuma redzamību un klientu iesaisti tiešsaistē		Optimizēts mājas lapas saturs. Izstrādāts sociālo mediju saturs, kas ir pielāgots auditorijai. Regulāri un kvalitatīvi ieraksti, papildināti ar vizualizācijas elementiem, lai palielinātu uzņēmuma atpazīstamību un piesaistītu jaunus sekotājus.	integrācija – e-komercijas funkcionalitāte s nodrošinājums mājas lapā, nodrošinot vienkāršu un drošu reķinu apmaksas procesu. Regulāri un kvalitatīvi ieraksti, papildināti ar vizualizācijas elementiem, lai palielinātu uzņēmuma atpazīstamību un piesaistītu jaunus sekotājus.	novērtējums, izmantojot analītiku. Nepieciešamo pielāgojumu veikšana.	un lietotāju pieredze, izmantojot jaunākās digitālās tehnoloģijas un tendencēm (piemēram, MI un automatizācijai). Komunikācijas stratēģijas izvērtējums un atjaunināšana, lai tā būtu aktuāla un efektīva saskaņā ar jaunākajiem uzņēmuma un tīrgus attīstības virzieniem.
--	--	--	--	--	---	---	--

Par visu rezultatīvo rādītāju sasniegšanu ir atbildīga SIA “Rēzeknes siltumtīkli” valde. SIA “Rēzeknes siltumtīkli” valde rezultatīvo rādītāju un mērķu sasniegšanai deleģē uzdevumus atbilstošajiem kapitālsabiedrības darbiniekiem.

Rīcības plāns 2024.gadam pievienots stratēģijas pielikumā.

5.2. Finanšu mērķi

Plānojot turpmāko Sabiedrības darbību, ir nepieciešams nodrošināt, lai tiktu saglabāts kopējo ieņēmumu apjoms, sabalansējot ieņēmumus un izdevumus, vienlaicīgi nodrošinot finansējumu Sabiedrības stratēģisko mērķu īstenošanai.

Sabiedrības ieņēmumi ir tieši saistīti ar Sabiedrības klientu maksātspēju un maksāšanas disciplīnu. Līdz ar ko svarīga loma ir darbam ar Sabiedrības debitoriem un parādu atgūšanas efektivitātei.

- **Kapitālsabiedrības finanšu mērķi un finanšu rādītāji**

Tabula “Kapitālsabiedrības finanšu mērķi un finanšu rādītāji”

Rādītāji	Fakts	Plāns			
	2023.gads	2024.gads	2025.gads	2026.gads	2027.gads
Apgrozījums kopā, EUR, t.sk.	16 595 455	10 570 333	10 702 070	10 784 932	10 859 795
<i>no siltumenerģijas</i>	<i>16 515 539</i>	<i>10 464 113</i>	<i>10 595 850</i>	<i>10 678 712</i>	<i>10 753 575</i>
<i>no elektroenerģijas</i>	<i>79 916</i>	<i>106 220</i>	<i>106 220</i>	<i>106 220</i>	<i>106220</i>
Bruto peļņa, EUR	1 569 237	774 699	1 038 643	1 086 049	1 087 341
EBIT, EUR	1 004 909	370 564	555 753	598 240	552 036
EBITDA, EUR	2 452 882	2 471 734	2 573 011	2 561 669	2 492 845
Peļņa vai zaudējumi, EUR	852 272	5 214	211 250	286 729	283 632
Pamatkapitāls, EUR	5 450 548	5 450 548	5 450 548	5 450 548	50450 548
Pašu kapitāls, EUR	10 157 397	9 651 248	9 862 499	10 149 228	10 432 861
Kopējo saistību kopsumma, EUR	13 944 009	12 208 618	11 350 860	10 193 423	9 037 589
Finanšu saistību kopsumma, EUR	7 286 739	6 096 570	5 593 246	4 850 912	4 108 578
Pašu kap.atdeve, ROE	8.54%	0	0,4%	0,8%	0,8%
Aktīvu atdeve, ROA	0,035%	0	0,18%	0,39%	0,41%
Kopējais likviditātes rādītājs	1,63	1,95	1,56	1,62	1,70
Saistības pret pašu kap.attiecība (aizņemtais kap./pašu kap.)	1,37	1,26	1,15	1	0,87
Dividendes, EUR	500 000	511 363	0	0	0
Dotācijas, EUR	0	0	0	0	0

6. PEĻŅAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS, BILANCE UN NAUDAS PLŪSMAS PLĀNS, FINANŠU PLĀNS

Sadaļā tiek aprakstītas SIA “Rēzeknes siltumtīkli” finanšu prognozes, kas sastādītas laika periodam no 2024. līdz 2027.gadam.

● Plānotais peļņas vai zaudējumu aprēķins 2024.-2027.gadam

2023.gadā norādīti faktiskie Sabiedrības rādītāji, savukārt, 2024.-2027.gadam norādīti plānotie rādītāji (skat. tabulu “Plānotais peļņas vai zaudējumu aprēķins”). Tomēr jāņem vērā, ka šiem datiem ir informatīvs raksturs, jo šos rādītājus ietekmē virkne ārēju, no Sabiedrības neatkarīgu, apstākļu. Līdz ar ko, daudzi plānotie finanšu rādītāji var mainīties.

Tabula “Plānotais peļņas vai zaudējumu aprēķins”

	Fakts 2023	Plāns 2024	Plāns 2025	Plāns 2026	Plāns 2027
Neto apgrozījums					
b) no citiem pamatdarbības veidiem	16 595 455	10 570 333	10 702 070	10 784 932	10 859 759
Pārdotās produkcijas ražošanas pašizmaksa, pārdoto preču vai sniegto pakalpojumu iegādes izmaksas	- 15 026 218	- 9 795 634	- 9 663 427	-9 698 884	-9 772 454
Bruto peļņa vai zaudējumi	1 569 237	774 699	1 038 643	1 086 049	1 087 341
Pārdošanas izmaksas	-313 466	-322 215	-322 215	-322 215	-322 215
Administrācijas izmaksas	-662 000	-610 849	-655 015	-699 234	-747 229
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	638 064	845 437	827 564	827 564	827 654
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	-232 753	-322 248	-338 963	-299 663	-299 163
Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas:					
b) citām personām	-146 810	-359 611	-338 764	-305 772	-262 665
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmuma ienākuma nodokļa	852 272	5 214	211 250	286 729	283 632
Peļņa vai zaudējumi pēc uzņēmuma ienākuma nodokļa aprēķināšanas	852 272	5 214	211 250	286 729	283 632
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	852 272	5 214	211 250	286 729	283 632

● Ieņēmumu prognozes

2023.gadā siltumtīklos kopumā nodotais siltumenerģijas daudzums 129 690,7 MWh. No katlu mājas Meža ielā 1B un koģenerācijas stacijām Rīgas ielā 1/N.Rancāna ielā 5 un Atbrīvošanas alejā 155A siltumtīklos tika nodotas 68 230,625 MWh siltumenerģijas (no iepirktās siltumenerģijas tika padots 61 460,1 MWh). Siltumenerģijas lietotāji saņēma 108 508,086 MWh lietderīgās siltumenerģijas. Siltuma zudumi trasēs sastādīja 21 182,64 MWh jeb 16.33%.

Lietotājiem faktiski nodoto siltumenerģijas daudzumu un līdz ar to arī neto apgrozījumu ietekmē sekojoši faktori, kurus nav iespējams prognozēt:

- ārēja gaisa temperatūra un sals;
- vēja stiprums apkures periodā;

- grunts sasalums;
- siltumtrašu tehniskais stāvoklis (izolācija, atrašanās vieta);
- siltumtrašu nolietojums;
- kanāla vai bezkanāla siltumtrases.

Tā kā augstāk minētie apstākļi nav prognozējami, tad, pamatojoties uz Ministru kabineta 19.04.2016. noteikumu Nr.243 “Noteikumi par energoefektivitātes prasībām licencēta vai reģistrēta energoapgādes komersanta valdījumā esošām centralizētām siltumapgādes sistēmām un to atbilstības pārbaudes kārtību” 9.5.punktu sākot no 2019.gada relatīvie siltuma zudumi siltumtīklā nedrīkst pārsniegt 17% gadā.

Plānotais siltumenerģijas ražošanas daudzums (MWh) tiek prognozēts balstoties uz faktiskajiem 3 gadu vidējiem rādītājiem (2021.-2023.gads), savukārt, elektroenerģijas ražošanas daudzums plānots balstoties uz 2023.gada faktiskajiem apjomiem (aptuveni 500 MWh/gadā). Plānotie ienākumi par siltumenerģiju tiek aprēķināti līdz 2024.gada 31.augustam, piemērojot siltumenerģijas tarifu 73,69 EUR/MWh, no 2024.gada 1.septembra ir piemērots tarifs 78 EUR/MWh, savukārt, 2025.gadā 80 EUR/MWh, 2026.gadā 83 EUR/MWh, 2027. – 85 EUR/MWh. Ieņēmumiem par elektroenerģiju tiek piemērota biržas cena, ņemot vērā ekonomiskā izdevīguma principu, prognozēs piemērotā elektroenerģijas biržas cena 200 EUR/MWh.

Plānotais neto apgrozījums atspoguļots tabulā “Neto apgrozījums”. 2023.gadā ir norādīts faktiskais neto apgrozījums, savukārt no 2024. līdz 2027.gadam – prognozētais.

Tabula “Neto apgrozījums”

	Fakts 2023	Plāns 2024	Plāns 2025	Plāns 2026	Plāns 2027
Ieņēmumi no siltumenerģijas	16 515 539	10 464 113	10 595 850	10 678 712	10 753 575
Ieņēmumi no elektroenerģijas	79 916	106 220	106 220	106 220	106 220
Neto apgrozījums	16 595 455	10 570 333	10 702 070	10 784 932	10 859 795

Pārējos saimnieciskās darbības ieņēmumus veido lielākoties ieņēmumi no nomas maksas un pārējiem ieņēmumiem, kas, galvenokārt, sastāv no nākamo periodu ieņēmumiem - ES struktūrfondu līdzfinansējuma (skat. tabulu “Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi”).

Tabula “Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi”

	Fakts 2023	Plāns 2024	Plāns 2025	Plāns 2026	Plāns 2027
Nomas un īres maksa	408 288	430 000	350 000	350 000	350 000
Ieņēmumi no s.en.piegādes (līdz 2005.gadam)	1 139	2 000	2 000	2 000	2 000
Ieņēmumi no citiem pakalpojumiem (nokav.%)	27 427	27 427	27 427	27 427	27 427
Pārējie ieņēmumi	182 632	386 010	448 137	448 137	448 137
Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	638 064	845 437	827 564	827 564	827 564

• Izdevumu prognozes

Ražošanas izdevumu (pašizmaksas) būtiskāko daļu aizņem kurināmā izmaksas (vidēji 60%) no kopējā izmaksu apmēra. Sabiedrība izmanto dažādus kurināmā veidus – šķeldu,

kokskaidu granulas un nepieciešamības gadījumā (parasti pie ļoti lieliem saliem kā papildus jaudu) dabasgāzi. Kurināmā patēriņš prognozēts balstoties uz aprēķiniem. Otra lielākā ražošanas izmaksu pozīcija ir pamatlīdzekļu nolietojums (vidēji 22%) no kopējām izmaksām, trešā – ražošanas darbinieku darba algas un darba devēja sociālais nodoklis (vidēji 12%). Pārējās ražošanas izmaksas aizņem vidēji 7% no kopējām izmaksām (skat. Tabulu “Pārdotās produkcijas ražošanas izdevumi”).

Tabula “Pārdotās produkcijas ražošanas izdevumi

	Fakts 2023	Plāns 2024	Plāns 2025	Plāns 2026	Plāns 2027
Pārdotās produkcijas ražošanas izdevumi	15 363 349	9 795 634	9 663 427	9 698 884	9 772 454
Darba alga ar soc.nodokli	744 348	1 016 488	1 097 807	1 185 632	1 280 482
Uzkrātās saistības atvaļinājumiem	10 327	3600	3 600	3 600	3 600
Kurināmā izmaksas	10 936 590	5 680 104	5 488 745	5 488 745	5 488 754
Izejvielas, materiāli, palīgmateriāli	54 598	55 000	60 000	60 000	60 000
Iekārtu remontu izdevumi	170 714	60 000	60 000	60 000	60 000
Pamatlīdzekļu un nemat.ieguld. nolietojums	1 441 903	2 096 245	2 013 965	1 961 598	1 940 318
Komunālie izdevumi	306 442	600 000	650 000	650 000	650 000
Apdrošināšanas izdevumi (veselība un nelaiemes gad.)	3 363	7 8888	8 000	8 000	8 000
Mazvērtīgais inventārs	13 651	14 651	14 651	14 651	14 651
Dabas resursu nodoklis	5 119	10 918	10 918	10 918	10 918
Emisijas kvotu izlietojums	1 670 467	245 000	250 000	250 000	250 000
Nekustamā īpašuma nodoklis	5 827	5 739	5 739	5 739	5 739

Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas veido dažādas ar saimniecisko darbību saistītas izmaksas, piemēram, kurtuvju pelnu izvešana, apdrošināšanas maksājumi, uzkrājumi nedrošiem debitoriem, datortehnikas un programmu apkalpošanas izmaksas un tml. Pārējo izmaksu kopsumma apkopota tabulā (skat.Tabula “Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas”).

Tabula “Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas”

	Fakts 2023	Plāns 2024	Plāns 2025	Plāns 2026	Plāns 2027
Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	232 753	322 248	338 963	299 663	299 163

Administrācijas izmaksas lielākoties sastāv no administratīvā personāla izmaksām un ar biroju saistītiem izdevumiem. Administratīvā personāla bruto darba algu fonds sastāda vidēji 85% no kopējā izmaksu apmēra (skat. Tabula “Administrācijas izmaksas”).

Tabula “Administrācijas izmaksas”

	Fakts 2023	Plāns 2024	Plāns 2025	Plāns 2026	Plāns 2027
Administrācijas izmaksas	662 000	610 849	655 015	699 234	747 229

● **Plānotā bilance 2024.-2027.gadam**

Plānotajā bilancē 2023.gadā norādīti Sabiedrības faktiskie rādītāji, bet 2024.-2027.gadam norādīti plānotie rādītāji. Jāņem vērā, ka rādītāji ir provizoriski ar samērā lielu iespējamību mainīties, jo ļoti daudzu izmaksu pozīcijas tiek prognozētas balstoties uz statistiski vidējiem rādītājiem.

Kopējā plānotā aktīvu struktūra ir parādīta Tabulā “Bilance” (sk. zemāk).

Tabula “Bilance- aktīvs”

BILANCE					
Aktīvs	2023	2024	2025	2026	2027
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Ilgtermiņa ieguldījumi					
Nemateriālie ieguldījumi					
Koncesijas, patenti, licences, preču zīmes un tamlīdzīgas tiesības	-	-	-	-	-
Citi nemateriālie ieguldījumi	-	-	-	-	-
Nemateriālie ieguldījumi kopā	-	-	-	-	-
Pamatlīdzekļi					
Zemes gabali, ēkas un būves un ilggadīgie stādījumi	8 413 543	9 031 550	9 656 884	8 684 847	8 021 527
Iekārtas un mašīnas	7 879 280	6 561 093	6 003 027	4 976 850	2 856 386
Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	438 827	633 020	546 215	486 692	426 255
Pamatlīdzekļu izveidošana un nepabeigto celtniecības objektu izmaksas	39 666	39 666	50 000	1 000 000	2 700 000
Avansa maksājumi par pamatlīdzekļiem	-	-	-	-	-
Pamatlīdzekļi kopā	16 771 316	16 265 329	16 256 125	15 145 389	14 004 168
Ilgtermiņa ieguldījumi kopā	16 771 316	16 265 329	16 256 125	15 145 389	14 004 168
Apgrozāmie līdzekļi					
Krājumi					
Izejvielas, pamatmateriāli un palīgmateriāli	1 205 939	799 498	412 757	497 757	582 757
Krājumi kopā	1 205 939	799 498	412 757	497 757	582 757
Debitori					
Pircēju un pasūtītāju parādi	2 009 575	2 796 432	2 427 077	2 756 237	2 850 921
Citi debitori	107 623	7 834	7 834	7 834	7 834
Nākamo periodu izmaksas	14 153	14 153	14 153	14 153	14 153
Debitori kopā	2 131 351	2 818 419	2 449 064	2 778 224	2 872 908

Nauda	3 992 800	1 976 620	2 095 412	1 921 280	2 010 617
Apgrozāmie līdzekļi kopā	7 330 090	5 594 537	4 957 233	5 197 261	5 466 282
Aktīvu kopsumma	24 101 406	21 859 866	21 213 359	20 342 651	19 470 450

Bilances Pasīva daļā procentuāli pašu kapitāls un kreditori aizņem pusi, taču jāņem vērā, ka investīciju plānu realizācijai visdrīzāk būs nepieciešams papildus finansiālais atbalsts no kredītiestādēm, kas atbilstoši palielinās kreditoru kopsummu.

Tabula "Balance- pasīvs"

BILANCE					
Pasīvs	2023	2024	2025	2026	2027
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Pašu kapitāls					
Pamatkapitāls	5 450 548	5 450 548	5 450 548	5 450 548	5 450 548
Ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanas rezerve	0	0	0	0	
Rezerves:	-	-	-	-	
d) pārējās rezerves	2	2	2	2	2
Nesadalītā peļņa:					
a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	3 854 575	4 195 484	4 200 698	4 411 949	4 698 679
b) pārskata gada nesadalītā peļņa	852 272	5 214	211 250	286 729	283 632
Pašu kapitāls kopā	10 157 397	9 651 248	9 862 499	10 149 228	10 432 861
Kreditori					
Ilgtermiņa kreditori					
Aizņēmumi no kredītiestādēm	6 096 570	5 593 246	4 850 912	4 108 578	3 366 244
Nākamo periodu ieņēmumi	3 342 133	3 743 433	3 312 296	2 888 160	2 450 023
Ilgtermiņa kreditori kopā	9 438 703	9 336 679	8 163 208	6 989 738	5 816 267
Īstermiņa kreditori					
Aizņēmumi no kredītiestādēm	1 190 169	503 324	742 334	742 334	742 334
Saņemtie avansi ES projektu realizācijai	488 362	-	-	-	
Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	615 610	1 795 571	1 795 571	1 179 571	1 795 571
Nodokļi un valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	77 438	27 822	30 604	33 665	37 031
Pārējie kreditori	71 249	117 939	129 733	142 706	156 977
Nākamo periodu ieņēmumi	251 137	369 010	431 137	431 137	431 137
Uzkrātās saistības	1 811 341	58 273	58 273	58 273	58 273
Īstermiņa kreditori kopā	4 505 306	2 871 939	3 187 652	3 203 685	3 221 322
Kreditori kopā	13 944 009	12 208 618	11 350 860	10 193 423	9 037 589
Pasīvs kopā	24 101 406	21 859 866	21 213 359	20 342 651	19 470 450

● **Plānotā naudas plūsma 2024.-2027.gadam**

Tabulas veidā (sk. zemāk) attēlota Sabiedrības plānotā naudas plūsma 2024.-2027.gadam. Tiek plānots, ka kopējie ieņēmumi būs pietiekoši, lai segtu pamatdarbības izdevumus, plānotos kapitālieguldījumus un saistības pret kredītiestādēm.

		2023	2024	2025	2026	2027
	Piezīmes	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Pamatdarbības naudas plūsma						
Peļņa vai zaudējumi pirms uzņēmumu ienākuma nodokļa		852 272	5 214	211 250	286 729	283 632
Korekcijas:						
pamatlīdzekļu vērtības samazinājuma korekcijas		1 447 074	2 101 170	2 017 258	1 963 429	1 940 809
nemateriālo ieguldījumu vērtības samazinājuma korekcijas		899	-	-	-	-
izslēgtie pamatlīdzekļi		410	-	-	-	-
procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas		146 810	359 611	338 764	305 772	292 665
Peļņa vai zaudējumi pirms apgrozāmo līdzekļu un īstermiņa kredītoru atlikumu izmaiņu ietekmes korekcijām		2 447 465	2 465 995	2 567 272	2 555 930	2 517 106
Korekcijas:						
debītoru parādu atlikumu pieaugums vai samazinājums		3 095 142	(687 068)	369 355	(329 160)	(94 684)
krājumu atlikumu pieaugums vai samazinājums		(357 803)	406 441	386 741	(85 000)	(85 000)
piegādātājiem, darbuuzņēmējiem un pārējiem kreditoriem maksājamo parādu atlikumu pieaugums vai samazinājums		1 312 786	(545 222)	(354 434)	(415 103)	(413 500)
Bruto pamatdarbības naudas plūsma		6 497 590	1 640 146	2 968 934	1 726 667	1 923 922
Izdevumi procentu maksājumiem		(146 810)	(359 611)	(338 764)	(305 772)	(292 665)
Izdevumi uzņēmumu ienākuma nodokļa maksājumiem		(842)	-	-	-	-
Pamatdarbības neto naudas plūsma		6 349 938	1 280 535	2 630 170	1 420 895	1 631 257
Ieguldīšanas darbības naudas plūsma						
Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde		(7 233 936)	(1 595 183)	(2 008 054)	(852 693)	(799 586)
Ieņēmumi no pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu pā		1 000	-	-	-	-
Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma		(7 232 936)	(1 595 183)	(2 008 054)	(852 693)	(799 586)
Finansēšanas darbības naudas plūsma						
Saņemtie aizņēmumi		4 282 107	-	-	-	-
Izdevumi aizņēmumu atmaksāšanai		(1 179 568)	(1 190 169)	(503 324)	(742 334)	(742 334)
Izdevumi nomātā pamatlīdzekļa izpirkumam		(10 355)	-	-	-	-
Izmaksātās dividendes		(500 000)	(511 363)	-	-	-
Finansēšanas darbības neto naudas plūsma		2 592 184	(1 701 532)	(503 324)	(742 334)	(742 334)
Pārskata gada neto naudas plūsma		1 709 186	(2 016 180)	118 792	(174 132)	89 337
Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada sākumā		2 283 614	3 992 800	1 976 620	2 095 412	1 921 280
Naudas un tās ekvivalentu atlikums pārskata gada beigās		3 992 800	1 976 620	2 095 412	1 921 280	2 010 617

7. STRATĒGIJAS UZRAUDZĪBA UN ĪSTENOŠANA

Lai nodrošinātu efektīvu izvirzīto mērķu sasniegšanu Sabiedrība katru gadu izstrādā Darba plānu, kurā tiek iekļauti gan plānotie uzdevumi tekošajam gadam, gan arī veikts iepriekšējā gada darbību izvērtējums. Stratēģiskās vadības procesa daļa ir regulāras sapulces, kas notiek reizi nedēļā ar nodaļu vadītājiem, lai apspriestu darba procesa gaitu un noteiktu prioritātes tuvākajam laikam. Kā arī regulāri nodaļu vadītāji sniedz ziņojumus Sabiedrības valdei par sasniegtajiem rezultātiem un darbības efektivitāti.

Šīs atskaites sniedz iespēju Sabiedrības vadībai savlaicīgi identificēt potenciālās novirzes no izvirzītajiem mērķiem, efektīvi reaģēt uz tirgus izmaiņām un, nepieciešamības gadījumā, veikt korekcijas saimnieciskajā darbībā, lai nodrošinātu stratēģisko mērķu sasniegšanu un uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību.

Šāda sistemātiska pieeja stratēģijas īstenošanai un tās regulārai uzraudzībai ļauj Sabiedrībai būt elastīgai un reaģētspējīgai dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē, vienlaikus nodrošinot atbildīgu un pārdomātu pieeju uzņēmuma attīstībā.

PIELIKUMI

Pielikums – Rīcības plāns 2024.gadam.