

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību
“Kuldīgas siltumtīkli”
vidēja termiņa darbības stratēģija
2025.–2027. gadam

Kuldīga, 2025

Saturs

Attēlu un tabulu saraksts	3
1. Vispārīga informācija par SIA “Kuldīgas siltumtīkli”	4
1.1. Darbības profils un juridiskais statuss	4
1.1.1. Infrastruktūra un materiāltehniskais nodrošinājums	6
1.1.2. Organizatoriskā struktūra un personāls	8
1.1.3. Saimnieciskā darbība un pakalpojumu izmaksas	10
1.1.4. Finanšu rādītāju dinamikas analīze	13
1.1.5. Iepirkumu politika un galvenie piegādātāji	18
1.1.6. Siltumenerģijas patērētāju segmentācija	20
2. Kapitālsabiedrības darbību ietekmējošie faktori	21
3. Attīstības redzējums un stratēģiskie virzieni	23
3.1. Uzņēmuma misija	23
3.2. Uzņēmuma vīzija	23
3.3. Kapitālsabiedrības pamatvērtības	24
3.4. Stratēģiskie mērķi un rādītāji	24
3.5. Darbības plāns mērķu sasniegšanai	35
3.6. Plānoto investīciju plāns	37
4. Secinājumi	39

Attēlu un tabulu saraksts

Attēli:

- 1. attēls. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” neto apgrozījuma dinamika no 2020. līdz 2024. gadam (6. lpp.)
- 2. attēls. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” atrašanās vieta (6. lpp.)
- 3. attēls. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” organizatoriska struktūra (9. lpp.)
- 4. attēls. Lielāko tarifu veidojošo izmaksu īpatsvars siltumenerģijas tarifā no 2020. līdz 2025. gadam (11. lpp.)
- 5. attēls. Piegādātās siltumenerģijas un zudumu dinamika no 2020. līdz 2024. gadam (12. lpp.)

Tabulas:

- 1. tabula. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” pamatdati (4. lpp.)
- 2. tabula. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” darbību raksturojošie rādītāji no 2020. līdz 2024. gadam (5. lpp.)
- 3. tabula. Katlu māju saraksts (7. lpp.)
- 4. tabula. Transporta un tehnikas saraksts (7. lpp.)
- 5. tabula. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” saražotā siltumenerģija no 2020. līdz 2024. gadam (11. lpp.)
- 6. tabula. Kurināmā cenu izmaiņas no 2020. līdz 2024. gadam (13. lpp.)
- 7. tabula. Prognozētā uzņēmuma finanšu rādītāju dinamika (13. lpp.)
- 8. tabula. Peļņas-zaudējumu prognozes (14. lpp.)
- 9. tabula. Nākotnes naudas plūsma (15. lpp.)
- 10. tabula. Galveno finanšu rādītāju analīze (17. lpp.)
- 11. tabula. Galvenie šķeldas piegādātāji (19. lpp.)
- 12. tabula. Galvenie kokskaidu granulu piegādātāji (19. lpp.)
- 13. tabula. Kapitālsabiedrības vispārīgie stratēģiskie mērķi (25. lpp.)
- 14. tabula. Kapitālsabiedrības dabības plāns stratēģisko mērķu sasniegšanai (35. lpp.)
- 15. tabula. Plānoto investīciju plāns stratēģisko mērķu sasniegšanai (36. lpp.)

1. Vispārīga informācija par SIA “Kuldīgas siltumtīkli”

Šajā nodaļā ir apkopota pamatinformācija par SIA “Kuldīgas siltumtīkli” juridisko statusu, vēsturisko attīstību un darbības tiesisko pamatu. Kapitālsabiedrības vidēja termiņa darbības stratēģija 2025.–2027. gadam ir izstrādāta, balstoties uz uzņēmuma līdzšinējo pieredzi enerģētikas nozarē un pašvaldības noteiktajiem stratēģiskajiem mērķiem, nodrošinot ilgtspējīgu un efektīvu siltumapgādes pakalpojumu sniegšanu Kuldīgas novada iedzīvotājiem.

1.1. Darbības profils un juridiskais statuss

Lēmums par sabiedrības ar ierobežotu atbildību “Kuldīgas siltumtīkli” izveidošanu pieņemts 2002. gada 26. septembrī, atbilstoši tajā laikā spēkā esošajam tiesiskajam regulējumam, reorganizējot Kuldīgas rajona pašvaldības uzņēmumu “Kuldīgas Siltums”.

2014. gadā pašvaldība noslēdza deleģējuma līgumu ar SIA „Kuldīgas siltumtīkli”, kas paredz, ka pašvaldība piešķir tiesības sniegt centralizētās siltumapgādes pakalpojumu nodrošināšanu.

Sabiedrības juridiskais statuss ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA), kas ir vienas vai vairāku personu (fizisku vai juridisku) dibināta komercsabiedrība, kuras pamatkapitāls sastāv no pamatkapitāla daļām.

1. tabula. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” pamatdati

Sabiedrības nosaukums	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „Kuldīgas siltumtīkli”
Sabiedrības juridiskais statuss	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
Reģistrācijas nr.	40003007890
Juridiskā adrese	Lapegļu iela 8, Kuldīga, Kuldīgas novads, LV-3301
Biroja adrese	Lapegļu iela 8, Kuldīga, Kuldīgas novads, LV-3301
Reģistrācijas datums UR	13.06.1991.
Reģistrācijas datums Komercreģistrā	26.09.2002.

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Sabiedrības pamatdarbības veidi, NACE klasifikators:

- Centralizētas siltumapgādes nodrošināšana (NACE 35.30);
- Elektroenerģijas ražošana koģenerācijā (NACE 35.11).

SIA „Kuldīgas siltumtīkli” pamatkapitāls ir EUR 1 892 262.

SIA „Kuldīgas siltumtīkli” pamatkapitāls ir sadalīts 1 892 262 daļās.

SIA „Kuldīgas siltumtīkli” augstākā pārvaldes lēmēj institūcija ir Dalībnieku sapulce, kuras funkcijas pilda kapitāla daļu turētāja pārstāvis.

SIA „Kuldīgas siltumtīkli” augstākā pārvaldes izpildinstitūcija ir valde vienas personas sastāvā. Valdes loceklis pārstāv sabiedrību. Valdi ieceļ un atsauc Dalībnieku sapulce.

100% kapitāla daļu turētājs ir Kuldīgas novada pašvaldība.

Kapitālsabiedrība ir klasificējama kā komerciāla pašvaldības kapitālsabiedrība. Tā izveidota ar mērķi nodrošināt pašvaldības autonomo funkciju izpildi – organizēt iedzīvotājiem siltumapgādes pakalpojumu neatkarīgi no tā, kā īpašumā atrodas dzīvojamais fonds. Sabiedrībai garantēti ieņēmumi

no patērētājiem, siltumapgādes pakalpojumu saņēmējiem (dabiskais monopols). Kapitālsabiedrība nesaņem pašvaldības budžeta līdzekļu finansējumu, arī turpmāk darbības nodrošināšanai pašvaldības finansējums netiek plānots.

Siltumapgāde ir regulējams sabiedriskais pakalpojums. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” ir reģistrēta Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas Siltumapgādes komersantu reģistros:

- Siltumenerģijas ražošana, licences Nr. SR0078.
- Siltumenerģijas tirdzniecība, licences nr. ST0020.
- Siltumenerģijas pārvadei un sadalei licences Nr. E23056/2.

SIA „Kuldīgas siltumtīkli” sniedz centralizētās siltumapgādes pakalpojumu Kuldīgas pilsētā un vairākos Kuldīgas novada pagastos – Priedainē, Mežvaldē, Pelčos, Vārmē, Padūrē, Rendā un Alsungā. Uzņēmuma rīcībā ir pakalpojuma sniegšanai nepieciešamā infrastruktūra un personāls.

Uzdevumi un funkcijas:

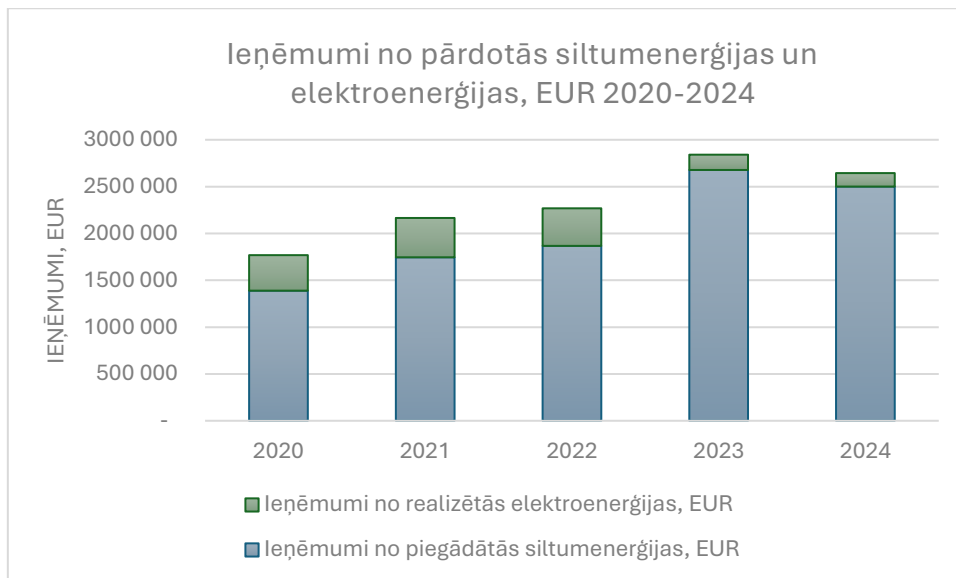
- Siltumenerģijas ražošana;
- Siltumenerģijas piegāde no siltuma avotiem (katlu mājām) līdz patērētāja ievadam ēkā;
- Siltumenerģijas realizācija;
- Elektroenerģijas ražošana un realizācija;
- Siltumapgādes tīklu un siltuma avotu (katlu māju) infrastruktūras, kas izmantojama sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai, uzturēšana, apkalpošana, atjaunošana un rekonstrukcija;
- Investīciju plānu izstrāde un realizācija esošās infrastruktūras ilgtspējīgai darbībai;
- Eiropas Savienības, citu ārvalstu finanšu instrumentu un valsts finansējuma piesaiste, projektu koordinēšana un realizēšana;
- Jaunu maģistrālo siltumapgādes tīklu un atzaru izbūves nepieciešamības apzināšana un veikšana;
- Jaunu, ekonomiski pamatotu, potenciālo siltumapgādes pakalpojumu teritorijas paplašināšanas iespēju apzināšana;
- Līgumu par sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu ar patērētājiem slēgšana un sniegto sabiedrisko pakalpojumu uzskaitē;
- Atbilžu sniegšana uz fizisko un juridisko personu vēstulēm (iesniegumiem, sūdzībām, ierosinājumiem) siltumapgādes jomā;
- Sadarbība ar valsts un pašvaldības institūcijām savas kompetences ietvaros.

2. tabula. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” darbību raksturojošie rādītāji no 2020. līdz 2024. gadam

Rādītājs	2020	2021	2022	2023	2024
Neto apgrozījums, EUR	1 390 000	1 750 000	1 870 000	2 680 000	2 500 000
Finanšu bilances kopsumma, EUR	3 674 442	3 795 427	6 720 276	6 048 272	6 310 215
Peļņa, EUR	-72 940	289 550	-185 520	-87 220	376 460
Vidējais kapitālsabiedrībā nodarbināto personu skaits gadā	41	36	35	36	37

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Kā redzams tabulā, SIA “Kuldīgas siltumtīkli”, atbilstoši Eiropas Komisijas (EK) regulas Nr. 800/2008 1. pielikumā noteiktajai definīcijai, ir klasificējams kā mazais uzņēmums.

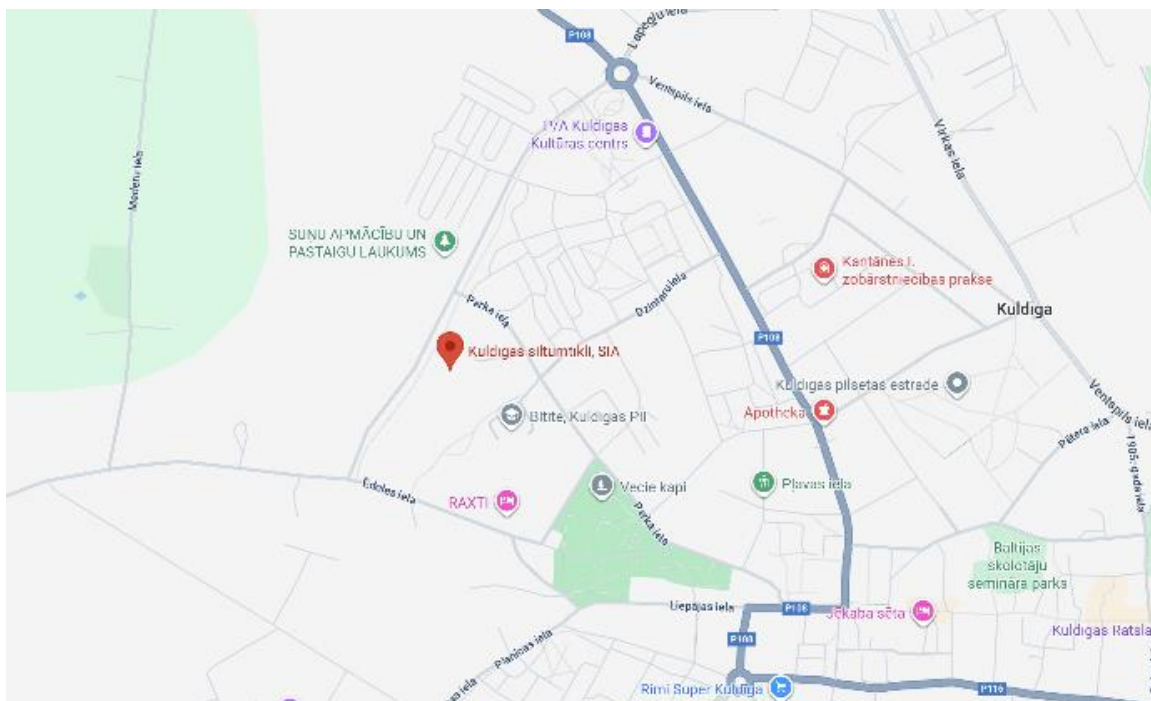


1. attēls. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” neto apgrozījuma dinamika no 2020. līdz 2024. gadam

Avots: Uzņēmuma dati

1.1.1. Infrastruktūra un materiāltehniskais nodrošinājums

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” juridiskā un faktiskā adrese ir Lapeģļu iela 8, Kuldīga, Kuldīgas novads. Administrācijas ēka atrodas zem viena jumta ar Lapeģļu ielas katlu māju, blakus daudzdzīvokļu dzīvojamo māju kvartālam Kuldīgas pilsētā.



2. attēls. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” atrašanās vieta

Avots: <https://www.google.com/maps>

“Kuldīgas siltumtīkliem” centralizētās siltumapgādes pakalpojumu sniegšanai jeb darbības nodrošināšanai ir vairākas katlu mājas (siltuma avoti) Kuldīgā un Kuldīgas novada pagastos.

3. tabula. Katlu māju saraksts

Katlu māja	Jauda MW	Izbūves gads	Kurināmais
Lapeglu iela 8, Kuldīga	11,5	2007	šķelda
Stacijas iela 6, Kuldīga	3,06	2012	šķelda
Jelgavas iela 38, Kuldīga	0,125	2008	granulas
Graudu 21, Kuldīga	0,248	2011	šķelda
Pelči, Kuldīgas novads	0,7	2024	granulas, šķelda
Padure, Kuldīgas novads	0,44	2020	granulas, šķelda
Mežvalde, Rumbas pagasts	0,6	2010	granulas
Renda, Kuldīgas novads	0,4	2021	granulas
Vārme, Kuldīgas novads	0,6	2024	granulas
Alsunga, Kuldīgas novads	0,7	2025	granulas
Alsunga, Kuldīgas novads	0,2	2018	granulas
Priedaine, Kurmāles pagasts	1,5	2017	šķelda

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Kopējais siltumtīklu garums novadā ir aptuveni 43 km.

Centralizētajiem siltumapgādes tīkliem pieslēgtas 189 ēkas, siltuma apgādes pakalpojumu saņem 3131 klienti, no tiem 2971 fiziskas personas un 160 juridiskas personas. Visas ēkas aprīkotas komercuzskaites mērāparātiem, no tiem attālināti nolasāmi ir 97% skaitītāju.

Pakalpojuma nodrošināšanai uzņēmuma rīcībā ir speciālā tehnika un transports.

4. tabula. Transporta un tehnikas saraksts

Universāla pašgājējmašīna (ekskavators-iekrovējs) HIDROMEK TR HMK 102S
Automašīna Citroen Berlingo III FG 1.6VTi FG
Automašīna Citroen Berlingo III FG 1.6VTi FG
Automašīna RENAULT CLIO
Mini ekskavators IHI MB 18NX-T
Piekabe HUMBAUR HA20
Automašīna RENAULT TWINGO
Automašīna RENAULT TWINGO
Automašīna Ford Transit
Automašīna OPEL VIVARO
Volkswagen Caddy KA 1.4TGI
Teleskopiskais iekrovējs JCB 542-70 AGX
Renault Traffic/1.6/125Z
Piekabe Western WF
Automašīna Dacia Dokker
Kravas automašīna Renault Master

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

“Kuldīgas siltumtīklu” infrastruktūra nepārtraukti tiek uzturēta un atjaunota. Lielas investīcijas tiek ieguldītas katlu māju atjaunošanā un modernizācijā, jaunu siltumapgādes ārējo tīklu izbūvē un rekonstruēšanā. Pēdējo gadu lielākie darbi ir siltumtrases izbūve Virkas ielā, siltumapgādes pakalpojuma nodrošināšanas uzsākšana Kuldīgas novada Vārmē, Pelčos un Alsungā, kas prasa lielus finanšu līdzekļus jaunu tehnoloģisko iekārtu iegādei, siltumtrašu izbūvei, ēku un apkārtnes sakārtošanai.

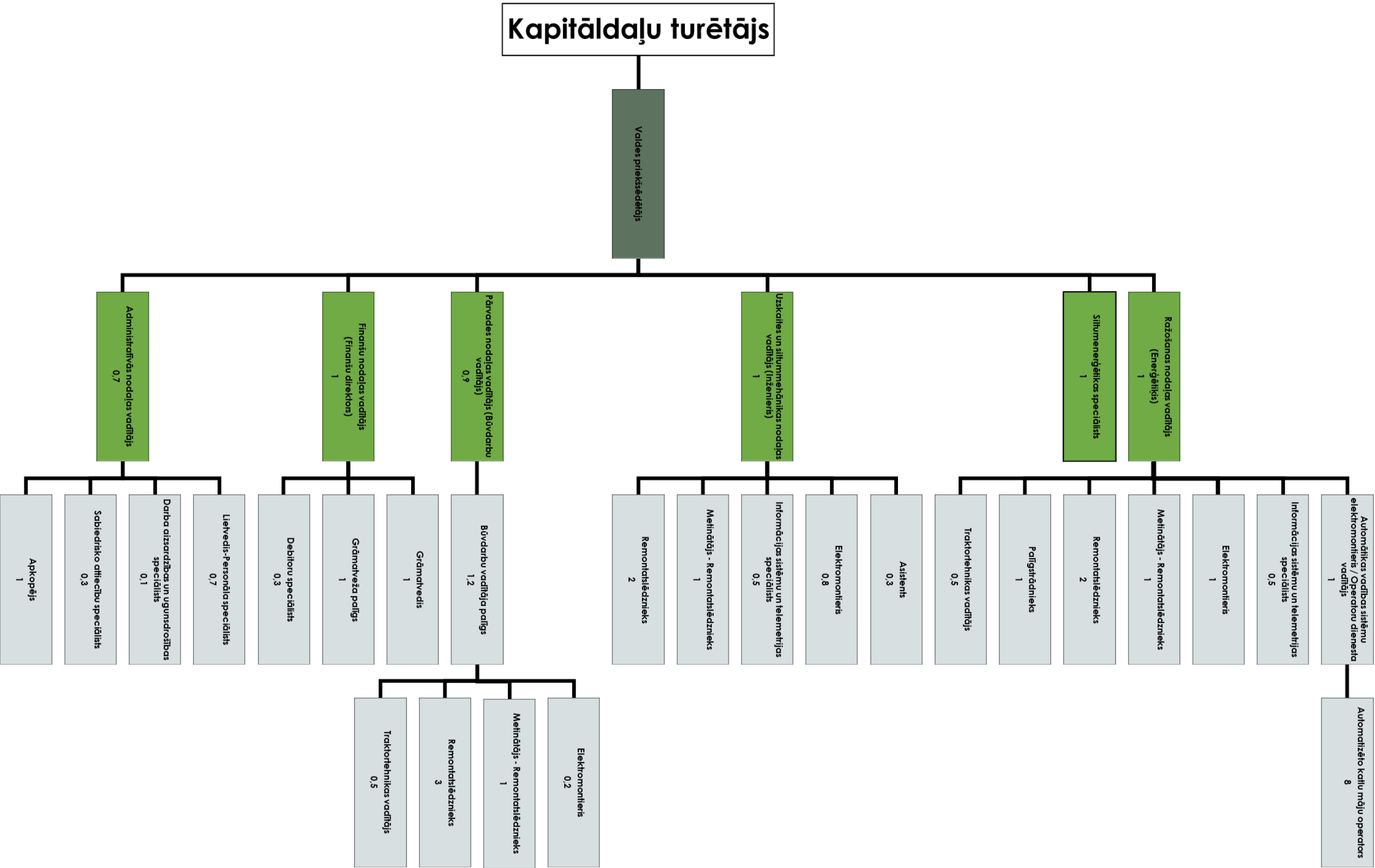
1.1.2. Organizatoriskā struktūra un personāls

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” ir funkcionālais pārvaldes tips, tas nozīmē, ka kapitālsabiedrība tiek sadalīta nodaļās, kas veic konkrētus uzdevumus, bet par atsevišķu funkciju izpildi ir atbildīgi to vadītāji. No 2025. gada 1. janvāra uzņēmumā strādā 38 darbinieki, t.sk.:

- Administrācija – 4 darbinieki, 3,8 slodzes.
- Finanšu nodaļa – 3 darbinieki, 3,3 slodzes.
- Siltumenerģijas ražošana – 18 darbinieki, 17,2 slodzes.
- Siltumenerģijas pārvade un sadale – 7 darbinieki, 7,3 slodzes.
- Siltumenerģijas uzskaite un siltummehānika – 7 darbinieki, 5,6 slodzes.

Uzņēmuma sekmīgu darbību nodrošina personāls ar specifiskām zināšanām enerģētikas un siltumtehnikas jomās. Ņemot vērā tehnisko procesu sarežģītību un nepieciešamību uzturēt nepārtrauktu siltumapgādi visā novada teritorijā, būtiska loma ir darbinieku praktiskajai pieredzei un atbilstošai tehniskajai kvalifikācijai.

Pilnu uzņēmuma organizatorisko struktūru var aplūkot attēlā Nr. 3.



3. attēls. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” organizatoriskā struktūra

Avots: Uzņēmuma dati

1.1.3. Saimnieciskā darbība un pakalpojumu izmaksas

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” Kuldīgas pilsētas un Kuldīgas novada pagastu fiziskām un juridiskām personām sniedz siltumapgādes pakalpojumus, kas ietver siltumenerģijas ražošanu siltuma avotā – katlu mājā, siltumenerģijas pārvadi un sadali pa siltumtīkliem.

No kopējā SIA “Kuldīgas siltumtīkli” piegādātā siltumenerģijas daudzuma 60% saņem fiziskas personas, 40% juridiskas personas. Savukārt siltumenerģijas pārvades un sadales zudumi ir vidēji 18% no kopējā saražotā siltuma daudzuma.

Tarifu, pēc kura iedzīvotāji un iestādes norēķinās par siltumenerģiju, izvērtē un apstiprina Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijā (SPRK). Siltumapgādes tarifs tiek apstiprināts bez pievienotās vērtības nodokļa.

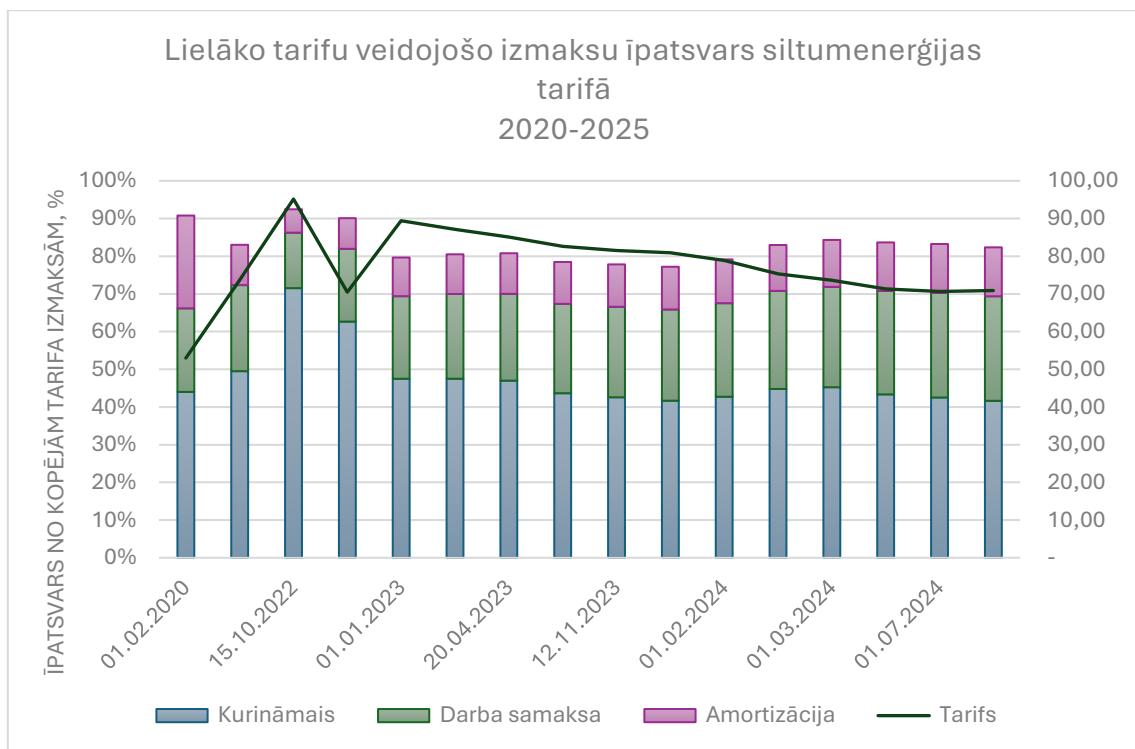
Lai visiem regulētajiem komersantiem tiktu piemēroti vienādi nosacījumi siltuma tarifa aprēķināšanā, tiek izmantota SPRK metodika, kas nosaka, kādas izmaksas tarifu veido.

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” lielāko izmaksu īpatsvaru no kopējām izmaksām veido kurināmais (41,7%), darba samaksa ar sociālajām apdrošināšanas iemaksām (24,2%) un pamatlīdzekļu nolietojums (11,3%). Sadalījums ir aptuvens un var mainīties atbilstoši laika apstākļiem, energoresursu cenām un darba samaksas izmaiņām.

Visbūtiskāk tarifa apmēru ietekmē kurināmā cena – jo tā lielāka, jo tarifs būs augstāks, un otrādi. Atskatoties uz pēdējiem gadiem, SIA „Kuldīgas siltumtīkli” tarifs bijis mainīgs:

- 2022. gadā no 1. oktobra – 73,73 EUR/MWh
- 2023. gadā no 1. janvāra – 95,17 EUR/MWh
- 2023. gadā no 20. aprīļa – 70,48 EUR/MWh
- 2023. gadā no 12. novembra – 89,40 EUR/MWh
- 2024. gadā no 1. februāra – 87,10 EUR/MWh
- 2024. gadā no 1. marta – 85,09 EUR/MWh
- 2024. gadā no 1. jūlija – 82,59 EUR/MWh
- 2024. gadā no 1. septembra – 80,90 EUR/MWh
- 2024. gadā no 12. novembra – 75,28 EUR/MWh
- 2025. gadā no 1. jūnija – 73,58 EUR/MWh
- 2025. gadā no 1. jūlija - 71,32 EUR/MWh
- 2025. gadā no 1. augusta – 70,61 EUR/MWh.

Tarifu veidojošo izmaksu īpatsvars uzskatāmi atspoguļots 4. attēlā.



4. attēls. Lielāko tarifu veidojošo izmaksu īpatsvars siltumenerģijas tarifā no 2020. līdz 2025. gadam

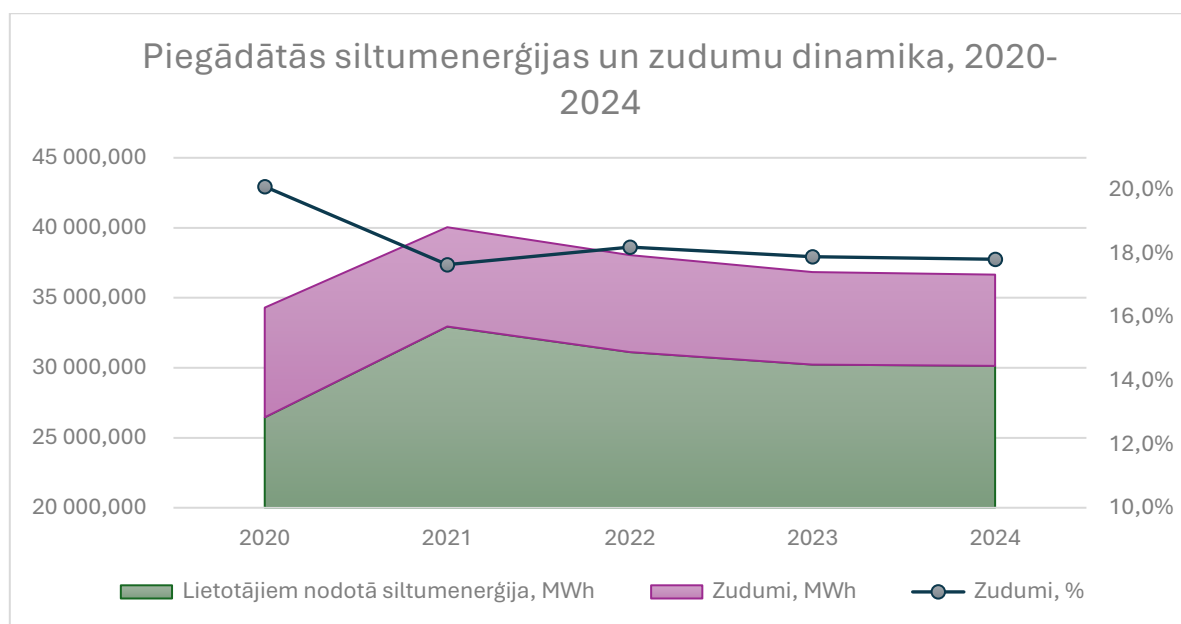
Avots: Uzņēmuma dati

Veicot siltumenerģijas ražošanas un izmaksu analīzi, turpinājumā detalizēts ieskats SIA “Kuldīgas siltumtīkli” pamatprodukta – siltumenerģijas – ražošanas dinamikā un ar to saistītajās izmaksās no 2020. līdz 2024. gadam. 5. un 6. tabulā apkopotie dati kalpo par pamatu uzņēmuma vidēja termiņa attīstības stratēģijas un finansiālās stabilitātes prognozēšanai.

5. tabula. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” saražotā siltumenerģija no 2020. līdz 2024. gadam

	2020	2021	2022	2023	2024
Saražotā siltumenerģija, MWh	34 529.957	40 261.205	38 111.937	36 954.177	36 657.391
Lietotājiem nodotā siltumenerģija, MWh	26 457.582	32 936.626	31 110.094	30 232.422	30 129.269
Zudumi, MWh	7 836.374	7 102.576	6 934.738	6 612.665	6 527.451
Zudumi, %	20.1%	17.6%	18.2%	17.9%	17.8%

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati



5. attēls. Piegādātās siltumenerģijas un zudumu dinamika no 2020. līdz 2024. gadam

Avots: Uzņēmuma dati

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” darbību būtiski ietekmē sezonālitate, jo siltumenerģijas piegāde dzīvojamām mājām un uzņēmumiem galvenokārt nepieciešama apkures sezonā, kas parasti ir laika posmā no oktobra līdz aprīlim. Visvairāk siltumenerģija tiek saražota ziemas mēnešos.

Saražotās siltumenerģijas daudzums ir grūti prognozējams, jo tas ir atkarīgs no āra gaisa temperatūras konkrētajā mēnesī.

Būtisks rādītājs, analizējot kapitālsabiedrības produktu, ir siltumenerģijas vienas MWh izmaksas. Dinamika ir atkarīga no kurināmā cenas, kas savukārt ir atkarīga no piegādātājiem un tirgus situācijas, kā arī no ražošanas izmaksām.

Kurināmā izmaksas ir būtiskākā siltumapgādes pakalpojuma veidojošo izmaksu sastāvdaļa. Tā var sastādīt pat 70% no kopējām tarifu veidojošajām izmaksām, kā tas bija 2022./2023. gada apkures sezonā, kad, sākoties karam Ukrainā, ietekmēja energoresursu pieejamību un līdz ar to arī cenas visā Eiropā. Patlaban situācija tirgū ir stabilizējusies un kurināmā izmaksas siltumapgādes tarifā sastāda aptuveni 40%-45% no kopējām tarifu veidojošajām izmaksām.

Nākamajā – 6. tabulā ir atspoguļotas kurināmā cenu izmaiņas no 2020. līdz 2024. gadam. Lai samazinātu siltumenerģijas ražošanas izmaksas, uzņēmumā iepriekšējos gados ir daudz strādāts pie siltumapgādes procesu optimizācijas, kā rezultātā tajās katlu mājās, kurās bija saglabājušies malkas apkures katli, ir veiktas investīcijas tehnoloģiju nomaiņai, par kurināmo izvēloties šķeldu vai granulas. Kopš 2022. gada visas uzņēmuma pārvaldītās katlu mājas ir automatizētas. Uzskatāmības labad šajā tabulā ir atspoguļotas šķeldas un granulu izmaksas. Malkas izmaksas 2020. un 2021. gadā sastādīja mazāk par 5% no kopējām kurināmā izmaksām.

6. tabula. Kurināmā cenu izmaiņas no 2020. līdz 2024. gadam

	2020	2021	2022	2023	2024
Šķelda, vidējā svērtā cena EUR/m ³	10.95	10.27	20.26	26.70	17.75
Šķelda, izmaksas EUR	585 642.71	624 686.83	1 156 177.37	1 593 686.01	971 631.34
Granulas, vidējā svērtā cena EUR/to	140.33	133.31	201.44	272.40	198.82
Granulas, izmaksas EUR	55 926.06	73 270.37	116 498.48	170 690.43	124 038.63

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

1.1.4. Finanšu rādītāju dinamikas analīze

Turpmāk apskatīta prognozētā uzņēmuma finanšu rādītāju dinamika, kas ļauj prognozēt plānotās nākotnes darbības uzņēmuma attīstībai un stabilas darbības nodrošināšanai.

Plānotā (prognozētā) balance ir uzņēmuma finanšu stāvokļa prognoze nākotnē, kas parāda aktīvus, saistības un pašu kapitālu.

Plānotā balance ļauj jau iepriekš novērtēt:

- vai uzņēmumam būs pietiekami daudz naudas,
- kā mainīsies parādi un saistības,
- vai būs nepieciešams papildu finansējums (kredīti, līzings, investori).

7. tabula. Prognozētā uzņēmuma finanšu rādītāju dinamika

	2023	2024	2025PL	2026	2027
Ilgttermiņa ieguldījumi	4 909 951	5 339 346	5 527 242	5 637 907	6 346 716
Apgrozāmie līdzekļi	1 138 321	970 919	964 671	973 012	834 859
Aktīvi kopā	6 048 272	6 310 265	6 491 913	6 610 919	7 181 575
Pašu kapitāls	3 550 942	3 709 782	3 654 108	3 560 375	3 483 101
Kreditori	2 600 243	2 600 483	2 837 806	3 050 544	3 698 474
t.sk. aizņēmumi no kredītiestādēm	1 517 278	1 820 625	2 018 639	2 078 433	2 459 890
t.sk. pārējie kreditori	1 082 965	779 858	819 167	972 111	1 238 584
Pasīvi kopā	6 048 272	6 310 265	6 491 913	6 610 919	7 181 575

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Nākotnes peļņas un zaudējumu aprēķins ir finanšu prognoze, kas parāda uzņēmuma ieņēmumus, izmaksas un peļņu nākotnē, turpmāk apskatāmas peļņas-zaudējumu prognozes 5 gadu griezumā. Tas rāda, kā uzņēmums plāno pelnīt un kādas izmaksas sagaidāmas, un ir pamats lēmumu pieņemšanai, investīcijām un finansējuma piesaistei.

8. tabula. Peļņas-zaudējumu prognozes

	2023	2024	2025BU	2026	2027
<i>Tarifs</i>	88,57	82,99	75,40	77,44	77,44
MWh KOPĀ, t.sk.:	30 233	30 130	32 503	33 642	33 642
Neto apgrozījums	2 677 701	2 500 411	2 450 852	2 605 236	2 605 236
Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas, t.sk.:	2 828 117	2 105 124	2 222 232	2 314 229	2 296 737
BP	- 150 416	395 287	228 620	291 007	308 500
Administrācijas izmaksas	182 370	193 318	176 507	164 507	164 507
Pārējās izmaksas	269 448	178 277	104 141	160 000	160 000
Pārējie ieņēmumi, t.sk.:	591 339	427 442	276 684	237 484	266 310
%, t.sk.	76 307	73 881	80 312	76 599	107 459
PZ pirms nodokļiem	- 87 202	377 253	144 344	127 385	142 844
UIN	13	555	100	3 500	2 500
PZ pēc nodokļiem	- 87 215	376 698	144 244	123 885	140 344

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Nākotnes naudas plūsma apskatāma 9. tabulā. Tā ir prognoze, kas parāda, cik daudz naudas uzņēmumā ienāks un cik aizies nākotnes periodos, tās mērķis ir saprast vai pietiks naudas rēķinu apmaksai, prognozēt finansējuma vajadzības, plānot investīcijas un kredītus un novērst likviditātes riskus.

9. tabula. Nākotnes naudas plūsma

I. PAMATDARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA	2025BU	2026	2027
1. Ieņēmumi no preču pārdošanas un pakalpojumu sniegšanas	3 177 407	3 495 147	3 495 147
2. Maksājumi piegādātājiem, darbiniekiem, pārējiem pamatdarbības izdevumiem	2 867 292	3 220 255	3 260 526
3. Pārējās sabiedrības pamatdarbības ieņēmumi vai izdevumi	-	-	-
4. Bruto pamatdarbības naudas plūsma	310 115	274 892	234 621
6. Izdevumi procentu maksājumiem	75 309	76 599	107 459
7. Izdevumi uzņēmumu ienākuma nodokļa maksājumiem	-	-	-
8. Naudas plūsma pirms ārkārtas posteņiem	234 806	198 293	127 162
9. Naudas plūsma no ārkārtas posteņiem	-	-	-
<i>Pamatdarbības neto naudas plūsma</i>	<i>234 806</i>	<i>198 293</i>	<i>127 162</i>
II. IEGULDĪŠANAS DARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA	-	-	-
1. Radniecīgo vai asociēto sabiedrību akciju vai daļu iegāde	-	-	-
2. Ieņēmumi no radniecīgo vai asociēto sabiedrību akciju vai daļu atsavināšanas	-	-	-
3. Pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu iegāde	506 409	401 500	1 094 148
4. Ieņēmumi no pamatlīdzekļu un nemateriālo ieguldījumu pārdošanas	-	-	-
5. Izsniegtie aizdevumi	-	-	-
6. Ieņēmumi no aizdevumu atmaksas	-	-	-
7. Saņemtie procenti	-	-	-
9. Saņemtās dividendes	-	-	-
<i>Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma</i>	<i>- 506 409</i>	<i>- 401 500</i>	<i>- 1 094 148</i>
III. FINANSĒŠANAS DARBĪBAS NAUDAS PLŪSMA	-	-	-
1. Ieņēmumi no akciju un obligāciju emisijas vai kapitāla līdzdalības daļu ieguldījumiem	-	-	-
2. Saņemtie aizņēmumi	464 260	221 500	602 830
3. Saņemtās subsīdijas, dotācijas, dāvinājumi vai ziedojumi	-	180 000	491 318
4. Izdevumi aizņēmumu atmaksāšanai	193 037	245 739	280 079
5. Izdevumi nomāta pamatlīdzekļa izpirkumam	-	-	-
6. Izmaksātās dividendes	-	-	-
<i>Finansēšanas darbības neto naudas plūsma</i>	<i>271 223</i>	<i>155 761</i>	<i>814 069</i>
IV. ĀRVALSTU VALŪTU KURSU SVĀRSTĪBU REZULTĀTS	-	-	-
V. NAUDAS UN TĀS EKVIVALENTU NETO PIEAUGUMS VAI SAMAZINĀJUMS	- 380	- 47 446	- 152 917
VI. NAUDAS UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS PĀRSKATA GADA SĀKUMĀ	239 856	239 476	192 030
VII. NAUDAS UN TĀS EKVIVALENTU ATLIKUMS PĀRSKATA GADA BEIGĀS	239 476	192 030	39 113

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Balstoties uz uzņēmuma plānoto bilanci, peļņas-zaudējumu aprēķinu prognozi un naudas plūsmas prognozi, ir sagatavota un 10. tabulā apkopota galveno finanšu rādītāju analīze, kas sniedz ieskatu projektētajā uzņēmuma nākotnes finanšu situācijā.

Zemāk apkopotie galveno finanšu rādītāju skaidrojumi sniedz nepieciešamo metodisko pamatu 10. tabulā iekļauto datu analīzei un uzņēmuma finansiālās stabilitātes izvērtēšanai.

Galveno finanšu rādītāju skaidrojums:

- **Pašu kapitāla rentabilitāte ROE** (*investētā kapitāla izlietošanas efektivitāte*).
- **Aktīvu rentabilitāte ROA** (*peļņas radīšanā izmantoto uzņēmuma aktīvu efektivitāte*).
- **Realizācijas rentabilitāte bez ES līdzfinansējuma ietekmes (ROS)** (*Parāda, cik efektīvi tiek organizēta produkcijas realizācija*).
- **Apgrozāmo līdzekļu likviditāte (koriģētā)** (*Parāda uzņēmuma spēju segt īstermiņa saistības, izmantojot visus apgrozāmos līdzekļus. Parāda, vai uzņēmums ir maksātspējīgs īstermiņā. Par maksātspējīgu var uzskatīt to uzņēmumu, kurā apgrozāmo līdzekļu summa ievērojami pārsniedz saistības jeb parādus. Šo rādītāju starpība ir lielums, kas paliek uzņēmumā saimnieciskās darbības turpināšanai pēc saistību izpildes. Apgrozāmo līdzekļu summai jābūt lielākai par īstermiņa saistībām, lai nodrošinātu īstermiņa saistību dzēšanu, izmantojot apgrozāmos līdzekļus*).
- **Aktīvu apgrozījuma koeficients** (*Parāda, cik reižu ir veikts viens pilns ražošanas un apgrozības cikls visiem aktīvu līdzekļiem. Pie pārāk zema rādītāja var secināt, ka ir bijušas pārmērīgas investīcijas vai arī samazinājies apgrozījums*).
- **Ilgtermiņa parādu un aktīvu attiecība, % (atskaitot ES finansējumu)** (*Koncentrējas uz to aktīvu īpatsvaru, ko finansē ar ilgtermiņa parādu, sniedzot ieskatu ilgtermiņa finanšu stabilitātē*).
- **PK un aktīvu attiecība, %** (*Parāda pašu kapitāla daļu visu līdzekļu kopsummā. Pārsniedzot 0,5 robežu, liecina par uzņēmuma stabilu finanšu līdzekļu struktūru. Palielinoties koeficientam, palielinās arī finansiālās neatkarības pakāpe*).
- **DSCR** (*Rāda, cik lielā mērā uzņēmums spēj segt maksājumus periodā. Rādītājs virs 1 norāda pietiekamu uzņēmuma maksātspēju, kamēr rādītājs zem 1 norāda potenciālām uz problēmām. Pieņemts, ka rādītājam būtu jābūt lielākam par 1,2–1,3, lai uzņēmums darbotos ar rezervi. Tāpat būtu jāņem vērā, ka EBITDA ir tikai aptuvenš pieņēmums uzņēmuma brīvajai naudas plūsmai, kas novirzāma būtu saistību apkalpošanai; lai noteiktu precīzāku koeficientu, EBITDA būtu jākoriģē gan ar izmaiņām apgrozāmajos līdzekļos, gan ieguldījumiem pamatlīdzekļos un citām ar naudas plūsmu saistītām aktivitātēm*).
- **EBITDA rentabilitāte** (*Rāda, cik rentabla ir kopējā saimnieciskā darbība, neņemot vērā pamatlīdzekļu nolietojumu, kā arī procentu maksājumus un nodokļus. Amortizācijas atskaitījuma dēļ īpaši svarīgs šis rādītājs ir nozarēs ar ietilpīgiem pamatlīdzekļiem*).

10. tabula. Galveno finanšu rādītāju analīze

	2023	2024	2025BU	2026	2027
Patērētājiem piegādātā siltumenerģija	30 233	30 130	32 503	33 642	33 642
Tarifs	88,57	82,99	75,40	77,44	77,44
Ieņēmumi					
<i>Siltums</i>	<i>2 677 737</i>	<i>2 500 489</i>	<i>2 450 756</i>	<i>2 605 236</i>	<i>2 605 236</i>
<i>Elektrība</i>	<i>163 186</i>	<i>143 843</i>	<i>137 600</i>	<i>140 000</i>	<i>140 000</i>
<i>Ārpakalpojums</i>	<i>214 404</i>	<i>152 889</i>	<i>102 000</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>
Pašu kapitāla rentabilitāte ROE	-2%	10%	4%	3%	4%
Neto peļņa	- 87 215	376 698	144 244	123 885	140 344
Pašu kapitāla vidējā summa	3 703 358	3 630 362	3 681 945	3 607 241	3 521 738
<i>Iepriekšējais gads</i>	<i>3 855 774</i>	<i>3 550 942</i>	<i>3 709 782</i>	<i>3 654 108</i>	<i>3 560 375</i>
<i>Pārskata gads</i>	<i>3 550 942</i>	<i>3 709 782</i>	<i>3 654 108</i>	<i>3 560 375</i>	<i>3 483 101</i>
Aktīvu rentabilitāte ROA	-1%	6%	2%	2%	2%
Neto peļņa	- 87 215	376 698	144 244	123 885	140 344
Aktīvu vidējā summa	6 384 274	6 179 269	6 401 089	6 551 416	6 896 247
<i>Iepriekšējais gads</i>	<i>6 720 276</i>	<i>6 048 272</i>	<i>6 310 265</i>	<i>6 491 913</i>	<i>6 610 919</i>
<i>Pārskata gads</i>	<i>6 048 272</i>	<i>6 310 265</i>	<i>6 491 913</i>	<i>6 610 919</i>	<i>7 181 575</i>
Realizācijas rentabilitāte bez ES līdzfinansējuma ietekmes (ROS)	- 3%	14%	6%	5%	5%
Neto peļņa	- 87 215	376 698	144 244	123 885	140 344
Koriģētais neto apgrozījums	2 840 887	2 644 254	2 588 452	2 745 236	2 745 236
<i>Neto apgrozījums</i>	<i>2 677 701</i>	<i>2 500 411</i>	<i>2 450 852</i>	<i>2 605 236</i>	<i>2 605 236</i>
<i>Ieņēmumi no elektroenerģijas realizācijas</i>	<i>163 186</i>	<i>143 843</i>	<i>137 600</i>	<i>140 000</i>	<i>140 000</i>
Realizācijas rentabilitāte ar ES līdzfinansējuma ietekmi	-3%	14%	6%	4%	5%
Neto peļņa	- 87 215	376 698	144 244	123 885	140 344
Koriģētais neto apgrozījums	2 868 371	2 671 739	2 615 936	2 782 720	2 811 547
<i>Neto apgrozījums</i>	<i>2 677 701</i>	<i>2 500 411</i>	<i>2 450 852</i>	<i>2 605 236</i>	<i>2 605 236</i>
<i>Ieņēmumi no elektroenerģijas realizācijas</i>	<i>163 186</i>	<i>143 843</i>	<i>137 600</i>	<i>140 000</i>	<i>140 000</i>
<i>Nākamo periodu ieņēmumi (ES līdzfinansējums)</i>	<i>27 484</i>	<i>27 485</i>	<i>27 484</i>	<i>37 484</i>	<i>66 310</i>
Apgrozāmo līdzekļu likviditāte (koriģētā)	1,06	1,36	1,15	1,12	0,97
Apgrozāmie līdzekļi	1 138 321	970 919	964 671	973 012	834 859
Koriģētās īstermiņa saistības	1 075 308	712 477	836 119	870 887	861 683
<i>Īstermiņa saistības</i>	<i>1 102 792</i>	<i>739 961</i>	<i>863 603</i>	<i>908 371</i>	<i>927 994</i>
<i>Nākamo periodu ieņēmumi (ES līdzfinansējums, īstermiņa)</i>	<i>27 484</i>	<i>27 484</i>	<i>27 484</i>	<i>37 484</i>	<i>66 310</i>
Aktīvu apgrozījuma koeficients	0,44	0,43	0,40	0,42	0,40
Neto apgrozījums (koriģētais)	2 840 887	2 644 254	2 588 452	2 745 236	2 745 236
<i>Neto apgrozījums</i>	<i>2 677 701</i>	<i>2 500 411</i>	<i>2 450 852</i>	<i>2 605 236</i>	<i>2 605 236</i>

<i>Ieņēmumi no elektroenerģijas realizācijas</i>	<i>163 186</i>	<i>143 843</i>	<i>137 600</i>	<i>140 000</i>	<i>140 000</i>
Aktīvu vidējais atlikums	6 384 274	6 179 269	6 401 089	6 551 416	6 896 247
<i>Iepriekšējais gads</i>	<i>6 720 276</i>	<i>6 048 272</i>	<i>6 310 265</i>	<i>6 491 913</i>	<i>6 610 919</i>
<i>Pārskata gads</i>	<i>6 048 272</i>	<i>6 310 265</i>	<i>6 491 913</i>	<i>6 610 919</i>	<i>7 181 575</i>
Ilgtermiņa parādu un aktīvu attiecība, % (atskaitot ES finansējumu)	18%	26%	27%	27%	30%
Ilgtermiņa parādi	1 060 900	1 631 735	1 772 900	1 798 354	2 171 653
Aktīvi	6 048 272	6 310 265	6 491 913	6 610 919	7 181 575
PK un aktīvu attiecība, %	59%	59%	56%	54%	49%
Pašu kapitāls	3 550 942	3 709 782	3 654 108	3 560 375	3 483 101
Aktīvi	6 048 272	6 310 265	6 491 913	6 610 919	7 181 575
DSCR	0,90	3,04	1,61	1,50	1,49
Peļņa	- 87 215	376 698	144 244	123 885	140 344
Pamatlīdzekļu amortizācija	297 636	315 332	380 366	411 005	448 339
Kreditprocentu izmaksas	76 307	73 881	80 312	76 599	107 459
Atmaksātā kredītu summa (bez līzinga)	157 652	154 115	245 739	280 079	288 237
EBITDA (koriģētā par NPIe)	259 257	738 981	577 538	577 505	632 332
Neto peļņa	- 87 215	376 698	144 244	123 885	140 344
Kreditprocenti	76 307	73 881	80 312	76 599	107 459
Nodokļi	13	555	100	3 500	2 500
Amortizācija	297 636	315 332	380 366	411 005	448 339
Nākamo periodu ieņēmumi	27 484	27 485	27 484	37 484	66 310
EBITDA rentabilitāte	8%	26%	21%	21%	23%
EBITDA (koriģētā par NPIe)	259 257	738 981	577 538	577 505	632 332
Neto apgrozījums	2 677 701	2 500 411	2 450 852	2 605 236	2 605 236
Ieņēmumi no elektroenerģijas realizācijas	163 186	143 843	137 600	140 000	140 000
Ieņēmumi no ārpakalpojuma	214 404	152 889	102 000	50 000	50 000

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Apskatot uzņēmuma nākotnes finanšu rādītāju analīzi, secināms, ka uzņēmums nākotnē ir spējīgs sekmīgi darboties, attīstīties un sasniegt savus finanšu un nefinanšu mērķus.

1.1.5. Iepirkumu politika un galvenie piegādātāji

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” siltumenerģijas ražošanai izmanto koksnes šķeldu un kokskaidu granulas. Kurināmās šķeldas piegādes līgumi tiek slēgti uz vienu mēnesi. Pirms tam interneta vietnē www.kuldigasilt.lv un elektronisko iepirkumu sistēmas vietnē <https://www.eis.gov.lv> tiek publicēts uzaicinājums cenu aptaujai par šķeldas piegādēm.

Piegādājamās šķeldas parametri: mitrums 30-55%, tilpuma masa 265-380 kg/m³; frakcijas vidējie izmēri no 12 līdz 100 mm (pieļaujamās atkāpes skatīt tabulā); bez svešķermeņiem - akmeņi, zeme, sniegs vai ledus, metāla šķembas utml.; smalkās frakcijas – skuju, skaidu vai produkta izstrādes sīko daļu piejaukums nedrīkst pārsniegt 5% no kravas. Šķelda nedrīkst būt ar sadalīšanās pazīmēm. Šķelda nedrīkst būt no svaigi cirstas koksnes. Pelnu saturs kurināmajā līdz 2%.

Līgumus par šķeldas piegādēm slēdz ar vairākiem piegādātājiem.

Apmaksa par šķeldas piegādēm tiek plānota 60 dienu laikā no piegādes veikšanas brīža. Norēķinu termiņu noteikšanai par pamatu ņemot līdzšinējo sadarbību, šķeldas kvalitāti, kvalitātes stabilitāti un piegādes regularitāti.

Pēc piedāvājumu saņemšanas, SIA „Kuldīgas siltumtīkli” izskata visus iesniegtos piedāvājumus, ņem vērā zemāko cenu piedāvājumus, esošo līdzšinējo sadarbību un kvalitāti, izvērtē sadarbības iespējas un lemj par līguma noslēgšanu.

Ja divi vai vairāki pretendenti piedāvā vienādu cenu, priekšroku dod piedāvājumam, kuram ir laba koksnes šķeldas piegādes vēsture.

Pakalpojuma izpildes laikā kurināmā piegādes apjoms var atšķirties no plānotā apjoma atkarībā no laika apstākļiem un nepieciešamības. Pasūtītājs patur tiesības mainīt iepirkuma apjomu pēc nepieciešamības.

Galvenie koksnes šķeldas piegādātāji ir atspoguļoti 11. tabulā.

11. tabula. Galvenie šķeldas piegādātāji

Nosaukums	Reģistrācijas Nr.	Juridiskā adrese
AJG plus, SIA	40003554777	Gatves, Rumbas pagasts, Kuldīgas novads
PŪCES, ZS	41201010633	Pūces, Kurmāles pagasts, Kuldīgas novads
MEŽMAĻI, SIA	41203007356	Aizmeži, Pelču pagasts, Kuldīgas novads

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Kokskaidu granulu piegādes līgumi tiek slēgti uz vienu gadu, pirms tam elektronisko iepirkumu sistēmas vietnē <https://www.eis.gov.lv> tiek publicēts uzaicinājums cenu aptaujai par granulu piegādēm.

Galvenie kokskaidu granulu piegādātāji ir atspoguļoti 12. tabulā.

12. tabula. Galvenie kokskaidu granulu piegādātāji

Nosaukums	Reģistrācijas Nr.	Juridiskā adrese
Paletteries, SIA	40003852904	O.Vācieša iela 18, Rīga
Warmeston, SIA	40103783295	Granulas, Cieceres pagasts, Saldus novads
Scandbio Latvia, SIA	40003356780	Griķi, Laucienes pagasts, Talsu novads

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

Kurināmā piegādātāji veido būtiskāko regulāro uzņēmuma piegādātāju daļu, citi piegādātāji uzņēmumam tiek izvēlēti saskaņā ar nepieciešamību izvērtējot cenu, kvalitāti, piegādes laiku, uzticamību un citus faktorus saskaņā ar spēkā esošo normatīvo regulējumu.

1.1.6. Siltumenerģijas patērētāju segmentācija

Kārtību, kādā siltumapgādes komersanti piegādā un siltumenerģijas lietotāji lieto siltumenerģiju, nosaka Ministru kabineta noteikumi Nr. 876 “Siltumenerģijas piegādes un lietošanas noteikumi”. SIA “Kuldīgas siltumtīkli” infrastruktūrai pieslēgtas 189 ēkas, uzņēmums apkalpo kopumā 2971 siltumenerģijas lietotājus, no kuriem 160 ir juridiskas personas (pašvaldības iestādes, komersanti) un 2811 fiziskas personas.

Lielāko patērētāju grupu veido daudzdzīvokļu dzīvojamās mājas, kas nodrošina stabilu un prognozējamu bāzes slodzi apkures sezonas laikā. Juridisko personu segments ietver gan izglītības un kultūras iestādes, gan vietējos uzņēmumus.

Visos objektos uzstādīti siltumenerģijas skaitītāji. Norēķini par patērēto siltumenerģiju katru apkures mēnesi tiek veikti atbilstoši siltumenerģijas skaitītāju rādījumiem un apstiprinātajai metodikai.

Paplašinot siltumapgādes pakalpojuma pārklājumu Pelčos, Vārmē un Alsungā, esošo pieslēgumu skaitam klāt nākušas 23 ēkas. Šī teritoriālā paplašināšanās apliecina centralizētās siltumapgādes konkurētspēju novada mērogā. Arī turpmākajos gados tiek plānots mērens klientu skaita pieaugums, galveno fokusu vēršot uz jaunu objektu pieslēgšanu esošo maģistrālo tīklu tuvumā.

Esošajās sistēmās straujš ražošanas apjoma pieaugums nav plānots, jo ēku siltumietilpībai, īstenojot energoefektivitātes pasākumus, ir tendence samazināties. Šī tendence uzņēmumam ir stratēģiski svarīga, jo ļauj atbrīvot jaudas jaunu klientu pieslēgšanai bez apjomīgas ražošanas avotu paplašināšanas, tādējādi paaugstinot kopējo sistēmas efektivitāti.

2. Kapitālsabiedrības darbību ietekmējošie faktori

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” ir nozīmīgs pašvaldības uzņēmums, kas nodrošina centralizētās siltumapgādes pakalpojumus Kuldīgas pilsētā un novadā. Uzņēmuma darbība tieši ietekmē iedzīvotāju dzīves kvalitāti, vietējo uzņēmējdarbības vidi un pašvaldības ilgtspējīgas attīstības mērķu sasniegšanu.

Plānojot uzņēmuma attīstību vidējā termiņā, būtiski ir ņemt vērā mainīgos ārējos un iekšējos faktorus, kas var ietekmēt uzņēmuma darbību un konkurētspēju. Enerģētikas nozare piedzīvo straujas pārmaiņas – pieaug prasības pēc energoefektivitātes, ilgtspējas un atjaunojamo energoresursu izmantošanas, vienlaikus saskaroties ar svārstīgām energoresursu cenām un regulējuma izmaiņām.

Lai nodrošinātu “Kuldīgas siltumtīklu” ilgtspējīgu attīstību un konkurētspēju, ir nepieciešams skaidri apzināt uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus, ko rada ārējā vide. SVID analīze sniedz pamatu stratēģisko mērķu un prioritāšu izstrādei, ļaujot pieņemt pamatotus lēmumus un efektīvāk izmantot uzņēmuma resursus nākotnes izaicinājumu pārvarēšanai.

Stiprās puses (S) – uzņēmuma iekšējie resursi un priekšrocības, kas palīdz sasniegt mērķus (piemēram, laba reputācija, kvalificēts personāls, modernas tehnoloģijas).

Vājās puses (V) – uzņēmuma iekšējie trūkumi un ierobežojumi, kas var kavēt attīstību (piemēram, novecojusi infrastruktūra, sezonāli ienākumi, zema efektivitāte).

Iespējas (I) – ārējās vides faktori un tendences, kas var dot labumu uzņēmuma izaugsmei un attīstībai (piemēram, jauni tirgi, jaunas tehnoloģijas, finansējuma piesaiste).

Draudi (D) – ārējie riski un faktori, kas var nelabvēlīgi ietekmēt uzņēmuma darbību (piemēram, konkurence, cenu svārstības, likumdošanas izmaiņas).

SVID analīze:

Stiprās puses
• Uzņēmuma īpašnieks ir pašvaldība – nodrošina finansiālu stabilitāti un atbalstu. • Pieejama nepieciešamā infrastruktūra pakalpojumu sniegšanai. • Pieejams kvalificēts personāls. • Daļa infrastruktūras ir salīdzinoši jauna – pēdējos gados veikti ievērojami kapitālieguldījumi tās sakārtošanā. • Kurināmais (šķelda, malka, granulas) ir atjaunojams resurss. • Apkārtņē attīstīta kokapstrāde – pieejams zāģētavu blakusprodukts (šķelda). • Stabils uzņēmums ar labu kredītvēsturi un iespējām saņemt aizdevumus projektu realizācijai. • Modernas tehnoloģijas. • Savlaicīgi plānoti perspektīvie pieslēgumi. • Nav konkurences ar līdzīgiem pakalpojuma sniedzējiem – zināmā mērā monopolstāvoklis.
Vājās puses
• Ienākumiem ir izteikts sezonāls raksturs. • Siltumenerģijas pārvades zudumi. • Nepieciešams kvalificēts personāls, ko grūti piesaistīt. • Jaunam pieslēgumam nepieciešami lieli ieguldījumi. • Novecojusi daļa infrastruktūras, kas prasa nepārtrauktus remontus un rūpīgu uzturēšanu. • Dārgi kapitālieguldījumi pamatlīdzekļu atjaunošanai. • Zema iedzīvotāju maksātspēja.

• Vecpilsētā apbūve ir plašā teritorijā – sadārdzina izbūvi dēļ tehnoloģiski un juridiski sarežģītiem izbūves apstākļiem, mazs siltuma daudzums pret izbūvējamo tīklu garumu. • Tehnikas nolietojums.
Iespējas Paplašināt klientu loku: • izveidot jaunus pieslēgumus pilsētā; • atjaunot karstā ūdens padevi daudzdzīvokļu mājās, kur tā ir atslēgta; • pārņemt apkures nodrošināšanu pagastos. Ieviest jaunas tehnoloģijas (piemēram, saules enerģiju) un kombinēt tās ar esošajām Attīstīt papildu pakalpojumus, lai efektīvāk izmantotu personāla, tehnikas un citu resursu potenciālu. Piesaistīt dažādu fondu finansējumu. Samazināt ražošanas izmaksas. Paaugstināt personāla kompetenci un darba kvalitāti. Atjaunot tehnikas parku un instrumentu klāstu.
Draudi Patērētāji var izvēlēties alternatīvas, lokālas siltumapgādes sistēmas. Elektroenerģijas ieņēmumi ir atkarīgi no gāzes cenas (tai samazinoties – ieņēmumi samazinās, palielinoties – palielinās). Valsts enerģētikas politika – sarežģīti piesaistīt atbalstu atjaunojamo resursu izmantošanai. Piesaistot papildus publisko finansējumu, palielinās birokrātiskais slogs, energoefektivitātes projektu realizācija kļūst dārgāka. Tehnoloģiju maiņa – enerģētikas sektorā strauji attīstās alternatīvas siltuma ražošanas tehnoloģijas, kas nākotnē var rezultēties ar nepieciešamību mainīt funkcionālas, fiziski nenolietojušās ražošanas iekārtas. Resursu (degvielas, kurināmā) cenu paaugstināšanās. Ierobežots kvalificēta personāla pieejamības tirgus.

Vadoties pēc SVID analīzes datiem, var secināt, ka “Kuldīgas siltumtīkli” ir stabils uzņēmums ar būtiskām priekšrocībām turpmākai attīstībai – pašvaldības īpašnieka sniegtā finansiālā drošība, pieejama infrastruktūra un kvalificēts personāls veido uzticamu pamatu pakalpojumu nodrošināšanai. Pēdējos gados veikti ievērojami ieguldījumi infrastruktūras sakārtošanā, un uzņēmuma darbība balstās uz vietēji pieejamiem atjaunojamiem kurināmā resursiem, piemēram, šķeldu un granulām, ko papildina arī apkārtnes kokapstrādes nozare. Tā kā tirgū nav tiešu konkurentu, uzņēmumam ir zināms monopolstāvoklis, kas ļauj prognozēt stabilus ienākumus un veicina ilgtermiņa plānošanu.

Vienlaikus pastāv vairākas būtiskas problēmas, kas var kavēt attīstību. Uzņēmuma ieņēmumi ir sezonāli, infrastruktūras daļa ir novecojusi, un to uzturēšana prasa lielus ieguldījumus. Jaunu pieslēgumu izveide ir dārga, iedzīvotāju maksātspēja ir zema, un tehnikas parks ir nolietojies. Arī kvalificēta personāla piesaiste ir izaicinājums, kas ilgtermiņā var ietekmēt pakalpojumu kvalitāti.

Turpmākai izaugsmei uzņēmumam ir plašas iespējas. Iespējams paplašināt klientu loku, pieslēdzot jaunus objektus pilsētā un pagastos, ieviest jaunākās tehnoloģijas, piemēram, saules enerģiju, kā arī piesaistīt fondu finansējumu un paaugstināt personāla kompetenci. Tomēr attīstību var apdraudēt vairāki ārējie faktori, tostarp resursu cenu svārstības, valsts enerģētikas politikas maiņa un patērētāju interese par individuālām apkures sistēmām. Lai saglabātu konkurētspēju, uzņēmumam būs svarīgi mērķtiecīgi modernizēt infrastruktūru, optimizēt izmaksas un stiprināt savu tēlu sabiedrībā.

3. Attīstības redzējums un stratēģiskie virzieni

Jebkurai kapitālsabiedrībai jāskatās nākotnē un jāizstrādā stratēģija, kas ļautu sekot pastāvīgi mainīgajiem ārējās vides apstākļiem. Lai nodrošinātu kapitālsabiedrības ilgtermiņa darbību, vadītājiem ir nepieciešams novērtēt uzņēmuma konkurētspēju tirgū un noteikt tā darbības pamata stratēģijas. Kapitālsabiedrībām ir jāpielāgojas videi, lai izdzīvotu un saglabātu efektivitāti.

Stratēģiskās plānošanas mērķis ir nodrošināt kapitālsabiedrības vērtības paaugstināšanu ilgtermiņā. SIA "Kuldīgas siltumtīkli" nodefinējusi savu misiju un vīziju, jo tas ir sekmīgas stratēģijas izstrādāšanas priekšnosacījums, kā arī ir noteiktas kapitālsabiedrības vērtības uz kurām orientēties turpmākā stratēģijas izstrādē.

Kā būtiskākos uzņēmuma nākotnes attīstības virzienus var izdalīt:

- Attīstīt un pilnveidot atjaunīgo energoresursu (AER) izmantošanu centralizētājā siltumapgādē, uzlabot esošo sadedzināšanas iekārtu efektivitāti, maksimāli pietuvojoties koksnes teorētiskajai siltumspējai;
- Mērķtiecīgi izvērtēt iespējas ieviest CO₂ neitrālas siltuma ražošanas tehnoloģijas, izmantojot apkures sistēmas elektrifikācijas iespējas un saules enerģijas izmantošanu vasaras periodos, kad ražošanas apjomi ir nelieli.
- Turpināt optimizēt siltuma pārvades tīklu, sakārtojot hidrauliskās plūsmas siltumtrasēs, pazemināt siltumnesēja atgaitas temperatūras, veikt maģistrālo posmu remontus siltuma zudumu samazināšanai;
- Mērķtiecīgi, bet izsvērti paplašināt pakalpojuma pārklājuma zonas gan pilsētā, gan novadā atbilstoši pieprasījumam.

3.1. Uzņēmuma misija

Atbilstoši teorijai, misija ir apgalvojums par kapitālsabiedrības nolūkiem un nodomiem – ko kapitālsabiedrība vēlas paveikt plašākā mērogā savu klientu un visas sabiedrības labā. Tā parāda ieinteresētajām pusēm, ar kādu mērķi kapitālsabiedrība pastāv, un kāda ir kapitālsabiedrības filozofija un principi. SIA "Kuldīgas siltumtīkli" ir pašvaldības kapitālsabiedrība, kas sniedz nozīmīgu siltumapgādes sabiedrisko pakalpojumu Kuldīgas novadā. Atbilstoši tam, noformulēta mūsu misija.

Misija: "Mēs droši, efektīvi un ilgtspējīgi pārvaldām un pastāvīgi attīstām infrastruktūru, nodrošinām konkurētspējīgus siltumapgādes pakalpojumus Kuldīgas novada iedzīvotājiem, iestādēm un uzņēmumiem".

3.2. Uzņēmuma vīzija

Vīzijā jābūt formulētam galvenajam nākotnes mērķim un atbildei uz jautājumu – kāda kapitālsabiedrība vēlas kļūt. Ņemot vērā šos faktoros, ir izstrādāta uzņēmuma vīzija.

Vīzija: "Mēs būsime efektīvs, konkurētspējīgs un klientiem pievienoto vērtību sniedzošs uzņēmums, elastīgi reaģējot uz pārmaiņām enerģētikas nozarē".

3.3. Kapitālsabiedrības pamatvērtības

Ilgspējīgas kapitālsabiedrības būtība sakņojas pamata vērtībās, kas paliek nemainīgas, laikam ejot. Šādas kapitālsabiedrības pastāvēšanas mērķis nav tikai pelnīt naudu. Vērtības pamato daudz dziļāku pastāvēšanas jēgu un nozīmi gan kapitālsabiedrības darbiniekiem, gan sabiedrībai kopumā.

Ilggadējas darbības rezultātā SIA “Kuldīgas siltumtīkli” izveidojušās konkrētas vērtības, uz kurām kapitālsabiedrība balstās savā darbībā. Uzņēmuma “Kuldīgas siltumtīkli” vērtības atspoguļo, kādi mēs esam un, kādi mēs vēlamies būt nākotnē.

Vērtības:

- **Efektivitāte:** “Spēja nepieļaut kļūdas vai izšķērdēt materiālus, enerģiju, pūles, naudu un laiku, veicot uzdevumu. Vispārīgākā nozīmē, tā ir spēja darīt lietas labi, veiksmīgi un bez atkritumiem”.
- **Ilgspēja:** “Atbildīga rīcība no vides, sociālā un ekonomiskā aspekta”.
- **Adaptācija:** “Pielāgošanās process, kas ļauj darboties optimāli esošajos apstākļos”.

3.4. Stratēģiskie mērķi un rādītāji

Jebkuras kapitālsabiedrības svarīgākais mērķis ir nodrošināt darbības virzienos ietilpstošo funkciju maksimālo efektivitāti. Nemainīgi ir būtiskākie principi – drošs, kvalitatīvs un izmaksām atbilstošs pakalpojums, sakārtota infrastruktūra, precizitāte un klientu ērtības. Tādēļ SIA “Kuldīgas siltumtīkli” vispārējais stratēģiskais mērķis ir nodrošināt efektīvu, drošu un ilgtspējīgu enerģētikas pakalpojumu (siltumapgāde vien vairs nesaskan ar uzņēmuma būtību un esošo darbību) Kuldīgas novadā.

“Kuldīgas siltumtīklu” stratēģiskie mērķi tiek noformulēti sekojoši:

- Organizēt siltumapgādi Kuldīgas novadā, nodrošinot sabiedriskā pakalpojuma (centralizētā siltumapgāde) sniegšanas nepārtrauktību, drošību un kvalitāti;
- Efektīvi pārvaldīt novada attīstībai stratēģiski nozīmīgu ražošanas un pārvaldes infrastruktūru (t.sk. rekonstruēt, modernizēt un attīstīt), veicinot energoefektivitātes paaugstināšanu un ilgtspējīgu atjaunojamo energoresursu izmantošanu.

Kapitālsabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi atbilst:

- “Kuldīgas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijā 2022.–2046. gadam” noteiktajiem sasniedzamajiem stratēģiskajiem mērķiem, kas būtiski novada teritorijas attīstības nodrošināšanai, t.i., *“harmoniska pilsētas un lauku vide”* (SM2).
- “Kuldīgas novada Attīstības programmā 2022.-2028. gadam” noteiktajiem rīcības virzieniem un uzdevumiem, t.i., RV6 *“nodrošināt iedzīvotāju ērtībai un saimnieciskajai attīstībai atbilstošu inženierinfrastruktūru un komunālos pakalpojumus”*.

Kapitālsabiedrības sniegtie pakalpojumi un projekti iekļaujas noteiktajos rīcības virzienos.

13. tabula. Kapitālsabiedrības vispārējie stratēģiskie mērķi

SIA “Kuldīgas siltumtīkli” nefinanšu mērķi 2025. gads - 2027. gads							
Nr. p.k.	Uzdevums	Veicamie pasākumi	Īstenošanas sākuma laiks	Īstenošanas beigu laiks	Bāzes rezultāts	Sasniedzamais rādītājs/ rezultāts	Sasniegtie rādītāji/rezultāts 2027. gadā
1. Droši un nepārtraukti, iedzīvotājiem pieejami siltumapgādes pakalpojumi kapitālsabiedrības apkopes zonās, kvalitatīva klientu apkalpošana;							
1.1.	Nodrošināt nepārtrauktu un drošu siltumapgādi	• Veikt regulāru siltumtīklu un katlumāju tehnisko apsekošanu un diagnostiku, izceļot kritiskos siltumtīklu posmus un siltuma avotus. • Nodrošināt operatīvu sadarbību ar namu pārvaldniekiem un klientiem siltumapgādes traucējumu savlaicīgai identificēšanai un novēršanai. • Pakāpeniski atjaunot nolietotos siltumtīklu posmus un iekārtas, balstoties uz tehniskā stāvokļa novērtējumu un siltuma zudumu analīzi. • Nodrošināt rezerves jaudas un alternatīvus siltumavotus kritiskām situācijām, samazinot	2025	2027	• Siltumenerģijas pārvades zudumi ~18 %. • Tehniskās apsekošanas tiek veiktas neregulāri, bez vienotas prioritāšu sistēmas. • Nav vienotas, formalizētas risku vadības un ārkārtas situāciju rīcības plānu sistēmas visām katlumājām un siltumtīkliem.	• Ieviesta regulāra, dokumentēta siltumtīklu un katlumāju tehniskās apsekošanas kārtība (vismaz 1 reizi gadā visiem objektiem). • Samazināti siltumenerģijas pārvades zudumi līdz ≤17 %. • Atjaunoti prioritārie nolietotie siltumtīklu posmi (mērķrādītājs – saremontēto kritisko līniju apjoms, m/gadā). • Nodrošināta rezerves siltuma ražošanas jauda visās galvenajās apkopes zonās.	Paaugstināta siltumapgādes drošība un nepārtrauktība. Samazināts avāriju risks un siltumapgādes pārtraukumu ilgums. Uzlabota pakalpojuma kvalitāte un klientu apmierinātība.

		siltumapgādes pārtraukumu risku. • Izstrādāt un aktualizēt risku vadības un ārkārtas situāciju rīcības plānus siltumapgādes sistēmas darbības nepārtrauktības nodrošināšanai.				• Izstrādāti un ieviesti risku vadības un ārkārtas situāciju rīcības plāni visām katlumājām un siltumapgādes sistēmām.	
--	--	--	--	--	--	--	--

1.2.	Nodrošināt kiberdrošību un datu aizsardzību	Izstrādāt datu aizsardzības politiku, apmācīt darbiniekus, izmantot jaunākos digitālos rīkus un tehnoloģijas datu aizsardzībai	2025	2027	• Nav vienotas, formalizētas datu aizsardzības un kiberdrošības politikas. • Darbinieku zināšanas par datu aizsardzību ir fragmentāras, apmācības netiek veiktas sistemātiski. • Datu aizsardzības pasākumi tiek īstenoti daļēji, bez vienotas pieejas un dokumentētas kārtības.	• Izstrādāta un ieviesta datu aizsardzības un kiberdrošības politika, kas regulāri tiek pārskatīta. • Visi darbinieki ir apmācīti datu aizsardzības un kiberdrošības jautājumos (mērķrādītājs – 100 % darbinieku apmācīti vismaz 1 reizi 2 gados). • Ieviesti pamata tehniskie un organizatoriskie datu aizsardzības pasākumi (piekļuves tiesību pārvaldība, rezerves kopijas, droša datu glabāšana). • Samazināts datu aizsardzības incidentu risks un uzlabota uzņēmuma informācijas drošība.	Nodrošināta atbilstība normatīvajam regulējumam personas datu aizsardzības jomā. Samazināti kiberdrošības un datu noplūdes riski. Paaugstināta klientu un sadarbības partneru uzticība uzņēmuma darbībai.
------	---	--	------	------	--	--	---

1.3.	Nodrošināt kvalitatīvu klientu apkalpošanu	Nodrošināt darbinieku regulāru apmācību klientu apkalpošanas un komunikācijas jomā. Ieviest klientu apmierinātības monitoringu (aptaujas, sūdzību un ierosinājumu analīze). Stiprināt sadarbību ar vienotajiem klientu apkalpošanas centriem Kuldīgas novadā. Attīstīt norēķinu procesu digitalizāciju, piedāvājot klientiem e-rēķinus un automātisku apmaksu internetbankā. Regulāri aktualizēt informatīvo saturu uzņēmuma mājaslapā un citos digitālajos kanālos (tarifi, pakalpojumi, paziņojumi).	2025	2027	Klientu apmierinātība netiek mērīta sistemātiski. Klientu apkalpošanas apmācības tiek veiktas neregulāri. Norēķinu un informācijas aprīte pārsvarā balstās uz manuāliem procesiem. Digitālie kanāli tiek izmantoti ierobežoti.	Ieviests regulārs klientu apmierinātības monitorings (vismaz 1 reizi gadā). Darbinieki regulāri apmācīti klientu apkalpošanas jomā (mērķrādītājs – $\geq 80\%$ darbinieku). Palielināts klientu īpatsvars, kas izmanto e-rēķinus un elektroniskos norēķinus. Uzlabota informācijas pieejamība un savlaicīgums uzņēmuma digitālajā vidē. Samazināts sūdzību skaits un klientu jautājumu izskatīšanas laiks.	Jauno pieslēgumu skaits (ēkas/gadā). Centralizētajai siltumapgādei pieslēgto ēku kopējais skaits. Siltumtīklu noslodzes pieaugums (% vai MWh).
------	--	---	------	------	--	--	---

2. Sabiedrisko siltumapgādes pakalpojumu izmantošanas attīstība, uzlabojot to pieejamību un palielinot pakalpojumu izmantotāju īpatsvaru (klientu skaita pieaugums/tīklu noslodze);							
2.1.	Uzlabot pakalpojumu pieejamību	Veikt jaunu centralizētās siltumapgādes (CS) pieslēgumu izbūvi, izvērtējot to tehnisko un ekonomisko pamatotību. Sinhronizēt CS tīklu izbūvi ar pašvaldības ielu rekonstrukcijas projektiem un jauno apbūvi. Izvērtēt esošo siltumtīklu noslodzi un potenciālu jaunu pieslēgumu piesaistei. Sadarboties ar pašvaldību, namu pārvaldniekiem un nekustamo īpašumu attīstītājiem par jaunu pieslēgumu iespējām. Izstrādāt vienotu pieeju jaunu pieslēgumu prioritizēšanai (izmaksas, pieslēdzamo objektu skaits, patēriņš).	2025	2027	Centralizētajai siltumapgādei pieslēgto ēku skaits – 189. Tīklu noslodze atsevišķās zonās ir nevienmērīga. Jaunu pieslēgumu izvērtēšana notiek individuāli, bez vienotas metodikas. Pieslēgumu izbūve lielā mērā atkarīga no atsevišķu projektu iniciatīvas.	Palielināts centralizētajai siltumapgādei pieslēgto ēku skaits. Uzlabota siltumtīklu noslodze esošajās apkārtības zonās. Ieviesta vienota jaunu pieslēgumu izvērtēšanas un prioritizēšanas pieeja. Nodrošināt CS tīklu izbūves saskaņošanu ar pašvaldības infrastruktūras attīstības projektiem.	Jauno pieslēgumu skaits (ēkas/gadā). Centralizētajai siltumapgādei pieslēgto ēku kopējais skaits. Siltumtīklu noslodzes pieaugums (% vai MWh).

3. efektīvi pārvaldīta novada attīstībai stratēģiski nozīmīgā siltumapgādes infrastruktūra;							
3.1.	Integrēt siltumapgādi ar novada teritorijas attīstības plāniem	Piedalīties Kuldīgas novada teritorijas plānošanas, ielu rekonstrukcijas un infrastruktūras attīstības projektos. Nodrošināt siltumapgādes infrastruktūras attīstības saskaņošanu ar pašvaldības attīstības dokumentiem un investīciju projektiem. Savlaicīgi izvērtēt plānotās apbūves teritorijas un to potenciālu centralizētās siltumapgādes pieslēgumiem. Sadarboties ar pašvaldības struktūrvienībām, projektētājiem un attīstītājiem par siltumapgādes risinājumu integrāciju. Aktualizēt ilgtermiņa siltumapgādes tīklu attīstības redzējumu atbilstoši novada attīstības prioritātēm.	2025	2027	Siltumapgādes infrastruktūras attīstība galvenokārt notiek reaģējot uz atsevišķiem projektiem. Nav vienotas pieejas siltumapgādes integrēšanai teritorijas attīstības plānošanā. Siltumtīklu izbūve ne vienmēr ir sinhronizēta ar ielu rekonstrukcijām un apbūves attīstību.	Siltumapgādes infrastruktūras attīstība ir sistemātiski integrēta novada teritorijas attīstības plānošanas procesos. Jauno siltumtīklu izbūve tiek sinhronizēta ar pašvaldības ielu rekonstrukcijām un attīstības projektiem. Samazinātas siltumtīklu izbūves un atjaunošanas izmaksas, izmantojot koordinētu plānošanu. Uzlabota siltumapgādes tīklu ilgtspēja un efektivitāte ilgtermiņā.	Projektu skaits, kuros siltumapgāde integrēta teritorijas attīstības plānošanā. Saskaņoto projektu īpatsvars (%). Siltumtīklu izbūves projektu sinhronizācijas gadījumu skaits ar ielu rekonstrukcijām.

3.3.	Optimizēt siltuma pārvades tīklus	Veikt siltumtīklu hidraulisko režīmu izvērtēšanu un optimizāciju, nodrošinot vienmērīgu siltumnesēja plūsmu visās apkāļes zonās. Pazemināt siltumnesēja atgaitas temperatūru, uzlabojot siltuma atgūšanas efektivitāti un samazinot zudumus. Identificēt kritiskos siltumtīklu posmus, balstoties uz nolietojumu, siltuma zudumiem, patērētāju skaitu un potenciālajām avāriju sekām. Veikt prioritāro maģistrālo siltumtīklu posmu atjaunošanu un rekonstrukciju. Ieviest un attīstīt digitālus risinājumus siltumtīklu darbības uzraudzībai, zudumu monitoringam un analīzei.	2025	2027	Siltumenerģijas pārvades zudumi ~18 %. Hidrauliskā regulēšana tiek veikta fragmentāri, bez vienotas sistēmiskas pieejas. Nav vienotas kritisko siltumtīklu posmu definīcijas un prioritizācijas metodikas. Siltumtīklu monitorings balstās galvenokārt uz manuāliem novērojumiem.	Samazināti siltumenerģijas pārvades zudumi līdz ≤16 %. Optimizēti hidrauliskie režīmi galvenajās siltumapgādes zonās. Noteikti un dokumentēti kritiskie siltumtīklu posmi un izveidots to atjaunošanas plāns. Atjaunoti prioritārie maģistrālie siltumtīklu posmi (mērķrādītājs – saremontēto posmu garums, m/gadā). Uzlabota siltumtīklu darbības uzraudzība, izmantojot digitālus monitoringa rīkus.	Siltumenerģijas pārvades zudumi (%). Atjaunoto kritisko siltumtīklu posmu garums (m/gadā). Siltumnesēja atgaitas temperatūras samazinājums (°C). Avāriju skaita samazinājums siltumtīklos.
------	-----------------------------------	---	------	------	---	--	--

4. Uzlabota stratēģiski svarīgās siltumapgādes infrastruktūras pārvaldība, modernizēti tehnoloģiskie procesi un infrastruktūra, paaugstināta procesu efektivitāte un energoefektivitāte, vienlaikus mazinot ietekmi uz vidi.

4.1.	Attīstīt un pilnveidot atjaunīgo energoresursu (AER) izmantošanu centralizētajā siltumapgādē	Turpināt centralizētās siltumapgādes nodrošināšanu, balstoties uz atjaunīgajiem energoresursiem (šķelda, granulas), pakāpeniski paaugstinot to izmantošanas efektivitāti. Izvērtēt un ieviest papildu AER risinājumus (saules enerģija, siltumsūkņi) siltumenerģijas ražošanai un pašpatēriņa nodrošināšanai. Integrēt AER izmantošanu ar esošajām siltumapgādes sistēmām, īpaši vasaras periodos, kad siltuma patēriņš ir zems. Veikt tehnoloģisko iekārtu efektivitātes uzlabošanu, lai samazinātu primārās enerģijas patēriņu uz saražoto MWh. Izvērtēt un piesaistīt ES fondu un citu finanšu instrumentu līdzfinansējumu AER projektu īstenošanai.	2025	2027	Siltumenerģijas ražošana pārsvarā balstās uz biomasu (šķelda un granulas). AER izmantošana siltumapgādē ir augsta, taču ierobežoti izmantoti citi AER risinājumi (piemēram, saules enerģija, siltumsūkņi). CO₂ emisiju samazināšana notiek netieši, galvenokārt pateicoties biomasas izmantošanai. Pašpatēriņa elektroenerģijas ražošana ir ierobežota.	Palielināts atjaunīgo energoresursu īpatsvars siltumenerģijas ražošanā. Ieviesti papildu AER risinājumi (saules enerģija, siltumsūkņi) siltumapgādes sistēmās. Samazinātas CO₂ emisijas uz saražoto siltumenerģijas vienību (t/MWh). Samazināts fosilo energoresursu netiešais patēriņš un ar to saistītās izmaksas. Uzlabota siltumapgādes ilgtspēja un atbilstība ES klimata politikas mērķiem.	AER īpatsvars siltumenerģijas ražošanā (%). CO₂ emisijas uz saražoto siltumenerģiju (t/MWh). Saražotās siltumenerģijas apjoms no AER (MWh/gadā). Ieviesto AER projektu skaits.
------	--	--	------	------	---	---	--

4.2.	Uzlabot esošo sadedzināšanas iekārtu efektivitāti	Veikt esošo biomasas sadedzināšanas iekārtu (katlu) tehniskā stāvokļa un darbības efektivitātes izvērtējumu. Ieviest tehniskos uzlabojumus katlu mājās, lai paaugstinātu lietderības koeficientu un samazinātu kurināmā patēriņu uz saražoto siltumenerģijas vienību. Uztādīt un ieviest dūmgāzu kondensācijas iekārtas, lai atgūtu siltumu no dūmgāzēm un palielinātu kopējo siltuma ražošanas efektivitāti. Ieviest elektrostatisko filtru un citas vides prasībām atbilstošas tehnoloģijas gaisa piesārņojuma samazināšanai. Optimizēt kurināmā sadedzināšanas procesu, izmantojot automatizāciju un regulāru iekārtu regulēšanu.	2025	2027	Esošās sadedzināšanas iekārtas nodrošina stabilu siltumenerģijas ražošanu, taču to efektivitāte ir atkarīga no iekārtu tehniskā stāvokļa un kurināmā kvalitātes. Dūmgāzu siltuma atgūšana tiek izmantota ierobežotā apjomā vai netiek izmantota. Daļā katlu māju nepieciešami tehniski uzlabojumi vides prasību izpildei.	Paaugstināta esošo sadedzināšanas iekārtu energoefektivitāte (palielināts lietderības koeficients). Samazināts biomasas patēriņš uz saražoto siltumenerģijas vienību (MWh). Ieviesta dūmgāzu siltuma atgūšana galvenajās katlu mājās. Samazināts gaisa piesārņojošo vielu apjoms un nodrošināta atbilstība vides normatīvajām prasībām. Samazinātas siltumenerģijas ražošanas izmaksas ilgtermiņā.	Katlu lietderības koeficients (%). Kurināmā patēriņš uz saražoto siltumenerģiju (MWh vai t/MWh). Atgūtās siltumenerģijas apjoms no dūmgāzēm (MWh/gadā). Gaisa piesārņojošo vielu emisiju samazinājums (%).
------	---	--	------	------	---	--	--

4.3.	Ieviest CO ₂ neitrālas siltuma ražošanas tehnoloģijas	Izvērtēt efektīvākās un uzņēmuma darbības specifiskai piemērotākās CO₂ neitrālas siltuma ražošanas tehnoloģijas (siltumsūkņi, saules siltumenerģija, elektroenerģijas izmantošana siltuma ražošanai). Izvērtēt šo tehnoloģiju integrācijas iespējas esošajās siltumapgādes sistēmās, īpaši vasaras periodos un zema siltuma patēriņa režīmos. Sagatavot tehniski ekonomiskos pamatojumus (TEP) izvēlēto CO₂ neitrālo tehnoloģiju ieviešanai. Apzināt kapitāla piesaistes iespējas CO₂ neitrālu tehnoloģiju ieviešanai, tostarp izmantojot aizdevumus un līdzdalību ES struktūrfondu programmās. Uzsākt CO₂ neitrālu siltuma ražošanas tehnoloģiju ieviešanu.	2025	2027	Siltumenerģijas ražošana galvenokārt balstās uz biomasas izmantošanu. CO₂ neitrālas siltuma ražošanas tehnoloģijas (piemēram, siltumsūkņi, saules siltums) netiek izmantotas vai tiek izmantotas ļoti ierobežotā apjomā. Nav izstrādātu tehniski ekonomisko pamatojumu CO₂ neitrālu tehnoloģiju ieviešanai.	Izvērtētas un atlasītas piemērotākās CO₂ neitrālas siltuma ražošanas tehnoloģijas. Sagatavoti tehniski ekonomiskie pamatojumi CO₂ neitrālu tehnoloģiju ieviešanai. Uzsākta vismaz vienas CO₂ neitrālas siltuma ražošanas tehnoloģijas ieviešana (pilotprojekts vai konkrēts objekts). Samazinātas CO₂ emisijas siltumenerģijas ražošanā ilgtermiņā. Radīts pamats turpmākai siltumapgādes sistēmas dekarbonizācijai.	Izvērtēto CO₂ neitrālo tehnoloģiju skaits. Sagatavoto tehniski ekonomisko pamatojumu skaits. Ieviesto CO₂ neitrālo siltuma ražošanas tehnoloģiju skaits. CO₂ emisiju samazinājums (t/gadā vai t/MWh).
------	--	---	------	------	--	---	--

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

3.5. Darbības plāns mērķu sasniegšanai

Darbības plāns stratēģisko mērķu realizēšanai (14. tabula) atspoguļo būtiskākos veicamos uzdevumus un to īstenošanas laika grafiku. Plāns ir strukturēts tā, lai nodrošinātu pēctecīgu infrastruktūras atjaunošanu, digitālo rīku ieviešanu un pāreju uz videi draudzīgākām ražošanas tehnoloģijām, vienlaikus veicinot darbinieku kompetenču pilnveidi un uzņēmuma tēla modernizāciju.

14. tabula. Kapitālsabiedrības darbības plāns stratēģisko mērķu sasniegšanai

Mērķis	Darbība	2025	2026	2027	2028	2029
Infrastruktūras modernizācija un energoefektivitāte						
	Veikt siltumtīklu kritisko līniju remontu.	x	x	x	x	x
	Samazināt siltumenerģijas zudumus tīklā līdz vismaz 16%.					x
	Ieviest vides prasībām atbilstošas tehnoloģijas. (elektrostatiskais filtrs).		x			
	Veikt dūmgāzu kondensatora uzstādīšanu Lapegļu ielā 8, Kuldīgā, un samazināt koksnes šķeldas patēriņu par vismaz 10%.			x		
Atjaunojamo energoresursu izmantošana						
	Izbūvēt saules paneļus Stacijas ielā 6, Kuldīgā, izmantojot visu atļauto elektroenerģijas ražošanas jaudu saskaņā ar izsniegto licenci.				x	
	Izbūvēt saules paneļus un siltumsūkņus Lapegļu ielā 8, Kuldīgā, karstā ūdens patēriņa nodrošināšanai vasarā.			x		
Centralizētās siltumapgādes zonu attīstība						
	Paplašināt pakalpojumu sniegšanas apjomu, pārņemot siltumapgādes funkcijas no pašvaldības Vārmes skolas kompleksā.		x			

	Izvērtēt jaunu klientu piesaisti, lai nodrošinātu tīklu noslodzes pieaugumu.	X	X	X	X	X
Digitalizācija						
	Ieviest centralizētu uzraudzības un vadības sistēmu (SCADA).					X
	Integrēt digitālos datus ar hidrauliskās modelēšanas programmu.				X	
	Nodrošināt klientiem tiešsaistes rīkus patēriņa uzskaitēi un norēķiniem.	X	X	X	X	X
Organizācijas attīstība						
	Ieviest darbinieku profesionālās pilnveides programmu.		X	X	X	X
	Veicināt darbinieku apmierinātību un iesaisti uzņēmuma mērķu sasniegšanā.	X	X	X	X	X
	Vizuālās identitātes uzlabošana, ieviešot jauno logotipu un veicot uzņēmuma nosaukuma maiņu, saskaņā ar pašvaldības vienotās mārketinga stratēģijas pamatnostādnēm. ☐ Ieguvums – uzlabots uzņēmuma tēls, signalizējot par modernizāciju un attīstību. Paaugstināta uzticamība un skaidra piederība pašvaldības ekosistēmai.		X			

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

3.6. Plānoto investīciju plāns

Investīciju plāns (15. tabula) sniedz pārskatu par prioritārajiem projektiem un to indikatīvajām izmaksām nākamajā trīs gadu periodā. Plāns ietver gan nelielus operatīvos uzlabojumus, gan apjomīgus infrastruktūras projektus, norādot katra pasākuma plānoto finansējuma avotu. Kopējais investīciju apjoms periodā no 2025. līdz 2027. gadam pārsniedz 2,6 miljonus eiro, nodrošinot stabilu pamatu uzņēmuma stratēģiskajai izaugsmei.

15. tabula. Plānoto investīciju plāns stratēģisko mērķu sasniegšanai

N.p.k.	Plānotās investīcijas	Plānotā summa			Plānotais finansējums
		2025	2026	2027	
1.	SAT izbūve Skolas un Jelgavas ielās, Kuldīgā		110 000		<i>Kredīts Valsts kasē, ES līdzfinansējums līdz 85%</i>
2.	ST pieslēgumu izbūve	60 000	100 000	80 000	<i>Pašu finansējums, Kredīts</i>
3.	ST pieslēgums Lauku iela 40, Kuldīga (Nodrošinājuma valsts aģentūra nav pieņēmusi lēmumu)	80 000			<i>Kredīts</i>
4.	Signalizācijas sistēmas mazajās katlu mājās	12 000			<i>Kredīts</i>
5.	Katlu mājā Lapegļu ielā 8 putekļu kontroles un šķeldas mitrināšanas sistēma	14 000			<i>Kredīts</i>
6.	Katlu mājā Lapegļu 8 2. un 3. katla mūrējuma remonts	25 000			<i>Kredīts</i>
7.	ST izbūve un rekonstrukcija Alsungā	204 000			<i>Kredīts</i>
8.	Katlu mājas remonts Skolas ielā 11a Alsungā	50 000			<i>Kredīts</i>
9.	Katlumājas būvniecība Alsungā	280 000			<i>Kredīts Valsts kasē</i>
10.	Elektrostatiskā filtra un dūmgāzu kondensatora būvniecība Lapegļu ielā 8, Kuldīgā		375 000	485 000	<i>Filtra izmaksas 360 tk EUR - kredīts Valsts kasē 50%, ES līdzfinansējums 50% Dūmgāzu kondensatora izmaksas 500 tk EUR - finansēšanas avots Valsts kase un ES līdzfinansējums. ES finansējums līdz 46%.</i>
11.	Auto parka daļēja nomaiņa	51 000	30 000	30 000	<i>Pašu/Līzings</i>
12.	Stacijas 6, silikona eļļas maiņa		35 000		<i>Kredīts</i>
13.	Stacijas 6, siltumenerģijas skaitītāja maiņa		3 400		<i>Pašu</i>
14.	Transportieru vadības sistēmas rekonstrukcija LAP		10 000		<i>Pašu</i>
15.	Degļa maiņa Rendas K/M		8 791		<i>Pašu</i>

16.	Degazācijas iekārtas iegāde VISAS KM		3 800		<i>Pašu</i>
17.	Smilšu strūklas kameras iegāde		3 800		<i>Pašu</i>
18.	Siltumapgādes sistēmas pārņemšana Vārmes skolas kompleksā		10 000		<i>Kredīts</i>
19.	Saules paneļu izbūve Stacijas 6 un Lapegļu 8			134 148	<i>Kredīts un ES līdzfinansējums līdz 80%.</i>
20.	Siltumsūkņu uzstādīšana Lapegļu 8			460 000	<i>Kredīts un ES līdzfinansējums līdz 40%.</i>
Pavisam kopā:		776 000	689 791	1 189 148	

Avots: Uzņēmuma iekšējie dati

4. Secinājumi

Stratēģija paredz nodrošināt drošu, nepārtrauktu un iedzīvotājiem pieejamu centralizēto siltumapgādi, modernizēt infrastruktūru, sekmēt klimatneitralitāti un digitalizāciju, kā arī garantēt finansiālo stabilitāti. Tas pilnībā atbilst kapitāla daļu turētāja izvirzītajām gaidām un novada plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem.

Galvenie secinājumi:

1. Uzņēmums virzās uz ilgtspējīgu darbības modeli, kurā dominē atjaunojamie energoresursi (biomasa, siltumsūkņi, saules enerģija). Tas ļaus samazināt CO₂ emisijas un atbilst ES klimata prasībām.
2. Izmantojot biomasu kā galveno kurināmo, tiek izmantots vietējas izcelsmes videi draudzīgs kurināmais, tas nodrošina videi draudzīgu siltumenerģiju, bet ir pakļauts tirgus svārstībām, kas rezultējas ar svārstīgu, bet ekonomiski pamatotu siltumenerģijas cenu klientiem.
3. Tehnoloģiskā modernizācija un energoefektivitātes pasākumi (jaunu katlu uzstādīšana, tīklu renovācija) uzlabo ražošanas lietderību, samazina zudumus un ekspluatācijas izmaksas, kas tieši ietekmē uzņēmuma konkurētspēju.
4. Digitalizācija kļūst par pamata darbības elementu – attālinātā vadība, datu uzraudzība, prognozēšanas rīki un klientu portāli paaugstina efektivitāti, veicina caurspīdīgumu un uzlabo klientu apkalpošanu.
5. Finanšu stabilitātes nodrošināšana balstās uz pārdomātām investīcijām un spēju piesaistīt ārējo finansējumu. Stratēģija paredz plānu, kas sasaistīts ar tarifu ilgtspēju un ES fondu iespējām.
6. Pakalpojuma drošība un uzticamība ir stratēģijas centrā, un modernizācija kopā ar preventīvo apkopi samazina neplānotu dīkstāvi, nodrošina stabilu siltumapgādi un augstāku klientu apmierinātību.
7. Ilgtspēja kļūst par konkurences priekšrocību, nevis tikai regulatīvu prasību izpildi. Uzņēmuma reputācija un sadarbība ar pašvaldību, iedzīvotājiem un regulatoru nostiprina tā pozīcijas tirgū.
8. Stratēģija nostiprina uzņēmuma noturību pret nākotnes izaicinājumiem – energoresursu cenu svārstībām, mainīgajiem klimatiskajiem apstākļiem un stingrākām vides normām – tādējādi mazinot finansiālos un operacionālos riskus.
9. Prognozētie finanšu rādītāji uzrāda pozitīvu dinamiku, ja stratēģija tiek īstenota pilnā apjomā: izmaksu samazinājums, rentabilitātes uzlabošanās un stabila naudas plūsma nodrošina uzņēmuma pašpietiekamību vidējā termiņā.

Kopsavilkumā stratēģija nodrošina līdzsvaru starp ekonomiskajām, tehnoloģiskajām un vides prasībām, garantējot ilgtspējīgu un efektīvu siltumapgādi gan iedzīvotājiem, gan uzņēmumiem.