

AS «RĪGAS SILTUMS» vidēja termiņa darbības stratēģija 2024.-2030.gadam



Valdes ziņojums



Valdes priekšsēdētājs
Ilvars Pētersons

Iespējot mūsu klientu nākotni, RS 2.0 - tā ir ideja, kas atspoguļo progresīvu pieeju siltumapgādes nozares attīstībai, koncentrējoties uz efektivitātes, ilgtspējas un inovāciju aspektiem. Tā ir visaptveroša stratēģija, kas apvieno tehnoloģiskus uzlabojumus, vides mērķus un uz klientiem orientētiem risinājumiem. Tās galvenie elementi ir:

Jauni digitālie rīki ļaus klientiem ar lietotņu vai tiešsaistes risinājumu palīdzību uzlabot izmaksu pārvaldību un attālināti vadīt apkures sistēmas, tādejādi uzlabojot komfortu un enerģijas izmantošanas efektivitāti.

Tīkla paplašināšana, kas paredz jaunas pieslēgumu iespējas un integrāciju ar atjaunojamiem enerģijas avotiem, nodrošinot plašāku pieejamību ilgtspējīgiem siltumapgādes risinājumiem lielākam lietotāju skaitam un samazinot atkarību no fosilajiem kurināmajiem.

Emisiju samazināšana ietvers tehnoloģijas, kas palīdzēs samazināt siltumnīcefekta gāzu emisijas, saskaņojot darbību ar globālajiem vides mērķiem. Tas ietver energoefektivitātes uzlabojumus, energoefektīvus sūkņus, viedos skaitītājus un datu analīzi reāllaikā, lai optimizētu siltumapgādes sistēmu darbību.

Atlikumsiltuma izmantošana samazinās nepieciešamību pēc jauniem enerģijas avotiem un dos iespēju attīstīt atlikumsiltuma izmantošanu no rūpnieciskajiem procesiem, elektroenerģijas ražošanas vai citu darbību blakusprodukts, samazinot enerģijas zudumus un atkritumu daudzumu.

Saturs



Vispārīga informācija



Esošā situācija



Stratēģiskais ietvars



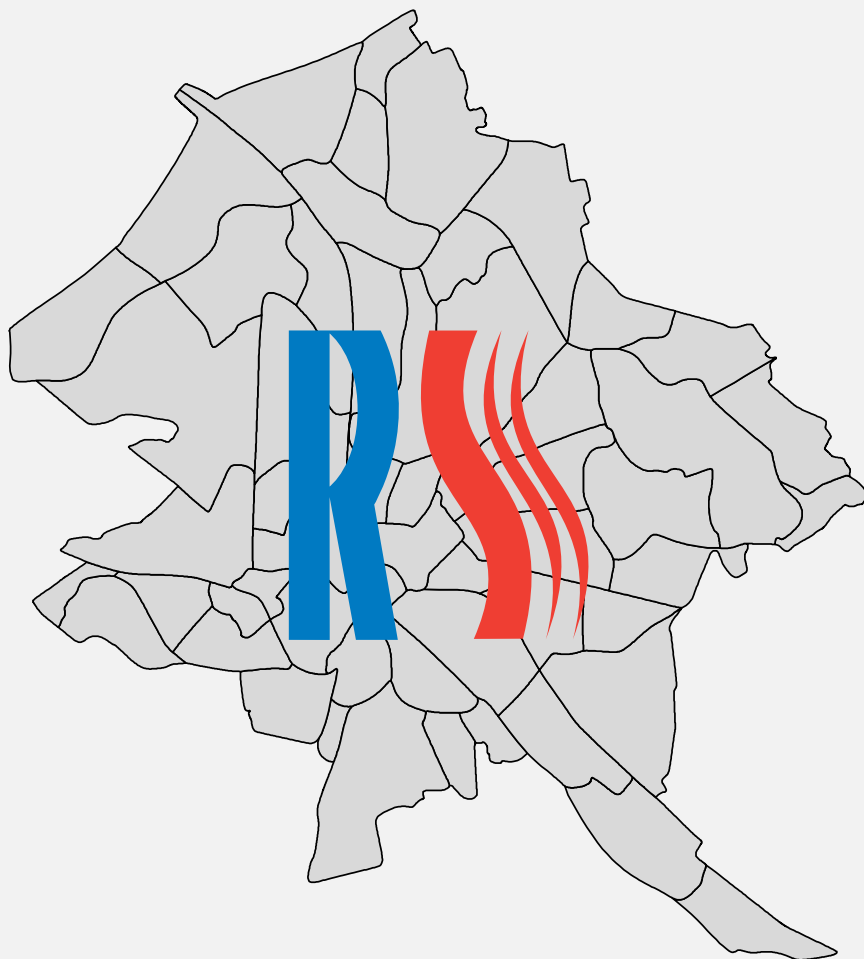
Stratēģiskie mērķi

01

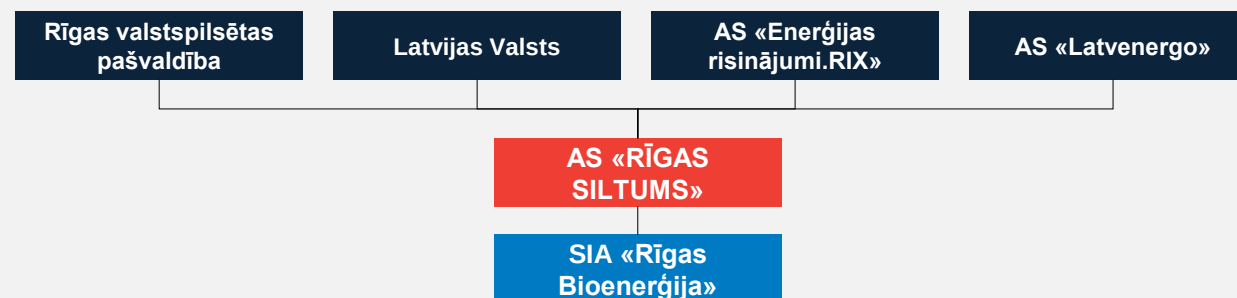
Vispārīga informācija

| Saturs | **Vispārīga informācija** | Esošā situācija | Stratēģiskais ietvars | Stratēģiskie mērķi |

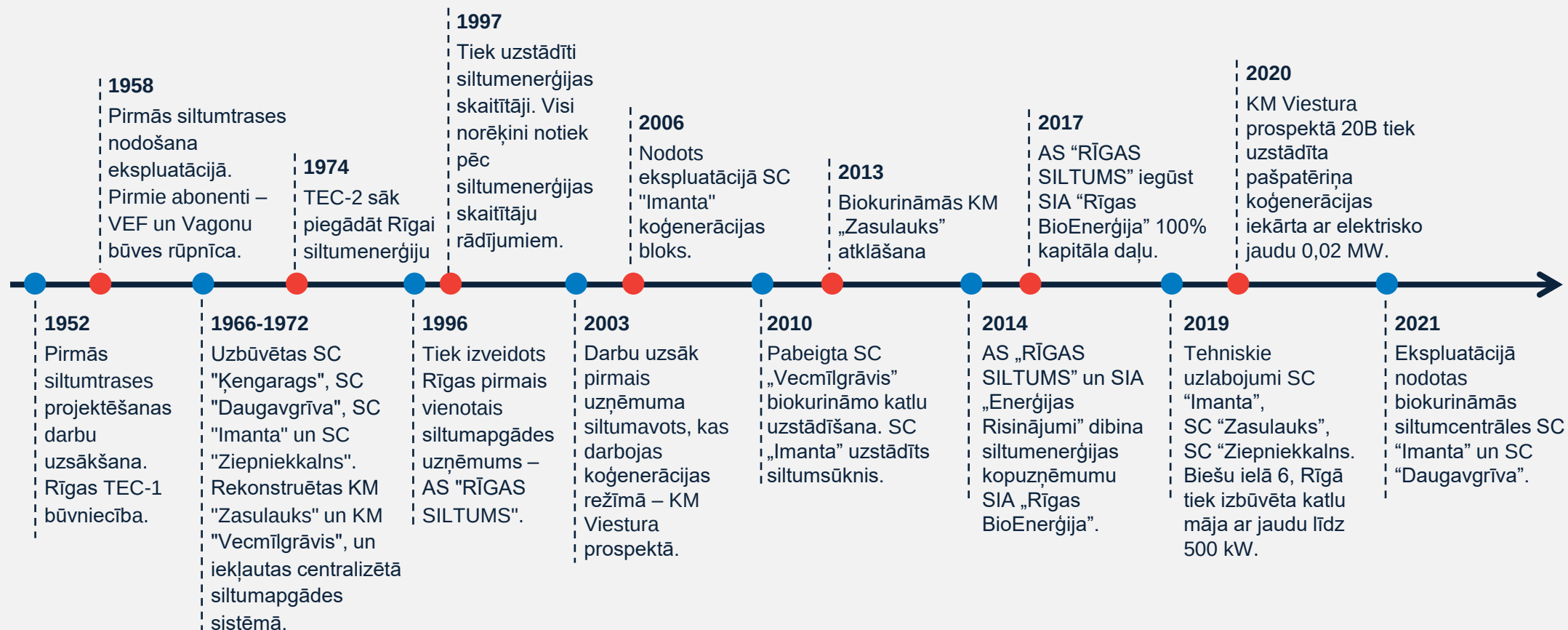
Vispārīga informācija



AS “RĪGAS SILTUMS” ir lielākais centralizētās siltumapgādes uzņēmums Latvijā un Baltijas valstīs, kā arī vienīgais siltumapgādes sistēmas operators Rīgas valstspilsētas administratīvajā teritorijā, kas nodarbojas ar siltumenerģijas ražošanu, pārvadi, sadali, realizāciju, siltumenerģijas un elektroenerģijas vienlaicīgu ražošanu koģenerācijas stacijās, kā arī siltumtīklu un ēku iekšējo inženierkomunikāciju sistēmu apkalpošanu. AS “RĪGAS SILTUMS” reģistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā 1996.gada 14.martā un pārreģistrēta Komercreģistrā 08.05.2004. Tās pamatkapitāls uz 15.12.2023. ir 66 968 300 EUR, ko veido seši simti sešdesmit deviņi tūkstoši seši simti astoņdesmit trīs akcijas, kur vienas akcijas nominālvērtība ir 100,0 EUR. Valsts kontrole tiek īstenota, izmantojot Ekonomikas ministrijai piederošos 48,995% pamatkapitāla un Rīgas domei piederošos 48,999% pamatkapitāla. 2014.gada decembrī AS “RĪGAS SILTUMS” un SIA „Enerģijas Risinājumi” nodibināja siltumenerģijas kopuzņēmumu SIA „Rīgas BioEnerģija”, kur katrai no pusēm piederēja 50% no pamatkapitāla daļām. 2017.gadā uzņēmums izmantoja pirmpirkuma tiesības un iegādājās atlikušās pamatkapitāla daļas, tā kļūstot par SIA “Rīgas BioEnerģija” kapitāla daļu vienīgo īpašnieci. SIA “Rīgas BioEnerģija” un AS “RĪGAS SILTUMS” no 2017.gada 22.decembra veido koncernu.



AS "RĪGAS SILTUMS" vēsture



AS "RĪGAS SILTUMS" koncerns skaitļos – 2022./2023.finanšu gads

104,3%

Neto apgrozījuma
pieaugums pret
2021./2022.f.g.



€442m

Neto apgrozījums



€8,7m

Peļņa

€276 m

Aktīvi

€64,3 m

Aizņēmumi no kredītiestādēm

€150,9 m

Pašu kapitāls

36,1%

Peļņas pieaugums pret
2021./2022. f.g.

765 km (91%
no 837 km)

Kopējais siltumtīklu garums
(91% no visa siltumtīklu garuma
darbības zonā), kas pieder
Sabiedrībai

44

Sabiedrība pārvalda aptuveni 44
atsevišķas KM un SC

54%

Atjaunīgo resursu īpatsvars
kurināmā portfeli



2704 t. MWh

Patērētājiem piegādātā siltumenerģija



986 t. MWh (32%)

AS "RĪGAS SILTUMS" saražotā
siltumenerģija, % no visas tīklā nodotās
siltumenerģijas



395 t. MWh (12.7%)

Siltumenerģijas zudumi, % no visas tīklā
nodotās siltumenerģijas



2119 t. MWh (68%)

Siltumenerģija iegādāta no citiem
ražotājiem, % no visas tīklā nodotās
siltumenerģijas

SIA Rīgas BioEnerģija skaitļos – 2022./2023.f.g.



€21,6 m

Neto apgrozījums



€7 m

Peļņa

€27,8 m

Pašu kapitāla apmērs

40,4%

Peļņas pieaugums
pret 2021./2022.f.g.

42,5%

Neto apgrozījuma
pieaugums pret
2021./2022. f.g.



€32,1 m

Aktīvi



€0 m

Aizņēmumi no kredītiestādēm

311,2 t. MWh

Saražotā un realizētā siltumenerģija



7,1%

Saražotās un realizētās
siltumenerģijas samazinājums,
salīdzinot ar iepriekšējo f.g.

8208 h

KM nostrādātās stundas



2,4%

KM nostrādāto stundu
samazinājums, salīdzinot ar
iepriekšējo f.g.

107%

Kurināmā izmantošanas lietderības
koeficients



-2,1 pp

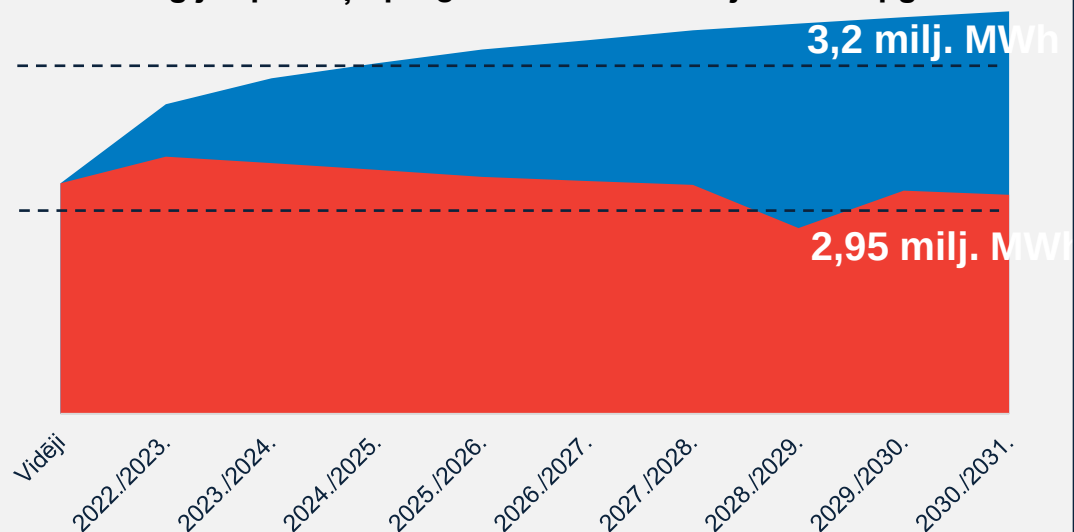
Kurināmā izmantošanas lietderības
koeficienta pieaugums, salīdzinot
ar iepriekšējo f.g.

02

Esošā situācija

Siltumenerģijas patēriņa prognozes iezīmē spiedienu tā samazināšanai, kādēļ nepieciešams veicināt centralizētas siltumapgādes pieejamību

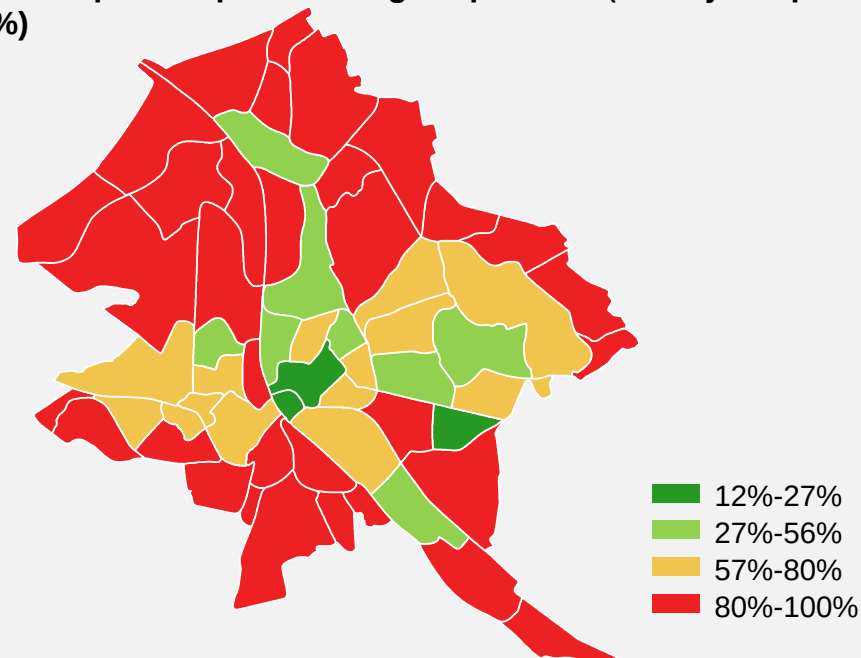
Siltumenerģijas patēriņa prognozes centralizētajā siltumapgādē



Avots: AS "LAFIPA" pētījums

Pēdējo 10 gadu laikā patērētājiem nodotās siltumenerģijas daudzums CSA svārstās ap 3 TWh, taču pastāv risks, ka pieprasījums pēc centralizētās siltumenerģijas var samazināties, jo klienti kļūst energoefektīvāki, izvēlas lokālus siltumenerģijas risinājumus, kā arī kopējā apkures sezonas temperatūra paaugstinās. ES plāni un iniciatīvas, ko apņēmusies izpildīt arī Latvija, liek uzsvāru uz patērētās enerģijas (gan primārās, gan enerģijas gala patēriņa) apjoma samazinājumu, kā arī energoefektivitātes palielināšanu (kas tiek sasniegta caur māju siltināšanu, kā arī uzlabotām apkures sistēmām), un AER izmantošanu (gan ēkās, gan enerģijas ražošanas procesos).

Individuālās apkures īpatsvars Rīgas apkaimēs (sadalījums pēc ēku skaita, %)

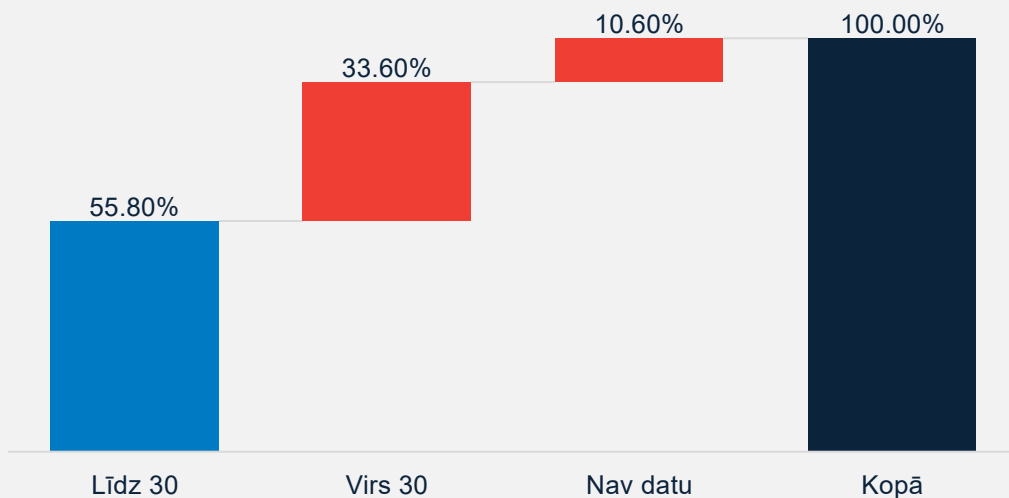


Avots: [Rīgas valstspilsētas gaisa kvalitātes uzlabošanas rīcības programma 2021.-2025. gadam](#)

CSA ir energoefektīvs un videi draudzīgs risinājums iepretim lokāliem siltumapgādes risinājumiem, taču Rīgas valstspilsētas teritorijā lielā daļā apkaimju šāds risinājums nav pieejams. Arī apkaimēs, kur pieejami AS "Rīgas Siltums" siltumtīkli ir zems CSA klientu īpatsvars – tikai 76% (piemēram, Skandināvijā tas ir virs 90%). Tāpat daudzviet CSA pieejama no decentralizētām KM, kas neveido vienotu tīklu. T.sk., abos Rīgas krastos ir savas CSS un savienojuma trūkums izraisa enerģētiskas drošības un tirgus fragmentācijas risku.

Esošie siltumtīkli noveco straujāk nekā tiek atjaunoti, tāpēc pakalpojuma nepārtrauktībai nepieciešams palielināt investīcijas to atjaunošanā

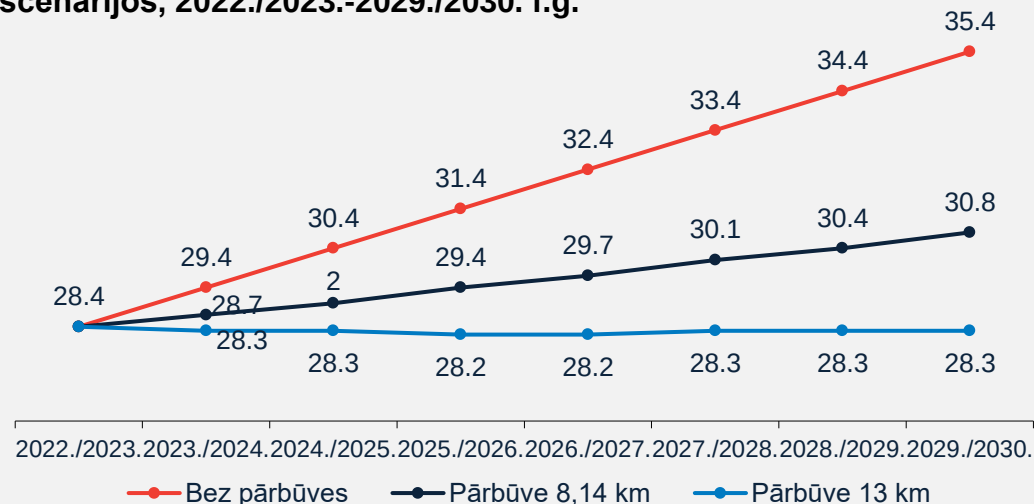
Siltumtīklu vecumu sadalījums, 2021./2022.f.g.



Avots: AS «Rīgas Siltums»

Kopējais siltumtīklu garums licences zonā ir 837 kilometri, no kuriem 765 km jeb 91% ir Sabiedrības īpašumā. 477 km jeb 62% ir pārbūvēti un jaunizbūvēti (t.sk. bezkanāla siltumtīkli, kanāla, virszemes un pagraba siltumtīkli), 300 km jeb 39% vēl jāpārbūvē. Pašlaik vidējais tīklu vecums ir 28,4 gadi, un vismaz trešdaļa siltumtīklu ir vecāki par 30 gadiem, kas daļai siltumtīklu ir noteiktais lietošanas laiks. Attiecīgi to turpmāka izmantošana saistāma ar lielākiem riskiem, siltumzudumiem un uzturēšanas izmaksām, kādēļ nepieciešama to atjaunošana.

Siltumtīklu vidēji svērtā vecuma izmaiņas siltumtīklu pārbūves scenārijos, 2022./2023.-2029./2030. f.g.



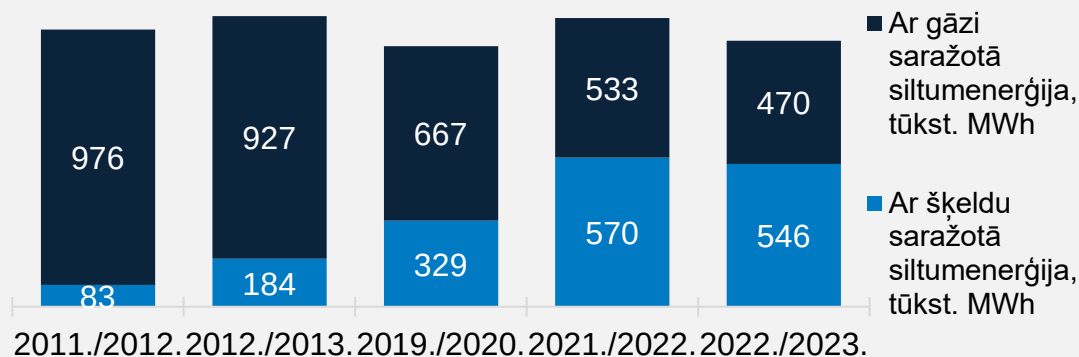
Avots: AS «Rīgas Siltums»

Saglabājot esošo investīciju apjomu siltumtīkli novecos straujāk nekā tiks atjaunoti, kas rada nākotnes riskus siltumapgādes piegāžu nepārtrauktībai. Neveicot nekādas investīcijas, 2030.g. siltumtīklu vidējais vecums būs 35,4 gadi, bet, saglabājot investīcijas pēdējo 5 gadu apmērā (~12 milj. EUR gadā) – 30,8 gadi. Jāņem vērā, ka periodā no 1999. līdz 2003.gadam nomaināmo siltumtīklu garums bija robežās no 21,6 līdz 55,9 km. Var secināt, ka siltumtīklu nomaiņa, lai nepalielinātos siltumtīklu vecums, 13 km apjomā ir pietiekama periodam līdz 2030.gadam, bet var nebūt pietiekama periodā pēc 2030.gada.

Lielākā daļa realizētās siltumenerģijas tiek iepirkta, pašu ražošana ir droša un tajā arvien plašāk tiek izmantoti atjaunīgie energoresursi

Sabiedrība ir viens no modernākajiem un attīstītākajiem siltumenerģijas ražošanas un pārvades uzņēmumiem Austrumeiropā ar augsti attīstītu infrastruktūru. Ražošanas tehnoloģijām ir viena no augstākajām efektivitātēm un viena no zemākajām siltumražošanas pašizmaksām Baltijā. Sabiedrībai ir diversificēts siltumenerģijas portfelis – AER veido vairāk nekā pusi no siltumenerģijas ražošanā izmantotajiem resursiem. Sabiedrības siltumavotos izmantojamais kurināmā veids galvenokārt ir šķelda, bet tiek izmantota arī dabasgāze. 2021./2022. f.g. pēc divu jaunu biokurināmā KM - SC "Imanta" un SC "Daugavgrīva" - nodošanas ekspluatācijā, Sabiedrības kurināmā bilancē šķeldas patēriņa īpatsvars pieauga no 30% līdz 54%.

Šķeldas izmantošanas īpatsvars siltumenerģijas ražošanā, 2011./2012.-2022./2023. f.g.

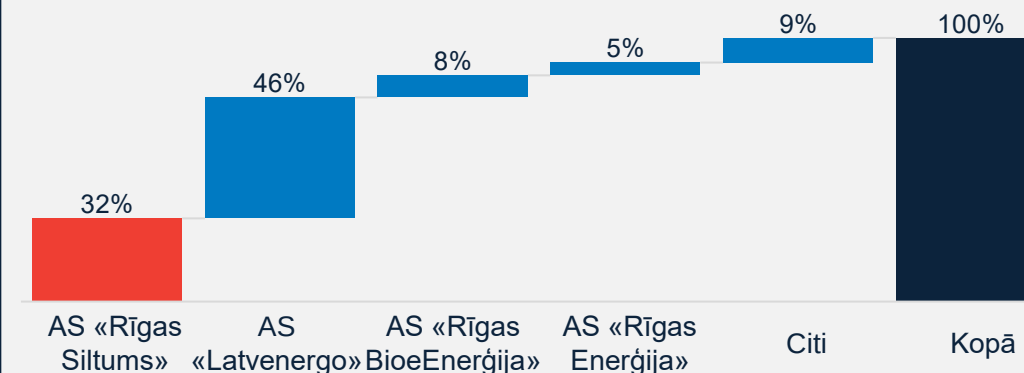


Avots: AS «Rīgas Siltums»

Papildus, ir veiktas un tiek plānotas investīcijas, lai palielinātu biokurināmā izmantošanu un diversificētu ražošanas avotus. Taču, iespējamās izmaiņas AER klasifikācijā rada draudus, ka varētu tikt ierobežota šķeldas izmantošana siltumenerģijas ražošanā.

No visas realizētās siltumenerģijas, divas trešdaļas Sabiedrība iegādājas no citiem ražotājiem lai nodrošinātu siltumapgādi Rīgas labajam krastam, kas norāda uz atkarību no iepirtās siltumenerģijas. Puse no iepirtās siltumenerģijas tiek iegādāta no AS «Latvenergo». Iepērkot siltumenerģiju, pastāv risks, ka tā nav iegūta no AER, kā rezultātā var tikt kavēta nacionālu un Eiropas līmeņa klimata mērķu sasniegšana.

Kopējās realizētās siltumenerģijas sadalījums pa ražotājiem, 2021./2022. f.g.

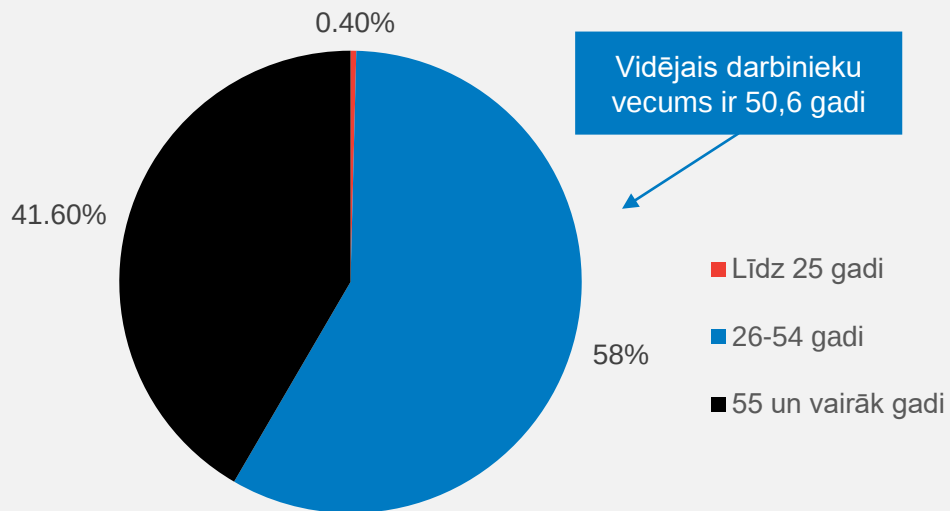


Avots: AS «Rīgas Siltums»

Uzņēmuma darbības nepārtrauktībai un attīstībai būtiski nodrošināt esošo darbinieku profesionālo pilnveidi un jaunu piesaisti

Sabiedrībā ir daudz lojālu un uzticamu darbinieku, kas nodrošina kvalitatīvu darba pienākumu izpildi un pateicoties lielajai pieredzei, kompetencei un zināšanām uzņēmums ir spējīgs efektīvi izvērtēt piemērotākās investīcijas un mērķus. Lai uzturētu un nodrošinātu šīs zināšanas uzņēmums ir izveidojis Mācību centru, kurš organizē iekšējās un ārējās apmācības darbiniekiem un Sabiedrībai viņu kvalifikācijas celšanai saistībā gan ar siltumapgādes nozares jautājumiem, gan ar citiem darba pienākumu izpildei nepieciešamiem jautājumiem.

Darbinieku vidējais vecums un tā sadalījums uz 30.04.2023.



Liela daļa kvalificēto un pieredzējušo darbinieku ir pensijas vai pirmspensijas vecumā, kas apraud kritisko funkciju pēctecību un aizvietojamību, radot riskus darbības nepārtrauktībai. Pēdējos trīs gados ir pieaudzis darbinieku vidējais vecums no 48,85 līdz 50,61 gadiem. Visvairāk Sabiedrības darbinieku ir vecumā no 40 līdz 54 gadiem, to īpatsvars 2022./2023. f.g. bija 38,1% no visiem uzņēmumā nodarbinātajiem. Papildus draudus rada vispārējs jaunu un kvalificētu speciālistu trūkums, kā arī mazs studējošo skaits enerģētikas nozarē. Darbinieki vecumā līdz 25 gadiem sastāda tikai 0,4% no visiem darbiniekiem.

Avots: AS «Rīgas Siltums» informācija

Tendences nozarē vērstas uz ilgtspējīgu un efektīvu enerģijas ražošanu, kam tiek izmantotas jaunākās tehnoloģijas

01

Atlikumsiltums

Atlikumsiltums ir siltums, kas kā blakusprodukts nenovēršami radies rūpnieciskās iekārtās, elektrostacijās vai terciārajā sektorā, kur tiek vai tiks izmantots koģenerācijas process, un kas bez centralizētas siltumapgādes sistēmas izmantošanas zustu gaisā vai ūdenī. Pētījumi liecina, ka veiksmīgi integrējot siltumsūkņus CSA un CAA tīklos, tie potenciāli varētu nodrošināt pat 25% no pieprasītās enerģijas.

02

Aukstumapgāde

Ņemot vērā, ka pēdējo gadu laikā vidējā gaisa temperatūra gada siltajos mēnešos aug ir audzis pieprasījums arī pēc gaisa kondicionēšanas un māju dzesēšanas risinājumiem. CAA ir efektīvāks risinājums nekā autonomu dzesēšanas iekārtu uzstādīšana, tāpēc to ieviešana padara pilsētas ilgtspējīgākas – samazinās gan enerģijas patēriņš, gan CO2 emisijas.

03

Elektriskie katli

Elektroenerģijas tīkla balansēšana paredz, ka ražotāji pēc nepieciešamības var saražot papildus elektroenerģijas jaudu, vai izmantot pārpalikuma elektroenerģijas jaudu, lai nodrošinātu vajadzīgo elektroenerģijas jaudu tīklā. Negatīvas balansēšanas tehnoloģijas ietver siltuma glabāšanas risinājumus, "Power-to-X" tehnoloģijas, kā arī elektrokatlu izmantošanu.

04

Pazeminātas temperatūras siltumapgāde

Turpmākās siltumapgādes attīstības viens no fokusi ir uz efektivitātes palielināšanu, siltuma zudumu samazināšanu, un SEG emisiju samazināšanu siltuma ražošanas procesā. Šīs pārmaiņas tiek īstenotas, izmantojot jaunas tehnoloģijas un mazinot siltuma plūsmas temperatūru.

05

Viedie enerģētikas risinājumi

Ārvalstu uzņēmumu piemēri norāda, ka klientu lietotnes un digitālie risinājumi sniedz jaunas biznesa iespējas, jo uzņēmumi var tieši apmierināt klientu augošo pieprasījumu pēc tehnoloģiskiem risinājumiem, kas ļauj uzraudzīt savu enerģijas patēriņu un pielāgot to, lai samazinātu rēķinus un savu ietekmi uz klimatu.

06

Ūdeņradis

Viens no potenciāliem Power-to-X tehnoloģiju pielietošanas veidiem ietver elektroapgādes sektora savienošanu ar siltumapgādes sektoru – caur negatīvo balansēšanu tiek izmantota liekā elektroenerģija, lai ražotu siltumenerģiju. Zaļais ūdeņradis tiek ražots elektrolīzes procesā, izmantojot ūdeni un elektroenerģiju, kas iegūta no AER.

07

Negatīvo emisiju tehnoloģijas

Oglekļa uztveršanas un uzglabāšanas tehnoloģiju (BECCS) procesā biomasas tiek sadedzināta un pārvērsta bioenerģijā – elektroenerģijā, šķidrā vai gāzveida kurināmajā, vai siltumā. Procesā laikā no dūmgāzēm tiek izolēts un piesaistīts CO2, ko tālāk uzglabā iežos vai pazemes krātuvēs. Kopumā BECCS izņem no atmosfēras CO2, padarot šo par klimatam pozitīvu procesu.

08

Siltumenerģijas uzglabāšana

Siltumenerģijas uzkrāšana ietver barotnes sildīšanu vai dzesēšanu, lai siltumenerģiju izmantotu vēlāk, kad tā būs nepieciešama. Tā kā siltumenerģijas uzglabāšana nodrošina atlikumsiltuma izmantošanu, tiek samazinātas CO2 emisijas, kas būtu radušās siltumenerģijas ražošanas procesā. Siltumenerģijas uzkrāšanu var izmantot arī, lai balansētu mainīgo siltumenerģijas pieprasījumu (piemēram, dienā un naktī).

SVID analīze apkopo uzņēmuma stiprās un vājās puses, kā arī iezīmē iespējas un draudus uzņēmuma ārējā vidē

STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES	IESPĒJAS	DRAUDI
- Lielākais centralizētās siltumapgādes uzņēmums Latvijā (~52% no kopējā Latvijas siltumapgādes apjoma) - Diversificēts siltumenerģijas portfelis (t.sk. atjaunīgā enerģija), augsts ražošanas drošības un piegādes procesu nepārtrauktības līmenis - Efektīvs siltumenerģijas ražošanas process (lietderības koeficients, atbilstība prasībām u.c.), attīstītas ražošanas tehnoloģijas - Stabila, prognozējama naudas plūsma f.g. griezumā - Liela pieredze un zināšanas siltumražošanā, speciālisti labi pārzina uzņēmumu un spēj kompetenti izvērtēt investīcijas un mērķus	- Zems CSA klientu īpatsvars zonās, kur tā pieejama (76%, piemēram, Skandināvijā virs 90%), fragmentēts tīkls - Siltumtīkli noveco straujāk nekā tie tiek atjaunoti, kas rada nākotnes riskus siltumapgādes piegāžu nepārtrauktībai - Atkarība no iepirtajiem energoresursiem (tiek iepirkta apmēram 2/3 siltumenerģijas, kas ar siltumu nodrošina Rīgas labo krastu) - Smagnēja lēmumu pieņemšana (salīdzinājumā ar privāto sektoru), novecojusi uzņēmuma pārvaldība un organizatoriskā struktūra - Kvalificētu speciālistu augsts vidējais vecums. Nozīmīga daļa speciālistu ir pensijas vai pirmspensijas vecumā	- Multi-enerģijas platformu attīstība un atlikumsiltuma izmantošana, kas ļauj diversificēt un nodrošināt videi draudzīgākus siltumenerģijas avotus - Siltumtīklu attīstība, kuru ieviešana ļauj efektīvāk siltumenerģijas pārvadi, un paplašināt piedāvāto pakalpojumu klāstu - Elektrotīklu balansēšanas pakalpojuma attīstība - Rīgas aglomerācijas attīstība, kas palielina pieprasījumu centralizēto siltumtīklu paplašināšanai - Augstas pievienotās vērtības pakalpojumu, piemēram, datu analītikas attīstība enerģētikas nozarē	- Siltumenerģijas patēriņa samazinājums, ko ietekmē vidējās gaisa temperatūras paaugstināšanās, veiktie energoefektivitātes pasākumi, konkurējošas tehnoloģijas - Iespējamās izmaiņas AER klasifikācijā, kā rezultātā varētu tikt ierobežota šķeldas izmantošana siltumenerģijas ražošanā - Kvalificētu speciālistu trūkums un mazs studējošo skaits enerģētikas nozarē - Ierobežojumi attiecībā uz jauno tehnoloģiju ieviešanu un jaunu pakalpojumu attīstību regulētā nozarē - Enerģētiskās drošības un tirgus fragmentācijas risks, ko ietekmē abu Rīgas krastu siltumapgādes tīklu savienojumu trūkums

03

Stratēģiskais ietvars

| Saturs | Vispārīga informācija | Esošā situācija | **Stratēģiskais ietvars** | Stratēģiskie mērķi |

Stratēģiskais ietvars raksturo ilgtermiņa ambīciju un darbības pamatprincipus



Vērtības definē vēlamās uzņēmuma darbinieku rīcības ikdienā un veido pamatu lēmumu pieņemšanai



PROFESIONALITĀTE

- Es atrodu piemērotāko risinājumu
- Es uzņemos atbildību par savu darbu
- Es mācos, izglītojos, pilnveidoju savas zināšanas, kvalifikāciju!
- Es dalos pieredzē
- Es iedziļinos
- Es uzklāsu konstruktīvu kritiku un atzīstu savas kļūdas
- Es sadarbojos ar kolēģiem
- Es sasniežu izvirzītos mērķus



LABBŪTĪBA

- Es veidoju drošu vidi
- Esmu uz sadarbību vērsts
- Es atbalstu privātās un darba dzīves līdzsvaru
- Es saku paldies par labi padarītu darbu, novērtēju kolēģu paveikto
- Es atbalstu ētiski komunikāciju
- Es izrādu interesi par kolēģu darbu
- Es pamanu un atzīmēju pozitīvo
- Es uzticos kolēģiem un viņus motivēju
- Es veicinu personāla attīstību



INOVĀCIJA

- Es sekoju jaunākajām tendencēm
- Es ģenerēju idejas, tās piedāvāju, virzu, iesaku, ieviešu
- Es uzņemos atbildību, risku
- Es veicu rūpīgu izpēti, analizēju
- Es novedu inovāciju procesu līdz galam
- Es esmu radošs un es eksperimentēju
- Es nebaidos kļūdīties, meklējot jaunus risinājumus
- Es esmu atvērts dažādībai un daudzveidībai



ELASTĪBA

- Es veidoju vienkāršus un saprotamus procesus
- Es pielāgojos kolēģa darba režīmam
- Es iniciēju diskusiju
- Es atbalstu un organizēju attālināto darbu
- Es konstruktīvi rīkojos nestandarta situācijās
- Es nosaku darbā prioritātes
- Es mobilizējos, ja nepieciešams
- Es pieņemu un atbalstu pārmaiņas

Vīzija 2050.gadam ir balstīta ilgtspējīgas attīstības mērķu ietvarā un tiecas ar uzņēmuma darbību sekmēt to sasniegšanu

Ilgtspējīgas attīstības koncepta esošajā attīstības fāzē lielākais fokuss ticis likts uz vides dimensiju, kas šobrīd vistālāk detalizēta un kurai piemīt augstākā brieduma pakāpe. Sociālās un pārvaldības dimensijas seko vides dimensijas attīstībai, kādēļ tuvāko gadu laikā sagaidāmas arvien jaunas iniciatīvas, standarti u.c. jaunumi. Sociālajā un pārvaldības dimensijā pašlaik nav noteikti konkrēti sasniedzamie mērķi, izņemot ANO iezīmētos ilgtspējīgas attīstības mērķus. Ilgtspējīgas attīstības mērķi caurvij visus Sabiedrības vīziju veidojošos elementus:

Drošība un kvalitāte. Sabiedrības darbība iekļauj kritiskas infrastruktūras nodrošināšanu iedzīvotājiem, tāpēc tā tiecas sasniegt augstāko drošības līmeni un darbības nepārtrauktību savos procesos. Sabiedrības procesi tiek organizēti atbilstoši pastāvošajām vides, kiberdrošības un darba drošības prasībām, kā arī klientu pieprasījumam pēc augstas pakalpojuma kvalitātes.

Energoefektivitāte un klimatneitralitāte. Sabiedrība tiecas uz uzlabotu energoefektivitāti siltumenerģijas pārvades un sadales procesos, kas nozīmē mazākus siltuma zudumus un izmaksas gala klientiem, kā arī uz klimatneitralitāti siltuma ražošanas procesos. Sabiedrības ambīcija ietver diversificēta un droša kurināmā portfeļa veidošanu, izmantojot AER, šķeldu, dabasgāzi, un atlikumsiltumu, sabalansēti sasniedzot saistošos vides mērķus.

Enerģijas kompetences centrs. Sabiedrības ambīcija ir izveidot enerģijas kompetences centru, kā ietvaros akumulētās kompetences izmantot nozares attīstībā Latvijas un Baltijas mērogā.

Liberalizēts tirgus un efektīva regulācija. Sabiedrības mērķis ir darboties liberalizētā siltumenerģijas ražošanas tirgū, veicinot konkurences apstākļus un efektīvāko cenu piedāvāšanu gala lietotājiem.

Pakalpojumu atdeve. Sabiedrības darbība ir efektīva un ienesīga atbilstoši nozares standartiem. Ienākumi no sabiedrības darbībām ir pietiekami, lai tos ieguldītu tālākā uzņēmuma un jaunu biznesa virzienu attīstībā, nodrošinot klientu pieprasījumu un saņemot augstu apmierinātības novērtējumu.

Vīzija 2050: Enerģijas+ apmaiņas platforma, kas atvērta ikvienam



Avots: AS «Rīgas Siltums» informācija, KPMG analīze

ANO ilgtspējīgās attīstības mērķi, kas attiecināmi uz RS



Avots: Ilgtspējīgās attīstības mērķi | UNESCO Latvijas Nacionālā komisija

04

Stratēģiskie mērķi

| Saturs | Vispārīga informācija | Esošā situācija | Stratēģiskais ietvars | **Stratēģiskie mērķi** |

Ilgtermiņa vīzijas sasniegšanai plānotas izmaiņas esošajā uzņēmuma biznesa un operacionālajā modeli

Klientu skaita palielināšana, piedāvājot jaunus pakalpojumus un paplašinot tīklu, lai sekmētu efektīvas un videi draudzīgas enerģijas pieejamību

Segmentācijā un atšķirīgās vajadzībās balstītas klientu attiecības un «vienas pieturas» aģentūras izveide

Klientu izglītošana un energoprātības veicināšana

CSA tīkla atjaunošana un digitalizācija, veicinot siltumapgādes drošību un darbības nepārtrauktību

Mērķtiecīga tīkla savienošana un izplešana jaunās darbības zonās

Efektivitātes uzlabošana un diversificēta ražošanas portfeļa izveide: elektrokatli, ūdeņraža tehnoloģijas, absorbcijas siltumsūkņi, enerģijas akumulācija

Tirgus liberalizācija un vienotu tirgus principu izveide visā licences zonā, veicinot konkurenci enerģijas ražošanā

Iniciatīvu virzīšana nozares regulējuma izmaiņām, lai nodrošinātu atbilstošu jauno tehnoloģiju tarifikāciju un efektīvu tarifu

Klienti

Produkti un pakalpojumi

Jaunu produktu un pakalpojumu izveide: centralizētā aukstumapgāde, elektrotīkla balansēšana, divvirzienu siltumapgāde

Ūdenraža produktu, datu pakalpojumu potenciāla izpēte, nodrošinot attīstību atbilstoši aktuālākajām tirgus tendencēm

Darbinieku labbūtības veicināšana, pilnveidojot atalgojuma politiku, uzlabojot darba vidi, t.sk., attīstot jaunu dispečera un datu centru

Kompetences centra izveide, nodrošinot pētniecības un attīstības iespējas, darbinieku profesionālo pilnveidi un jauno speciālistu piesaisti, kā arī sabiedrības izglītošanu

Pārvaldības procesu uzlabojumi un organizatoriskās struktūras maiņa

Koncerna struktūras pielāgošana izvirzīto mērķu sasniegšanai, t.sk., potenciālai akciju un obligāciju izlaišanai

Uzņēmuma tēla maiņa

Tīkli un tehnoloģijas

**Izmaiņas
biznesa un
operacionālajā
modelī**

Cilvēkresursi

**Organizācija
un kultūra**

**Tirgus un
konkurence**

Izmaiņu īstenošanai vidējā termiņā definēti četri stratēģiskie mērķi

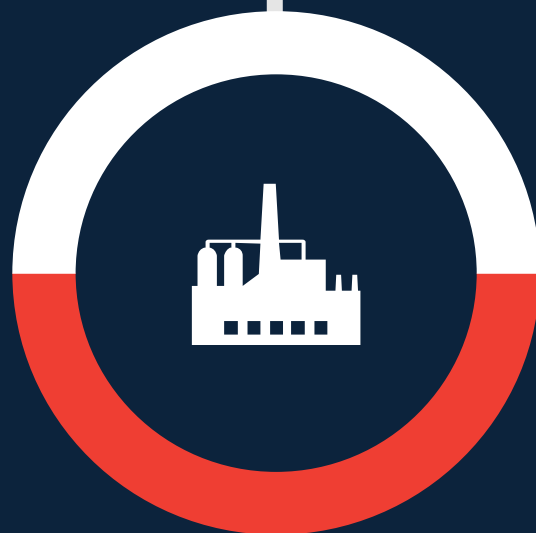
Tīkla attīstība un ekspansija

Ņemot vērā apstākļus, kas veicinās potenciālu siltumenerģijas pieprasījuma samazināšanos, viens no galvenajiem mērķiem ir jaunu CSA zonu apgūšana, piesaistot arvien jaunus klientus. Tas īstenojams, lai saglabātu vai palielinātu siltumenerģijas patēriņu situācijā, kad sarūk iedzīvotāju (klientu) skaits, pieaug vidējā gaisa temperatūra, paaugstinās ēku energoefektivitāte, pieaug klientu energoprasmes u.c. Tīkla attīstība un ekspansija ir arī būtisks efektīvas CSA nodrošināšanas priekšnosacījums, jo, sekmējot vairāk pieslēgumu, kam ir pieejama CSA, siltumenerģija tiek saražota ar lielāku lietderības koeficientu un videi draudzīgāk, nekā situācijās, ja pakalpojumu nodrošina mazākas kapacitātes KM vai ar individuāliem apkures risinājumiem.

Atjaunot un modernizēt CSA tīklu

Attīstīt jaunus pārvades un sadales pakalpojumus

Nodrošināt plānveidīgu un mērķtiecīgu CSA tīkla paplašināšanu



**Diversificēt un modernizēt
ražošanas avotus**

**Izstrādāt enerģijas
akumulācijas risinājumus**

**Attīstīt jaunus enerģijas
ražošanas pakalpojumus**

Multi-enerģijas platformas attīstība

Ņemot vērā izmaiņas klientu, kas izmanto Sabiedrības pamatpakalpojumus, skaitā, kā arī jaunākās tendences enerģijas ražošanas tehnoloģijās un potenciālās izmaiņas pašlaik izmantoto kurināmo klasifikācijā un pieejamībā, viens no Sabiedrības mērķiem ir multi-enerģijas platformas attīstība. Tā ir būtisks faktors efektīvākai, konkurētspējīgākai, un klientiem izdevīgākai Sabiedrības darbībai. Tiek samazināta paļaušanās uz vienu vai dažiem kurināmā veidiem, tādējādi mazinot riskus, kas saistīti ar to pieejamību. Sabiedrības ražošanas portfeļa diversifikācija ļauj attīstīt arī jaunus biznesa virzienus, piemēram, piedāvājot elektrotīkla balansēšanas pakalpojumus (atbilstoši juridisko un konkurences risku izvērtējumam); kā arī ļauj uzņēmumam attīstīties un nostiprināt savu vietu tirgū, kļūstot par enerģijas platformu, kas saviem klientiem spēj piedāvāt saistītus pakalpojumus (kas gala klientiem izmaksā lētāk nekā atsevišķi pakalpojumi).

Darbinieku attīstības veicināšana

Uzņēmuma pamatā ir uzņēmuma darbinieki, viņu kompetences, lai sniegtu drošus un kvalitatīvus pakalpojumus. Esošo problēmu, kas saistītas ar lielu darbinieku mainību un nepietiekamu jauno darbinieku pievienošanos Sabiedrības kolektīvam, risināšanai nepieciešams gan uzlabot jaunu darbinieku piesaisti, gan nodrošināt kvalitatīvu esošo darbinieku attīstību. Svarīgi ir uzturēt un attīstīt darbinieku kompetences un zināšanas, nodrošinot iekšējas un ārējas mācības un kursus, kā arī sniedzot iespējas pilnveidoties izpētes projektos. Būtiski sekmēt darbinieku labbūtību, investējot darba vidē un darbinieku apmierinātībā.

Attīstīt darbinieku profesionālās kompetences

Uzlabot darbinieku labbūtību

Sekmēt efektīvu un kvalitatīvu darbinieku savstarpējo un ārējo sadarbību



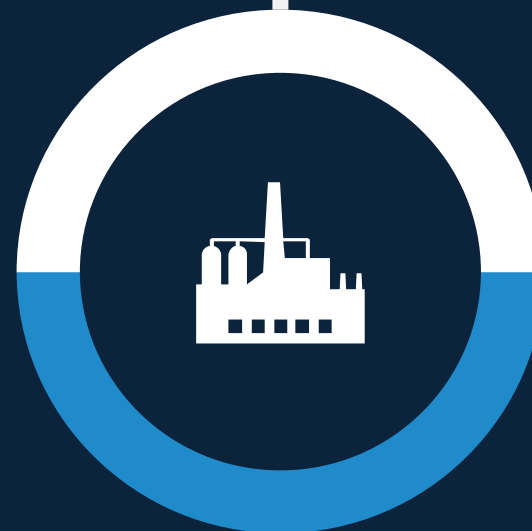
Iekšējo procesu efektivitātes uzlabošana

Ņemot vērā pašreizējo birokrātisko slogu, neefektīvo komunikācijas apriti uzņēmumā, kā arī nevienlīdzīgu organizācijas attīstības līmeni dažādos departamentos, Sabiedrībai nepieciešams uzlabot savu iekšējo procesu struktūru, padarot tos efektīvākus un optimālākus. Efektīvāki Sabiedrības iekšējie procesi padara uzņēmuma darbību un lēmumu pieņemšanas procesus dinamiskākus, veicina skaidru un mērķtiecīgu iekšējo komunikāciju, kā arī optimizē darbinieku laiku un uzņēmuma izmaksas.

Attīstīt mūsdienīgus un uz klientiem centrētus procesus

Nodrošināt augstām un ekonomiski pamatotām prasībām atbilstošu uzņēmuma pārvaldību

Paaugstināt procesu efektivitāti un automatizāciju



Prioritārās darbības

1. Siltumtīkli

Ilgspējīga CSA tīklu ekspansija Rīgā (vismaz viena jauna pievienota CSS) un Pierīgā.

3. Klienti

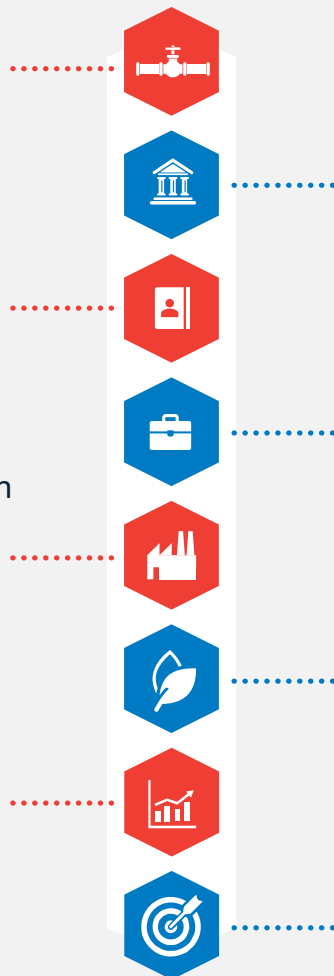
Klientu pieslēgumu skaita palielināšana, sasniedzot vismaz 80% pārklājumu klientiem, kuriem pieejama CSA, Rīgā un vismaz 10% Pierīgā.

5. Ražošana

Esošo siltumavotu optimizācija, tehnoloģiju nomaiņa un energoefektivitātes paaugstināšana – CO2 uztvērēju, absorbcijas siltumsūkņu, elektrisko katlu iegāde un uzstādīšana.

7. Jauni pakalpojumi klientiem

Jaunu pakalpojumu attīstība, t.sk., atgaitas siltumenerģija, dzesēšanas tīklu pieslēgumi CSA, “vienas pieturas aģentūra” jeb vienkāršota pieslēgumu noformēšana un sagatavošana.



2. Tirgus un tarifi

Siltumenerģijas tirgus modelis, kas iekļauj pilnvērtīgu atlikumsiltuma izmantošanu CSA par iespējami zemākām cenām. Pielāgošanās potenciālām tarifa metodikas izmaiņām, nodrošinot sekmīgu turpmāko darbību.

4. Finances

Nodrošināt ilgtspējīgu, uz attīstību vērstu finanšu situāciju, izmantojot starptautiskus aizdevumus un līdzdalību ES struktūrfondu programmās.

6. Kurināmā diversifikācija

Mērķtiecīga kurināmā diversifikācija, sasniedzot vismaz 70-80% ražošanu no atjaunojamiem energoresursiem.

8. Inovācijas un eksports

Inovāciju un eksporta pakalpojumu attīstība, t.sk., sintētiskā metāna ražošana, balansēšanas pakalpojumi, kā arī elektroenerģijas ražošana un eksports.

Progresu mērķu sasniegšanai ļaus novērtēt izvēlētie finanšu un nefinanšu rādītāji (1 no 2)

Finanšu rādītāji		2023	2030
Ieņēmumi, t.sk.	Tūkst. EUR	442 014	287 685
Siltumenerģijas ražošana	Tūkst. EUR	402 356	217 696
Siltumenerģijas sadale un tirgus operatora funkcija	Tūkst. EUR	34 987	62 421
Citi ieņēmumi	Tūkst. EUR	4 670	7 569
Aktīvi	Tūkst. EUR	275 952	593 986
Kapitālieguldījumi	Tūkst. EUR	42 343	60 996
EBITDA	Tūkst. EUR	26 907	65 569
EBITDA marža	%	6,1	22,8
EBIT	Tūkst. EUR	12 144	38 204
EBIT marža	%	2,7	13,3
Neto peļņa	Tūkst. EUR	8 652	23 865
Neto peļņas marža	%	2,0	8,3
Jaunu pakalpojumu un produktu ieviešana nodrošina vismaz 2 milj. EUR ieņēmumus 2026.gadā un 5 milj. EUR ieņēmumus 2028.gadā.	Milj. EUR	Nav	>2 (2026), >5 (2028)

Progresu mērķu sasniegšanai ļaus novērtēt izvēlētie finanšu un nefinanšu rādītāji (2 no 2)

Nefinanšu rādītāji		2023	2030			2023	2030
Patērētājiem nodotais siltumenerģijas apjoms	GWh	3 029	3 265	Normalizētais siltumenerģijas zudumu lielums siltumtīklos	%	12.7	<12
Siltumtīklu vidējais vecums	Gadi	28.4	28	Efektīva siltuma iegādes procedūra, kas veicina konkurenci un lietderīgu kurināmā un siltuma izmantošanu no siltumavotiem, kas pieslēgti pie siltumapgādes sistēmas.	Ir/Nav	Nav	Ir
AER īpatsvars no izmantotā kurināmā	%	54	70				
Uzņēmuma radīto SEG emisiju samazinājums	t. CO2	95096 (2022)	-7560	Uzsākta un nodrošināta siltumapgādes pakalpojumu sniegšana vismaz divās atsevišķās CSS ārpus Rīgas un vismaz vienā – eksporta tirgū, ja tas ir ekonomiski pamatoti.	Ir/Nav	Nav	Ir
Klientu apmierinātības indekss	%	n/a	Pieaugums par 1%/gadā				
Darbinieku apmierinātības indekss	%	n/a	75	Siltumapgādes nepārtrauktība	%	99.6 (2022)	99.8
Kapitālsabiedrības neregulēto pakalpojumu atdeve pret attiecināmo apgrozījumu	%	n/a	7	Iekšējās kontroles sistēma un risku vadība saskaņā ar labas korporatīvās pārvaldības ieteikumiem.	Ir/Nav	Nav	Ir
Ieguldījumi pētniecībā un attīstībā vai inovācijās no apgrozījuma (0,5%)	Tūkst. EUR	2 210	1 547	Jauda jaunajiem pieslēgumiem centralizētai siltumapgādei Rīgā	MW	27 (2022)	20

AKCIJU SABIEDRĪBA
RĪGAS SILTUMS

