

**Par AS "RĪGAS SILTUMS" vidēja  
termiņa darbības stratēģiju periodam  
no 2019./2020.f.g. līdz 2021./2022.f.g.**

## SATURS

1. Vispārējā daļa .....	5
1.1. Misija, vīzija, mērķi, vērtības .....	5
1.1.1. Misija .....	5
1.1.2. Vīzija.....	5
1.1.3. Mērķi.....	5
1.1.4. Vērtības .....	5
1.1.5. Īpašuma struktūra.....	6
1.1.6. Līdzdalība citās sabiedrībās .....	6
1.1.7. Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā .....	7
1.1.8. Kapitālsabiedrības darbības veids.....	7
1.1.9. Akciju sabiedrības vadība un struktūra.....	8
2. AS „RĪGAS SILTUMS” darbības raksturojums.....	10
2.1. AS “RĪGAS SILTUMS” biznesa modelis, t.sk. produkti un pakalpojumi .....	10
2.2. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts .....	10
3. Stratēģiskie mērķi .....	15
3.1. Vides aizsardzība – negatīvas ietekmes uz vidi samazināšana .....	15
3.1.1. Energoefektivitātes palielināšana .....	16
3.1.1.1. Siltumenerģijas zudumu samazināšana .....	16
3.1.1.2. Elektroenerģijas patēriņa samazināšana .....	19
3.1.1.3. Jaunu tehnoloģiju ieviešana un esošo siltumenerģijas ražošanas iekārtu modernizēšana, izmantojot labākos pieejamos tehniskos paņēmienus.....	20
3.1.1.4. NOx izmešu samazināšana.....	20
3.1.1.5. Atjaunojamās enerģijas jaudu īpatsvara palielināšana.....	20
3.1.1.6. Uzņēmuma transporta negatīvās ietekmes uz apkārtējo vidi samazināšana .....	21
3.2. Siltumapgādes drošības un nepārtrauktības nodrošināšana.....	21

3.2.1. Pagaidu siltumtīklu izmantošana remontdarbu laikā .....	21
3.2.2. Siltumtīklu drenāžas sistēmas skalošana .....	22
3.2.3. Siltumtīklu noplūžu signalizācijas ierīkošana .....	22
3.2.4. Avārijas kurināmā rezervju attīstība .....	22
3.3. Siltumenerģijas tirgus daļas Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā saglabāšana .....	23
3.3.1. Jaunu klientu piesaistīšana .....	23
3.3.2. Siltumenerģijas tarifa konkurētspējas nodrošināšana pēc elektroenerģijas iepirkuma atbalsta beigām .....	24
4. Nefinanšu mērķi .....	26
4.1. Siltumenerģijas patēriņa samazināšana pie gala lietotājiem .....	26
4.2. Vides aizsardzība .....	27
4.4. Uzņēmuma tēla pilnveidošana un popularizēšana .....	28
4.5. Darba vides attīstība.....	29
4.5.1. Darbinieku izglītošana un kompetenču paaugstināšana .....	29
4.5.2. Darbinieku iesaistes palielināšana .....	29
5. Uzņēmuma SWOT (stipro un vājo pušu) analīze .....	31
5.1. Stiprās puses.....	31
5.2. Vājās puses.....	32
5.2.1. Vājās puses, kuras nav iespējams ietekmēt:.....	32
5.2.2. Vājās puses, kuru ietekme ir apzināta un noris darbs pie to samazināšanas: .....	34
5.3. Iespējas.....	34
5.4. Draudi (Riski).....	36
6. Finanšu mērķi .....	37
7. Peļņas vai zaudējumu aprēķins .....	39
8. Bilance .....	40
9. Naudas plūsma .....	41

10. Pielikums.....	42
10.1. Vidējā termiņa rīcības stratēģijas sasniedzamie rezultāti periodam no 2019./2020.f.g. līdz 2021./2022.f.g. ....	43

## 1. VISPĀRĒJĀ DAĻA

AS "RĪGAS SILTUMS" vidēja termiņa darbības stratēģijā tiek noteiktas prioritātes un mērķi, plānojot un nodrošinot pieejamos resursus turpmākajiem 3 gadiem. Izstrādājot stratēģiju, tiek izvērtēta uzņēmuma līdzšinējā attīstība, identificēti turpmākie attīstības virzieni un izvirzīti konkrēti uzdevumi to sasniegšanai, kas būtu īstenojami no 2019./2020. līdz 2021./2022. finanšu gadam, sasaistot tos ar pieejamajiem finanšu resursiem.

Stratēģija izstrādāta, ņemot vērā AS „RĪGAS SILTUMS” finanšu vadības plānu no 2019./2020. līdz 2028./2029. finanšu gadam.

### 1.1. Misija, vīzija, mērķi, vērtības

#### 1.1.1. Misija

Nodrošināt Rīgu ar drošu, kvalitatīvu, videi draudzīgu un ilgtspējīgu centralizētu siltumapgādi.

#### 1.1.2. Vīzija

Veicināt centralizētās siltumapgādes attīstību un būt labākajam prakses paraugam Latvijā un Baltijā.

#### 1.1.3. Mērķi

Palielināt centralizētās siltumapgādes konkurētspēju un nodrošināt patērētājiem kvalitatīvu servisa līmeni.

Panākt augstu siltumapgādes drošību, izmantojot modernas un efektīvas siltumapgādes tehnoloģijas.

Attīstīt atjaunojamo energoresursu izmantošanu siltumenerģijas un elektroenerģijas ražošanā, veicot kurināmā diversifikāciju.

#### 1.1.4. Vērtības

**Pieejamība un atklātība** – 24 stundas diennaktī un 7 dienas nedēļā esam pieejami klientiem pa bezmaksas klienta palīdzības tālruni 80000090. Esam atklāti un pretimnākoši, risinām saistošus jautājumus un veicinām pieredzes apmaiņu.

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

**Uzticamība** – mēs pildām dotos solījumus un darbojamies ilgtermiņā, tāpēc klienti un darbinieki uz mums var paļauties;

**Efektīva ražošana** – inovatīvu un efektīvu tehnoloģiju ieviešana, profesionāla pieeja, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.

#### 1.1.5. Īpašuma struktūra

Akciju sabiedrība „RĪGAS SILTUMS” reģistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā 1996.gada 14.martā un pārreģistrēta Komercreģistrā 08.05.2004. Reālu darbību, ražojot un piegādājot siltumu, uzņēmums uzsāka 1996.gada 1.maijā.

Sabiedrības pamatkapitāls ir 66 968 300 EUR.

#### Akciju kapitāla sadalījums 30.09.2018.

Tabula 1.

Nosaukums	Akciju skaits	%
<b>Rīgas dome</b> (reģ.Nr.90000064250) reģistrācijas valsts – Latvijas Republika	328 144	49,00
<b>Latvijas Valsts</b> (Ar Ministru kabineta 12.03.2008. rīkojumu par valstij piederošo kapitāla daļu turētāju iecelta Ekonomikas ministrija)	328 110	48,995
<b>SIA „Enerģijas risinājumi.RIX”</b> (vienotais reģ.Nr.40003718848) reģistrācijas valsts – Latvijas Republika	13 395	2,00
<b>Akciju sabiedrība „LATVENERGO”</b> (vienotais reģ.Nr.40003032949) reģistrācijas valsts – Latvijas Republika	34	0,005

#### 1.1.6. Līdzdalība citās sabiedrībās

Lai mazinātu atkarību no importētajiem energoresursiem, samazinātu siltumenerģijas cenu un veicinātu uzņēmuma konkurētspēju, 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. Ņemot vērā akcionāru pārstāvju vairākkārt pausto viedokli par to, ka AS “RĪGAS SILTUMS” būtu lietderīgi apsvērt iespēju šo projektu realizēt tikai ar saviem spēkiem, saņemot piedāvājumu izmantot pirmpirkuma tiesības un iegādāties visas pamatkapitāla daļas, AS “RĪGAS SILTUMS” 2017.gada 22.decembrī parakstīja pirkuma līgumu un kļuva par SIA “Rīgas BioEnerģija” vienīgo īpašnieku.

### 1.1.7. Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā

Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 58.panta 1.daļas 1.punkta b) apakšpunktā prasītā informācija par AS "RĪGAS SILTUMS" veiktajām iemaksām valsts vai pašvaldības budžetā par 2018.finanšu gadu (AS "RĪGAS SILTUMS" finanšu gads ir no 2017.gada 1.oktobra līdz 2018.gada 30.septembrim):

#### Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā (tūkst. EUR)

Tabula 2.

Nodokļa veids	Maksājumi valsts budžetā		Maksājumi pašvaldības budžetā
	Maksājumi	Atskaitījumi	
Pievienotās vērtības nodoklis	2 339	3 941	
Uzņēmuma ienākuma nodoklis	300		
Iedzīvotāju ienākuma nodoklis	3 036		
Sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	5 730		
Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva	4		
Dabas resursu nodoklis	165		
Nekustamā īpašuma nodoklis			152

### 1.1.8. Kapitālsabiedrības darbības veids

Akciju sabiedrības „RĪGAS SILTUMS” komercdarbība nodrošina lietotājus Rīgas pilsētā ar centralizētu, nepārtrauktu, ekonomiski pamatotu, pieprasījumam atbilstošā apjomā un vides aizsardzības nosacījumiem atbilstošu siltumapgādi.

Sabiedrība veic šādu komercdarbību:

- tvaika piegāde un gaisa kondicionēšana (35.30);
- elektroenerģijas ražošana (35.11);
- citur neklasificēta ražošana (32.99);
- elektroenerģijas sadale (35.13);
- elektroenerģijas tirdzniecība (35.14);
- cauruļvadu transports (49.50);
- elektroinstalācijas ierīkošana (43.21);
- elektroapgādes un telekomunikāciju sistēmu būvniecība (42.22);
- cauruļvadu, apkures un gaisa kondicionēšanas iekārtu uzstādīšana (43.22);
- citu inženiersistēmu montāža (43.29);
- iekārtu remonts (33.12);

- citu ierīču remonts (33.19);
- citur neklasificēta inženierbūvniecība (42.99);
- būvniecības projektu izstrādāšana (41.10);
- specializētie projektēšanas darbi (74.10);
- arhitektūras pakalpojumi (71.11);
- inženierdarbības un ar tām saistītās tehniskās konsultācijas (71.12);
- ēku nojaukšana (43.11);
- dzīvojamo un nedzīvojamo ēku būvniecība (41.20);
- citur neklasificēti specializētie būvdarbi (43.99);
- tehniskā pārbaude un analīze (71.20);
- sava nekustamā īpašuma pirkšana un pārdošana (68.10);
- sava vai nomātā nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana (68.20);
- citur neklasificēta izglītība (85.59);
- ārējās citur neklasificētas uzņēmējdarbības veicināšanas palīgdarbības (82.99).

#### **1.1.9. Akciju sabiedrības vadība un struktūra**

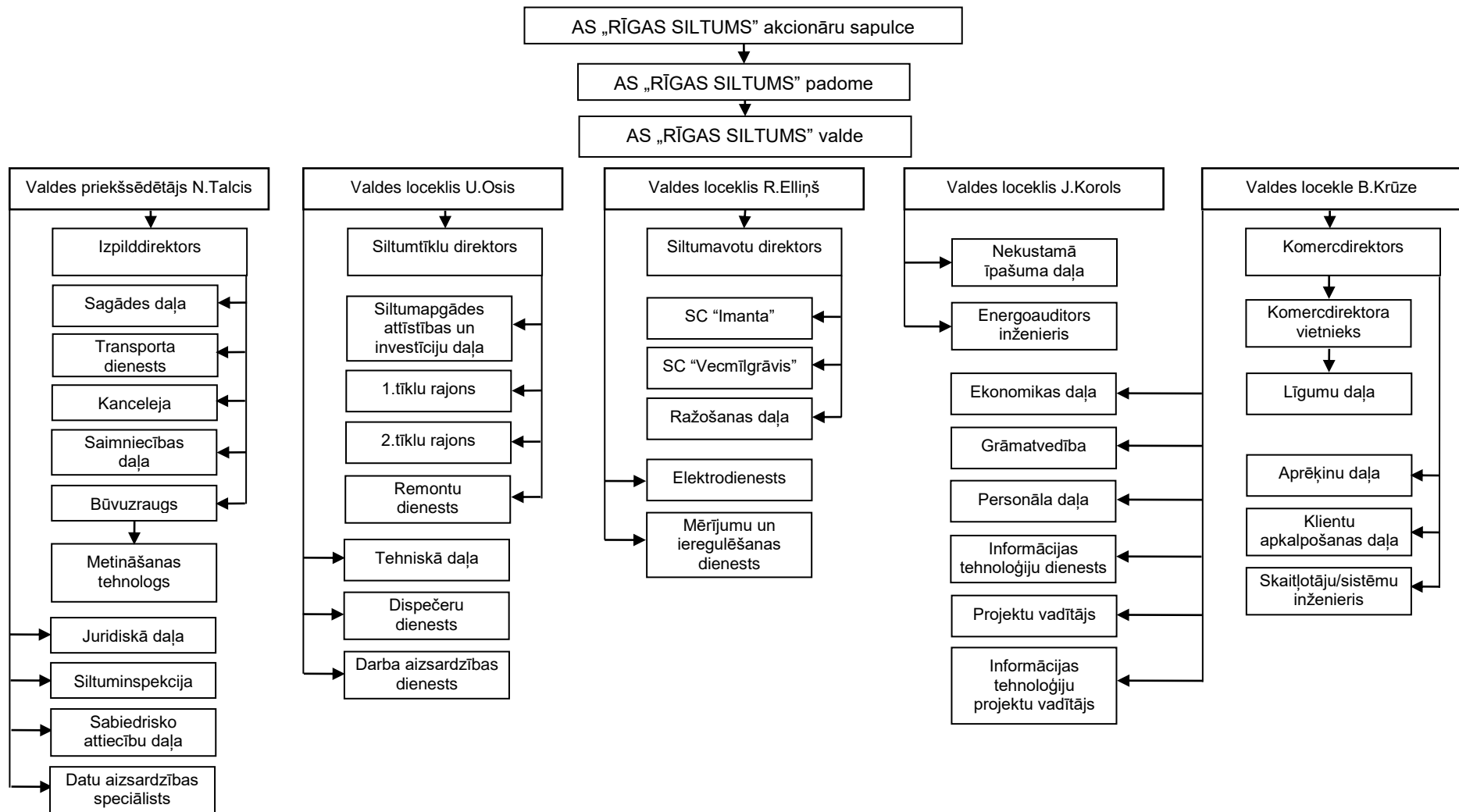
AS „RĪGAS SILTUMS” pārvaldes kārtību nosaka tās statūti, dibināšanas līgums, kā arī likumi par attiecīgo uzņēmējdarbības formu. AS „RĪGAS SILTUMS” uzņēmējdarbības organizācija atbilst vertikāli integrētai pārvaldes struktūrai.

AS „RĪGAS SILTUMS” pārvaldes institūcijas ir akcionāru sapulce, padome un valde. Akcionāru sapulce ir augstākā akciju sabiedrības pārvaldes institūcija, kurā akcionāri īsteno savas tiesības sabiedrības pārvaldē.

AS „RĪGAS SILTUMS” darbību nodrošina 27 struktūrvienības. Siltumenerģija tiek ražota 5 siltumcentrālēs, 40 automatizētās gāzes kurināmā katlu mājās.

Kopējais akciju sabiedrībā „RĪGAS SILTUMS” strādājošo skaits ir 692, no kuriem 671 ir pamatdarbībā nodarbinātie, bet 21 ir ēku iekšējo siltumapgādes sistēmu tehniskās apkopēs nodarbinātie.





**Attēls 1. Akciju sabiedrības „RĪGAS SILTUMS” struktūra**

## **2. AS „RĪGAS SILTUMS” DARBĪBAS RAKSTUROJUMS**

### **2.1. AS “RĪGAS SILTUMS” biznesa modelis, t.sk. produkti un pakalpojumi**

AS „RĪGAS SILTUMS” ir lielākais centralizētās siltumapgādes uzņēmums Latvijā un Baltijas valstīs, kas nodarbojas ar siltumenerģijas ražošanu, pārvadi, sadali, realizāciju, siltumenerģijas un elektroenerģijas vienlaicīgu ražošanu koģenerācijas stacijās, kā arī siltumtīklu un ēku iekšējo inženierkomunikāciju sistēmu apkalpošanu Rīgā.

No kopējiem akciju sabiedrības ieņēmumiem vairāk kā 90% tiek iegūti no siltumenerģijas realizācijas.

Paralēli siltuma ražošanai koģenerācijas procesā tiek ražota elektroenerģija, no kuras daļu akciju sabiedrība izmanto savos ražošanas avotos, bet atlikušo pārdod. Ieņēmumi par elektroenerģijas pārdošanu veido apmēram 7% no kopējiem ieņēmumiem.

AS „RĪGAS SILTUMS” veic arī Rīgas pilsētas ēku iekšējo siltumapgādes sistēmu tehnisko apkopi (ĒISA) ar kopējo ēku platību 1,1 milj. m<sup>2</sup>. Ieņēmumi no ĒISA veido mazāk kā procentu no kopējiem ieņēmumiem. Attīstot ĒISA pakalpojumus, akciju sabiedrība bez ēku iekšējo siltumapgādes sistēmu apkalpes piedāvā arī aukstā ūdens apgādes un kanalizācijas, kā arī elektroapgādes sistēmu apkalpes darbus.

Pārējie akciju sabiedrības veiktie pakalpojumi:

- maksas pakalpojumi iedzīvotājiem;
- SIA „Rīgas ūdens” sūkņu staciju apkalpošana;
- siltummaiņu skalošana ēkās, par kurām nav līgumsaistību.

Ieņēmumi no pārējiem pakalpojumiem veido nedaudz vairāk kā vienu procentu no kopējiem ieņēmumiem.

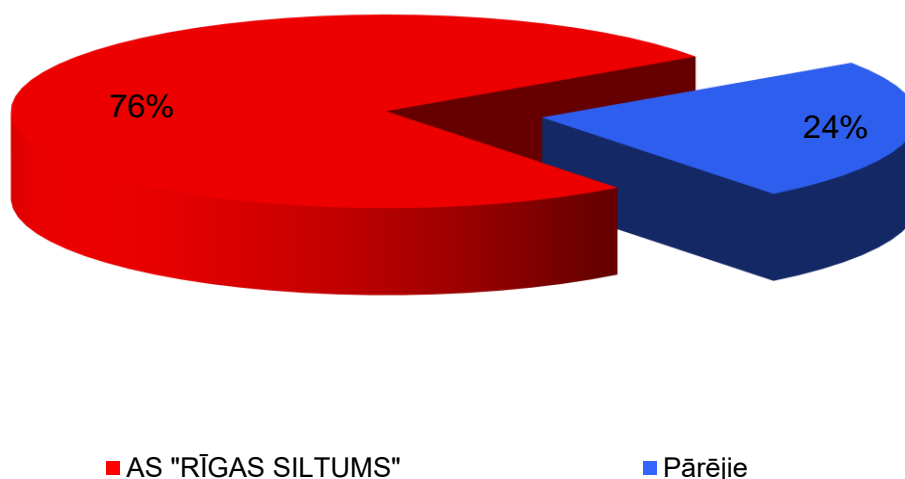
### **2.2. Tirgus analīze, konkurentu un klientu apraksts**

AS „RĪGAS SILTUMS” siltumapgādes darbības zona ir 307,30 km<sup>2</sup>, tajā skaitā Rīgas administratīvā teritorijā – 307,17 km<sup>2</sup> un Dreiliņos Stopiņu novadā Biķeru ielā 2 – 0,13 km<sup>2</sup>. Rīgas pilsētas siltumtīklu kopējais garums ir apmēram 800 km, no kuriem 87% atrodas AS „RĪGAS SILTUMS” īpašumā. Uzņēmumam



fiziskā persona, un nodrošina siltumenerģijas piegādi siltumnesēja veidā līdz atbildības robežai (vairumā gadījumos līdz noslēdzošai armatūrai ēkas ievadā). Siltumapgādes sistēma aiz piederības robežas ir nekustamā īpašuma īpašnieku kopīpašums.

Par ēku siltumapgādi ir noslēgti vairāk nekā 6,7 tūkst. līgumu. Apmēram 76% no visas siltumenerģijas, kas nepieciešama Rīgas iedzīvotājiem, pārvada un sadala AS "RĪGAS SILTUMS". Gandrīz 77% no uzņēmuma piegādātās siltumenerģijas tiek izmantota dzīvojamo māju apkurei un karstā ūdens sagatavošanai.



**Attēls 3. Centralizētās siltumapgādes tirgus sadalījums**

Tā kā akciju sabiedrība Rīgā atrodas dominējošā stāvoklī siltumapgādē, tā ir pakļauta Konkurences likuma prasībām. Saskaņā ar Konkurences likuma 13.panta nosacījumiem jebkuram tirgus dalībniekam, kas atrodas dominējošā stāvoklī, ir aizliegts jebkāda veidā ļaunprātīgi to izmantot Latvijas teritorijā. Pamatojoties uz Konkurences likuma prasībām, sabiedrība ar visiem siltumenerģijas lietotājiem slēdz ekvivalentus līgumus, neradot kādam tirgus dalībniekam labvēlīgākus vai nelabvēlīgākus nosacījumus.

AS „RĪGAS SILTUMS” 69% no klientiem nodotās siltumenerģijas iepērk no AS „Latvenergo” koģenerācijas stacijām TEC-1, TEC-2, SIA „Juglas jauda”, SIA “Rīgas BioEnerģija”, SIA “Rīgas Enerģija”, SIA “Eco Energy” un SIA “Energia

Verde", bet pārējo apjomu saražo akciju sabiedrības 5 siltumcentrālēs un 40 vidējās un mazās katlu mājās.

AS „RĪGAS SILTUMS” ražotnēs kā kurināmais galvenokārt tiek izmantota dabasgāze, taču, domājot par videi draudzīgāku energoresursu izmantošanu, arvien vairāk kā kurināmais tiek izmantoti atjaunojamie energoresursi.

Saskaņā ar sabiedrības klasifikatoru siltumenerģijas lietotāji ir iedalīti divās pamatgrupās:

1.grupa - nedzīvojamo ēku un dzīvojamo ēku komercplatības īpašnieki vai to pilnvarotās personas, t.i.:

- komersanti,
- izglītības iestādes,
- ārstniecības iestādes,
- valsts, pašvaldības iestādes un sabiedriskās organizācijas.

2.grupa - dzīvojamo ēku īpašnieki/pārvaldnieki (pilnvarotās personas), t.i.:

- valsts, pašvaldības un sabiedrisko organizāciju dzīvojamais fonds,
- Rīgas pašvaldības dzīvojamais fonds (SIA “Rīgas namu pārvaldnieks”),
- dzīvokļu īpašnieku biedrības un pārējie privātīpašnieki.

Bez AS „RĪGAS SILTUMS” piegādātās siltumenerģijas Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā siltumapgāde tiek nodrošināta, izmantojot lokālās katlu mājas, gāzes katlus ēkās un dzīvokļos.

AS „RĪGAS SILTUMS” uzdevums ir nodrošināt pakalpojumu kvalitāti un cenu, lai saglabātu pašreizējo tirgus daļu. Ņemot vērā, ka līdz ar energoefektivitātes pasākumu ieviešanu samazināsies siltumenerģijas patēriņa apjomi pie esošajiem klientiem, ir nepieciešams piesaistīt jaunus klientus.

AS „RĪGAS SILTUMS” veic arī ēku iekšējo inženierkomunikāciju sistēmu apkopi (ĒIISA) aptuveni 5% no Rīgas namos esošās platības, kas izmanto centralizēto siltumapgādi. Bez AS „RĪGAS SILTUMS” ir vairākas firmas, kuras nodrošina siltummezglu pārbaudi, remontus un citus darbus, jo ēkas īpašnieks var izvēlēties, kam uzticēt ēku iekšējo siltumapgādes sistēmas apkopi.

AS „RĪGAS SILTUMS” slēdz līgumu par ēku iekšējo inženierkomunikāciju sistēmu tehnisko apkopi, ja mājā patērē akciju sabiedrības piegādāto siltumenerģiju un ar ēkas īpašnieku ir noslēgts līgums par siltumenerģijas piegādi un lietošanu. Pastāvot konkurencei šajā nozarē, pakalpojumi jānodrošina par

konkurētspējīgu cenu, bet šo pakalpojumu maksa par vienu kvadrātmetru ir atkarīga no iekšējo inženierkomunikāciju sistēmu tehniskā stāvokļa, ēkas platības un darba apjoma. Nodrošinot klientiem kvalitatīvu un savlaicīgu ĒIISA pakalpojumu sniegšanu, AS "RĪGAS SILTUMS" kopš 2017.gada piedāvā saviem klientiem visu ēku iekšējo inženierkomunikāciju tehnisko apkalpi, t.i. siltumapgādes sistēmas, aukstā ūdens un kanalizācijas sistēmas un elektroapgādes sistēmas.

### **3. STRATĒĢISKIE MĒRĶI**

AS „RĪGAS SILTUMS” galvenais uzdevums ir nodrošināt Rīgu ar drošu, kvalitatīvu, videi draudzīgu un ilgtspējīgu centralizētu siltumapgādi.

Galvenās vadlīnijas, pēc kurām tiek plānota tuvāko 3 gadu uzņēmuma darbība, ir vides aizsardzība, siltumapgādes drošība un nepārtrauktība, tirgus daļas paplašināšana un darba vides attīstība.

Par AS „RĪGAS SILTUMS” tehniski – ekonomiskās taktikas mērķi izvirzīta investīciju ieguldīšana tādos tehniskos pasākumos, kas sniedz atdevi pēc iespējas īsākā laika periodā, kā arī projektos, kas palielina centralizētās siltumapgādes drošību un nepārtrauktību.

Izstrādājot akciju sabiedrības 3 gadu stratēģiju, ir ņemts vērā Rīgas attīstības programmas 2014.-2020.gadam Rīcības plāns, Rīgas attīstības programmas Investīciju plāna projekts 2021.-2027.gadam, Rīgas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam, Rīgas teritorijas plānojuma projekts līdz 2030.gadam, 03.03.2016. Saeimā pieņemtais Energoefektivitātes likums un uz tā pamata izdotie 26.07.2016. MK noteikumi Nr.487 “Uzņēmumu energoaudita noteikumi” un 11.10.2016. MK noteikumi Nr.668 “Energoefektivitātes monitoringa un piemērojamā energopārvaldības sistēmas standarta noteikumi”.

#### **3.1. Vides aizsardzība – negatīvas ietekmes uz vidi samazināšana**

AS „RĪGAS SILTUMS” savu vides aizsardzības politiku veido, balstoties gan uz valsts institūciju izstrādāto normatīvo dokumentu prasībām, gan uz akciju sabiedrības finanšu vadības plāniem, vienlaikus sekojot Eiropas Savienības (ES) nostādnēm un īstenojot ES normatīvajos aktos noteiktās prasības, kas izstrādātas, lai sekmētu globālo klimata pārmaiņu novēršanu.

AS „RĪGAS SILTUMS” izvirzījusi prioritātes negatīvās ietekmes uz vidi samazināšanai:

- siltuma zudumu samazināšana, veicot siltumtīklu rekonstrukciju;
- siltumenerģijas patēriņa samazināšana pie gala lietotājiem;
- elektroenerģijas patēriņa samazināšana;
  
- jaunu tehnoloģiju ieviešana un esošo siltumenerģijas ražošanas iekārtu modernizācija, izmantojot labākos pieejamos tehniskos paņēmienus;

- atjaunojamo energoresursu izmantošana, lai samazinātu siltumnīcefekta gāzu emisijas no fosilā kurināmā izmantošanas;
- NOx izmešu samazināšana un radīto atkritumu apsaimniekošana pēc iespējas videi draudzīgākā veidā, palielinot atkritumu šķirošanu un otrreizēju izmantošanu;
- uzņēmuma transporta ietekmes uz apkārtējo vidi samazināšana, t.sk. elektromobiļu iegāde.

Ņemot vērā, ka siltumapgādes nozarē tehnoloģiskie procesi atstāj negatīvu ietekmi uz vidi, akciju sabiedrība ik gadu veic pasākumu kopumu, lai videi nodarīto kaitējumu samazinātu.

### **3.1.1. Energoefektivitātes palielināšana**

AS "RĪGAS SILTUMS" lielu uzmanību velta energoefektivitātei, t.i., enerģijas lietderīgai izmantošanai. Energoefektivitātes paaugstināšanas būtība ir samazināt pakalpojumu sniegšanai patērēto enerģijas apjomu, nepazeminot to kvalitāti.

Energoefektivitātes paaugstināšana ir viens no iedarbīgākajiem veidiem, kā maksimāli ierobežot industrializācijas nelabvēlīgo ietekmi uz vidi, samazinot energopatēriņu energosistēmas lietotājiem un enerģijas zudumus ražošanā, pārvadē un sadalē. Tā dod iespēju mazināt siltumnīcas efekta radītās globālās klimata izmaiņas, limitējot emisijas, kas kaitīgas videi un cilvēku veselībai. Energoefektivitātes paaugstināšana uzlabo arī valsts ekonomiskos rādītājus, samazinot fosilo kurināmo importu un veicinot modernizāciju ražošanā un energoapgādē.

#### **3.1.1.1. Siltumenerģijas zudumu samazināšana**

Viens no galvenajiem centralizētās siltumapgādes elementiem ir maģistrāles un sadales siltumtīkli. Tieši no siltumtīklu un to elementu tehniskā stāvokļa ir atkarīga centralizētās siltumapgādes efektivitāte, t.sk. zudumu īpatsvars. Ņemot vērā, ka liela daļa siltumtīklu ir būvēti pagājušā gadsimta septiņdesmitajos un astoņdesmitajos gados, tie ir novecojuši. 1996.gadā, kad akciju sabiedrība „RĪGAS SILTUMS” uzsāka savu darbību, siltumenerģijas zudumi bija 20%, bet akciju sabiedrības pastāvēšanas laikā veiktie energoefektivitātes pasākumi, ieguldot ievērojamus līdzekļus siltumtīklu atjaunošanā, ir ļāvuši siltumenerģijas zudumus tīklos samazināt līdz 12%, t.i., no 1126 MWh līdz 423 MWh jeb 2,7 reizes. Lai noturētu sasniegto līmeni un pakāpeniski vēl samazinātu siltuma zudumus pārvades un sadales sistēmās, arī turpmākajos gados akciju



sabiedrība plāno veikt investīcijas siltumtīklu modernizēšanā. Siltumtīklu pārbūvē un būvniecības gaitā tiks izmantoti moderni siltumizolācijas materiāli un pielietotas 2.sērijas rūpnieciski izolētās caurules, kuru ekspluatāciju neietekmē augsts gruntsūdens līmenis un siltumenerģijas zudumi ir mazāki nekā pārbūvējamiem siltumtīkliem. Plānots ik gadu atjaunot vidēji 18 km siltumtīklu, tā pakāpeniski samazinot siltuma zudumus pārvadē.

Siltumtīklu posmos līdz DN 200 mm, kuros nav paredzami atzarojuma mezgli, tiks izmantotas rūpnieciski izolētās dubultcaurules. Rūpnieciski izolētajām dubultcaurulēm siltuma zudumi ir daudz mazāki nekā tradicionālām izolētām caurulēm. Tas galvenokārt ir saistīts ar mazāku ārējo aizsargapvalka virsmas laukumu.

AS "RĪGAS SILTUMS" plāno centralizētās siltumapgādes sistēmas efektivitātes paaugstināšanu, jaunus attīstības virzienus, meklējot inovatīvus tehniskus un energoefektīvus risinājumus, lai noslogotu esošo siltuma avotu iekārtas, kā arī garantējot siltumapgādes drošību, samazinot siltumenerģijas zudumus siltumtīklos un nodrošinot ekonomiski pamatotas siltumenerģijas piegādes izmaksas.

Stopiņu novadā 16 dzīvojamo ēku kompleksam tiks realizēts 4.paaudzes centralizētās siltumapgādes sistēmas (4.PCSS) projekts. Tas nozīmē zemākus temperatūras parametrus siltumtīklos, kas ir savā ziņā jauns tehnisks izaicinājums AS "RĪGAS SILTUMS" un būs pirmais lielākais zemas temperatūras siltumapgādes sistēmas projekts Latvijā.

4.PCSS koncepta ietvaros siltumenerģija tiek padota siltumtīklos ar zemas temperatūras grafiku un piegādātā siltumenerģija tiek izmantota energoefektīvās ēkās ar zemas temperatūras siltumapgādes sistēmas palīdzību. Esošā CSS sistēmas darbība balstās uz augstu, virs 100 °C, (2.PCSS) un vidēju siltumnesēja temperatūras režīmu zem 100 °C (3.PCSS). Tradicionāli atsevišķās lokālās siltumtīklu zonās dažādās pilsētās Latvijā temperatūras grafiks ir 95/70 °C vai 90/60 °C. Temperatūras līmeņa pazemināšana siltumtīklos vai citiem vārdiem sakot, pāreja uz zemas temperatūras centralizētās siltumapgādes sistēmu (ZTCSS) ir centralizētās siltumapgādes attīstības stratēģijas nozīmīga sastāvdaļa. 4.PCSS siltumtīklu koncepcija paredzēta Ziemeļeiropas valstu klimatiskajiem apstākļiem un nodrošina patērētāju ar apkurei nepieciešamo siltumu un karstā ūdens slodzi. Pāreja uz zemāka potenciāla siltumnesēju var tikt nodrošināta gan jau esošajās CSS, gan arī būvējot jaunus objektus un pieslēdzot tos CSS. 4.PCSS

temperatūras līmeņa intervāls ir 75 - 55 °C (turpgaita) un 40 - 25 °C (atgaita). Zemas temperatūras siltumapgādes siltumnesēja turpgaitas temperatūrai jāatbilst attiecīgam temperatūras grafikam. Konceptcija paredz iespēju palielināt piegādes temperatūru apkures sezonā pie zemākām āra gaisa temperatūrām. Temperatūras līmenis šajā laika posmā ir atkarīgs no augstākas temperatūras pieejamības enerģijas avotā, ekonomiskajiem apsvērumiem un tehnoloģiskiem risinājumiem.

Galvenās ZTCSS priekšrocības:

- siltuma zudumu samazināšana siltumtīklos, kas ļauj samazināt arī kurināmā patēriņu (siltuma zudumi ir viens no galvenajiem faktoriem, kas ļauj paaugstināt CSS konkurētspēju, salīdzinot ar individuālo apkuri);
- mazāks kurināmā patēriņš samazina arī CO<sub>2</sub> emisijas;
- ZTCSS projekta realizācija dos iespēju iegūt darba pieredzi ar zemākiem temperatūras parametriem siltumtīklos, paaugstināt AS "RĪGAS SILTUMS" konkurētspēju un mazinās nelabvēlīgu iedarbību uz vidi.

Viena no iespējām, kā nodrošināt siltuma zudumu samazināšanos siltumtīklos, ir siltumtīklu shēmas optimizācija. Siltumtīklu slēguma shēmas optimizāciju ir iespējams veikt vairākos veidos:

- atslēdzot siltumtīklu posmus, kuri nepasliktinās siltumapgādes drošību un līdz ar to samazinās siltumtīklu kopējo garumu;
- samazinot cauruļvadu diametrus atbilstoši pieslēgtajai siltumslodzei;
- atslēdzot atsevišķus siltumtīklu posmus vasaras periodā un nodrošinot minimālu caurplūdi apkures sezonas laikā.

AS „RĪGAS SILTUMS” ir izveidota darbu grupa, kuras uzdevums ir nodrošināt siltumtīklu optimizācijas pasākumu realizāciju. Lai nodrošinātu siltuma zudumu samazināšanu siltumtīklos, darba grupa detalizēti izvērtēs siltumtīklu optimizācijas pasākumu iespējas un lietderību (pēc siltumtīklu garuma un diametra), kā arī vērtēs un izstrādās konkrētus risinājumus siltumenerģijas gala lietotāju siltumtīklu posmiem, kuri nav energoefektīvi (slikts tehniskais stāvoklis, lieli siltumenerģijas zudumi, ēkā mazs siltumenerģijas patēriņš, nav paredzēta perspektīvā jauna apbūve).

08.06.2016. valdē ar lēmumu Nr.65 ir apstiprināts nolikums „Nolikums par siltumapgādes sistēmas piederības robežas pārcelšanu saskaņā ar Siltumapgādes objektu pārņemšanas komisijas (SOPK) lēmumiem”. Saskaņā ar nolikumu, SOPK izskata ne tikai siltumtīklu īpašnieku iesniegumus, bet arī AS

„RĪGAS SILTUMS” struktūrvienību priekšlikumus. Tīklu rajonos tiek izveidota un uzturēta datu bāze ar informāciju par siltumtīklu posmiem, kas nav AS „RĪGAS SILTUMS” īpašumā. Tīklu rajonu darbinieki regulāri veic citu īpašnieku īpašumā esošo siltumtīklu apsekošanu, un aktualizē informāciju datu bāzē. Gadījumos, kad minēto siltumtīklu posmu tehniskā stāvokļa dēļ vai arī citu iemeslu dēļ varētu tikt traucēta siltumenerģijas piegāde AS „RĪGAS SILTUMS” siltumenerģijas lietotājiem, tīklu rajoni ierosina SOPK izskatīt jautājumu par siltumtīklu piederības robežas maiņu, noslēdzot attiecīga satura vienošanos.

Piesaistot ES finansējumu energoefektivitātes un vietējo atjaunojamo energoresursu izmantošanas veicināšanai centralizētajā siltumapgādē, AS „RĪGAS SILTUMS” ir uzsākusi realizēt 3 projektus:

- siltumtīklu pārbūvi posmā no kameras K-10-16 līdz kamerai K-11-2 Dzelzavas ielā, Rīgā;
- biokurināmā katlu ar jaudu līdz 50 MW uzstādīšanu SC “Imanta”;
- biokurināmā ūdenssildāmo katlu ar jaudu līdz 2x4 MW uzstādīšanu SC “Daugavgrīva”.

### **3.1.1.2. Elektroenerģijas patēriņa samazināšana**

AS “RĪGAS SILTUMS” jaunu siltumavotu izbūves un esošo siltumavotu modernizācijas projektos paredz 4.paaudzes elektrodzinēju izmantošanu, tai skaitā jauna tipa – sinhronās reluktances bezmagnētu motoru izmantošanu. Šie elektrodzinēji atšķirībā no iepriekšējās paaudzes nodrošina augstāku darbības efektivitāti arī pie zemākiem elektrodzinēja apgriezieniem, kas ir raksturīgi siltumavotu darbībā mainīgu slodžu apstākļos, izmantojot elektrodzinējus ar frekvenču pārveidotājiem. 4.paaudzes elektrodzinēju izmantošana dos elektroenerģijas patēriņa ekonomiju, samazinot īpatnējo elektroenerģijas patēriņu siltumenerģijas ražošanai.

Saistībā ar Energoefektivitātes likumu lielajiem uzņēmumiem ir pienākums ieviest vides pārvaldības sistēmu vai veikt uzņēmuma energoauditu. AS “RĪGAS SILTUMS” izvēlējās veikt energoauditu, kas tika uzsākts 2015./2016.f.g. un pabeigts 2016./2017.f.g.. Energoaudita rezultātā tika ierosināti trīs energoefektivitātes uzlabošanas pasākumi ar vislielāko novērtēto enerģijas ietaupījumu, kas jāveic līdz 2020.gada 1.aprīlim. 2019. un 2020. gadā turpinās ēkās esošo kvēlspuldžu nomaiņa pret 8W LED spuldzēm, kā arī plānota vienotas uzņēmuma ēkās patērētās enerģijas uzskaites sistēmas izveide.

### **3.1.1.3. Jaunu tehnoloģiju ieviešana un esošo siltumenerģijas ražošanas iekārtu modernizēšana, izmantojot labākos pieejamos tehniskos paņēmienus**

AS "RĪGAS SILTUMS" turpina jauno tehnoloģiju ieviešanu siltumavotos. Viena no jaunajām tehnoloģijām, kas vēl nav realizēta Baltijas valstīs ir biokurināmā katla dūmgāzu kondensatora efektivitātes palielināšana, izmantojot siltumsūkni. Ir plānots veikt SC "Zasulauks" biokurināmā katla ar jaudu 20 MW dūmgāzu kondensatora darbības efektivitātes paaugstināšanu, izmantojot siltumsūkņu tehnoloģijas. Notiek tehniskā risinājuma izstrāde. Darbus paredzēts veikt 2019./2020. – 2020./2021. f.g.

Plānots veikt SC "Ziepniekkalns" biokurināmā katla dūmgāzu recirkulācijas sistēmas un mitrās pelnu izvadīšanas sistēmas ierīkošanu ar mērķi uzlabot kurināmā sadegšanu, paaugstinot darbības efektivitāti, ļaujot izmantot zemākas kvalitātes kurināmo.

### **3.1.1.4. NOx izmešu samazināšana**

AS "RĪGAS SILTUMS" turpina pievērst pastiprinātu uzmanību vides aizsardzības jautājumiem. Pēc SC "Imanta" veiktās lielas jaudas katlu KVGM-100 degļu modernizācijas ar mērķi samazināt NOx izmešus, līdzīgs pasākums plānots SC "Ziepniekkalns" ūdenssildāmajiem katliem KVGM-50.

Jaunizbūvējamo biokurināmā katlu tehniskās prasības paredz maksimālu piesārņojuma samazināšanu, ko dod virknē saslēgti multicikloni, elektrofetri vai maisa filtri un dūmgāzu kondensators, kas, iesmidzinot dūmgāzēs ūdeni, veic papildus attīrīšanu no cietajām daļiņām. Modernizējot SC "Daugavgrīva", pēc jaunu biokurināmā katlu izbūves uzņēmumā būs likvidēts pēdējais novecojušais biokurināmā katls, kas nav aprīkots ar papildus dūmgāzu filtrēšanu.

### **3.1.1.5. Atjaunojamās enerģijas jaudu īpatsvara palielināšana**

AS "RĪGAS SILTUMS" ir uzsākusi vairāku biokurināmā projektu realizāciju. Pēc jauno katlu māju izbūves var plānot biokurināmā izmantošanas pieaugumu uzņēmuma siltumenerģijas ražošanas bilancē no 30,4% līdz 47,8% 2020./2021.finanšu gadā. Kopā Rīgā, ņemot vērā AS "RĪGAS SILTUMS" saražoto un no neatkarīgajiem ražotājiem, tai skaitā SIA "Rīgas BioEnerģija" iepirkto, siltumenerģijas atjaunojamo energoresursu daļu plānots palielināt no 17,5% līdz 31,4% 2021./2022.finanšu gadā.

SC "Imanta" demontētās mazuta saimniecības vietā ir uzsākta biokurināmā katlu mājas izbūve ar kopējo jaudu 48 MW, kas ir aprīkota ar diviem biokurināmā ūdenssildāmajiem katliem.

Plānots veikt SC "Daugavgrīva" modernizāciju, jo šajā siltumcentrālē ir novecojušas iekārtas, kuras darbojas ar zemu efektivitāti un kuru uzraudzībai nepieciešams liels darbinieku skaits. Tiek plānots pirmajā kārtā uzstādīt modernus biokurināmā katlus 2x4 MW un 2.kārtā papildus vienu augsti efektīvu dabasgāzes katlu, un pilnībā automatizēt siltumavotu, paredzot darbību bez pastāvīga dežūrpersonāla. Katlu darbību uzraudzīs SC "Imanta" personāls, paredzot to darbības regulēšanu no distances. Modernizācijas 2.kārtas darbu apjomā paredzēta arī avārijas kurināmā dīzeļdegvielas sistēmas ierīkošana.

2014. gadā tika nodibināts kopuzņēmums SIA "Rīgas BioEnerģija" ar mērķi mazināt atkarību no importētajiem energoresursiem un samazināt siltumenerģijas cenu. 2018. gadā tika nodota pirmā biokurināmā katlu māja Rencēnu ielā 16 (jaunā adrese Meirānu iela 10) ar kopējo jaudu 48 MW un ir uzsākta otras katlu mājas Rencēnu ielā 30 ar analogisku jaudu izbūve. Līdz ar šo projektu veiksmīgu realizāciju, Rīga iegūs vēl vairākus jaunus siltumenerģijas ražošanas avotus, kurā iespējams strādāt, kā kurināmo izmantojot biomasu – šķeldu, kas padarīs Rīgas siltumapgādi vēl neatkarīgāku no ārvalstu resursiem.

### **3.1.1.6. Uzņēmuma transporta negatīvās ietekmes uz apkārtējo vidi samazināšana**

Transportlīdzekļu nomaina uz transportlīdzekļiem ar videi draudzīgākiem parametriem, iegādājoties elektromobiļus un samazinot automašīnu, kas ir aprīkotas ar dīzeļdzinējiem, izmantošanu. Līdz ar to tiks samazināts CO<sub>2</sub> izmešu daudzums.

Turpmākajos 3 gados tiks veikta transportlīdzekļu maršrutu optimizācija, kā arī ekonomiskas un drošas transportlīdzekļa vadīšanas iemaņu apguves pasākumu organizēšana.

## **3.2. Siltumapgādes drošības un nepārtrauktības nodrošināšana**

### **3.2.1. Pagaidu siltumtīklu izmantošana remontdarbu laikā**

AS „RĪGAS SILTUMS”, veicot investīcijas gan siltumtīklos, gan siltumavotos, strādā pie tā, lai saviem klientiem garantētu drošu un nepārtrauktu siltumenerģijas piegādi.

Viens no pakalpojuma kvalitātes rādītājiem ir pakalpojuma pieejamība tad, kad klientam tas ir nepieciešams. Lai nodrošinātu siltumenerģijas lietotājus ar siltumenerģijas piegādi, veicot siltumtīklu pārbūvi, tiek izbūvēti pagaidu siltumtīklu un uzstādītas blīvripas. Tādējādi tiek uzlabota mūsu piedāvātā pakalpojuma kvalitāte, panākta klientu apmierinātība un palielināts pārdotās siltumenerģijas apjoms. Šādu darbības praksi plānots turpināt arī nākamajā pārskata periodā.

Lai paaugstinātu siltumapgādes drošību, AS „RĪGAS SILTUMS” turpinās pielietot rūpnieciski izolētos mezglus siltumtīklu kameru vietā. Pielietojot jaunās tehnoloģijas, turpmākajos gados samazināsies ekspluatācijas izdevumi, jo paaugstināsies drošība un samazināsies remontiem nepieciešamais laiks. Līdz ar to akciju sabiedrības klienti mazāk izjutīs siltumenerģijas padeves pārtraukumu dēļ radītās neērtības.

### **3.2.2. Siltumtīklu drenāžas sistēmas skalošana**

Lai nodrošinātu siltumtīklu drenāžas sistēmas normālu darbību un pasargātu siltumtīklus no gruntsūdens ietekmes, tiks turpināta drenāžas tīklu skalošana un drenāžu aku tīrīšana. Veicot drenāžas tīklu skalošanu un drenāžas aku tīrīšanu, siltumtīkli tiks pasargāti no cauruļvadu, noslēgarmatūru un metālkonstrukciju korozijas, kanālu dzelzsbetonu konstrukciju bojājumiem, iegruvumiem, kā arī no siltumizolācijas samirkšanas, kas izraisa paaugstinātus siltuma zudumus.

### **3.2.3. Siltumtīklu noplūžu signalizācijas ierīkošana**

Lai nodrošinātu pazemes siltumtīklu tehniskās stāvokļa nepārtrauktu uzraudzību, turpmākajos 3 gados plānots ieviest ekspluatācijā noplūžu signalizācijas sistēmu kanāla siltumtīklos. Izmantojot šo mūsdienīgo tehnoloģiju, ir iespējams noteikt ūdens noplūdes vietas siltumtīklos ar augstu precizitātes pakāpi, kas ļauj būtiski samazināt noplūdes atrašanas laiku. 3 gados siltumtīklu noplūžu signalizāciju plānots ierīkot 11 km siltumtīklu.

### **3.2.4. Avārijas kurināmā rezervju attīstība**

SC “Daugavgrīva”, atbilstoši AS “RĪGAS SILTUMS” avārijas kurināmā izmantošanas koncepcijai, realizējot modernizācijas 2.kārtu, paredzēta dīzeļdegvielas tvertnes un padeves sistēmas izbūve ar mērķi nodrošināt siltumcentrāles darbu iespējama dabasgāzes pārtraukuma gadījumā, izmantojot dīzeļdegvielu, ne mazāk kā 3 diennaktis. Pēc projekta realizācijas visi pastāvīgi darbojošies lielas un vidējas jaudas siltumavoti būs aprīkoti ar avārijas kurināmā

dīzeļdegvielas sistēmām, tādā veidā pilnīgi pabeidzot pāreju no videi nedraudzīgā rezerves kurināmā mazuta izmantošanas un avārijas kurināmo dīzeļdegvielu. SC "Daugavgrīva" tiks izbūvēta dīzeļdegvielas saimniecība ar tvertņu tilpumu līdz 50m<sup>3</sup>.

### **3.3. Siltumenerģijas tirgus daļas Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā saglabāšana**

AS "RĪGAS SILTUMS" pārvada un sadala 76% no visas siltumenerģijas, kas nepieciešama Rīgai. 77% no uzņēmuma piegādātās siltumenerģijas tiek izmantota dzīvojamo māju apkurei un karstā ūdens sagatavošanai.

Lai saglabātu akciju sabiedrības tirgus pozīcijas un nodrošinātu stabilu saimniecisko darbību, siltumenerģijas piegādes pakalpojumu saņēmēju apmierinātību, ir jāstrādā, lai piesaistītu aizvien jaunus siltumenerģijas lietotājus, uzlabotu klientu apkalpošanu, veicot procesu automatizāciju. Tāpat svarīgi ir nodrošināt konkurētspējīgu siltumenerģijas tarifu, paaugstinot ražošanas efektivitāti un samazinot izmaksas.

#### **3.3.1. Jaunu klientu piesaistīšana**

AS "RĪGAS SILTUMS" mērķis ir nodrošināt esošo patērētāju siltumapgādi un iespējas pieslēgt jaunas, izdotās tehniskajos noteikumos, kā arī perspektīvo apbūves teritoriju plānotās siltumslodzes, noslogojot esošo siltuma avotu iekārtas, kā arī garantēt siltumapgādes drošību, nepalielinot siltumenerģijas zudumus siltumtīklos un nodrošinot ekonomiski pamatotas siltumenerģijas piegādes izmaksas. Lai spētu savlaicīgi veikt potenciālo klientu pieslēgšanu centralizētajai siltumapgādei un nodrošinātu esošos patērētājus ar kvalitatīvu siltumenerģiju un atbilstošiem siltumnesēja parametriem, tiek strādāts ar nekustamo īpašumu attīstītājiem un investoriem, lai plānotu Daugavas Labā un Kreisā krasta siltumtīklu izmantošanas iespējas un perspektīvo attīstību.

AS "RĪGAS SILTUMS" centralizētā siltumapgādes sistēma jāplāno, izvērtējot Rīgas teritorijas plānojumā iekļautās lielās perspektīvās apbūves teritorijas Skanstes ielas apkaimē, Dreiliņos, Zaķusalā, Lucavsalā, Torņkalna apkaimē, kā arī ņemot vērā nekustamo īpašumu attīstītāju plānus šajās teritorijās. Lai AS „RĪGAS SILTUMS” piesaistītu jaunus klientus un pieslēgtu objektus centralizētajai siltumapgādes sistēmai, stratēģiski svarīgi savlaicīgi pieņemt pareizos lēmumus siltumtīklu izbūvē un attiecīgi piesaistīt finanšu līdzekļus, investējot izbūvē.

Uzsākts un turpinās aktīvs darbs Rīgas centralizētās siltumapgādes sistēmas darbības zonas paplašināšanā ārpus Rīgas teritorijas, tas ir jaunu objektu pieslēgšanā Stopiņu novadā. Līdz 2022.gadam Stopiņu novadā plānots pieslēgt 9 dzīvojamās ēkas un 2 tirdzniecības centrus, vēl 7 ēkas plānots pieslēgt līdz 2025.gadam, atbilstoši izbūvējot siltumtīklus no Rīgas līdz Stopiņu novadam un Stopiņu novadā.

Izvērtējot jaunu siltumenerģijas lietotāju piesaistīšanas iespējas, plānots ik gadu siltumtīkliem pieslēgt objektus ar kopējo slodzi ap 20 MW.

### **3.3.2. Siltumenerģijas tarifa konkurētspējas nodrošināšana pēc elektroenerģijas iepirkuma atbalsta beigām**

Ņemot vērā to, ka saskaņā ar MK noteikumiem Nr.221 "Noteikumi par elektroenerģijas ražošanu un cenu noteikšanu, ražojot elektroenerģiju koģenerācijā" pakāpeniski samazinās valsts atbalsts elektroenerģijas ražošanai, lai nodrošinātu uzņēmuma saimnieciskās darbības stabilitāti, beidzoties valsts atbalstam elektroenerģijas ražošanai SC "Imanta" 2021./2022.f.g. un SC "Ziepiņkalns" 2022./2023.f.g., būs jāpārskata siltumenerģijas tarifs.

Lai akciju sabiedrība spētu nodrošināt konkurētspējīgu siltumenerģijas tarifu arī pēc elektroenerģijas atbalsta iepirkuma beigām, uzņēmums plāno veikt plašus modernizācijas pasākumus siltumavotos un siltumtīklos.

Plānots veikt SC "Zasulauks" biokurināmā katla ar jaudu 20 MW dūmgāzu kondensatora darbības efektivitātes paaugstināšanu, izmantojot siltumsūkņu tehnoloģijas. SC "Ziepiņkalns" tiks veikta biokurināmā katla dūmgāzu recirkulācijas sistēmas un mitrās pelnu izvadīšanas sistēmas ierīkošana ar mērķi uzlabot kurināmā sadegšanu, ļaujot izmantot zemākas kvalitātes kurināmo. Pašreiz jau ir uzsākta un turpināsies SC "Daugavgrīva" modernizācija, uzstādot modernus biokurināmā katlus, kā arī SC "Imanta" biokurināmā katlu mājas izbūve ar kopējo jaudu 48 MW, kas ir aprīkota ar diviem biokurināmā ūdenssildāmajiem katliem.

Neskatoties uz to, ka pašreiz ir sasniegti labi rādītāji siltumenerģijas zudumu samazināšanā, lai noturētu sasniegto līmeni un pakāpeniski vēl samazinātu siltuma zudumus, plānots ik gadu atjaunot vidēji 18 km siltumtīklu.

Ņemot vērā iepriekš minētās investīcijas, akciju sabiedrība spēs nodrošināt konkurētspējīgu siltumenerģijas tarifu arī pēc elektroenerģijas iepirkuma atbalsta beigām.



### **3.3.3. Izmaksu samazināšana**

Optimizējot noliktavas un izveidojot vienu centralizētu materiālu noliktavu, kā arī samazinot akciju sabiedrības saimnieciskās darbības nodrošināšanai lietderīgi izmantoto ēku skaitu, pārdot 4 ēkas katru gadu. Līdz ar to 3 gadu periodā tiks pārdotas 12 ēkas, kā rezultātā ievērojami samazināsies nekustamā īpašuma apsaimniekošanas izmaksas.

## 4. NEFINANŠU MĒRĶI

### 4.1. Siltumenerģijas patēriņa samazināšana pie gala lietotājiem

Lai palielinātu siltumenerģijas efektīvāku patēriņu, AS „RĪGAS SILTUMS” 2014.gadā sadarbībā ar SIA „Rīgas pilsētņēmnieks” uzsāka pilotprojektu, aprīkojot radiatorus dzīvojamā ēkā Ulbrokas ielā 13 k.5 ar siltuma maksas sadalītājiem jeb alokatoriem. Alokators ir elektroniska ierīce radiatoru proporcionālās siltuma atdeves reģistrācijai galalietotāju un koplietošanas telpās. Siltuma maksas sadalītāju jeb alokatoru sistēma ēkas iedzīvotājiem dod iespēju saņemt individuālus siltuma patēriņa pārskatus apkurei, kuros atspoguļots siltuma patēriņš katrā telpā. Tādējādi iedzīvotājiem rodas iespēja optimizēt apkures siltuma patēriņu un ietekmēt tā izmaksas.

Kopš individuālā siltuma patēriņa uzskaites sistēmas ar alokatoriem ieviešanas 2014.gada rudenī, ēkā Ulbrokas ielā 13 k.5 ne tikai sasniedzis, bet arī saglabājis siltumenerģijas patēriņa samazinājumu vidēji par 20 procentiem visas četras apkures sezonas. Varam secināt, ka alokatoru ierīkošana ir mudinājusi dzīvokļu īrniekus mainīt savus ieradumus par labu lietderīgai un ekonomiskai siltumenerģijas izmantošanai apkures vajadzībām dzīvokļos. Ierīkotā sistēma darbosies arī turpmākos gados un tiks realizēta arī citās ēkās.

Papildus tam, lai ēku iedzīvotāji varētu taupīt ne tikai siltumenerģiju savos dzīvokļos, bet energoresursus kopumā, AS "RĪGAS SILTUMS" piedāvā saviem klientiem automātiskās mērierīču nolasīšanas sistēmas ierīkošanu un uzturēšanu. Tas ir jauns piedāvājums, ko AS "RĪGAS SILTUMS" attīstīs un virzīs tirgū. Tiek plānots 3 gados ar alokatoriem aprīkot vismaz 3 ēkas.

Lai samazinātu siltumenerģijas patēriņu pie gala lietotājiem, būtiski ir informēt iedzīvotājus par aktuāliem jautājumiem. Akciju sabiedrība ik gadu organizē Klientu dienu, kas notiek vadošās būvniecības industrijas izstādes Baltijas valstīs „Māja” laikā. Šajos pasākumos siltumenerģijas lietotāji var uzzināt par aktualitātēm siltumapgādes uzņēmumā, kā arī apmeklēt AS "RĪGAS SILTUMS" stendu, lai iepazītos ar energoefektivitātes risinājumiem un iespējām samazināt siltumenerģijas patēriņu savos mājokļos. Sadarbībā ar Rīgas Tehnisko universitāti tiek organizētas arī AS „RĪGAS SILTUMS” zinātniski – praktiskās konferences „Energoefektīvi risinājumi centralizētai siltumapgādei”. Šo konferenču mērķis ir veidot saikni starp studentu pētniecisko darbu un izvēlētās tēmas nozarē

strādājošiem uzņēmumiem, kā arī iepazīt dažādu tehnisko risinājumu ieviešanas un ekspluatācijas īpatnības, priekšrocības un trūkumus.

Akciju sabiedrība arī turpmākos 3 gados plāno aktīvi iesaistīties sabiedrību izglītojošos pasākumos, piemēram, muzeju naktī, izstādē "Māja", kā arī publicēt informāciju energoefektivitātes palielināšanas iespējām ēkās.

Kopš 2016.gada Elektrum Energoefektivitātes centrā ir izvietots AS "RĪGAS SILTUMS" interaktīvais stends, kurš ar inovatīvu noformējumu dod iespēju apmeklētājiem iepazīties ar AS "RĪGAS SILTUMS" piedāvāto automatiskās mērierīču nolasīšanas sistēmas priekšrocībām pakalpojumiem ēku inženiersistēmu kompleksā apkalpē. Gada laikā Elektrum Energoefektivitātes centru apmeklē līdz 20 tūkstošiem apmeklētāju. Pateicoties stenda praktiskajiem ieteikumiem siltumenerģijas izmantošanā, tas ir kļuvis par vienu no obligātajiem grupu ekskursiju pieturpunktiem.

#### **4.2. Vides aizsardzība**

Viena no AS "RĪGAS SILTUMS" darbības vērtībām ir uzņēmuma saimnieciskās darbības ietekmes uz apkārtējo vidi samazināšana, gudra un tālredzīga dabas resursu izmantošana.

AS „RĪGAS SILTUMS” savu vides aizsardzības politiku veido atbilstoši valsts institūciju izstrādāto normatīvo dokumentu prasībām, kā arī Eiropas Savienības normatīvajos aktos noteiktajām prasībām, kas izstrādātas, lai sekmētu globālo klimata pārmaiņu novēršanu.

AS „RĪGAS SILTUMS” izvirzītās prioritātes ietekmes uz vidi samazināšanai:

- ieviest jaunas tehnoloģijas un modernizēt esošās siltumenerģijas ražošanas iekārtas, izmantojot labākos pieejamos tehniskos paņēmienus;
- identificēt iespējamus vides riskus un maksimāli samazināt to nelabvēlīgo iedarbību uz apkārtējo vidi visās akciju sabiedrības darbības sfērās;
- samazināt NOx izmešus, modernizējot siltumenerģijas ražošanas avotus;
- samazināt siltuma zudumus, veicot siltumtīklu rekonstrukciju;
- plānojot attīstību, izvērtēt investīciju projektu ietekmi uz vidi, nepieļaujot kaitējuma nodarīšanu videi un sabiedrības interesēm;

- nodrošināt informācijas pieejamību par AS „RĪGAS SILTUMS” īstenotajiem vides aizsardzības pasākumiem;
- mazināt uzņēmuma transporta negatīvo ietekmi uz apkārtējo vidi.

Sekmējot zaļās teritorijas īpatsvara saglabāšanu, akciju sabiedrība plāno ik gadu sadarbībā ar SIA “Rīgas meži” piedalīties koku jaunaudžu stādīšanā. AS “RĪGAS SILTUMS”, apsaimniekojot atkritumus pēc iespējas videi draudzīgākā veidā, palielina atkritumu šķirošanu un otrreizēju izmantošanu, kā arī veic pasākumus, lai samazinātu bīstamo atkritumu daudzumu.

#### **4.3. Procesu automatizācijas paaugstināšana**

Sākot ar 2019./2020.f.g. akciju sabiedrība plāno ieviest automatizētu obligātās veselības pārbaūžu uzskaiti, nodrošinot digitālu obligātās veselības pārbaūžu dokumentu apriti.

Sākot no 2020./2021.f.g. plānots ieviest automatizētu mācību kursu pieteikšanu un ar mācībām saistīto dokumentu apriti.

Līdz šim akciju sabiedrībā oficiālā informācijas aprite notiek ar dienesta ziņojumu papīra formātā starpniecību. Lai uzlabotu informācijas aprites operativitāti, kā arī taupītu dabas resursus, sākot no 2020./2021.f.g., tiks veikta pāreja uz uzņēmuma iekšējās sarakstes elektronisku versiju.

3 gadu periodā plānots izveidot klientu apkalpošanas portālu. 2020./2021.f.g. tiks nodrošināta klientu piekļuve rēķiniem caur klientu portālu, bet, sākt no 2021./2022.f.g. klientiem tiks nodrošināta iespēja no klientiem saņemtos iesniegumus reģistrēt automātiski.

#### **4.4. Uzņēmuma tēla pilnveidošana un popularizēšana**

AS “RĪGAS SILTUMS” tuvākajiem 3 gadiem izvirzījusi vairākus noteiktā termiņā sasniedzamus stratēģiskus mērķus. Viens no tiem ir rebrandings jeb esošā zīmola izvērtēšana un jauna uzņēmuma zīmola izstrādāšana un ieviešana, ievērojot zīmola un stāsta vēsturisko attīstību, saglabājot uzņēmuma vērtības. Rebrandings ir ne tikai identitātes maiņa, bet uzņēmuma attīstības un progresā simbols.

Komunikācijā ar klientiem plānots organizēt tikšanās ar klientiem, lai izzinātu iesaistīto pušu viedokli. Plānots arī izdot uzņēmuma avīzi, publicēt rakstus plašsaziņas līdzekļos un rīkot kampaņas, skaidrojot notiekošos procesus siltumapgādes uzņēmumā AS “RĪGAS SILTUMS” – apkures sezonas sākums/beigas, inovatīvas tehnoloģijas siltuma zudumu mazināšanai, siltumtīklu

izbūve/remontdarbi, hidrauliskās pārbaudes, siltuma tarifi un to izmaiņas, atzīmējot siltuma cenas atkarību no kurināmā, ilgtspējīga attīstība (vides apsaimniekošana, personāla politika, Ilgtspējas indekss).

Jauniešu izglītošana ir būtisks ieguldījums mūsu nākotnes speciālistos. Uzņēmums ik gadu praksē uzņem mācību iestāžu studentus, lai pilnveidotu jauniešu praktiskās zināšanas siltumapgādē. Tas reizē arī kalpo kā izziņas mehānisms potenciālo darbinieku izzināšanā un viedokļa noskaidrošanā par potenciālo darba devēju. AS "RĪGAS SILTUMS" ir izveidojusies stabila un laba sadarbība ar Rīgas Tehnisko universitāti un Rīgas Celtniecības koledžu, kas veicina jaunu un izglītotu speciālistu piesaisti nozarei. Uzņēmumā regulāri ekskursijās viesojas skolēni, lai izzinātu siltumapgādes nozares iespējas un attīstību. Tāpat arī ik gadu uzņēmuma darbinieki iepazīstina jauniešus ar siltumapgādes nozares specialitātēm tādos pasākumos kā „Atvērto durvju nedēļa”, „Karjeras diena” un „Ēnu diena”.

Lai pilnveidotu uzņēmuma korporatīvo pārvaldību un veidotu vienotu izpratni par AS "RĪGAS SILTUMS" korporatīvās pārvaldības sistēmas darbību, veicinātu tās efektivitāti un ilgtspēju, plānots izstrādāt risku vadības plānu.

#### **4.5. Darba vides attīstība**

Darbinieks ir uzņēmuma lielākā vērtība, tāpēc ir svarīgi profesionāla vadības komanda, kas spēj nodrošināt stabilitāti un drošību par nākotni, nepārtrauktu attīstību, kā arī organizācijas kultūru – cieņu citam pret citu.

Nodrošinot profesionālu un vienotam mērķim organizētu darbinieku komandu, akciju sabiedrība turpmākajos gados plāno paaugstināt darbinieku iesaisti uzņēmuma mērķu sasniegšanā, attīstot un akceptējot radošumu, kā arī atbalstot darbinieku izglītības un kompetenču paaugstināšanu,

##### **4.5.1. Darbinieku izglītošana un kompetenču paaugstināšana**

Nākamo 3 gadu periodā plānots organizēt trīs līmeņu kvalifikācijas celšanas kursus, seminārus un lekcijas. Plānots, ka nākamajos 3 gados kvalifikācijas celšanas kursus tiks apmācīti vismaz 40 augstākā līmeņa vadītāji, 20 vidējā posma vadītāji un speciālisti, 60 siltumiekārtu atslēdznieki, metinātāji u.c. profesiju pārstāvji.

##### **4.5.2. Darbinieku iesaistes palielināšana**

Lai paaugstinātu akcijas sabiedrības "RĪGAS SILTUMS" darba efektivitāti un ilgtermiņā veidot kolektīvu, kas ir orientēts uz savu un uzņēmuma mērķu

sasniegšanu, kā arī lai realizētu AS "RĪGAS SILTUMS" vidējā termiņa darbības stratēģijas sasniedzamo rezultātu un nodrošinātu efektīvu vadītāju darba izpildes novērtēšanu, tiks veikta vadītāju novērtēšana

## **5. UZŅĒMUMA SWOT (STIPRO UN VĀJO PUŠU) ANALĪZE**

### **5.1. Stiprās puses**

#### **Pieredze un zināšanas**

AS „RĪGAS SILTUMS” ir 23 gadu pieredze siltumenerģijas ražošanā, pārvadē un realizācijā. Šajā laikā ir veiksmīgi realizēti Rīgas centralizētās siltumapgādes sistēmas modernizācijas pasākumi gan siltumtrasēs, gan ražotnēs. Siltumenerģijas zudumi siltumtīklos kopš 1996.gada samazinājušies vairāk nekā 2,7 reizes.

Uzkrātā pieredze un zināšanas ļāva veikt siltumapgādes modernizācijas pasākumus, kas paaugstināja darba efektivitāti:

- centrālo sadales punktu (CSP) likvidācija un pāreja uz divcauruļu sistēmu;
- automatizēto, modernizēto individuālo siltummezglu (ISM) ierīkošana katrā ēkā;
- siltumtīklu rekonstrukcija, modernizācija un optimizācija;
- ogļu katlu māju likvidācija, to vietā izbūvējot automatizētās gāzes katlu mājas (AGKM) vai pieslēdzot centralizētai siltumapgādes sistēmai;
- sabiedrības siltumavotu, t.sk. siltumcentrāļu rekonstrukcija un modernizācija, panākot energoefektivitātes paaugstināšanu;
- atjaunojamo energoresursu, t.sk. biokurināmā izmantošana;
- uzņēmuma lēmums mazināt biznesa risku un atkarību no klimatiskajiem apstākļiem, attīstot koģenerācijas stacijas, ir būtiski stabilizējis AS „RĪGAS SILTUMS” apgrozījumu.

#### **Darba efektivitāte**

Par personāla darba produktivitātes paaugstināšanu liecina strādājošo skaits AS „RĪGAS SILTUMS” - 1996.gadā uzņēmumā strādāja 2397 darbinieki, bet 2019.gadā 692 darbinieki.

#### **Investīcijas jauno klientu piesaistīšanai**

Izbūvējot un rekonstruējot siltumtīklus, tiek piesaistīti jauni klienti, kas savukārt stabilizē siltumenerģijas patēriņu, kā arī netieši veicina esošos klientus saglabāt centralizēto siltumapgādi.

## **Siltumenerģijas tarifs**

20.06.2019. SPRK apstiprinātais siltumenerģijas tarifs, kas no 2019.gada 1.augusta līdz 2021.gada 31.jūlijam būs 51,90 EUR/MWh. Šāds siltumenerģijas tarifs ietver un kompensē kurināmā un pirtās siltumenerģijas cenu kāpuma dēļ radītos zaudējumus.

## **Ilgtermiņa**

AS „RĪGAS SILTUMS” mērķis ir veicināt ilgtspējīgu izaugsmi un dot labumu gan mūsu klientiem un darbiniekiem, gan sabiedrībai kopumā. Akciju sabiedrība mērķtiecīgi strādā pie tā, lai ilgtspēja kļūtu par uzņēmuma darbības neatņemamu sastāvdaļu. Akciju sabiedrības darbības pamatā ir augsti ētikas standarti un labas pārvaldības principi, kā arī ilgtermiņa sadarbība un darbinieki, kas apņēmīgi īsteno uzņēmuma stratēģisko plānus un pārrauga akciju sabiedrības darbības ietekmi uz sabiedrību un apkārtējo vidi.

Kā apliecinājums akciju sabiedrības darba kvalitātei ir piekto reizi iegūtā godalga Zelta grupā Ilgtspējas indeksa noteikšanas aptaujā, kas apliecina, ka uzņēmums spēj sasniegt gan veiksmīgus komercrezultātus, gan ir sociāli atbildīgs un pozitīvi ietekmē vidi, tā apliecinot, ka realizē ilgtermiņa darbības politiku. Jau trešo gadu pēc kārtas akciju sabiedrība ir ieguvusi Ģimenei draudzīga komersanta statusu, ko piešķir Labklājības ministrija Ilgtspējas indeksa ietvaros. Šis statuss apliecina, ka uzņēmumā tiek īstenota ģimenei draudzīga politika. AS “RĪGAS SILTUMS” piedalās Finanšu ministrijas Padziļinātās sadarbības programmā jeb tā dēvētajā „Baltajā sarakstā”, kas dod iespēju saņemt pretimnākošu sadarbību no valsts puses.

2018.gadā AS „RĪGAS SILTUMS” žurnāla „Kapitāls”, biržas „NASDAQ OMX Rīga” un investīciju kompānijas „IBS Prudentia” veiktajā pētījumā „101 vērtīgākais Latvijas uzņēmums” ierindojās 63.vietā.

## **5.2. Vājās puses**

### **5.2.1. Vājās puses, kuras nav iespējams ietekmēt:**

#### **Sezonālais siltumenerģijas patēriņš**

AS „RĪGAS SILTUMS” piedāvātais pakalpojums – siltumenerģijas piegāde ir atbilstoša pieprasījumam, kas ir atkarīgs no klimatiskajiem apstākļiem. Sezonālitate nosaka to, ka akciju sabiedrības ražotnēs uzturētās jaudas ir vajadzīgas tikai apkures sezonas laikā, bet, lai to nodrošinātu, tās ir jāuztur visu gadu.



### **Āra gaisa temperatūras ietekme**

Apkures sezonas siltumenerģijas pieprasījums ir atkarīgs no āra gaisa temperatūras, līdz ar to siltumenerģijas daudzuma pieprasījumu apkures sezonā nav iespējams precīzi prognozēt.

### **Administratīvi ierobežots tirgus**

AS „RĪGAS SILTUMS”, kuras darbību regulē likums "Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem", siltumenerģijas realizāciju veic Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā, kā arī veic aktīvu darbu jaunu objektu pieslēgšanā Stopiņu novadā.

### **Lielākā siltumavota atrašanās ārpus siltumenerģijas patērētāju slodžu centriem.**

Jebkura siltumapgādes sistēma sastāv no siltumenerģiju ražojošiem avotiem, siltumtīkliem un siltumenerģijas patērētājiem un šo sastāvdaļu savstarpējs izvietojums iespaido sistēmas efektivitāti kopumā. Lielākajam siltumavotam atrodies tālu no siltumenerģijas patērētāju slodžu centriem, siltumenerģijas transportēšana līdz slodžu centriem ievērojami palielina siltumenerģijas zudumus centralizētajā siltumapgādes sistēmā.

### **Neprognozējamas likumdošanas izmaiņas**

Pašlaik nav izstrādāts mehānisms, lai izpildītu vairākas likumdošanas normas par aktuāliem siltumapgādes jomā esošiem jautājumiem, kas apgrūtina šo likumu normu izpildi.

Grozījumi Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likumā paredz, ka pakalpojuma sniedzēja pienākums ir samazināt tā uzskaitē esošo parādsaistību apmēru par neatgūstamā parāda summu, līdz ar to, šī likuma norma uzliek pakalpojuma sniedzējam papildus finansiālo slogu, jo šobrīd saskaņā ar spēkā esošo siltumenerģijas tarifa aprēķināšanas Metodiku tarifā netiek iekļauta neatgūstamā parāda daļa.

Pēdējā gada laikā politiskā līmenī daudz tiek diskutēts par obligātā iepirkuma komponentes (OIK) atcelšanu, kas ir valsts atbalsta mehānisms – elektroenerģijas obligātais iepirkums un garantētā maksa par elektrostacijā uzstādīto elektrisko jaudu. Tā kā arī akciju sabiedrība saņem valsts atbalstu, ražojot elektroenerģiju koģenerācijā, zūd tiesiskās palāvības princips un nav iespējams prognozēt elektroenerģijas cenu ilgtermiņā.

### **5.2.2. Vājās puses, kuru ietekme ir apzināta un noris darbs pie to samazināšanas:**

#### **Atkarība no importējamiem energoresursiem**

Dabaszāģes piegādes problēmu gadījumā siltumenerģijas ražošanu ir iespējams nodrošināt ar dīzeļdegvielu, bet tas ražošanu ievērojami sadārdzina. Mazinot atkarību no importētajiem energoresursiem, AS „RĪGAS SILTUMS” strādā, lai palielinātu šķeldas īpatsvaru kurināmā bilancē, kas ir vietējais kurināmais.

#### **Siltumtīklu fiziskais nolietojums**

Lai atjaunotu siltumtīklus un līdz ar to samazinātu siltumenerģijas zudumus, ik gadu AS „RĪGAS SILTUMS” plāno investēt 18 km siltumtīklu atjaunošanai.

#### **Kvalificētu speciālistu vidējā vecuma palielināšanās**

Nemot vērā, ka AS „RĪGAS SILTUMS” daudz speciālistu ir tuvu pensijas vecumam vai ir pensijā, tiek piesaistīti jaunie speciālisti no augstskolām, lai būtu iespējams nodot savu pieredzi un zināšanas, un uzņēmums iegūtu jaunus un kvalificētus darbiniekus. Iecerēts izstrādāt programmu ar mērķi jaunajiem darbiniekiem kā konsultantus piesaistīt īpaši kvalificētus pensijā esošus kolēģus.

### **5.3. Iespējas**

#### **Pakalpojumu klāsta attīstības iespējas**

- ēkās, par kurām ir noslēgti ĒISA līgumi, bez siltumapgādes sistēmu tehniskās apkopes veikt arī elektroapgādes, ūdens un kanalizācijas sistēmu apkopes, t.i., ēku iekšējo inženierkomunikāciju sistēmu apkopi (ĒIISA);
- piedāvāt alokatoru uzstādīšanu;
- palielināt darba efektivitāti un darbinieku iesaistīšanos akciju sabiedrības darba pilnveidošanā.

#### **Atjaunojamo enerģijas resursu īpatsvara palielināšana kopējā enerģijas patēriņā**

Pēc jauno katlu māju izbūves var plānot biokurināmā izmantošanas pieaugumu uzņēmuma siltumenerģijas ražošanas bilancē no 30,4% līdz 47,8% 2020./2021.finanšu gadā.

Kopā Rīgā, ņemot vērā AS “RĪGAS SILTUMS” saražoto un no neatkarīgajiem ražotājiem, tai skaitā SIA “Rīgas BioEnerģija” iepirkto,

siltumenerģijas atjaunojamo energoresursu daļu plānots palielināt no 17,5% līdz 31,4% 2021./2022.finanšu gadā.

### **Ražošanas drošības un efektivitātes palielināšana**

Ražošanas virziena svarīgākie uzdevumi 3 gadu planā ir:

- jaunu biokurināmā katlu un siltumavotu izbūve ar mērķi palielināt biokurināmā daļu kopējā bilancē, samazināt siltumenerģijas ražošanas pašizmaksu, samazināt atkarību no importēta fosilā kurināmā;
- esošo biokurināmā katlu darbības efektivitātes paaugstināšana, izmantojot siltumsūkņu tehnoloģijas, veicot pārbūves, kas ļaus izmantot zemākas kvalitātes kurināmo;
- siltumavotu darbības tālāka automatizācija, kas ļaus samazināt personāla skaitu;
- siltumapgādes drošības palielināšana, turpinot avārijas kurināmā dīzeļdegvielas sistēmu ierīkošanu un modernizējot siltumavotu iekārtas (sūkņi, ūdens sagatavošana u.c.);
- Rīgas Labā krasta siltumapgādes sistēmas tālāka attīstība, palielinoties siltumavotu skaitam (notiks vēl divu biokurināmā siltumavotu būvniecība), pilnveidojoties operatīvās uzraudzības un siltumenerģijas iepirkuma organizācijas metodēm;
- kombinētā cikla gāzes koģenerācijas stacijas SC "Imanta" ar elektrisko jaudu 47,7 MW darbīgas uzturēšana un ekonomiski pamatotas darbības iespējas pēc valsts atbalsta izbeigšanas;
- siltumavotu darbības efektivitātes nodrošināšana sakarā ar siltumenerģijas patērētāju siltummezglu darbības izmaiņām.

### **Siltumenerģijas zudumu samazināšana**

Lai nodrošinātu pastāvīgu un nepārtrauktu siltuma zudumu samazināšanu siltumtīklos un paaugstinātu centralizētās siltumapgādes sistēmas konkurētspēju, turpmākajos gados ir paredzēts:

- maģistrālo siltumtīklu posmu rekonstrukcijai izmantot liela diametra rūpnieciski izolētos mezglus;
- turpināt paplašināt centralizētās siltumapgādes zonu Rīgā, piedāvājot jauno projektu attīstītājiem siltumtīklu izbūvi ar AS „RĪGAS SILTUMS” līdzdalību;
- realizēt katlu māju pāreju uz zemākajiem temperatūras grafikiem, kas ļaus samazināt ne tikai siltuma zudumus, bet arī ekspluatācijas izdevumus;

- turpināt citu ģīpašnieku ģīpašumā esošo siltumtīklu pārņemšanu, lai palielinātu siltumenerģijas piegādes kvalitāti un drošību;
- turpināt siltumtīklu optimizāciju, nodrošinot siltumtīklu optimālus garumus un atbilstošus diametrus, kas ļaus samazināt siltuma zudumus siltumtīklos;
- siltumtīklu pārbūvei izmantot caurules, kas izgatavotas, izmantojot modernās rūpnieciski izolēto cauruļu ražošanas tehnoloģijās, kas praktiski izslēdz novecošanos ekspluatācijas laikā un ir ar palielinātu siltumizolācijas biezumu, ar ievērojami mazākiem siltuma zudumiem;
- izmantot pagaidu siltumtīklus, kas ļauj neatslēgt siltumenerģijas lietotājus siltumtīklu remontu laikā.

#### **5.4. Draudi (Riski)**

AS „RĪGAS SILTUMS” stratēģisko mērķu sasniegšana ir apdraudēta, mainoties biznesa videi, ekonomiskām tendencēm un likumdošanai.

Iespējamie riski saistībā ar akciju sabiedrības sniegtajiem pakalpojumiem:

- klientu norēķinu disciplīna un godprātīga attieksme;
- klientu maksātspējas gadījumi;
- likumdošanas izmaiņas (nav prognozējami valsts politiskie lēmumi, kas var ietekmēt enerģētikas nozari, nodokļu politiku u.tml.);
- ES politikas ietekme uz Latvijas ekonomiku;
- saistībā ar Latvijas ekonomiskajām tendencēm var mainīties siltumenerģijas pieprasījuma apjoms;
- elektroenerģijas biržas cenas tālāka pazemināšanās, kuras dēļ SC “Imanta” KE, lai nostrādātu normatīvajos dokumentos noteikto jaudas stundu skaitu un saņemtu maksu par uzstādīto jaudu, var darboties ar zaudējumiem, pārdodot saražoto elektroenerģiju zem pašizmaksas.

## 6. FINANŠU MĒRĶI

AS „RĪGAS SILTUMS” darbība tiek virzīta uz spēju pēc iespējas efektīvi pielāgoties ārējo apstākļu radītām izmaiņām, saglabājot darbības nepārtrauktību, ilgtspēju un attīstību. Plānojot turpmāko akciju sabiedrības darbību, ir nepieciešams nodrošināt, lai tiktu saglabāts kopējo ieņēmumu apjoms, sabalansējot ieņēmumus un izdevumus, tajā pašā laikā nodrošinot finanses uzņēmuma attīstībai.

Par sabiedrības tehniski – ekonomiskās darbības galveno mērķi tiek izvirzīti nosacījumi naudas līdzekļu ieguldīšanai tādos tehniskos pasākumos, no kuriem var gūt atdevi pēc iespējas īsākā laika periodā vai arī pasākumos, kas palielina centralizētās siltumapgādes drošību. Par to, ka sabiedrības tehniskā attīstība ir bijusi veiksmīga, liecina peļņas vai zaudējumu aprēķina un bilances datu analīzes rezultāti.

Plānotās aktivitātes efektīvas finanšu plūsmas nodrošināšanai akciju sabiedrībā ir:

- pašizmaksas samazināšana, racionāli izmantojot visa veida resursus;
- jaunu pakalpojumu veidu ieviešana, nodrošinot papildus ieņēmumus (ĒISA pakalpojuma klāsta palielināšana, alokatoru ieviešana);
- Eiropas Savienības finansējuma piesaistīšana attīstības un inovāciju projektiem.

Būtisks aspekts finansiālai stabilitātei ir debitoru parādu atgūšanas efektivitātes paaugstināšana. AS „RĪGAS SILTUMS” debitoru parādu apjoms ir svarīgs naudas plūsmas ietekmējošs faktors. Lai nodrošinātu akciju sabiedrības pakalpojumu sniegšanas kvalitāti un stabilu, vienmērīgu finanšu plūsmu, turpināsies aktīvs darbs, strādājot ar problemātiskajiem klientiem – tiks veikts nepārtraukts problemātisko klientu monitorings, brīdinājuma vēstuļu izsūtīšana, informējot par parādiem ne tikai ēku pārvaldniekus, bet arī ēku dzīvokļu īpašniekus. Plānots, ka, veicot preventīvus pasākumus un stingri uzraugot debitoru parādu atgūšanas procesu, debitoru nomaksa būs ne mazāka par 98%.

Plānots, ka pašu kapitāla īpatsvars nākamajos trīs gados nebūs mazāks kā 40% un dividendēs plānots ik gadu izmaksāt 50% no uzņēmuma peļņas daļas.

Viens no galvenajiem AS „RĪGAS SILTUMS” finanšu mērķiem ir nodrošināt zemu, konkurētspējīgu siltumenerģijas tarifu un saglabāt siltumenerģijas tirgus daļu Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā.

Valdes locekle (personiskais paraksts)

B.Krūze

## 7. PEĻNAS VAI ZAUDĒJUMU APRĒĶINS

Tabula 3.

Nr.	Rādītāja nosaukums	Mērv.	30.09.2020.	30.09.2021.	30.09.2022.
1.	Neto apgrozījums	tūkst.EUR	163 132	161 588	158 297
2.	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	tūkst.EUR	159 101	154 839	151 940
<b>3.</b>	<b>Bruto peļņa (no apgrozījuma)</b>	tūkst.EUR	<b>4 031</b>	<b>6 749</b>	<b>6 357</b>
4.	Administrācijas izmaksas	tūkst.EUR	3 600	3 600	3 600
5.	Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi	tūkst.EUR	2 161	2 992	2 984
6.	Pārējās uzņēmuma saimnieciskās darbības izmaksas	tūkst.EUR	1 173	1 173	1 173
7.	Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	tūkst.EUR	25	10	10
8.	Procentu maksājumi un tamlīdzīgas izmaksas	tūkst.EUR	527	500	493
<b>9.</b>	<b>Peļņa pirms nodokļiem</b>	tūkst.EUR	<b>917</b>	<b>4 478</b>	<b>4 085</b>
10.	Uzņēmuma ienākuma nodoklis par pārskata gadu (avanss)	tūkst.EUR	98	543	494
11.	Pārējie nodokļi	tūkst.EUR	137	137	137
<b>12.</b>	<b>Pārskata perioda peļņa pēc nodokļiem</b>	<b>tūkst.EUR</b>	<b>682</b>	<b>3 798</b>	<b>3 454</b>

## 8. BILANCE

Tabula 4.

Nr.	Aktīvs	uz		
		01.10.2019.	2019./2020.	2020./2021.
<b>1.</b>	<b>Ilgtermiņa ieguldījumi</b>	175 975	183 366	184 796
2.	Nemateriālie ieguldījumi	189	189	189
3.	Pamatlīdzekļi	162 934	170 325	171 755
4.	Finanšu ieguldījumi	12 852	12 852	12 852
<b>5.</b>	<b>Approzāmie līdzekļi</b>	12 947	14 229	14 782
6.	Krājumi	3 212	3 212	3 212
7.	Debitori	8 680	8 680	8 680
8.	Naudas līdzekļi	1 055	2 337	2 890
<b>9.</b>	<b>Bilance</b>	<b>188 922</b>	<b>197 595</b>	<b>199 578</b>

### Pasīvs

<b>10.</b>	<b>Pašu kapitāls</b>	125 406	125 747	127 646
11.	Akciju vai daļu kapitāls	66 968	66 968	66 968
12.	Rezerves	55 603	58 438	58 779
13.	Nesadalītā peļņa	2 835	341	1 899
<b>14.</b>	<b>Kreditori</b>	63 516	71 848	71 932
15.	Aizņēmumi	35 000	35 332	35 416
16.	Parādi piegādātājiem	28 516	36 516	36 516
<b>17.</b>	<b>Bilance</b>	<b>188 922</b>	<b>197 595</b>	<b>199 578</b>



## 9. NAUDAS PLŪSMA

Tabula 5.

Nr.	Rādītāji	2019./2020.	2020./2021.	2021./2022.
1.	Naudas līdz. atlik. uz 01.10.2019.	1 055		
<b>2.</b>	<b><u>lenākošā naudas plūsma</u></b>			
3.	Ieņēmumi par siltumenerģiju	173 540	173 483	176 879
4.	Ieņēmumi par elektroenerģiju	12 524	10 716	3 127
5.	Ieņēmumi no ĒISA	561	561	561
6.	Citi ieņēmumi	2 645	3 632	3 623
7.	Kredītīdzekļi	2 000	3 000	7 000
8.	Ieņēmumi no struktūrfondiem	8 000		
<b>9.</b>	<b><i>Kopējie naudas ienākumi</i></b>	<b>199 270</b>	<b>191 392</b>	<b>191 190</b>
<b>10.</b>	<b><u>Izejošā naudas plūsma</u></b>			
11.	Maksa par kurināmo	42 655	37 630	34 734
12.	Maksa par pirktu siltumenerģiju	105 873	105 553	105 472
13.	Maksa par elektroenerģiju	1 729	1 866	1 866
14.	Maksa par remontiem	28 257	21 123	21 238
15.	Pamatlīdzekļu iegāde	1 951	1 951	1 923
16.	Kredītu atmaksa	1 668	2 916	8 454
17.	Procentu izdevumi	527	500	493
18.	Personāla izmaksas	15 978	15 978	15 978
19.	Nodokļi un nodevas	808	1 253	1 197
20.	PVN atmaksa no budžeta	-8 538	-6 541	-6 935
21.	Dividendes	341	1 899	1 727
22.	ĒISA izdevumi	533	533	533
23.	Izdevumi no papildus ieņēmumiem	1 419	1 419	1 419
24.	Pārējie izdevumi	4 787	4 759	4 718
<b>25.</b>	<b><i>Kopējie naudas izdevumi</i></b>	<b>197 988</b>	<b>190 839</b>	<b>192 817</b>
26.	Naudas līdzekļu pieaugums/ samazinājums	1 282	553	-1 627
<b>27.</b>	<b><i>Naudas līdzekļu atlikums</i></b>	<b>2 337</b>	<b>2 890</b>	<b>1 263</b>

## **10. PIELIKUMS**

**10.1. Vidējā termiņa rīcības stratēģijas sasniedzamie rezultāti periodam no 2019./2020.f.g. līdz 2021./2022.f.g.**

Tabula 6.

Nr.	Stratēģiskais mērķis				
	Nr.	Stratēģiskā mērķa raksturojošs rādītājs			
	Nr.	Rīcība	Sasniedzamais rezultāts	2019./2020. f.g.	2020./2021. f.g.
<b>1.</b>	<b>Vides aizsardzība - negatīvas ietekmes uz vidi samazināšana</b>				
<b>1.1.</b>	<b>Energoefektivitātes palielināšana</b>				
<b>1.1.1.</b>	<b>Siltumenerģijas zudumu samazināšana</b>				
1.1.1.1.	Siltumtīklu pārbūve	M-23: no K-23-9 līdz K-23-14, m	2776		
		M-17: no nekustīgā balsta pirms K-17-5a līdz K-17-8, m	333		
		M-10a: no K-10a-1 līdz esošiem virszemes siltumtīkliem (Salaspils iela), m	1055		
		M-2: no K-2-21 līdz K-2-25 ( Kreisais krasts)	1082		
		M-11: no K-11-7 līdz K-11-8a, m		365	
		M-16: no K-16-13 līdz bezkanāla siltumtīkliem Bruņinieku ielā, m		230	
		M-14: no K-14-1 līdz K-14-5a, m			860
		M-16: no K-16-5 līdz K-16-8, m			640
1.1.1.2.	Siltumtīklu pārbūvei izmantot dubultcaurules	Izbūvēti vismaz 1 km	0,3	0,4	0,3
1.1.1.3.	Realizēt 4. paaudzes centralizētās siltumapgādes sistēmas projektu	Pieslēgt vismaz 9 ēkas CSS ar samazinātu turpgaitas temperatūru siltumtīklos	4	3	2
1.1.1.4.	Pārņemt citu īpašnieku īpašumā esošos siltumtīklus	Pārņemti vismaz 15 siltumtīklu posmi	5	5	5
1.1.1.5.	Optimizēt siltumtīklus, nodrošinot siltumtīklu optimālus garumus un atbilstošus diametrus	Optimizēti siltumtīkli vismaz 6 vietās	2	2	2

Tabula 6. (turpinājums)

Nr.	Stratēģiskais mērķis							
	Nr.	Stratēģiskā mērķa raksturojošs rādītājs				2019./2020.f.g.	2020./2021.f.g.	2021./2022.f.g.
	Nr.	Rīcība	Sasniedzamais rezultāts					
<b>1.</b>	<b>Vides aizsardzība - negatīvas ietekmes uz vidi samazināšana</b>							
<b>1.1.2.</b>	<b>Siltumenerģijas patēriņa samazināšana pie gala lietotājiem</b>							
1.1.2.1.	Aprīkot ēkās apkures sistēmas ar siltuma maksas sadalītājiem jeb alokatoriem	Ar alokatoriem aprīkotas visas 3 ēkas	1	1	1			
1.1.2.2.	Izglītēt siltumenerģijas lietotājus	Dalība izstādē		1	1			
		Līdzdalība semināros	2	2	2			
		Dalība muzeju naktī	1	1	1			
		Publicēti raksti	1	1	1			
<b>1.1.3.</b>	<b>Elektroenerģijas patēriņa samazināšana</b>							
1.1.3.1.	SC "Daugavgrīva" uzstādīti 4.paaudzes elektrodzinēji	Samazināts elektroenerģijas patēriņš kWh	14 824	25 649	25 649			
1.1.3.2.	SC "Imanta" uzstādīti 4.paaudzes elektrodzinēji	Samazināts elektroenerģijas patēriņš kWh	43 725	87 450	87 450			
1.1.3.3.	Gaismekļu nomaiņa AS "RĪGAS SILTUMS" objektos	Elektroenerģijas ietaupījums kWh	27 789	31 487				

Tabula 6. (turpinājums)

Nr.	Stratēģiskais mērķis						
	Nr.	Stratēģiskā mērķa raksturojošs rādītājs		Sasniedzamais rezultāts	2019./2020.f.g.	2020./2021.f.g.	2021./2022.f.g.
	Nr.	Rīcība					
<b>1.</b>	<b>Vides aizsardzība - negatīvas ietekmes uz vidi samazināšana</b>						
	<b>1.2.</b>	<b>Jaunu tehnoloģiju ieviešana un esošo siltumenerģijas ražošanas iekārtu modernizēšana, izmantojot labākos pieejamos tehniskos paņēmienus</b>					
	1.2.1.	SC "Zasulauks" biokurināmā katlu mājas modernizācija	Rekonstruēts dūmgāzu kondensators, izmantotas siltumsūkņu tehnoloģijas		Jā		
	1.2.2.	SC "Ziepniekkalns" biokurināmā katla modernizācija	Ierīkota dūmgāzu recirkulācijas sistēma	Jā			
	1.2.3.	SC "Ziepniekkalns" biokurināmā katla modernizācija	Ierīkota mitrā pelnu izvadīšanas sistēma	Jā			
	<b>1.3.</b>	<b>Kaitīgo izmešu samazināšana dūmgāzēs</b>					
	1.3.1.	SC "Ziepniekkalns" ūdenssildāmo katlu KVGM-50 modernizācija	NOx izmešu samazināšana t/gadā				2,7
	1.3.2.	SC "Daugavgrīva" modernizācijas II kārtas gāzes ūdenssildāmo katlu daļā	NOx izmešu samazināšana t/gadā				1,4
	<b>1.4.</b>	<b>Atjaunojamās enerģijas jaudu īpatsvara palielināšana</b>					
	1.4.1.	SC "Imanta"	Siltumražojošo iekārtu, kas izmanto biokurināmo, jaudu pieaugums MW		48		
	1.4.2.	SC „Daugavgrīva”	Siltumražojošo iekārtu, kas izmanto biokurināmo, jaudu pieaugums MW	1			
	1.4.3.	SIA "Rīgas BioEnerģija" otras biokurināmā katlu mājas izbūve	Siltumražojošo iekārtu, kas izmanto biokurināmo, jaudu pieaugums MW				48

Tabula 6. (turpinājums)

Nr.	Stratēģiskais mērķis						
	Nr.	Stratēģiskā mērķa raksturojošs rādītājs		Sasniedzamais rezultāts			
	Nr.	Rīcība		2019./2020. f.g.	2020./2021. f.g.	2021./2022. f.g.	
<b>1.</b>	<b>Vides aizsardzība - negatīvas ietekmes uz vidi samazināšana</b>						
	<b>1.5.</b>	<b>Uzņēmuma transporta negatīvās ietekmes uz apkārtējo vidi mazināšana</b>					
	1.5.1.	Transportlīdzekļu nomaņa uz transportlīdzekļiem ar videi draudzīgākiem parametriem	CO2 izmešu daudzuma samazinājums, t/gadā	0.47	0.44	0.45	
	1.5.1.	Ekonomiskas un drošas transportlīdzekļa vadīšanas iemaņu apguves pasākumu organizēšana	Transportlīdzekļu vadītāju apmācības	40	60	40	
	1.5.1.	Transportlīdzekļu maršrutu optimizācija	Kopējā nobraukuma samazinājums, tūkst.km/gadā	5	4	3	
<b>2.</b>	<b>Siltumapgādes drošības un nepārtrauktības nodrošināšana</b>						
	2.1.	Pagaidu siltumtīklu izmantošana remontdarbu laikā	Nodrošinātas vismaz 900 ēkas ar siltumenerģiju remontdarbu laikā	300	300	300	
	2.2.	Siltumtīklu drenāžas sistēmas skalošana	Izskaloti vismaz 48 km drenāžas tīklu	16	16	16	
	2.3.	Siltumtīklu noplūžu signalizācijas ierīkošana.	Ieviesta ekspluatācijā noplūžu signalizācijas sistēma kanāla siltumtīklos, km			11	
	2.4.	Avārijas kurināmā rezervju attīstība	SC "Daugavgrīva" izbūvēta dīzeļdegvielas saimniecība ar tvertņu tilpumu līdz 50 m <sup>3</sup>		Jā		

Tabula 6. (turpinājums)

Nr.	Stratēģiskais mērķis						
	Nr.	Stratēģiskā mērķa raksturojošs rādītājs				2019./2020.f.g.	2020./2021.f.g.
	Nr.	Rīcība	Sasniedzamais rezultāts	2019./2020.f.g.	2020./2021.f.g.	2021./2022.f.g.	
<b>3.</b>	<b>Siltumenerģijas tirgus daļas Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā saglabāšana</b>						
	<b>3.1.</b>	<b>Jaunu klientu piesaistīšana.</b>					
		Piesaistīt jaunu klientus AS "RĪGAS SILTUMS" CSS	Pieslēgto klientu slodze ir vismaz 55 MW	20	15	20	
	<b>3.2.</b>	<b>Siltumenerģijas tarifa konkurētspējas nodrošināšana arī pēc elektroenerģijas iepirkuma atbalsta beigām</b>					
	<b>3.2.1.</b>	<b>Izmaksu samazināšana</b>					
	3.2.1.1.	Noliktavu optimizācija	Izveidot vienu centralizētu materiālu noliktavu		Jā		
	3.2.1.2.	Nekustamā īpašuma pārdošana	Pārdoti 12 nekustamie īpašumi	4	4	4	
	<b>3.2.2.</b>	<b>Procesu automatizācijas paaugstināšana</b>					
	3.2.2.1.	Obligātās veselības pārbažu uzkaites procesa automatizācija	Digitalizēta OVP uzskaitē, automatizēts OVP dokumentu un pārskatu veidošanas process	Jā			
	3.2.2.2.	Mācību kursu pieteikšanas procesa automatizācija	Digitalizēts mācību pieteikšanas process		Jā		
	3.2.2.3.	Iekšējās sarakstes digitalizācija	Iekšējā sarakste notiek elektroniski.		Jā		
	3.2.2.4.	Klientu apkalpošanas portāla izveide	Nodrošināta klientu piekļuve rēķiniem caur klientu portālu			Jā	
			Nodrošināta iespēja no klientiem saņemt iesniegumus reģistrēt automātiski		Jā		

Tabula 6. (turpinājums)

Nr.	Stratēģiskais mērķis					
	Nr.	Stratēģiskā mērķa raksturojošs rādītājs				
	Nr.	Rīcība	Sasniedzamais rezultāts	2019./2020.f.g.	2020./2021.f.g.	2021./2022.f.g.
<b>3.</b>	<b>Siltumenerģijas tirgus daļas Rīgas pilsētas administratīvajā teritorijā saglabāšana</b>					
	<b>3.3.</b>	<b>Uzņēmuma tēla pilnveidošana un popularizēšana.</b>				
	3.3.1.	Rebrandings	Izstrādāts un ieviests jauns uzņēmuma zīmols	izstrādāta stratēģija	ieviests jauns zīmols	
	3.3.2.	Komunikācija ar klientiem	Noorganizēta klientu diena		1	1
			Izdotas 6 avīzes	2	2	2
			Noorganizētas preses konferences	1	1	1
			Noorganizēta radio kampaņa par aktuālajiem pakalpojumiem	1	1	1
	3.3.3.	Jauniešu izglītošana	Publicēti vismaz 30 raksti plašsaziņas līdzekļos.	10	10	10
			Atvērto durvju nedēļas apmeklētāju skaits	50	50	50
			Noorganizēta konference		Jā	
			Dalība ēnu dienā	Jā	Jā	Jā
			Ekskursiju apmeklētāju skaits	40	40	40
		Nodrošinātas prakses vietas	10	10	10	
	3.3.4.	Korporatīvās pārvaldības pilnveidošana	Izstrādāts risku vadības plāns	vadības apmācība	risku analīze	risku vadības plāns



Tabula 6. (turpinājums)

Nr.	Stratēģiskais mērķis						
	Nr.	Stratēģiskā mērķa raksturojošs rādītājs		Sasniedzamais rezultāts	2019./2020.f.g.	2020./2021.f.g.	2021./2022.f.g.
	Nr.	Rīcība					
<b>4.</b>	<b>Darba vides attīstība</b>						
	<b>4.1.</b>	<b>Darbinieku izglītošana un kompetenču paaugstināšana</b>					
			Apmācīti vismaz 40 darbinieki augstākajos kvalifikācijas celšanasursos	20		20	
	4.1.1.	Organizēt trīs līmeņu kvalifikācijas celšanas kursus, seminārus un lekcijas	Apmācīti vismaz 20 vidējā posma vadītāji un speciālisti kvalifikācijas celšanasursos		20		
			Apmācīti vismaz 60 strādnieki kvalifikācijas celšanasursos (siltumiekārtu atslēdznieki, metinātāji u.c.)	20	20	20	
	<b>4.2.</b>	<b>Darbinieku iesaistes palielināšana</b>					
	4.2.1.	Darbinieku iesaistes mērījums	Ir identificēti faktori, kas ietekmē darbinieku iesaisti un apmierinātību. Saņemti ieteikumi iesaistes un apmierinātības palielināšanai.	Jā			