

Cēsu novada pašvaldības
sabiedrības ar ierobežotu atbildību
“Līgatnes komunālserviss”

VIDĒJA TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA
2026 – 2028. GADAM

SATURA RĀDĪTĀJS

Ievads

1. Uzņēmuma vispārīgais raksturojums

1.1. Darbības pilnvarojums

1.2. Vispārēja informācija par uzņēmumu

1.3. Uzņēmuma struktūra un pārvaldība

1.4. Informācija par īpašuma struktūru

1.5. Veiktās iemaksas valsts un pašvaldību budžetā

2. Uzņēmuma biznesa modelis

2.1. Pakalpojuma apraksts un sniegšanas teritorija

2.2. Siltumapgādes sistēma un to raksturojošie parametri

2.3. Tarifu politika

2.4. Investīcijas

3. Uzņēmuma darbību ietekmējošo faktoru analīze

3.1. Iekšējie faktori

3.2. Ārējie faktori

3.3. SVID (SWOT) analīze

5. Uzņēmuma stratēģiskie mērķi

5.1. Nefinanšu mērķi

5.2. Finanšu mērķi

6. Stratēģijas uzraudzība un īstenošana

IEVADS

Siltumapgādes nozarei ir īpaša nozīme Cēsu novada un tās apkārtnes attīstībā, jo tā tieši ietekmē gan dzīves kvalitāti, gan uzņēmējdarbības vidi, gan arī vietējās energoapgādes efektivitāti. Tajā pašā laikā nozare saskaras ar būtiskiem izaicinājumiem – novecojušu infrastruktūru, augstiem siltuma zudumiem, mainīgām energoresursu cenām, ierobežotām investīciju iespējām pašvaldības budžeta ietvaros un pieaugošām prasībām attiecībā uz vides aizsardzību un klimata mērķiem.

Atbilstoši Eiropas Savienības un Latvijas nacionālajiem mērķiem siltumapgādes sistēmu attīstība jāvirza uz ilgtspējīgu, klimatneitrālu un energoefektīvu darbības modeli. Tas paredz gan pāreju uz atjaunojamiem energoresursiem, gan esošās infrastruktūras modernizāciju un digitalizāciju.

SIA “Līgatnes komunālserviss” (turpmāk – uzņēmums) ir izstrādājis vidēja termiņa darbības stratēģiju periodam no 2026. līdz 2028. gadam (turpmāk – Stratēģija), kurā noteikti darbības mērķi un sasniedzamie rezultāti kapitālsabiedrības darbībai vidējā termiņā.

Stratēģija tika izstrādāta ar mērķi noteikt stratēģisko ietvaru uzņēmuma turpmākajam darbam nolūkā uzlabot Cēsu novada iedzīvotājiem sniegto siltumapgādes pakalpojumu kvalitāti, nodrošināt pašvaldības un uzņēmuma līdzekļu efektīvu izmantošanu un noteikt uzņēmuma nākotnes attīstības jautājumus līdz 2028. gadam. Stratēģija izstrādāta atbilstoši Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijām ievērojot Publiskās personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57. panta prasības ņemot vērā kapitāldaļu turētāja apstiprinātos uzņēmuma stratēģiskos mērķus un balstoties uz Cēsu novada integrētas ilgtspējības enerģētikas un klimata rīcības plānu, sabiedrības interesēm un valsts enerģētikas politiku..

Stratēģija tiek pārskatīta un aktualizēta atbilstoši nepieciešamībai un kapitāla turētāja izvirzītajiem stratēģiskajiem mērķiem, tomēr būtiski negrozot sākotnēji noteiktās pamatnostādnes, lai netiktu izjaukts stratēģijā noteikto uzdevumu sasaistes un sasniedzamais mērķis.

1. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA PAR UZŅĒMUMU

1.1 DARBĪBAS PILNVAROJUMS

Pašvaldību likuma 4. panta pirmās daļas 1. un 2.punkti nosaka pašvaldības autonomo funkciju - siltumapgādes pakalpojumu nodrošināšana neatkarīgi no tā, kā īpašumā atrodas dzīvojamais fonds.

2023. gada 14. septembrī Cēsu novada dome pieņēma lēmumu Nr.487 “Par siltumapgādes pakalpojumu sniegšanu Cēsu novadā”, nosakot, ka Cēsu novadā siltumapgādes pakalpojumus sniedz viens pakalpojumu sniedzējs, un pilnvarojot pakalpojuma sniegšanu SIA "Līgatnes komunālserviss", ar mērķi izstrādāt un ieviest vienotu siltumapgādes pakalpojumu sniegšanas sistēmu visā Cēsu novadā, izņemot Cēsu pilsētu.

2025.gada 18.septembrī Cēsu novada dome pieņēma lēmumu Nr.368 “Par Cēsu novada pašvaldības līdzdalības saglabāšanu sabiedrībā ar ierobežotu atbildību “Līgatnes komunālserviss”, kas nosaka līdzdalības saglabāšanu un uzņēmumam noteiktos stratēģiskos mērķus. Cēsu novada domes lēmums pieņemts, lai nodrošinātu efektīvu un ilgtspējīgu siltumapgādes pakalpojumu pārvaldību un kvalitatīvi izstrādātu uzņēmuma stratēģiju.

2025.gada 29.septembrī Cēsu novada domes pieņēma lēmumu Nr. 391 “Par līguma par sabiedrisko siltumapgādes pakalpojumu sniegšanu slēgšanu ar sabiedrību ar ierobežotu atbildību “Līgatnes komunālserviss””, līgums paredz īpašās tiesības sabiedrisko pakalpojumu sniegšanā, kas saistīti ar siltumapgādes ražošanu, pārvadi un realizāciju uzņēmuma apkalpes zonās.

1.2. VISPĀRĒJA INFORMĀCIJA PAR UZŅĒMUMU

<i>Sabiedrības nosaukums</i>	Līgatnes komunālserviss
<i>Sabiedrības juridiskais statuss</i>	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
<i>Reģ. Nr.</i>	54103099071
<i>Nodokļa maksātāja numurs</i>	LV54103099071

<i>Juridiskā adrese</i>	„Cepurlejas”, Skaļupes, Līgatnes pagasts, Cēsu novads, LV-4108
<i>Pasta adrese</i>	„Cepurlejas”, Skaļupes, Līgatnes pagasts, Cēsu novads, LV-4108
<i>Komercedarbības vieta</i>	Cēsu novada teritorija
<i>Pamatdarbības veidi</i>	1. Siltumenerģijas ražošana, piegāde un realizācija atbilstoši normatīvajos aktos paredzētajai kārtībai; 2. siltumapgādes infrastruktūras, kas izmantojama sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai, uzturēšana, apkalpošana, atjaunošana un rekonstrukcija.
<i>Sabiedrības dalībnieki</i>	Cēsu novada pašvaldība 100%
<i>Kapitāla daļu turētāja pārstāvis sabiedrībā</i>	Cēsu novada domes izpilddirektors
<i>Sabiedrības pamatkapitāls</i>	1 012 896 (Viens miljons divpadsmit tūkstoši astoņi simti deviņdesmit seši eiro)
<i>Kapitāla daļas</i>	1 012 896 daļas, vienas daļas nominālvērtība 1,00 euro
<i>Sabiedrības lielums</i>	maza kapitālsabiedrība saskaņā sabiedrības auditētajiem 2024. gada pārskata datiem
<i>Sabiedrības pārvaldes institūcija</i>	dalībnieku sapulce, pārstāv Cēsu pašvaldības kapitāla daļu turētāja pārstāvis
<i>Sabiedrības valde</i>	viens valdes loceklis, valdes loceklis tiek ievēlēts uz pieciem gadiem. Valde lēmumus pieņem saskaņā ar statūtos noteiktajiem nosacījumiem.

No 2024. gada nogales uzņēmums sniedz centralizētās siltumapgādes pakalpojumus Cēsu novada Līgatnes, Jaunpiebalgas un Vecpiebalgas apvienības administratīvajās teritorijās, nodrošinot siltumenerģijas ražošanu, piegādi ēku, būvju apsildei, karstā ūdens sagatavošanu, siltumenerģijas realizāciju atbilstoši noteiktiem tarifiem, kā arī siltumapgādes tīklu un infrastruktūras, kas izmantojama sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai, uzturēšanu, apkalpošanu, atjaunošanu un rekonstrukciju.

1.3. UZŅĒMUMA STRUKTŪRA UN PĀRVALDĪBA

SIA „Līgatnes komunālserviss” izpildinstitūcija ir valdes loceklis, kurš vada un pārstāv uzņēmumu, organizē tā ikdienas saimniecisko un finansiālo darbību, kā arī pārvalda sabiedrības mantu un rīkojas ar tās kapitāliem atbilstoši normatīvo tiesību aktu noteikumiem, dalībnieku sapulču lēmumiem un kapitālsabiedrības statūtiem.

Pārvaldības organizācijā, izstrādājot iekšējo regulējumu, nosakot atbildības sadalījumus un veicot praktisko darbu izpildi, tiek ievēroti šādi pamatnoteikumi:

- 1) *pamatprincipi* - atklātība; caurspīdīgums, kontrolējamība, efektīva resursu sadale un tiesiskums;
- 2) *funkciju un atbildību dalīšana*, ievērojot „četrus acu” jeb pārskatāmības principu, kas nodrošinātu, ka darbinieki paši savlaicīgi atklāj un novērš radušās kļūdas vai noteikumu pārkāpumus;
- 3) *pārraudzība*, nepieļaut, ka atsevišķa persona, veicot savus ikdienas pienākumus, var pati gan pieļaut kļūdas un/ vai neprecizitātes, gan arī tās noslēpt, t.i., personai uzticētie pienākumi un atbildība ir nesavienojama.

1.4. INFORMĀCIJA PAR ĪPAŠUMA STRUKTŪRU

Uzņēmuma siltumapgādes pamatlīdzekļus veido:

1) Katlu mājās esošie apkures katli

Līgatnes apvienības administratīvajā teritorijā ir 3 (trīs) katlu mājas Skaļupēs, Gaujas ielā nr.21 un Dārza ielā nr.8, kur kā pamatkurināmais tiek izmantota dabasgāze un dīzeļdegviela.

Jaunpiebalgas apvienības administratīvajā teritorijā ir viena katlu māja Brāļu Kaudzīšu ielā 3A, kur kā pamatkurināmais tiek izmantota saspīestā dabasgāze un sašķidrinātā gāze no mobilās cisternas.

Vecpiebalgas apvienības administratīvajā teritorijā ir viena katlu māja Gaismas ielā Nr.6, kur kā pamatkurināmais tiek izmantota saspīestā dabasgāze un sašķidrinātā gāze no mobilās cisternas.

Uzņēmuma pamatlīdzekļos 2025. gadā iekļauto apkures katlu kopējā vērtība veido 119 636 eiro.

2) Siltumtrases

Kopējais maģistrālo un sadales siltumtīklu garums uz 2025. gada 1. janvāri ir 5 352,8 m, tajā skaitā 1 615,6 m ir Cēsu pašvaldības īpašumā esošās siltumtrases Līgatnes apvienības administratīvajā teritorijā, kuras uz nomas līguma pamata izmanto uzņēmums. Dalībnieka ilgtermiņa redzējums ir šos pamatlīdzekļus ieguldīt uzņēmuma pamatkapitālā. Saskaņā ar vērtējumu siltumtrašu kopējā vērtība ir 224 700 eiro, tajā skaitā Cēsu novada īpašumā esošo siltumtrašu vērtība ir 150 722 eiro.

3) Pārējie siltumapgādes pamatlīdzekļi un inventārs

Uzņēmuma pārējie pamatlīdzekļi un inventārs galvenokārt sastāv no dažāda veida degļiem, iekārtām mēraparātiem, spiedkatliem un cita nepieciešamā aprīkojuma siltumenerģijas ražošanai un pārvadei. To vērtība uz 2025. gada 1. janvāri veido 107 365 eiro.

Uzņēmuma īpašumā nav ēkas vai zemes vienības, kas funkcionāli varētu būt nepieciešamas pakalpojuma nodrošināšanai.

1.5. VEIKTĀS IEMAKAS VALSTS UN PAŠVALDĪBU BUDŽETĀ

Uzņēmums valsts un pašvaldības budžetā 2024. gadā ir veicis iemaksas **76 694 euro** apmērā.

1.6. SAŅEMTAIS FINANSĒJUMS NO PAŠVALDĪBAS

Uzņēmums no pašvaldības budžeta 2024.gadā nav saņēmis tiešus atbalsta maksājumus.

2. UZŅĒMUMA BIZNESA MODELIS

Stratēģijas periodā 2026-2028. gados uzņēmuma darbības spektrs aptver siltumenerģijas ražošanu, to pārvadi un sadali. Siltumapgādes darbības zona ir Cēsu novada teritorijas, izņemot Cēsu pilsētu. Uzņēmums apkalpo un uztur siltumtīklu sistēmas, garantējot augstas kvalitātes un efektīvus siltumenerģijas pakalpojumus Cēsu novada iedzīvotājiem un uzņēmumiem. Uzņēmuma biznesa modelis tiek veidots, lai atbalstītu ilgtspējīgu attīstību un nodrošinātu energoefektivitāti, vienlaikus piedāvājot konkurētspējīgus un klientiem/iedzīvotājiem konkurētspējīgus pakalpojumus.

2.1. PAKALPOJUMA APRAKSTS UN SNIEGŠANAS TERITORIJA

Latvija atrodas klimatiskajā zonā, kur siltumenerģija nepieciešama ne tikai dzīves kvalitātes nodrošināšanai, bet arī kā izdzīvošanas priekšnoteikums ziemas periodā, kas ilgst aptuveni 200 dienas gadā. Tādēļ siltumapgāde ir īpaši nozīmīga Latvijas enerģētikas joma, par ko liecina arī fakts, ka vairāk kā 60% no valstī kopā patērētajiem energoresursiem tiek izmantoti tieši siltumapgādē. Aptuveni 70% no centralizētās siltumenerģijas galapatēriņa

patērē mājsaimniecības. Siltumenerģijas nozari reglamentē Enerģētikas likums, likums Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem, Siltumenerģijas piegādes un lietošanas noteikumi Nr. 876. Sabiedrība nodrošinot uzņēmuma pamatdarbības funkcijas, nodrošinot nepārtrauktus, drošus un kvalitatīvus pakalpojumus siltumapgādes nozarē, sniedzot siltumapgādes pakalpojumus fiziskām un juridiskām personām, kas ietver:

1. siltumenerģijas ražošanu siltuma avotā - katlumājā;
2. siltumenerģijas pārvadi un sadali pa siltumtīkliem;
3. siltumenerģijas tirdzniecību lietotājiem.

Sabiedrības pamatienākumi no 2025. gada tiek gūti no lietderīgās siltumenerģijas pārdošanas. Saskaņā ar NACE klasifikatoru uzņēmuma reģistrētie komercdarbības veidi Tvaika piegāde un gaisa kondicionēšana (35.30) un Cauruļvadu, apkures un gaisa kondicionēšanas iekārtu uzstādīšana (43.22) ir saistīti ar siltumenerģijas ražošanas, pārvades un sadales procesiem. Uzņēmums ražo siltumenerģiju, katlu mājās uzsildot siltumnesēju līdz noteiktai temperatūrai, kuru piegādā patērētājiem uzsildītā ūdens veidā (35.30). Siltuma piegāde līdz dzīvojamo māju ievadam (siltummezglam)-patērētājiem notiek pa uzņēmumam piederošiem un nomā esošiem siltumtīkliem, par kuru apkopi un uzturēšanu ir atbildīgs uzņēmums (43.22), par dzīvojamās mājas iekšējo siltumsistēmu ir atbildīgi paši dzīvojamās mājas īpašnieki.

Saskaņā ar Cēsu novada pašvaldības domes lēmumā noteikto - izveidot vienotu siltumapgādes pakalpojumu sniegšanas sistēmu novadā uzņēmums plāno paplašināt savu darbības teritoriju. Kopējā siltumapgādes pakalpojumu sniegšanas sistēmas ieviešana tiks pabeigta pakāpeniski, pilnībā to pabeidzot 2027. gadā. Paredzēts, ka uzņēmums pakāpeniski pārņems siltumapgādes pakalpojumu sniegšanu visā Cēsu novada teritorijā, izņemot Cēsu pilsētu, līdz 2026./2027. apkures sezonai saskaņā ar tabulu Nr.1.

Uzņēmuma darbības teritorija un pakalpojumu klāsts ir būtiski mainījies pēdējos gados, lai koncentrētos uz siltumapgādi:

Periods	Darbības teritorijas un pakalpojumi
Līdz 2024. gadam	Uzņēmums galvenokārt veica siltumenerģijas ražošanas, pārvades un sadales funkciju Cēsu novada Līgatnes apvienības administratīvajā teritorijā. Sākotnēji LKS nodrošināja arī ūdenssaimniecības pakalpojumus, sanitāro tīrību, labiekārtošanu, kapsētu apsaimniekošanu, prāmja darbību un pirts pakalpojumus Līgatnes apvienībā, bet no šiem pakalpojumiem pakāpeniski atteicās.
2024./2025. gada apkures sezona	Uzņēmums sniedz siltumapgādes pakalpojumus 5 (piecās) katlu mājās šādās administratīvajās teritorijās: Līgatnes, Jaunpiebalgas un Vecpiebalgas apvienībās. Uzņēmums pārņēma siltumenerģijas ražošanu Jaunpiebalgas un Vecpiebalgas apvienību administratīvajās teritorijās 2024. gada nogalē.
Plānotais mērķis (2026./2027. gads)	Siltumapgādes pakalpojumi tiks sniegti visā Cēsu novadā, izņemot Cēsu pilsētu, aptverot 11 (vienpadsmit) katlu mājas Līgatnes, Jaunpiebalgas, Vecpiebalgas, Priekuļu, Pārgaujas un Amatas apvienības administratīvajās teritorijās.

Vienotas siltumapgādes pakalpojumu sniegšanas sistēmas ieviešana Cēsu novadā

Tabula nr. 1

Administratīvā teritorija	Siltuma avots	Objekta adrese	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	Kopā katlu mājas
Līgatnes administratīvā teritorija	katlu māja	Skaļupes, Līgatnes pagasts	1				3
	katlu māja	Dārza iela 8, Augšlīgatne, Līgatne	1				
	katlu māja	Gaujas iela 21, Līgatne	1				
Jaunpiebalgas administratīvā teritorija	katlu māja	Br. Kaudzīšu iela 3A, Jaunpiebalga		1			1
Vecpiebalgas administratīvā teritorija	katlu māja	Gaismas iela 6, Vecpiebalga		1			3
	katlu māja	Taurene, Vecpiebalgas pagasts				1	
	katlu māja	Dzērbene, Vecpiebalgas pagasts				1	
Priekuļu administratīvā teritorija	katlu māja	Dārza iela 10, Priekuļi				1	2
	katlu māja	Dārza iela 1, Liepa, Priekuļu pagasts				1	
Pārgaujas administratīvā teritorija	katlu māja	Stalbe, Pārgaujas pagasts				1	1
Amatas administratīvā teritorija	katlu māja	Ģikši, Amatas pagasts				1	1
			3	2	0	6	11

2.2. SILTUMAGĀDES SISTĒMA UN TO RAKSTUROJOŠIE PARAMETRI

Kā pamata kurināmais siltumenerģijas ražošanas procesā katlu mājās tiek izmantota dabas gāze, propāna gāze, dīzēlis (pēc nepieciešamības). Saražotās kopējās siltumenerģijas apjoms vidēji 2024/2025 apkures sezonā ir 9574 MWh (atkarībā no faktiskā siltumenerģijas pieprasījuma).

Katlu mājas raksturojošie lielumi

Tabula nr.2

Administratīvā teritorija	Siltuma avots	Siltuma avota adrese	Enerģijas ražošanas iekārta	Iekārtas instalācijas gads	Ekspluatācijas laiks	Skaits	Kurināmā veids	Siltuma jauda, MW	Saražotais apjoms MWh
Līgatnes administratīvā teritorija Esošā apkalpes teritorija	katlu māja	Skaļupes, Līgatnes pagasts	Yignis AG LR R 50,	2007	18	1	dabasgāze, dīzeļdegviela	2	1 470
			Yignis AG LR R 50,	2008	17	1	dabasgāze, dīzeļdegviela	2	
	katlu māja	Dārza iela 8, Augšlīgatne, Līgatne	Rodi Dual 500, 2015	2015	10	1	dabasgāze, dīzeļdegviela	0.5	1 390
			Rodi Dual 1020, 2015	2015	10	1	dabasgāze, dīzeļdegviela	1.02	
	katlu māja	Gaujas iela 21, Līgatne	ICI Caldaie REX40 5bar,	2023	2	1	dabasgāze	0.4	958
			JUNKERS Supramax K234-8	2002	20	1	dabasgāze	0.234	
			Kopā					6.154	
Jaunpiebalgas administratīvā teritorija Esošā apkalpes teritorija	katlu māja	Br.Kaudzīšu iela 3A, Jaunpiebalga	Riello RS 100M, 2023	2023	2	1	dabasgāze, propāns, šķidrās kurināmais	0.7	1 450

Administratīvā teritorija	Siltuma avots	Siltuma avota adrese	Enerģijas ražošanas iekārta	Iekārtas instalācijas gads	Ekspluatācijas laiks	Skaitis	Kurināmā veids	Siltuma jauda, MW	Saražotais apjoms MWh
Vecpiebalgas administratīvā teritorija Esošā apkalpes teritorija	katlu māja	Gaismas iela 6, Vecpiebalga	EKO-CUP V3, 2020	2020	5	1	dabasgāze, propāns, šķidrās kurināmais	1	3 300
	katlu māja	Taurene, Vecpiebalgas pagasts	Malkas katls, AK 600, 2012	2012	13	1	malka	0.6	1 820
			Šķeldas katls UKC/H, 2010	2010	15	1	šķelda	1	
	katlu māja	Dzērbene, Vecpiebalgas pagasts	Malkas katls,	2007	18	1	malka	0.8	1 685
			Šķeldas katls,	2007	18	1	šķelda	1	
			Kopā					4.4	
Priekuļu administratīvā teritorija Apkalpes teritorija plānota sākot no 2026/2027 apkures sezonas	katlu māja	Dārza iela 10, Priekuļi	Biomasas katls Komforts AK2000S,	2005	20	1	šķelda	2	9 600
			Biomasas katls Komforts AK2000S,	2006	19	1	šķelda	2	
			Biomasas katls Komforts AK2000S,	2007	18	1	šķelda	2	
			Gāzes katls, DKVR	1979	45	1	gāze	2,4	

Administratīvā teritorija	Siltuma avots	Siltuma avota adrese	Enerģijas ražošanas iekārta	Iekārtas instalācijas gads	Ekspluatācijas laiks	Skaitis	Kurināmā veids	Siltuma jauda, MW	Saražotais apjoms MWh
	katlu māja	Dārza iela 1, Liepa, Priekuļu pagasts	Biomases katls Alpro 2MW, 1997	1997	28	1	šķelda	2	8 500
			Biomases katls AGB Serviss 2MW,	2014	11	1	šķelda	2	
			Gāzes katls, RK-1,6	1979	45	1	gāze	1,86	
			Gāzes katls, RK-1,6	1987	37	1	gāze	1,86	
			Kopā					18,52	
Pārgaujas administratīvā teritorija Apkalpes teritorija plānota sākot no 2026/2027 apkures sezonas	katlu māja	Stalbe, Pārgaujas pagasts	Malkas katls 500kw, 2015	2015	10	1	malka	0.5	3 200
			Malkas katls 500kw, 2015	2015	10	1	malka	0.5	
			Šķeldas apkures katls,	1999	26	1	šķelda	1.5	
			Kopā					2.5	

Administratīvā teritorija	Siltuma avots	Siltuma avota adrese	Enerģijas ražošanas iekārta	Iekārtas instalācijas gads	Ekspluatācijas laiks	Skaits	Kurināmā veids	Siltuma jauda, MW	Saražotais apjoms MWh
Amatas administratīvā teritorija Apkalpes teritorija plānota sākot no 2026/2027 apkures sezonas	katlu māja	Ģikši, Amatas pagasts	Šķeldas apkures katls AGB 0,8 MW - MONO, 2014	2014	11	1	šķelda	0.8	1 760
			Pavisam kopā					33,074	

Siltumtīklu raksturojošie lielumi

Tabula nr. 3

Administratīvā teritorija	Siltuma avota adrese	Siltumtīklu kopgarums, m	Rūpnieciski izolētie siltumtīkli, m	Kanālu siltumtīkli, m	Pieslēgto lietotāju skaits sistēmai
Līgatnes administratīvā teritorija	Skaļupes, Līgatnes pagasts	507	507	0	4
	Dārza iela 8, Augšlīgatne, Līgatne	1024	685	339	9
	Gaujas iela 21, Līgatne	181	29	152	5
Jaunpiebalgas administratīvā teritorija	Br.Kaudzīšu iela 3A, Jaunpiebalga	1344	996	348	11
Vecpiebalgas administratīvā teritorija	Gaismas iela 6, Vecpiebalga	1211	211	1000	14
	Taurene, Vecpiebalgas pagasts	1427	1121	306	11
	Dzērbene, Vecpiebalgas pagasts	1700	1300	400	9
Priekuļu administratīvā teritorija	Dārza iela 10, Priekuļi	12746	12746		44
	Dārza iela 1, Liepa, Priekuļu pag.	4777	4777		31

Administratīvā teritorija	Siltuma avota adrese	Siltumtīklu kopgarums, m	Rūpnieciski izolētie siltumtīkli, m	Kanālu siltumtīkli, m	Pieslēgto lietotāju skaits sistēmai
Pārgaujas administratīvā teritorija	Stalbe, Pārgaujas pagasts	1642	1642	0	6
Amatas administratīvā teritorija	Ģikši, Amatas pagasts	960	655	305	7
	KOPĀ:	27519	24669	2011	151

2.3. TARIFU POLITIKA

Siltumenerģijas apgādes tarifā ietilpst katlu mājās ražotās siltumenerģijas mainīgās un pastāvīgās izmaksas, kā arī sadales, pārvades un tirdzniecības izmaksas, kā arī investīciju ikgadējās amortizācijas izmaksas.

Siltumapgādes pakalpojumu tarifu līdz 2025/2026 apkures sezonai (ieskaitot) katrai administratīvajai novada teritorijai atsevišķi apstiprināja Cēsu novada pašvaldība.

2025.gadā uzņēmums ir reģistrējies sabiedrisko pakalpojumu sniedzēju reģistrā un 2026.gadā siltumenerģijas tarifus sniegs saskaņošanai Sabiedrisko pakalpojumu regulatoram.

Izmaksu struktūra ir pamats jebkura sabiedriskā pakalpojuma, jo īpaši siltumenerģijas tarifu noteikšanai. Galvenās izmaksu pozīcijas, kas ietekmē pakalpojuma tarifu un tā aprēķināšanu, ir šādas:

1. Kurināmā izmaksas (Mainīgās izmaksas)

Kurināmais ir dominējošā izmaksu pozīcija siltumapgādes sektorā, veidojot vidēji 80% no kopējā ražošanas izmaksu apjoma. Kurināmā izmaksas ir svārstīgas un atkarīgas no ģeopolitiskās situācijas, globālajām krīzēm un tirgus cenām.

2. Infrastruktūras un uzturēšanas izmaksas (Pastāvīgās izmaksas)

Šīs izmaksas ir saistītas ar pakalpojuma nodrošināšanai nepieciešamās fiziskās sistēmas uzturēšanu.

- Siltumenerģijas pārvades un sadales izmaksas: Siltumenerģijas tarifā ietilpst sadales, pārvades un tirdzniecības izmaksas.
- Investīcijas un nolietojums: Ražošanas izmaksu pozīciju veido pamatlīdzekļu nolietojums (vidēji 4% no kopējām izmaksām). Nepieciešamība ieguldīt finanšu līdzekļus enerģijas ražošanas iekārtu un siltumtīklu atjaunošanā un modernizācijā ir būtiska. Novēlotas un nepamatotas investīcijas var paaugstināt tarifu.
- Siltumenerģijas zudumi: Zudumi tīklos rada lielākas izmaksas gāzes iepirkšanai, jo ir jāpatērē lielāks kurināmā apjoms siltumenerģijas saražošanai. Uzņēmuma vidējie siltumenerģijas zudumi 2024./2025. gada apkures sezonā bija vidēji 19,6%. Siltumtrašu tehniskais stāvoklis (izolācija, atrašanās vieta, nolietojums, kanāla vai bezkanāla trases) tieši ietekmē siltuma zudumus un tādējādi arī iespaido neto apgrozījumu un tarifu.

3. Darbaspēka un administratīvās izmaksas

- Personāla izmaksas: Ražošanas izmaksu sastāvā ir ražošanas darbinieku darba algas un darba devēja sociālais nodoklis (vidēji 10 % no kopējām izmaksām).
- Administratīvās izmaksas: Tās galvenokārt sastāv no administratīvā personāla izmaksām un ar biroju saistītiem izdevumiem. Administratīvā personāla bruto darba algu fonds veido vidēji 80% no kopējā administratīvo izmaksu apmēra. Administratīvo izmaksu samazinājums ir viens no faktoriem, kas ietekmē tarifu.
- Ārpakalpojumi: Tiek izmantoti arī ārpakalpojumi, piemēram, katlu servisa un avārijas situāciju novēršanai.

4. Citas tarifu ietekmējošās izmaksas/faktori

Pakalpojumu cenu veidošana notiek, balstoties uz izmaksām, nodrošinot caurskatāmību.

- Ienākumu/izdevumu neatbilstība: Ja pakalpojumu izmaksas ir lielākas nekā ieņēmumi tas rada šaubas par to, vai tarifi ir korekti aprēķināti un pamatoti ar faktiskajām pakalpojumu un materiālu izmaksām.
- Regulatora metodika: Siltumenerģijas tarifu aprēķina saskaņā ar Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas (SPRK) apstiprinātu metodiku (vai pašvaldības metodiku maziem tirgus dalībniekiem).
- Maksātnespēja (Risks): Lai gan siltumenerģijas tarifu aprēķināšanas metodikā parasti netiek iekļauta neatgūstamā parāda daļa, klientu maksātnespējas gadījumi ir finansiāls risks, kas ietekmē uzņēmuma saimniecisko darbību.

Nosakot tarifu, mērķis ir nodrošināt ekonomiski pamatotu cenu, kas sabalansē drošas siltumapgādes saimniecības attīstību ar sociāli atbildīgu tarifu

Uzņēmums ir izvirzījis uzdevumu nodrošināt ekonomiski pamatotu siltumapgādes tarifu patērētājiem, kurš tiek efektīvi pārskatīts, mainoties tā komponentu izmaksām.

2.4. INVESTĪCIJAS

Uzņēmums ir apņēmis ik gadu ieguldīt finanšu līdzekļus siltumenerģijas ražošanas iekārtu un siltumtīklu atjaunošanā un modernizācijā, ņemot vērā pieejamos resursus, realizējot projektus sadarbībā ar Cēsu novada pašvaldību, kā arī aktīvi meklējot iespējas piesaistīt papildus finansējumu, kā arī mēģinot izmantot Eiropas Savienības līdzfinansējuma iespējas. Šī stratēģija ne tikai veicinās siltumtīklu efektivitāti un samazinās siltuma zudumus, bet arī uzlabos kopējo siltumapgādes sistēmas ilgtspēju un efektivitāti Cēsu novadā, tādējādi nodrošinot labākus un drošākus pakalpojumus uzņēmuma klientiem un veicinot vides aizsardzību. Ilgstošas investīcijas infrastruktūras uzturēšanā un atjaunošanā var kļūt par finansiālu slogu uzņēmumam, it īpaši, ja nepieciešams ieviest plašas modernizācijas, lai atbilstu jaunākajiem tehnoloģiskajiem un vides standartiem. Visas Cēsu novada katlu mājas ir izvērtētas un ir apkopotas nepieciešamās investīcijas katlu atjaunošanai un remontam.

Investīciju veikšanas apjomi būs atkarīgi no pieejamajiem finanšu līdzekļiem.

Uzņēmums regulāri seko atvērtajām ES fondu programmām, kas paredzētas siltumapgādes uzņēmumiem Latvijā. Investīcijas plāns var tikt precizēts atbilstoši pieejamajam finansējumam.

Finansējuma avoti investīciju plāna realizācijai var būt:

1. Pašvaldības ieguldījums pamatkapitālā ar mērķi finansējumu ieguldīt katlu māju modernizēšanā, siltumtīklu atjaunošanā.
2. Klimata un enerģētikas ministrijas (KEM) atbalsta programmas, kas paredzētas centralizētās siltumapgādes efektivitātes paaugstināšanai, piemēram:
siltumtīklu rekonstrukcija (mazāki zudumi);
biomasas katlu vai siltumsūkņu uzstādīšana;
pāreja uz atjaunojamiem energoresursiem.
3. Privāta kapitāla piesaiste – pieņemot kapitāla daļu turētāja lēmumu par privāta kapitāla piesaisti – nosakot ieguldījuma lielumu daļu iegūšanai un investīciju apjomu veikšanu.
Privātā investora piesaiste tiek vērtēta kā instruments, lai nodrošinātu kapitāla pieejamību, tehnoloģisko inovāciju ieviešanu un uzņēmuma konkurētspējas palielināšanu ilgtermiņā, nodrošināt uzņēmuma ilgtspēju un finanšu stabilitāti bez pašvaldības papildus aizņēmuma sloga
4. Investīciju realizēšana izmantojot kredītresursus.

3. UZŅĒMUMA DARBĪBU IETEKMĒJOŠU FAKTORU ANALĪZE

Uzņēmuma darbību ietekmē gan tā iekšējā vide, ko veido uzņēmuma stiprās un vājās puses, gan ārējā vide, ko veido pastāvošās iespējas un draudi, kas pastāv no ārējās vides politisko, ekonomisko, sociālo vai tehnoloģisko faktoru puses. Analīze ļauj apskatīt dažādu ārējo faktoru ietekmi uz uzņēmuma darbību, lai spētu laicīgi paredzēt un pēc iespējas mazināt negatīvo faktoru ietekmi.

3.1. IEKŠĒJIE FAKTORI

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

Pieredze un zināšanas

Uzņēmumam ir jau 10 gadu pieredze siltumenerģijas ražošanā, sadalē, pārvadē un realizācijā. Šajā laikā Līgatnes administratīvās teritorijas iedzīvotājiem ir nodrošināti nepārtraukti siltumapgādes pakalpojumi, realizēti siltumapgādes sistēmas uzturēšanas un atjaunošanas pasākumi gan siltumtrasēs, gan ražotnēs. Lai nodrošinātu nepārtrauktu un efektīvu siltumapgādes pakalpojumu klientiem, uzņēmums koncentrēsies uz enerģijas ražošanas iekārtu un siltumtrašu rekonstrukciju, kā arī jaunu siltumapgādes iespēju izpēti. Uzņēmuma mērķis ir ne tikai uzlabot energoresursu ietaupījumu, bet arī nodrošināt visu centralizētās siltumapgādes elementu augstu efektivitāti, samazināt enerģijas zudumus, vienlaikus veicinot novada attīstību.

Darba efektivitāte

Lai nodrošinātu ilgtspējīgu un drošu siltumapgādes pakalpojumu sniegšanu, uzņēmums turpinās uzlabot darba efektivitāti, vienlaikus attīstot automatizācijas risinājumus. Kā viens no piemēriem – automatizētu skaitītāju nolasīšana un datu analīze, lai konkrēti analizētu siltumenerģijas ražošanas jaudas, zudumu un piegādes daudzumu.

Kurināmā diversifikācija

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

Enerģijas ražošanas iekārtu fiziskais nolietojums

Uzņēmums ir apņēmis ik gadu ieguldīt finanšu līdzekļus enerģijas ražošanas atjaunošanā un modernizācijā, apkures katlu atjaunošana (t.i., nomaiņa vai modernizācija) ir viens no visefektīvākajiem pasākumiem, kā samazināt izmaksas, paaugstināt drošumu un uzlabot energoefektivitāti centralizētajā siltumapgādē. Jaunie katli sasniedz 85–95 % lietderības koeficientu, vecie bieži tikai 65–75 %. Tas nozīmē – no tā paša kurināmā daudzuma iegūst vairāk siltuma. Modernās automātikas sistēmas (piem., degļa vadība, skābekļa sensors, pelnu izvade) samazina cilvēka kļūdas un bojājumu biežumu. Jaunie katli spēj efektīvi darboties plašā slodzē (piem., 30–100 %), kas svarīgi teritorijās ar sezonālu patēriņu.

Siltumenerģijas zudumu mazināšana

Nākamajā plānošanas periodā uzņēmumam jākoncentrējas arī uz esošo siltumtrašu stāvokļa uzlabošanu. Mērķis ir samazināt siltuma zudumus un paaugstināt sistēmas efektivitāti un drošību, vienlaikus nodrošinot, ka pasākumi tiek veikti, ievērojot uzņēmuma finansiālās iespējas. Uzņēmums plāno izmantot modernākās rūpnieciski izolēto cauruļu ražošanas tehnoloģijas siltumtīklu pārbūvei, kas nodrošina ievērojamus siltuma zudumu samazinājumus, ilgāku ekspluatācijas periodu un lielāku siltumizolācijas efektivitāti. Siltuma zudumu samazinājums tieši ietekmē uzņēmuma izmaksas, samazinot nepieciešamo enerģiju siltuma piegādei un uzlabojot kopējo enerģijas efektivitāti. Modernizējot siltumtrases un veicot citus tehniskus uzlabošanas pasākumus, uzņēmums var iegūt ievērojamus enerģijas un finanšu līdzekļu ietaupījumus, kas var rezultēties labvēlīgākā siltumapgādes gala tarifā patērētājiem. Kā liecina pētījumi, ēku enerģijas efektivitātes uzlabošana var novest vismaz pie 20% līdz pat 40% enerģijas patēriņa ietaupījuma, atkarībā no veiktajiem pasākumiem, piemēram, ēkas energoefektivitātes pasākumu, tostarp, iekšējo siltumtīklu uzlabošanas pasākumu ieviešanas. Pašu lietotāju uzvedība ir būtisks faktors faktiskajos ietaupījumos pēc šādu pasākumu ieviešanas, kā arī būtiska ir arī uzņēmuma iesaiste patērētāju izglītošanā ne tikai par enerģijas taupīšanu, bet arī par efektīvu enerģijas lietošanu.

Korporatīvā pārvaldība

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

- 1) Atbildīgu vadību un pārredzamību – pārredzamība visos lēmumu pieņemšanas procesos, nodrošinot skaidru informācijas plūsmu starp vadību, darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm. Vadības procesus un atbildības mehānismus pārskatīšana, un pilnveidošana, kas nodrošinātu darbinieku uzdevumu un vadības lēmumu pārredzamību.
- 2) Ieinteresēto pušu līdzdalību – regulāras tikšanās ar darbiniekiem pārrunājot paveikto uzdevumu izpildi un nākotnes uzdevumu īstenošanu.
- 3) Ētikas un atbildības principus – stingru ētikas principu, likumu normu un augstu morāles standartu ievērošanu. Atbildīga uzņēmējdarbība, kas ietver sociālo atbildību, vides aizsardzību un labu darba apstākļu nodrošināšanu.
- 4) Risku pārvaldību un kontrole – risku pārvaldības sistēmas pārskatīšana un pilnveidošana, efektīvi identificējot, novērtējot un pārvaldot uzņēmuma darbības riskus.
- 5) Pilnveidošanos un prasmju attīstību – procesu, kas veicina pastāvīgu mācīšanos un prasmju uzlabošanu ieviešanu, izmantojot regulāras darbinieku apmācības un attīstības programmas. Ieguldīt darbinieku mācībās un karjeras attīstības iespējās, lai veicinātu personīgo un profesionālo augšanu, tādējādi veicinot arī paša uzņēmuma attīstību un ilgtspējību.
- 6) Saziņu un atklātību – atklātas un godīgas saziņas nodrošināšana ar visām ieinteresētajām pusēm, tostarp kapitāldaļu turētāju, darbiniekiem un klientiem. Efektīvu komunikācijas kanālu izveide, lai nodrošinātu, ka svarīga informācija tiek laicīgi un skaidri izplatīta, vienkāršā un efektīvā informācijas plūsmā.

3.2. ĀRĒJIE FAKTORI

Ārējie vides faktori, kas ir ārpus uzņēmuma kontroles, var ievērojami ietekmēt uzņēmuma spēju sasniegt tā mērķus. Tie ietver ekonomiskas svārstības, politisko nestabilitāti, likumdošanas izmaiņas, tirgus cenu fluktuācijas enerģijas resursiem, kā arī klimatiskās pārmaiņas. Šie faktori prasa

uzņēmumam būt elastīgam un gatavam adaptēties mainīgajām situācijām, lai saglabātu savu darbības efektivitāti un veiksmīgi turpinātu sasniegt stratēģiskos mērķus.

Sezonālais siltumenerģijas patēriņš

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

Administratīvi ierobežots tirgus

Uzņēmuma darbība tiek veikta saskaņā ar specifiskiem licencēšanas nosacījumiem, kas nosaka uzņēmuma siltumenerģijas piegādes darbības teritoriju – Cēsu novada administratīvo teritoriju, izņemot Cēsu pilsētu. Šie nosacījumi darbības jomā, nodrošina, ka siltumenerģijas piegāde tiek veikta atbilstoši valsts un pašvaldības noteiktajām prasībām un standartiem. Uzņēmums ir apņēmis efektīvi izmantot šo tirgus potenciālu, koncentrējoties uz pakalpojuma kvalitātes uzlabošanu, efektivitātes paaugstināšanu un ilgtspējīgu attīstību, lai nodrošinātu iedzīvotājiem un uzņēmumiem konkurētspējīgus siltumapgādes pakalpojumus.

Siltuma avota atrašanās tālu no siltumenerģijas patērētāju slodžu centriem

Jebkura siltumapgādes sistēma sastāv no siltumenerģijas ražošanas avotiem, siltumtīkliem un siltumenerģijas patērētājiem un šo sastāvdaļu savstarpējo izvietojumu. Šie faktori ievērojami ietekmē siltumapgādes sistēmas efektivitāti. Siltuma avota novietojums tālu no siltumenerģijas patērētāju centrālajām zonām nozīmē, ka siltumenerģijas transportēšanai līdz šīm zonām ir nepieciešami garāki siltumtīkli, kas savukārt palielina siltuma zudumus sistēmā. Lai samazinātu siltuma zudumus siltumenerģijas transportēšanas laikā un palielinātu vispārējo sistēmas efektivitāti, nodrošinot ilgtspējīgāku un efektīvāku siltumapgādi iedzīvotājiem, uzņēmumam nepieciešams pievērst pastiprinātu uzmanību šīs problēmas risināšanai, optimizējot siltumtīklu maršrutus un veicot siltumtrašu rekonstrukciju ar augstas efektivitātes izolācijas materiāliem.

Sniegtā pakalpojuma pieprasījuma stabilitāte

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

Neprognozējamās likumdošanas izmaiņas

Uzņēmums seko un analizē likumdošanas un normatīvo aktu izmaiņas, lai nodrošinātu, ka uzņēmuma darbība pilnībā atbilst jaunākajiem standartiem un prasībām. Stingrākas vides aizsardzības normas un regulatīvās prasības var palielināt uzņēmuma operacionālās izmaksas un

nepieciešamību pēc papildu investīcijām tehnoloģiju uzlabošanai un emisiju samazināšanai. Lai efektīvi pārvarētu jebkādas neprognozējamās likumdošanas izmaiņas, uzņēmums turpinās stiprināt savu pārvaldības sistēmu attiecībā uz normatīvo izmaiņu monitoringu un analīzi. Šī pieeja palīdzēs uzņēmumam saglabāt elastību un pielāgošanās spēju, nodrošinot stabilu un atbildīgu pakalpojumu sniegšanu saviem klientiem.

Izejmateriālu un energoresursu cenu svārstības

Nesenā globālā notikumu attīstība, tostarp epidemioloģiskās un ģeopolitiskās krīzes, ir radījusi ievērojamu ietekmi uz izejmateriālu un energoresursu pieejamību, un cenu dinamiku gan Latvijā, gan pasaulē. Šie notikumi ir izraisījuši strauju cenu svārstību, tostarp, pieaugumu degvielas, elektroenerģijas un dabasgāzes tirgos, kas tieši skar uzņēmuma saimniecisko darbību, palielinot uzņēmuma operacionālās izmaksas un radot izaicinājumus tā rentabilitātei. Ņemot vērā šīs cenu svārstības un to neprognozējamību ilgtermiņā, šī situācija atzīstama par vienu no galvenajiem riskiem uzņēmuma saimnieciskajai darbībai. Šī riska ietekmes mazināšanai, var tik veikti tādi pasākumi, kā kurināmā diversifikācijas, resursu patēriņa optimizācijas un operacionālās efektivitātes palielināšana. Kā arī plānojot ciešāku sadarbību ar piegādātājiem un ilgtermiņa līgumu slēgšana, lai nodrošinātu labāku cenu stabilitāti.

Sinergija starp iekšējiem un ārējiem faktoriem ir izšķiroša uzņēmuma veiksmīgai darbībai un stratēģijas īstenošanai. Efektīva iekšējo resursu pārvaldība un spēja adekvāti reaģēt uz ārējiem apstākļiem ļauj uzņēmumam saglabāt konkurētspēju, nodrošināt augstas kvalitātes pakalpojumus un veicināt ilgtspējīgu attīstību. Nepārtraukta mācīšanās un pielāgošanās ir galvenie uzņēmuma stratēģijas stūrakmeņi nākotnē. Apzinoties gan iekšējo resursu nozīmi, gan ārējo faktoru ietekmi, uzņēmums var veiksmīgi virzīties caur izaicinājumiem, izmantojot tos kā iespējas uzņēmuma izaugsmei un attīstībai.

3.3. SVID (SWOT) ANALĪZE

Uzņēmums ir novērtējis savas darbības stiprās un vājās puses, kā arī ārējās vides iespējas un draudus. Analīze kalpo kā pamats stratēģiskai plānošanai, risku pārvaldībai un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai.

Stiprās puses

1. Uzņēmums ar stabilu pakalpojumu pieprasījumu.
2. Pieredze siltuma ražošanas objektu uzturēšanā un efektivitātes paaugstināšanā.
3. Spēja nodrošināt pirmās nepieciešamības pakalpojumu.
4. Elastība un spēja pielāgoties mainīgiem apstākļiem.

5. Darba efektivitāte esošo resursu ietvaros.

Vājās puses

1. Ierobežota piekļuve augsti kvalificētam personālam.
2. Enerģijas ražošanas iekārtu un siltumtīklu fiziskais nolietojums.
3. Ierobežotas finanšu iespējas investīcijām un modernizācijai.
4. Zems automatizācijas un digitalizācijas līmenis.
5. Sezonalitāte un laikapstākļu ietekme uz pieprasījumu.
6. Administratīvi ierobežots tirgus (Cēsu novads, izņemot Cēsu pilsētu).
7. Plaša, mazapdzīvota apkalpes teritorija ar augstām uzturēšanas izmaksām.
8. Finanšu līdzekļu nepietiekamība investīciju veikšanai.

Iespējas

1. ES fondu līdzekļu piesaiste infrastruktūras atjaunošanai.
2. Enerģijas ražošanas iekārtu un tīklu modernizācija.
3. Automatizācijas un digitalizācijas uzlabošana.
4. Klientu lojalitātes stiprināšana.
5. Sadarbība ar apsaimniekotājiem siltumapgādes sistēmas uzlabošanai.
6. Investora piesaiste

Draudi

1. Nestabils ekonomiskais stāvoklis un energoresursu cenu svārstības.
2. Klientu maksātspējas samazināšanās.
3. Izmaiņas likumdošanā un nodokļu politikā.
4. Ierobežots finansējums infrastruktūras atjaunošanai.
7. Tehnoloģiju un materiālu cenu pieaugums.
8. Klientu energoefektivitātes uzlabojumu ietekme uz pakalpojumu pieprasījumu.
9. Ģeopolitiskie riski un globālie notikumi.

4. NOZARES TENDENCES, TIRGUS ANALĪZE, KONKURENCE UN KLIENTU APRAKSTS

Latvijā saskaņā Pašvaldību likuma 4. panta pirmās daļas 1. un 2. punktu viena no ikvienas pašvaldības autonomajām funkcijām ir nodrošināt iedzīvotājiem siltumapgādes pakalpojumus neatkarīgi no tā, kā īpašumā atrodas dzīvojamais fonds. No katras autonomās funkcijas izrietošu pārvaldes uzdevumu pašvaldība var deleģēt privātpersonai vai citai publiskai personai. Pārvaldes uzdevuma deleģēšanas kārtību, veidus un ierobežojumus nosaka Valsts pārvaldes iekārtas likums. 2022. gada 11. augustā Konkurences padome ir sniegusi atzinumu "Par pašvaldības līdzdalības saglabāšanu SIA "Līgatnes komunālserviss"", kurā norāda, ka attiecībā uz siltumenerģijas ražošanas, pārvades, sadales un tirdzniecības pakalpojumiem, atbilstoši Enerģētikas likuma 51. panta pirmajai daļai pašvaldības, veicot likumā noteikto pastāvīgo funkciju, organizē siltumapgādi savā administratīvajā teritorijā, kā arī veicina energoefektivitāti un konkurenci siltumapgādes un kurināmā tirgū.

Tā kā centralizētā siltumapgāde (pārvade un sadale) un siltumenerģijas ražošana un tirdzniecība ir atsevišķi pakalpojumi, Konkurences padome secināja, ka centralizētās siltumapgādes pārvades un sadales pakalpojumu sniegšanas tirgū vēsturiski var būt izveidojies dabiskais monopols, kas izskaidrojams ar infrastruktūras izveidi un uzturēšanu, un šo pakalpojumu sniegšanas tirgū, vairāku konkurējošu tirgus dalībnieku darbība var nebūt iespējama un nebūtu lietderīga. Līdz ar to, Konkurences padome atzinusi, ka uzņēmuma sniegtie pamatpakalpojumi – siltumenerģijas pārvade un sadale – ir atzīstami par stratēģiski svarīgiem pakalpojumiem VPIL 88. panta pirmās daļas 2. punkta izpratnē.

4.1. TIRGUS ANALĪZE, KONKURENCE

Uzņēmums veic uzņēmējdarbību jomās, kas uzskatāmas par stratēģiski svarīgām nozarēm, kurās:

- 1) pastāv dabiskais monopols, kas spēj nodrošināt sabiedrībai attiecīgā pakalpojuma pieejamību,
- 2) infrastruktūras attīstībai un uzturēšanai nepieciešami lieli kapitālieguldījumi,
- 3) atbilstoši sabiedrības interesēm nepieciešams nodrošināt augstāku kvalitātes standartu.

Ja konkrētajā teritorijā nav citu tirgus dalībnieku, kas nodrošinātu ražošanu un tirdzniecību, uzņēmums, sniedzot šos pakalpojumus, novērš tirgus nepilnību (VPIL 88. panta pirmās daļas 1. punkts).

Konkurence un nākotnes attīstība

Uzņēmums ir vienīgā kapitālsabiedrība Cēsu novadā (izņemot Cēsis), kas ir pilnvarota sniegt siltumenerģijas ražošanas un piegādes pakalpojumus, līdz ar to uzņēmumam nav tiešu konkurentu.

Potenciālā konkurence: Konkurences Padome norāda, ka siltumenerģijas ražošanas un tirdzniecības pakalpojumu sniegšanas tirgū potenciāli ir iespējama konkurence. Uzņēmumam (kā tirgus dalībniekam, kas varētu atrasties dominējošā stāvoklī), atbilstoši Enerģētikas likumam, jānodrošina iespējas arī privātajiem tirgus dalībniekiem realizēt to saražoto siltumenerģiju.

Investīciju nepieciešamība: Siltumapgādes sistēmas attīstībai ir nepieciešami apjomīgi ieguldījumi. Ņemot vērā šo faktu un potenciālo konkurenci, pašvaldībai un uzņēmumam ir jāizvērtē iespēja **piesaistīt privāto partneri** siltumapgādes attīstībai Cēsu novadā.

4.2. GALVENIE KLIENTI

1) Mājsaimniecības (iedzīvotāji)

Mājsaimniecību sektors ir galvenā uzņēmuma klientu grupa, kas aptver lielu skaitu daudzdzīvokļu mājas. Daudzām daudzdzīvokļu mājām ir savs apsaimniekotājs un rēķini par siltumapgādi tiek izrakstīti vienoti māju apsaimniekotājiem, bet ir saglabājušās arī daudzdzīvokļu mājas, kurās rēķini ir jāizraksta katram dzīvoklim atsevišķi, jo dzīvokļu īpašnieki nav vienojušies par mājas apsaimniekotāju.

Pāriet uz vienotu netiešo norēķinu sistemu, kurā rēķins tiek izrakstīts mājas apsaimniekotājam, vai tās biedrībai.

2) Komercuzņēmumi veido daļu no klientu grupas, kas izmanto uzņēmuma pakalpojumus.

5. UZŅĒMUMA STRATĒĢISKIE MĒRĶI

5.1. UZŅĒMUMA VISPĀRĒJIE STRATĒĢISKIE MĒRĶI

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.

Uzņēmuma vispārējais stratēģiskais mērķis ir **sniegt kvalitatīvus, drošus, nepārtrauktus siltumapgādes pakalpojumus par ekonomiski pamatotu cenu iedzīvotājiem visā Cēsu novadā, tajā skaitā:**

1. **Infrastruktūras un tehnoloģiskā attīstība** - attīstība šajā virzienā ir vērsta uz siltumapgādes infrastruktūras atjaunošanu, paplašināšanu, tehnoloģiju modernizēšanu un pilnveidi, sistēmu centralizētu pārvaldīšanu, inteliģentu vadības un ekspertu sistēmu nodrošināšanu un efektīva resursu pārvaldes modeļa ieviešanu Cēsu novadā;
2. **Klientu apkalpošana un pakalpojumu sniegšana** - attīstība šajā virzienā ir vērsta uz pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu un klientu apkalpošanas procesa centralizāciju, elastīgu, mērķtiecīgu un uz klienta vajadzībām balstītu apkalpošanas procesu pilnveidošanu, sistemātisku un kvalificēta personāla apmācību.
3. **Efektivitātes uzlabošana** - attīstība šajā virzienā ir vērsta uz uzņēmuma saimnieciskās darbības, t.sk., procesu pārvaldības un iekšējās kontroles sistēmas pilnveidi, strādājošo darba efektivitātes paaugstināšanu, inženiertehnisko būvju apsaimniekošanas modeļa pilnveidi, enerģijas efektivitātes paaugstināšanu un vides aizsardzības veicināšanu.
4. **Palielināt siltumapgādes pakalpojuma pieejamību iedzīvotājiem un palielināt faktisko pakalpojumu pieslēgumu skaitu** – ar siltumapgādes tīklu paplašināšanu, nodrošinot pakalpojumu pieejamību un veicinot infrastruktūras izbūvi.

Balstoties uz vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem tiek izvirzīti nefinanšu un finanšu mērķi.

5.2. NEFINANŠU MĒRĶI

1. mērķis - Nodrošināt kvalitatīvu, drošu un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanas procesu, siltumenerģijas pārvadi, sadali un realizāciju.

Šī mērķa realizācijai 2026-2028. gada stratēģijas periodā tiek izvirzīti vairāki uzdevumi:

- 1) Siltumenerģijas ražošanas procesa nodrošināšana un jaudu uzturēšana.
- 2) Siltumenerģijas pārvades un sadales procesa nodrošināšana.
- 3) Siltumenerģijas realizācijas procesa nodrošināšana.

2. Mērķis - Infrastruktūras un tehnoloģiskā attīstība.

Šī mērķa realizācijai 2026-2028. gada stratēģijas periodā tiek izvirzīti vairāki uzdevumi:

- 1) Visiem klientiem un siltuma avoties uzstādīt attālināto datu nolasīšanas sistēmu.
- 2) Attīstīt un uzturēt darba kārtībā esošo siltumapgādes infrastruktūru.
- 3) Uzlabot siltumtīklu energoefektivitāti, hidraulisko režīmu.
- 4) Siltumapgādes infrastruktūras atjaunošana, paplašināšana, tehnoloģiju modernizēšana un pilnveide.
- 5) Nodrošināt siltumenerģijas zudumus atbilstoši MK noteikumu Nr.243 prasībām.

3. Mērķis - Klientu apkalpošana un pakalpojumu sniegšana, nodrošinot lietotāju apmierinātību par saņemto pakalpojumu.

Šī mērķa realizācijai 2026-2028. gada stratēģijas periodā tiek izvirzīti vairāki uzdevumi:

- 1) Uzlabot klientu apkalpošanas kvalitāti un klientu pieredzi.
- 2) Stiprināt uzņēmuma klātbūtni digitālajos un tradicionālajos plašsaziņas līdzekļos, medijos.

4. Mērķis – Darbinieku kompetenču un darba vides uzlabošana.

Šī mērķa realizācijai 2026-2028. gada stratēģijas periodā tiek izvirzīti vairāki uzdevumi:

- 1) Darbinieku apmācība nosūtot uz kursiem, semināriem, kvalifikāciju paaugstinošām apmācībām.
- 2) Ieviest darba vides apstākļu uzlabošanas programmu.

Uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanas uzdevumi, aktivitātes un mērāmie rezultāti 2026 – 2028. gadu stratēģiskajam periodam nefinanšu mērķi atspoguļoti tabulā nr. 4.

SIA “Līgatnes komunālserviss” 2026.-2028. gada vidēja termiņa darbības stratēģijas nefinanšu mērķi un aktivitātes to sasniegšanai

Tabula nr.4

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
1. Nodrošināt kvalitatīvu, drošu un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanas procesu, siltumenerģijas pārvadi, sadali un realizāciju.	1.1. Siltumenerģijas ražošanas procesa nodrošināšana un jaudu uzturēšana.	Regulārās iekārtu tehniskās pārbaudes, plānveida apkalpošana par uzņēmuma līdzekļiem.	Ražošanas jaudu uzturēšana visa gada garumā.	Uzturēta un nodrošināta siltuma jauda 24,55 MW.
		Nodrošināt gāzes saimniecības ekspluatāciju atbilstoši Latvijas Valsts standartam Nr.LVS-445	Gāzes vadu uzturēšana un bezavāriju darbs.	Periodā veiktas 5 (piecas) pārbaudes.
		Katlu māju, iekārtu un siltumtrašu tekošie uzturēšanas darbi par uzņēmuma līdzekļiem. Attālināto skaitītāju uzstādīšana un patēriņa analīze, vērtējot energoresursu patēriņu un iespējamās energoefektivitātes pasākumus.	Katlu māju darbības nodrošināšana un saražotās siltumenerģijas nodošana siltumtīklos.	Saražotās siltumenerģijas apjoms 35 133 MWh/gadā kopā (atkarībā no faktiskā siltumenerģijas pieprasījuma). Visu māju siltummaiņos uzstādīti elektroniski datu nolasītāji.
	1.2.Siltumenerģijas pārvades un sadales procesa nodrošināšana.	Vienu reizi gadā (vasarā) nodrošinātas hidrauliskās pārbaudes. Atklātie bojājumi tiek novērsti par uzņēmuma līdzekļiem, siltumtrases plūsuma gadījumā operatīva un kvalitatīva to novēršana.	Siltumtīklu hidrauliskās pārbaudes (1x gadā) un bojājumu novēršana.	Periodā veiktas 11 (vienpadsmit) pārbaudes, novērsti visi bojājumi.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
		Lai nodrošinātu nepārtrauktu siltumenerģijas padevi tiks veikts siltumtīklu monitorings, profilaktiskie remontu, kompensatoru blīvslēgu apkopes, drenāžu tīrīšana, savlaicīgi atklātas un novērstas potenciālās bojājumu vietas. Nepieciešamie līdzekļi tiks novirzīti no uzņēmuma budžeta.	Siltumtīklu un siltumkameru (sadales akas) monitorings un profilaktiskais remonts.	Uzturēts 5,2 km siltumtrašu, siltumkameru (sadales akas), tajā skaitā: - veiktas siltumtrašu un kameru apgaitas 2x mēnesī, - siltumkameru atsūkņēšana no grunts ūdeņiem, - armatūras nomaiņa uz lodveida – 20 gb.
	1.3. Siltumenerģijas realizācijas procesa nodrošināšana.	Grāmatvedis nodrošina patērētās siltumenerģijas uzskaiti, rēķinu savlaicīgu izrakstīšanu un apmaksas iekasēšanu.	Nodrošināt darbu ar siltumenerģijas lietotājiem, savlaicīgi izrakstot rēķinu.	Apmaksas iekasēšana 92% apmērā no aprēķinātām summām.
		IS "Horizon" programma periodiski tiek pielāgota uzņēmuma vajadzībām.	Efektīvs informācijas sistēmas modulis (siltumenerģijas lietotāju datu bāzes programma)	Horizon programmas pielietošana, kas ļauj ātri un efektīvi sagrupēt un apkopot dažāda veida informāciju (atskaites), sniegt automātiskus paziņojumus par hidrauliskām pārbaudēm, kā arī tieša piesaiste pie grāmatvedības moduļa.
2. Infrastruktūras un tehnoloģiskā attīstība	2.1. Attīstīt un uzturēt darba kārtībā esošo siltumapgādes infrastruktūru	Plānveidīgs siltumapgādes apkures katlu uzturēšanas remonts par uzņēmuma līdzekļiem.	Katru gadu tiek paredzēts veikt apkures katlu uzturēšanas remontus.	Periodā remontēti 6 (seši) apkures katli.
		Plānveidīgs siltumapgādes siltumtīklu uzturēšanas remonts par uzņēmuma līdzekļiem.	Katru gadu tiek paredzēts veikt siltumtīklu uzturēšanas remontus.	Periodā remontēti 225 metri siltumtīki.
		Cēsu novada pašvaldībai piederošo siltumtrašu un sadales aku remonts par pašvaldības līdzekļiem.	Katru gadu tiek paredzēts veikt siltumtīklu uzturēšanas remontus.	Periodā atjaunoti 180 metri siltumtīki.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
	2.2. Uzlabot siltumtīklu energoefektivitāti, hidroliko režīmu.	Novecojošo (kalpošanas ilgums virs 20gadi) siltumtrašu rekonstrukcija-nomaina pret modernām plastikāta, rūpnieciski siltinātām siltumtrasēm. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Augšlīgatnē atjaunots Cēsu novada pašvaldībai piederošās siltumtrases posms no sadales akas pie Skolas ielas Nr.6 uz Skolas ielu Nr10, Pīlādžu ielu Nr7, Pīlādžu Nr5, Skolas Nr4 un Skolas Nr.2. Atsevišķu sadales aku rekonstrukcija. Līdzekļus plānots lūgt siltumtīklu īpašniekam Cēsu novada pašvaldībai.	Maģistrālās siltumtrases posma 225 m rekonstrukcija, 6 gb. sadales aku rekonstrukcija.
	2.3. Siltumapgādes infrastruktūras atjaunošana, paplašināšana, tehnoloģiju modernizēšana un pilnveide	Šķidrā kurināmā katla Yignis, AG LR R 50, 2MW boileru remonts Līgatnes apvienības administratīvajā teritorijā Skaļupēs. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Katlu mājā nomainīts deglis, atjaunoti dūmgāzu kanāli, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts kapitālais remonts 1 apkures katlam.
		Biomases trīs katlu AK2000S remonts Priekuļu apvienības administratīvajā teritorijā Dārza ielā 10, Priekuļos. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Katla dūmcauruļu nomaina, barotāja vijuma un korpusa maiņa, mūrējuma kapitālais remonts un ārdurī nomaina, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikti kapitālie remonts 3 apkures katliem.
		Kurināmā ķēdes konveijera Priekuļu apvienības administratīvajā teritorijā Dārza ielā 10, Priekuļos.	Ķēdes nomaina, lāpstīņu nomaina, zobratu nomaina un vadotņu maiņa, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts ķēdes konveijeram.
		Biomases divu katlu Alpro 2MW un AGB Serviss 2MW remonts Priekuļu apvienības administratīvajā teritorijā Dārza ielā 1, Liepā. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Daļēja bojāto ārdurī nomaina (aptuveni 25%), barotāja bīdītāja vadītāju nomaina un remonts, katla dūmcauruļu nomaina daļēja (45%) un mūrējuma kapitālais remonts, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikti kapitālie remonts 2 apkures katliem.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
		Kurināmā ķēdes konveijera Priekuļu apvienības administratīvajā teritorijā Dārza ielā 1, Liepā.	Ķēdes nomaiņa, lāpstiņu nomaiņa, zobratu nomaiņa un vadotņu maiņa, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts ķēdes konveijeram.
		Šķeldas apkures katla 1,5MW remonts Pārgaujas apvienības administratīvajā teritorijā Stalbē. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Daļēja bojāto ārdūžu nomaiņa (aptuveni 20%), barotāja bīdītāja vadītāju nomaiņa un remonts, katla dūmcauruļu nomaiņa daļēja (45%) un mūrējuma kapitālais remonts, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts kapitālais remonts 1 apkures katlam.
		Kurināmā ķēdes konveijera Pārgaujas apvienības administratīvajā teritorijā Stalbē. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Ķēdes nomaiņa, lāpstiņu nomaiņa, zobratu nomaiņa un vadotņu maiņa, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts ķēdes konveijeram.
		Kurināmā vītnes tipa konveijera un citu šķeldas padošanas mezglu remonts Amatas apvienības administratīvajā teritorijā Ģikšos. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Vijuma remonts un šķeldas padeves sistēmas uzlabošana, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts kurināmā vītnes tipa konveijera un citu šķeldas padošanas mezglu kapitālais remonts.
		Sašķidrinātās dabas gāzes cisternas projektēšana un izbūve Jaunpiebalgas pagasta parvaldes, Jaunpiebalgā, Br.Kaudzīšu ielā Nr.3A. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Sašķidrinātās dabas gāzes cisternas izbūve, kā rezultātā samazinātos kurināmā (dabas gāzes) izmaksas.	Dabas gāzes iepirkšanas izmaksas samazinājušās par 10%.
		Sašķidrinātās dabas gāzes cisternas projektēšana un izbūve Vecpiebalgas pagasta pārvaldes, Vecpiebalgā, Gaismas ielā Nr.6. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Sašķidrinātās dabas gāzes cisternas izbūve, kā rezultātā samazinātos kurināmā (dabas gāzes) izmaksas.	Dabas gāzes iepirkšanas izmaksas samazinājušās par 10%.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
		Šķeldas apkures katla 0,8MW remonts Amatas apvienības pārvaldes, Ģikšos. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Daļēja bojāto ārdūmcauru nomaiņa (aptuveni 20%), barotāja bīdītāja vadītāju nomaiņa un remonts, katla dūmcauru nomaiņa daļēja (45%) un mūrējuma kapitālais remonts, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts apkures katlam.
		Biomases katla 1MW, 2007 kapitālais remonts Vecpiebalgas pagasta pārvaldes, Dzērbenē. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Daļēja bojāto ārdūmcauru nomaiņa (aptuveni 25%), barotāja bīdītāja vadītāju nomaiņa un remonts, katla dūmcauru nomaiņa daļēja (45%) un mūrējuma kapitālais remonts, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts apkures katlam.
		Kurināmā ķēdes konveijera Vecpiebalgas pagasta pārvaldes, Dzērbenē. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Ķēdes nomaiņa, lāpstiņu nomaiņa, zobratu nomaiņa un vadotņu maiņa, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts ķēdes konveijeram.
		Biomases katla Biomases katla UKC/H, 2010 kapitālais remonts Vecpiebalgas pagasta pārvaldes, Taurenē. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Daļēja bojāto ārdūmcauru nomaiņa (aptuveni 25%), barotāja bīdītāja vadītāju nomaiņa un remonts, katla dūmcauru nomaiņa daļēja (45%) un mūrējuma kapitālais remonts, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts apkures katlam.
		Kurināmā ķēdes konveijera Vecpiebalgas pagasta pārvaldes, Taurenē. Finansējuma avots – valsts, pašvaldības, ES projektu vai kredītiestāžu līdzekļi.	Ķēdes nomaiņa, lāpstiņu nomaiņa, zobratu nomaiņa un vadotņu maiņa, kas nodrošina bezavāriju un nepārtrauktu siltumenerģijas ražošanu.	Veikts remonts ķēdes konveijeram.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
	2.4. Nodrošināt siltumenerģijas zudumus atbilstoši MK noteikumu Nr.243 prasībām	Galvenie siltumenerģijas zudumi veidojas siltumtrasēs. Maksimāli jāatjauno vai jānomaina esošās siltumtrases un sadales akas.	Nodrošināt energoefektivitātes rādītāju noteiktās prasības.	Zudumi siltumtīklos starp saražoto siltumenerģiju un realizēto ne lielāki par 10%.
	2.5.Siltumapgādes teritorijas paplašināšana	Iesaistīties pamatlīdzekļu novērtēšanā un dokumentācijas sagatavošana to ieguldīšanai uzņēmuma pamatkapitālā	Sagatavota dokumentācija, pieņemts domes lēmums, veikts ieguldījums pamatkapitālā	Pilnībā pārņemtas apkalpes teritorijas saskaņā ar daļu turētāja lēmumu.
3. Uzņēmum reputācijas stiprināšana, Klientu apkalpošana un pakalpojumu sniegšana, nodrošinot lietotāju apmierinātību par saņemto pakalpojumu.	. 3.1.Uzņēmuma nosaukuma maiņa	Veikt uzņēmuma nosaukuma maiņu	. Veikt aptauju par iespējamo uzņēmuma nosaukumu	Reģistrēts jauns uzņēmuma nosaukums
	3.1. Uzlabot klientu apkalpošanas kvalitāti un klientu pieredzi	Ieviešot jaunas klientu apkalpošanas tehnoloģiju un regulāru klientu apmierinātības novērtēšanu, var uzlabot pakalpojumu kvalitāti atbilstoši klientu atsauksmēm un tendencēm tirgū. Finansējuma avots – uzņēmuma līdzekļi.	Sniegt labu klientu apkalpošanu, kas veicina pozitīvas atsauksmes un klientu uzticamību	Periodā veikts izvērtējums par esošo klientu apkalpošanas procesu (identificētas galvenās problēmu un uzlabojumu iespējas). Izveidota un ieviesta sistēma, kas ļauj klientiem viegli sniegt atsauksmes par pakalpojumiem un apkalpošanu.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
	3.2. Stiprināt uzņēmuma klātbūtni digitālajos un tradicionālajos plašsaziņas līdzekļos, medijos.	Izstrādājot un ieviešot, mērķtiecīgu komunikācijas stratēģiju, kas ietver informācijas sagatavošanu un izplatīšanu tradicionālajos plašsaziņas līdzekļos, sociālo mediju aktivitātes, savas mājaslapas izstrādi un uzturēšanu, kas var veicināt uzņēmuma atpazīstamību un uzticamību. Izstrādājot uzņēmuma mājaslapu, un analizējot tiešsaistes platformu lietotāju pieredzi, palielināt interaktivitāti un pieejamību, iespējams, sasniegtu lielāku organisko satiksmi un uzlabotu uzņēmuma atpazīstamību. Finansējuma avots – uzņēmuma līdzekļi.	Paaugstināta uzņēmuma atpazīstamība un pozitīva redzamība, kā klientiem, tā sabiedrībai kopumā.	Izstrādāta uzņēmuma mājaslapa. Izstrādāts darbības plāns, kas aptver gan digitālos, gan tradicionālos plašsaziņas līdzekļus, medijos, lai nodrošinātu vienotu informācijas apriti.
4. Darbinieku kompetenču un darba vides uzlabošana	4.1. Darbinieku apmācība nosūtot uz kursiem, semināriem, kvalifikāciju paaugstinošām apmācībām.	Apmācības un kvalifikācijas uzturēšana nepieciešama, lai tehniskie darbinieki spētu nodrošinātu savlaicīgu gāzes vada un iekārtu uzturēšanu, apkopi, ekspluatāciju, revīzijas un remontus saskaņā ar jaunākajām industrijas tendencēm un tehnoloģijām, un, lai atbalsta funkciju veicēji nodrošinātu augstu pakalpojumu kvalitāti un efektivitāti, reaģējot uz mainīgajām klientu vajadzībām un tiesiskajām prasībām. Finansējuma avots – uzņēmuma līdzekļi.	Personāls ir ar atbilstošu kvalifikāciju.	Kursu apmeklējums, nepieciešamās atestācijas un apmācības 2 speciālistiem. Mācību un pieredzes apmaiņas vizītes speciālistiem pie 2 nozares uzņēmumiem.

Stratēģiskais mērķis	Uzdevums	Aktivitātes mērķa sasniegšanai	Galvenie snieguma rādītāji gadā (KPI)	
			Kvalitatīvā (sagaidāmā virzība jeb rezultatīvais rādītājs)	Kvantitatīvā (sagaidāmā skaitliskā vērtība)
	4.2. Ieviest darba vides apstākļu uzlabošanas programmu.	Veikt darba vietu ergonomikas un drošības novērtējums, kas norāda uz nepieciešamību veicināt darba vides labiekārtošanu, lai tās atbilstu darba aizsardzības standartiem un nodrošinātu optimālu darbinieku labsajūtu un produktivitāti. Izvirzot darbaspēka labbūtību kā vienu no uzdevumiem, ir iespējams panākt darbinieku motivētību, sniegto pakalpojumu efektivitāti un kvalitāti. Jo pozitīvāka kļūst darba vide un kultūra, jo lojālāks ir darbinieks darba devējam. Lojālu darbinieku piesaiste un ilgtermiņa darba attiecību veidošanās ir īpaši būtiska uzņēmuma stratēģijā. Šī uzdevuma mērķis ir veidot cilvēka cienīgu darba vidi un kultūru. Finansējuma avots – uzņēmuma līdzekļi.	Uzlaboti darbiniekiem darba apstākļi, nodrošinot modernas un veselībai drošas darba vietas, kas atbilst drošības standartiem un darbinieku vajadzībām.	Sagatavots plāns par nepieciešamajiem darba vides uzlabojumiem. Uzsākti darba vides uzlabojumi saskaņā ar plānu.

Par visu rezultatīvo rādītāju sasniegšanu ir atbildīga uzņēmuma valde. Valde rezultatīvo rādītāju un mērķu sasniegšanai deleģē uzdevumus atbilstošajiem uzņēmuma darbiniekiem.

5.3. FINANŠU MĒRĶI

Uzņēmuma finanšu mērķi nav saistīti ar pēc iespējas lielākas peļņas gūšanu. Kā pašvaldībai piederošs uzņēmums tas orientējas uz klientu apmierinātību, tāpēc galvenais finanšu mērķis ir strādāt bez zaudējumiem, kas sniegtu iespēju nomaksāt visas saistības un veikt pārdomātu investīciju politiku, vienlaicīgi, saglabājot konkurētspējīgus tarifus. Vienlaikus finanšu mērķi izvirzīti, lai veicinātu uzņēmuma finanšu stāvokļa stabilitāti un sekmētu uzņēmuma ilgtermiņa vērtības palielināšanu, uz tie ir sekojoši:

- 1) nodrošināt finanšu stabilitāti, lai radītu maksimāli daudz iespēju ienākumu palielināšanai;
- 2) nodrošināt kapitālsabiedrības vērtības pieaugumu: pozitīva (sabalansēta) pamatdarbības naudas plūsma un neto peļņa;
- 3) nodrošināt kavēto debitoru atgūšanas efektivitātes kontroli, mazinot to apjoma palielināšanos.

Uzņēmums finanšu stabilitāti un izaugsmi vidējā termiņā plāno nodrošināt, sniedzot siltumapgādes pakalpojumus Cēsu novada Līgatnes, Jaunpiebalgas, Vecpiebalgas administratīvajās teritorijās, pakāpeniski pārņemot šo pakalpojumu sniegšanu 2026. gadā Priekuļu, Vecpiebalga administratīvajās teritorijās, Pārgaujas un Amatas administratīvajās teritorijās. Uzņēmums vidējā termiņā ir izvirzījis mērķi palielināt ieņēmumu apjomu, strādāt ar peļņu un saglabāt pozitīvu pamatdarbības naudas plūsmu, tā nodrošinot finanšu stabilitāti un kapitālsabiedrības vērtības pieaugumu. Plānojot turpmāko uzņēmuma darbību, ir nepieciešams nodrošināt, lai tiktu palielināts kopējo ieņēmumu apjoms, sabalansējot ieņēmumus un izdevumus, vienlaicīgi nodrošinot finansējumu uzņēmuma stratēģisko mērķu īstenošanai.

Uzņēmuma 2026.-2028. gada vidēja termiņa darbības stratēģijas finanšu mērķi atspoguļoti tabulā nr. 6.

SIA “Līgatnes komunālserviss” 2024.-2028. gada vidēja termiņa darbības stratēģijas finanšu mērķi

Tabula nr.6

Rādītājs	2025. gadā prognozējamais rezultāts	2026. gadā sasniedzamais rezultāts (mērķa indikatori)	2027. gadā sasniedzamais rezultāts (mērķa indikatori)
Neto peļņa/zaudējumi, EUR	-170 120	10 782	50 328
Neto apgrozījums, EUR	859 378	926 384	2 431 584
Neto apgrozījuma pieaugums/ samazinājums, EUR	202 965	67 006	1 505 200
Neto apgrozījuma pieaugums, %	30,9%	7,8%	162,5%

Rādītājs	2025. gadā prognozējamais rezultāts	2026. gadā sasniedzamais rezultāts (mērķa indikatori)	2027. gadā sasniedzamais rezultāts (mērķa indikatori)
Sabalansēta pamatdarbības naudas plūsma, EUR	-38 400	75 363	221 788
Bruto peļņas rentabilitātes rādītājs, %	-25,8%	11,3%	7,2%
Neto peļņas rentabilitātes rādītājs, %	-19,8%	1,2%	2,1%
Kopējās likviditātes rādītājs	2,94	1,95	2,55
EBITDA rentabilitāte	-14,8%	5,3%	6,8%
Aktīvu atdeve (ROA), %	-38,2%	1,1%	2,8%
Saistību attiecība pret pašu kapitālu	0,22	0,93	0,94
Investīcijas, EUR	2 546	526 674	709 588
Nolietojums, EUR	42 978	38 343	88 27

6.STRATĒGIJAS UZRAUDZĪBA UN ĪSTENOŠANA

Lai nodrošinātu efektīvu izvirzīto mērķu sasniegšanu uzņēmums katru gadu izstrādā darba plānu, kurā tiek iekļauti gan plānotie uzdevumi tekošajam gadam, gan arī veikts iepriekšējā gada darbību izvērtējums. Darbinieki regulāri sniedz informāciju valdei par sasniegtajiem rezultātiem un darbības efektivitāti. Šīs atskaites sniedz iespēju uzņēmuma valdei savlaicīgi identificēt potenciālās novirzes no izvirzītajiem mērķiem, efektīvi reaģēt uz tirgus izmaiņām un, nepieciešamības gadījumā, veikt korekcijas saimnieciskajā darbībā, lai nodrošinātu stratēģisko mērķu sasniegšanu un uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību. Šāda sistemātiska pieeja stratēģijas īstenošanai un tās regulārai uzraudzībai ļauj uzņēmumam būt elastīgam un reaģētspējīgam dinamiskajā uzņēmējdarbības vidē, vienlaikus nodrošinot atbildīgu un pārdomātu pieeju uzņēmuma attīstībā. Stratēģija tiek aktualizēta atbilstoši nepieciešamībai, izvērtējot resursu ieguldījumu iespējas un mērķu aktualitāti konkrētajā periodā, lielāku uzmanību pievēršot tām jomām un darbībām, kurās risinājumi jārealizē prioritāri, kā arī atbilstoši izmaiņām normatīvajos aktos vai valsts un Cēsu novada pašvaldības politikas un plānošanas dokumentos.