

**Sabiedrības ar ierobežotu atbildību
"Tukuma siltums"**

**Vidējā termiņa darbības stratēģija
2016.-2018.gadam**

Tukums
2015

Ievads

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību „Tukuma siltums” (turpmāk tekstā – Sabiedrība) vidēja termiņa darbības stratēģija, turpmāk tekstā – Stratēģija, ir stratēģisks dokuments, kurā noteikti Sabiedrības stratēģiskās attīstības pamatvirzieni un mērķi, ņemot vērā tā ilgtermiņa uzdevumus, darbības programmas un resursu izmantošanu, konkurētspējas priekšrocības, iespējas un draudus ārējā vidē, stiprās un vājās puses, kā arī sabiedrības finanšu mērķus.

Stratēģija izstrādāta laika posmam no 2016.gada 1.janvāra līdz 2018.gada 31.decembrim.

Stratēģija izstrādāta atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 57.pantam, ņemot vērā Tukuma novada Ilgstspējīgas attīstības stratēģiju līdz 2033.gadam (2014), Tukuma novada integrētās attīstības programmu 2011.-2017.gadam (2011), Tukuma novada Domes 2012.gada 22.marta Kapitāla daļu pārvaldīšanas noteikumus, kā arī citus normatīvos aktus, kas regulē sabiedrisko pakalpojumu sniedzēju darbību.

1. Vispārīgā informācija par SIA "Tukuma siltums"

1.1. Sabiedrības rekvizīti un komercdarbības veids

| | |
|---------------------------------------|---|
| Sabiedrības nosaukums: | Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Tukuma siltums" |
| Sabiedrības reģistrācijas Nr.: | 49203001267 |
| Sabiedrības PVN maksātāja reģ.Nr. | LV49203001267 |
| Sabiedrības juridiskā adrese: | Asteru iela 6, Tukums, Tukuma novads, LV-3101 |
| Sabiedrība ierakstīta Komercreģistrā: | 18.05.2004. |
| Sabiedrības komercdarbības veids: | Tvaika piegāde un gaisa kondicionēšana (NACE klasifikators, Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija Eiropas Kopienā, 2.reclakcija, 35.30). |

1.2. Pamatkapitāls

Sabiedrības apmaksātais un reģistrētais pamatkapitāls ir EUR 1 677 185 (viens miljons seši simti septiņdesmit septiņi tūkstoši viens simts astoņdesmit pieci euro), kas sadalīts 1 677 185 daļās. Vienas daļas nominālvērtība ir EUR 1 (viens euro).

1.3. Kapitāla daļu turētājs un kapitāla daļu turētāja pārstāvis

Sabiedrības kapitāla daļu turētājs ir Tukuma Novada Dome, bet kapitāla daļu turētāja pārstāvis saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 14.panta pirmo daļu un Tukuma novada Domes 2012.gada 22.marta Kapitāla daļu pārvaldīšanas noteikumu 4.punktu ir Domes priekšsēdētājs vai tā prombūtnes laikā – Domes priekšsēdētāja vietnieks.

1.4. Vadība

Sabiedrības izpildivstītūcija ir valde viena valdes locekļa personā, kurš sabiedrību pārstāv bez ierobežojumiem.

1.5. Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā

| Nodokļa veids | 2012 (EUR) | 2013 (EUR) | 2014 (EUR) |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Iedzīvotāju ienākuma nodoklis | 69380 | 68230 | 60989 |
| Sociālās apdrošināšanas iemaksas | 117406 | 120056 | 110331 |
| Pievienotās vērtības nodoklis | 82138 | 82538 | 67757 |
| Nekustamā īpašuma nodoklis | 2656 | 2501 | 1577 |
| Dabas resursu nodoklis | 2090 | 3337 | 1430 |
| Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva | 192 | 160 | 136 |
| Uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodoklis | 1545 | 837 | 306 |
| Valstī nodeva sabiedrisko pakalpojumu regulatoram | 2092 | 3874 | 3068 |
| KOPĀ: | 277499 | 281533 | 245594 |

1.6. Sabiedrības saņemtais valsts vai pašvaldības budžeta, ārvalstu fondu finansējums

| Finansējuma avots | 2012 (EUR) | 2013 (EUR) | 2014 (EUR) |
|---|----------------|--------------|---------------|
| Valsts budžets (atgrieztais PVN) | 29506 | 15040 | 4666 |
| Pašvaldības budžets (pamatkapitāla palielinājums) | - | - | 52757 |
| Eiropas Savienības fondi – Kohēzijas Fonds | 1257731 | 58078 | 63621 |
| KOPĀ: | 1287237 | 73118 | 121044 |

2. Sabiedrības funkcija un pārvaldes uzdevumi

Sabiedrība tika dibināta 1977.gada 1.janvārī kā Latvijas PSR Tukuma rajona Apvienoto katlu māju un siltumtrases direkcija. Dažādu politisko un normatīvā regulējuma izmaiņu rezultātā Sabiedrība no 1991.- 2004. gadam darbojās kā Latvijas Republikas Tukuma rajona Valsts siltumtrases uzņēmums, Tukuma pilsētas pašvaldības "Siltumfīklu uzņēmums", Latvijas Republikas Tukuma pilsētas pašvaldības uzņēmums "Siltums", Latvijas Republikas Tukuma pilsētas pašvaldības sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Tukuma Siltums". 2004.gadā Sabiedrība ieguva savu līdzšinējo nosaukumu – Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Tukuma Siltums".

2013.gada 27.decembrī starp Sabiedrību un Tukuma novada Domi tika noslēgts deleģēšanas līgums par likuma "Par pašvaldībām" 15.pantā pirmajā daļā noteiktās pašvaldības autonomās funkcijas veikšanu: organizēt Tukuma pilsētas pašvaldības iedzīvotājiem komunālos pakalpojumus siltumapgādes jomā, tajā skaitā veicot šādus pārvaldes uzdevumus:

1. Siltumenerģijas ražošanas atbilstoši siltumenerģijas ražošanas licences nosacījumiem;
2. Siltumenerģijas piegāde, nodrošinot nepārtrauktu pakalpojuma sniegšanu ēku, būvju apsildei, ventilācijai un karstā ūdens sagatavošanai enerģijas lietotājiem optimālā veidā atbilstoši normatīvo aktu prasībām;
3. Siltumenerģijas realizācija atbilstoši likumdošanā noteiktajiem tarifiem;
4. Siltumapgādes fīklu, tehniskā aprīkojuma un infrastruktūras, kas izmantojama sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai, uzturēšana, apkalpošana, atjaunošana un rekonstrukcija;
5. Eiropas Savienības fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu projektu īstenošanas rezultātā gūto labumu apsaimniekošana un uzturēšana, tai skaitā tādu projektu īstenošanas rezultātā gūto labumu apsaimniekošana un uzturēšana, kur projekta īstenošana ir cita pašvaldības izveidota iestāde vai kapitālsabiedrība, ja Tukuma novada Doms nav lēmusi citādi, vai tas nav pretrunā ar projektu īstenošanas nosacījumiem.

Pārvaldes uzdevumu izpildi Tukuma pilsētas administratīvajā teritorijā ir Sabiedrības pamatdarbības joma un no šīs kompetences izrietošie uzdevumi uz deleģēšanas līguma noslēgšanas brīdi sastādīja vairāk nekā 98% no Sabiedrības kopējā apgrozījuma.

Par deleģēšanas līgumā noteikto pienākumu īstenošanu Sabiedrība katru gadu informē Tukuma novada Domi.

3. Tukuma novada Domes lietderības izvērtējums 2014.gadam par Sabiedrības darbību

Atbilstoši Tukuma novada Domes 2015.gada 30.aprīļa lēmumam (prot.Nr.4, 18. §.) Sabiedrība tika atzīta par sabiedrību, kas darbojas stratēģiski svarīgā nozarē un nav nododama (atsavināma) privātpersonām, ņemot vērā šādus apstākļus un argumentus:

- Sabiedrība ir uzņēmums, kas nodarbojas ar siltumenerģijas ražošanu, pārvadi, sadali un firdzniecību, un kura ražošanas objekti atrodas Tukuma pilsētā Asteru ielā 6, Zemītes ielā 5, Smārdes ielā 1 un Smārdes ielā 2C. Ražotnēs tiek izmantots tāds kurināmais kā šķelda, malka un sašķīdinātā naftas gāze.
- Siltumenerģijas pārvade, sadale un firdzniecība notiek Tukuma pilsētas administratīvās teritorijas robežās, apgādājot Tukuma pilsētas iedzīvotājus, komersantus, valsts un pašvaldības iestādes ar nepieciešamo siltumenerģiju.
- 2014.gada novembrī Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija apstiprināja jauno siltumenerģijas tarifu Tukuma pilsētā, par 10,2% zemāku, nekā iepriekšējais. Tas norāda uz to, ka uzņēmums cenšas izdarīt maksimāli daudz savas darbības optimizācijā, lai nodrošinātu pēc iespējas lētāku siltumenerģijas ražošanu un pašlaik apstiprinātais tarifs ir viens no zemākajiem Latvijā.
- Sabiedrības 2014.gada pārskatā norādīts, ka bilances kopsumma gada laikā nav būtiski mainījusies. Apgrozāmie līdzekļi palielinājušies par EUR 4241, bet pamatlīdzekļi palielinājušies par EUR 208221 jeb par 3,9% pret iepriekšējo gadu. Naudas līdzekļu novērtējumā kopējais aktīvu palielinājums ir EUR 212462 jeb par 3,5%. Arī saistību īpatsvars ir samazinājies par EUR 100289 jeb 1,64%, kas izskaidrojams ar to, ka Sabiedrība regulāri atmaksā savas saistības un jauni aizņēmumi nav ņemti. Palielinājušies arī pašu kapitāla summa par EUR 313391 jeb 25%, kas saistīts ar labajiem 2014.gada finanšu rezultātiem.
- Sabiedrība par saviem finanšu līdzekļiem Tukuma pilsētā ir īstenojusi siltumtrašu rekonstrukciju Veidenbauma ielā, Spartaka ielā uz pirmsskolas izglītības iestādi "Vālodzīte" un īstenojusi projektu "Katlū mājas Zemītes ielā 5 rekonstrukcija".
- Sabiedrība 2014.gadu ir strādājusi ar peļņu EUR 260635 apmērā, kas atbilstoši Tukuma novada Domes 2012.gada 22.marta Kapitāla daļu pārvaldīšanas noteikumiem izmantojama iepriekšējo gadu zaudējumu segšanai.

- Sabiedrības atrašanās Tukuma novada Domes īpašumā dod garantijas pašvaldībai nodrošināt siltumapgādi Tukuma pilsētā un dod iespēju kontrolēt un ietekmēt siltumapgādes tarifu politiku, kā arī nodrošina konkurenci privātajam sektoram siltumapgādes jomā.

Tukuma novada Dome līdz ar izvērtējuma veikšanu un tā apstiprināšanu, uzdeva Sabiedrībai turpināt darbu pie siltumenerģijas ražošanas procesu optimizācijas; veikt darbu pie jaunu klientu piesaistes; turpināt risināt jautājumus par siltumenerģijas zudumu samazināšanu siltumtrasēs; turpināt darbu pie siltumtrašu projektu izstrādes un katlu mājas Zemītes ielā 5, Tukumā labiekārtošanas, kā arī veikt rekonstrukcijas darbus pie siltumtrašu tehniskā ūdens kvalitātes uzlabošanas.¹

¹ Tukuma novada Domes 2015.gada 30.aprīļa lēmums (prot.Nr.4, 18. §.).

4. Sabiedrības darbība

Sabiedrība ir uzņēmums, kas nodarbojas ar siltumenerģijas ražošanu, pārvadi, sadali un tirdzniecību, un kura ražošanas objekti atrodas Tukuma pilsētā Asteru ielā 6, Zemītes ielā 5, Smārdes ielā 1 un Smārdes ielā 2C. Ražotnēs tiek izmantots tāds kurināmais kā šķelda, malka un sašķidrinātā naftas gāze.²

Sabiedrība sniedz sabiedrisko pakalpojumu - siltumenerģijas pārvadi un sadali - saskaņā ar Sabiedrisko pakalpojumu regulatora 2004.gada 21.maijā izsniegtu licenci E 2063.

Sabiedrība 2012.gada 1.janvārī reģistrēta Siltumenerģijas tirgotāju un ražotāju reģistros.

Sabiedriskā pakalpojuma sniegšanas vieta: Tukuma pilsētas administratīvā teritorija.

Sabiedrības darbībā izmantojamie pamatlīdzekļi ir Sabiedrības īpašumā, tajā skaitā zeme 473 kvm apmērā. Papildu Sabiedrības darbības nodrošināšanai tiek nomāta zeme no Tukuma novada Domes³, pamatojoties uz 2005.gada 20.aprīļa zemes nomas līgumu par 33302 kvm zemes nomu. Nomas maksa tiek noteikta un samaksāta atbilstoši noslēgtajam nomas līgumam un Tukuma Novada Domes piestādītajiem rēķiniem.

Tukuma pilsētā galvenie siltumenerģijas saņēmēji ir iedzīvotāji – vidēji 69% no kopējā klientu apjoma, budžeta iestādes – 22%, bet veikali, administratīvās ēkas, bankas u.c. - 9%. Lielākie klienti, sabiedriskā pakalpojuma saņēmēji Tukuma pilsētā ir SIA „Tukuma Slimnīca”, SIA „Tukuma Ledus Halle”, SIA „Amatnieks”, SIA „RCH Managment” un SIA „Maxima Latvia”.

2013.gada februārī Sabiedrība sāka iepirkt siltumenerģiju no SIA „Tukums DH”, kas ir otrs Tukuma pilsētas siltumenerģijas ražošanas uzņēmums Tukumā un kas vienlaikus ir arī Sabiedrības lielākais konkurents. 2014.gadā iepirktais siltumenerģijas daudzums sastādīja 43,7% no visa siltumtīklos nodotā siltumenerģijas daudzuma. Tas ir vērtējams kā atzinīgs darījums, jo tā ir papildus drošība siltumenerģijas piegādē un tas var atstāt pozitīvu ietekmi uz siltumenerģijas gala tarīfas izmaksām (izvērtējums tiks veikts, noslēdzot 2015/2016.gada apkures sezonu).⁴

² Tukuma novada Domes 2015.gada 30.aprīļa lēmums (prot.Nr.4, 18. §.).

³ Tukuma novada Domes 2005.gada 20.aprīļa zemes nomas līgums Nr.205 par zemes nodošanu nomā.

⁴ Tukuma novada Domes 2015.gada 30.aprīļa lēmums (prot.Nr.4, 18. §.).

Sabiedrība 2014.gadu ir noslēgusi ar peļņu EUR 260635 apmērā, ko plānots izmantot iepriekšējo gadu zaudējumu segšanai.

2014.gadā nodots siltumtīklos 45654,87 MWh siltumenerģijas, t.sk. pašu saražots 25692,43 MWh siltumenerģijas un iepirkta 19959,44 MWh. Siltuma tarifs, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, ir mainījies. Līdz 2014.gada 30.oktobrim siltumenerģijas tarifs bija EUR 61,13/MWh plus PVN, bet ar 2014.gada 1.novembri tika pazemināts uz EUR 54,88/MWh plus PVN vai par 10,22%.⁵

2014.gadā ievērojami uzlabojušies Sabiedrības gada finanšu darbības rādītāji (skat.Pielikumu Nr.1). Bruto peļņa, salīdzinot ar 2013.gadu, palielinājusies par 3%. Tas galvenokārt saistīts ar to, ka Sabiedrība samazināja savas izmaksas, veicot ražošanas procesa optimizāciju. Lielu daļu no bruto peļņas nodrošina arī ieņēmumi no pārējās saimnieciskās darbības, kuri 2014.gadā palielinājusies par 12,1%. Samazinājusies bankas kredītu procenti no EUR 45721 2013.gadā uz EUR 27547 2014.gadā vai par 66%, jo Sabiedrība 2014.gadā gandrīz neizmantoja bankas īstermiņa kredītu. Veikta rekonstrukcija katlu mājā Zemītes ielā 5 – uzstādīts jauns katls, siltumtrases posmā no Veidenbauma ielas 1 līdz Pasta ielai 25 rekonstrukcija, kā arī siltumtrases posma uz pirmsskolas izglītības iestādi "Vālodzīte" rekonstrukcija.⁶

⁵ Dati no Sabiedrības 2014.gada pārskata.

⁶ Dati no Sabiedrības 2014.gada pārskata.

5. Sabiedrības personāla vadība

Saskaņā ar Akadēmisko terminu vārdnīcu⁷ "Personāla vadība" jeb "Personāla vadīšana" ir Uzņēmējdarbības vadīšanas būtisks, mērķtiecīgs pasākumu, darbību kopums: darbinieku izvēle un pieņemšana darbā, viņu iesaistīšana ražošanā, mācīšana un kvalifikācijas paaugstināšana, darba samaksas noteikšana atbilstoši darba līguma noteikumiem, normālu darba apstākļu nodrošināšana, labu (gan darbinieku savstarpējo, gan darbinieku un uzņēmuma vadības) darba attiecību radīšana u. c. Galvenais uzdevums ir nodrošināt efektīvu uzņēmuma darbu un taisnīgu attieksmi pret darbiniekiem.

Personāla vadības politika ir savu vērtību un pārliecību formulējums. Tās ir vērtības, kas tieši vai netieši ir saistītas ar:

- **Objektivitāti:** izturēties pret darbiniekiem godīgi un taisnīgi, piemērojot vienlīdzīgu pieeju. Tā paredz aizsargāt personas no jebkādas negodīgas vadītāju lēmumu pieņemšanas, nodrošinot darbiniekiem vienlīdzīgas tiesības un izaugsmes iespējas un nodrošināt taisnīgu samaksas sistēmu.
- **Cieņu:** rēķināties ar individuāliem gadījumiem, kad tiek pieņemti lēmumi, kas ietekmē darbinieku perspektīvas, drošību un pašcieņu.
- **Uzņēmuma apmācībām:** veicināt visu uzņēmuma darbinieku apmācību un attīstību, nodrošinot nepieciešamas resursus un atbalstu.
- **Sniegumu caur cilvēkiem:** svarīgi attīstīt izpildes kultūru un veikt nepārtrauktus tās uzlabojumus; godīga atgriezeniskā saite saistībā ar cilvēku sniegumu.
- **Darba dzīves kvalitāti:** apzināti un nemiļīgi tiekties uzlabot darba dzīves kvalitāti. Tas nozīmē paaugstināt cilvēku apmierinātību ar darbu, cik vien tas ir iespējams, samazināt vienmuļību, palielināt dažādību, pašpārvaldi un atbildību, izvairīties no cilvēku iesaistīšanas pārlietu liela stresa situācijās un nodrošināt pieņemamu līdzsvaru starp darbu un personīgo dzīvi.
- **Darba apstākļiem:** nodrošināt veselībai nekaitīgus, drošus un patīkamus darba apstākļus.⁸

Personāla vadībā svarīgi ir novērtēt cilvēka personīgo potenciālu — viņa fizisko un garīgo enerģiju, viņa tieksmi uz radošu darbību, pašrealizāciju. Kaut arī cilvēka psiholoģiskais potenciāls pamatā iedzimst, tomēr to var veidot, izmantojot vai radot labvēlīgus apstākļus. Galvenais vadības

⁷ Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisija, 2015.

⁸ Zīlīte, L., 2013. *Personāla vadība un sociālika*, Jelgava, SIA "Biznesa augstskola Turība"

uzdevums ir atbrīvot darbinieka slēpto enerģiju uzņēmuma mērķu sasniegšanai.

Sabiedrības personāla vadības politiku raksturo trīs atslēgas vārdi – *adekvāts atalgojums, veselībai nekaitīga un droša darba vide.*

Adekvāts atalgojums nozīmē, ka Sabiedrība saviem darbiniekiem nosaka atalgojumu saskaņā ar savu budžetu, atbilstošu tirgus situācijai un darbinieka profesionālajai kvalifikācijai. Sabiedrībai ir būtiski nodrošināt saviem darbiniekiem arī visas sociālās garantijas, ko spēkā esošie normatīvie akti paredz maksāt par darbiniekiem. Dažkārt Sabiedrība atbalsta savus darbiniekus, izmaksājot pabalstus dažādās dzīves situācijās (atbilstoši Sabiedrības iekšējiem darba kārtības noteikumiem).

Veselībai nekaitīgu un drošu darba vidi Sabiedrība nodrošina, izveidojot darbiniekiem atbilstošas darba vietas saskaņā ar spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem. Attiecībā par darba vides ietekmi uz darbinieku apmierinātību ar darbu, tad atbilstoša darba vieta un vide motivē darbinieku, ietekmē darbinieka uzvedību, viņa apmierinātību ar darbu (viņa psiholoģisko stāvokli), kā arī uzticēto darba pienākumu kvalitāti.

Darba aizsardzības prasību ieviešana, ievērošana un izpilde, kā arī pārraudzība pār to kvalitāti, tiek risināta, sadalot pienākumus un nosakot atbildības līmeņus katram Sabiedrības darbiniekam atbilstoši viņa ieņemamajam amatam.

Sabiedrības personāla vadības politika nosaka, ka katram darbiniekam ir jāzina savi darba pienākumi, atbildības, ieguldījums pakalpojuma sniegšanas procesā, kā arī godprātīgi jāveic viņam uzticētie darba pienākumi. Attieksme pret darbu, pieredze un zināšanas – galvenās vērtības, kuras visaugstāk tiek novērtētas Sabiedrībā.

Ja cilvēki jūt, ka tiek atzīti intelektuālās vērtības dēļ, viņiem rodas vēlētās darbības ar zināšanām, viņi jūtas iedvesmoti iespaidot un apliecināt ekspektācijas, kas tiek izvirzītas viņu intelektuālajai vērtībai, izvirzot aktīvas idejas un daloties ar zināšanām. Līdzīgi, ja pret cilvēkiem izturas ar emocionālo atzinību, tie jūt emocionālo vienotību ar šratēģiju un vēlas pilnībā nodoties tai. Frederika Hercberga klasiskās motivācijas pētījumos atklāts, ka atzinībai ir raksturīgi ierosināt spēcīgu iekšējo motivāciju, kas liek cilvēkam pārkāpt pienākumu robežas un iesaistīties brīvprātīgā sadarbībā.⁹

Taču tam ir arī otra puse, kam ir vērts pievērst ne mazāku uzmanību: godīgā procesa pārkāpumi un līdz ar to arī indivīda intelektuālās un emocionālās vērtības ignorēšana. Ja pret cilvēkiem neizturas tā, it kā viņu zināšanām būtu vērtība, viņi izjūst intelektuālu noniecinājumu un nedalīsies

⁹ Čans Kims, V., Maboma, R., 2007. *Zilā okeāna stratēģija*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests

ar idejām un savu kompetenci. Tā vietā viņi paturēs savas radošās idejas un domas pie sevis, neļaujot jaunam redzējumam skatīt dienas gaismu. Turklāt viņi noliegs arī citu cilvēku intelektuālo vērtību. Ja cilvēku emocionālā vērtība netiks ievērota, viņi jūties dusmīgi un neieguldīs savu enerģiju darbībā. Viņi drīzāk cenšies kavēt notikumus un pretdarbosies.¹⁰

2014.gadā Sabiedrībā strādāja kopumā 30 darbinieki, no kuriem 5 strādāja Administrācijā, 11 - Centrālajā katlu mājā, 8 - katlu mājā Zemītes ielā 5, 3 - Piegādes uz sadali iecirknī, bet 3 - Transporta iecirknī. Uz 2015.gadu liela darbinieku mainība nav novērota. (skat. Piellikumu Nr.2 "SIA "Tukuma siltums" organizatoriskā struktūra)

¹⁰ Čans Kims, V., Maborna, R., 2007. Zilā okeāna stratēģija. Rīga, Lietišķās informācijas dienests

6. Sabiedrības misija, vīzija un stratēģiskie mērķi

Uzņēmuma misija ir precīzi izteikts uzņēmuma pastāvēšanas pamatojums. 20. gs. 70. gados Pēters Drakers (Peter Drucker) reiz ir teicis: "Uzņēmumu nenosaka tās vārds, statūti jeb dibināšanas līguma panti. To nosaka darbības misija. Tikai organizācijas misijas un nolūku skaidra definīcija dara iespējami skaidrus un reālus biznesa mērķus".¹¹

Visaptverošs stratēģijas jēdziens ietver šādas sastāvdaļas.

1. Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma.
2. Stratēģija nosaka un parāda organizācijas stratēģisko mērķi.
3. Stratēģija izvēlas organizācijas darbības sfēru.
4. Stratēģija nodrošina konkurētspējīgu priekšrocību katrā organizācijas darbības nozarē.
5. Stratēģija lēmumu pieņemšanas procesā iesaista visus organizācijas hierarhiju līmeņus.
6. Stratēģija definē ekonomiskus un neekonomiskus labumus tās ieinteresētajām pusēm.¹²

Izstrādājot uzņēmumā stratēģiju, pirmais posms ir uzņēmuma stratēģiskā virziena noteikšana. Parasti to nosaka, definējot vīziju, misiju un galvenos organizācijas mērķus. Tas palīdz uzņēmumam saprast, kāpēc tas vispār eksistē, palīdz noteikt virzienu, kādā tas dodas un kur vēlas nonākt. Stratēģijas nevar būt efektīvas, ja uzņēmums skaidri neapzinās savas darbības virzienu.

6.1. Misija

Sabiedrības misija, kopš tās dibināšanas dienas, ir bijusi **organizēt Tukuma pilsētas pašvaldības iedzīvotājiem komunālos pakalpojumus siltumapgādes jomā.**

6.2. Vīzija

Sabiedrības vīzija ir **ilgtspējīgu un kvalitatīvu komunālo pakalpojumu siltumapgādes jomā nodrošināšana Tukuma pilsētā.**

Sabiedrība ir spējīga nodrošināt ilgtspējīgus komunālos pakalpojumus, ražojot, pārvadot un sadalot siltumenerģiju Tukuma pilsētas iedzīvotājiem, iestādēm un uzņēmumiem. Visa Sabiedrības darbība ir vērsta uz attīstību, apmierinot pašreizējās vajadzības, neapdraudot nākotnes iespējas un ņemot vērā vides un ekonomikas attīstības dimensijas.

¹¹ Caune J., Dziedons A., Pētersons L., 2000., *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga, Kamene

¹² Caune J., Dziedons A., Pētersons L., 2000., *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga, Kamene

6.3. Stratēģiskie mērķi

Sabiedrība, izvērtējot savu līdzšinējo darbību, nākamajam laika periodam izvirza sev šādus stratēģiskos mērķus:

- Turpināt paaugstināt siltumenerģijas ražošanas efektivitāti, veicot pasākumus katlu lietderības koeficienta paaugstināšanā un kurināmā ekonomijas iegūšanā (M1).
- Būtiski samazināt siltumenerģijas zudumus pārvades un sadales sistēmā, rekonstruējot siltumtrases Tukuma pilsētā (M2).
- Veikt siltumtrases rekonstrukciju Smiļšu ielā, Tukumā (M3).

Sabiedrībai stratēģijas darbības laikā sasniedzot izvirzītos mērķus, tiks samazināta negatīvā ietekme uz apkārtējo vidi gar siltumtrašu vietām Tukuma pilsētā, kā arī tiks veicināta energoresursu saudzīga un efektīva izmantošana.

6.4. Stratēģisko mērķu rezultatīvie rādītāji

| | |
|-----------|--|
| M1 | Turpināt paaugstināt siltumenerģijas ražošanas efektivitāti, veicot pasākumus katlu lietderības koeficienta paaugstināšanā un kurināmā ekonomijas iegūšanā |
|-----------|--|

Sabiedrības darbības stratēģijas darbības periodā tiks turpināti iesāktie pasākumi ražošanas efektivitātes paaugstināšanai un izmaksu samazināšanai. Par to, ka Sabiedrības ir vērstas uz attīstību, liecina arī Sabiedrības 2014.gada rezultāti.

Realizācijas (apgrozījuma) rentabilitāte 2014.gadā bija 15.98%, kur, salīdzinot ar 2013.gadu, tas bija 15.07%. Šāds palielinājums saistīts ar Sabiedrības veikto izmaksu optimizāciju. Sabiedrība ir saglabājusi augstu rentabilitāti arī, veicot siltumenerģijas cenas pazemināšanu un regulāri izvērtējot MWh cenas atbilstību patiesajiem izdevumiem. Tas ļāva 2013.gadā pieņemt lēmumu par cenas samazināšanu, iesniedzot Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijai (turpmāk – SPRK) pieteikumu par siltumenerģijas tarifa samazinājumu un ko 2014.gada novembrī SPRK arī apstiprināja. Jaunais siltumenerģijas tarifs Tukuma pilsētā ir par 10.2% zemāks nekā iepriekšējais un ir viens no zemākajiem Latvijā.

Operatīvās darbības rentabilitāte 2014.gadā arī ir palielinājusies, t.i. 13.31%, salīdzinot ar 2013.gadu, kad bija 12.44%. Operatīvās darbības peļņas palielinājums norāda uz to, ka ir veikta operatīvo izmaksu efektivitātes palielināšanās, kā arī tiek īstenota pareiza siltumenerģijas cenu politika.

Ekonomiskā (aktīvu) rentabilitāte 2014.gadā bija 4.65%.

Aktīvu rentabilitātes koeficients norāda uz efektīvu uzņēmuma aktīvu izmantošanu. Sabiedrības aktīvu atdeve ir stipri lielāka par vidējo aizņēmuma % likmi un liecina par to, ka uzņēmums spēj atpelnīt kopējo kapitālu, kas apgrozās uzņēmumā. Sabiedrības aktīvu vidējā vērtība ir EUR 6 233 544.

Pašu kapitāla rentabilitāte 2014.gadā ir 20,54%, kas norāda, ka ieguldītais kapitāls ir izmantots efektīvi un, ieguldot vienu eiro, tika nopelnīti EUR 20,54.

Sabiedrībā tiek un tiks turpināts darbs pie dūmgāzu kondensatora efektivitātes paaugstināšanas, kas nodrošina arī vēl augstāku katlu lietderības koeficientu.

2014.gadā tika nomainīts apkures katls katlu mājā Zemītes ielā 5, Tukumā un līdz ar to arī šajā katlu mājā ievērojami palielinājās katla lietderības koeficients.

Katlu mājā Aseru ielā 6, Tukumā kurināmo iepērk pēc saražotā siltumenerģijas daudzuma MWh un šī kārtība nodrošina ekonomijas iegūšanu no kurināmā iegādes, kas, savukārt, veicina piegādātāju ieinteresētību kvalitatīvas šķeldas piegādē. Līdzīgu iepirkuma kārtību ir paredzēts ieviest arī katlu mājā Zemītes ielā 5, Tukumā.

| | |
|-----------|--|
| M2 | Būtiski samazināt siltumenerģijas zudumus pārvades un sadales sistēmā, rekonstruējot siltumtrases Tukuma pilsētā |
|-----------|--|

2013.gadā kopējie vidējie siltumenerģijas zudumi pārvades un sadales sistēmā bija 19,37%, bet 2014.gadā jau tikai 17,45% jeb samazinājās par 10%. Darbs pie zudumu samazināšanas tiek intensīvi turpināts, tajā skaitā veicot katlu mājas Šmārdes ielā 1 un 2c, Tukumā, darbības efektivitātes paaugstināšanu, kā arī veicot šādus pasākumus:

- 2015.gadā Tiek turpināts iesāktais jauna siltumtīkla izbūves projekts Elizabetes ielā, Tukumā. Projekts tiek finansēts no Sabiedrības, Tukuma novada Domes un piesaistīto uzņēmēju līdzfinansējuma finanšu līdzekļiem.
Projektu plānots pabeigt līdz 2016.gadam.
- 2016.gadā Plānots uzsākt siltumtrašu rekonstrukcijas darbus Zemītes ielā 5, Tukumā, veicot maģistrālo cauruļvadu nomaiņu 300 m garumā. Projekts tiks finansēts no Sabiedrības līdzekļiem.
Projektu plānots pabeigt līdz 2017.gadam.

2017.gadā

(1) Plānots uzsākt siltumtrašu rekonstrukcijas darbus Kurzemes ielā, Tukumā, veicot maģistrālo cauruļvadu nomaiņu 800 m garumā. Projekts tiks finansēts no Sabiedrības līdzekļiem.

Projektu plānots pabeigt līdz 2020.gadam.

(2) Plānots pabeigt katlu mājas Zemītes ielā 5, Tukumā, rekonstrukcijas darbus, kas tika uzsākti 2014.gada jūnijā.

| | |
|-----------|---|
| M3 | Veikt siltumtrašes rekonstrukciju Smilšu ielā, Tukumā |
|-----------|---|

Sabiedrība 2016.gadā ir plānojusi īstenot siltumtrašes rekonstrukcijas projektu Smilšu ielas rajonā Tukumā, kas tiks finansēts no Sabiedrības un Eiropas Savienības fondu līdzekļiem. Rekonstrukcijas projektēšana uzsākta 2015.gadā. Eiropas Savienības finansējumam uzņēmums pieteiksies tiklīdz Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra izsludinās attiecīgo projektu iesniegumu pieņemšanu.

7. Sabiedrības stipro un vājo pušu analīze (SVID)

Lai darbotos sekmīgi un ilgaicīgi, Sabiedrības stratēģijai jāatbilst atbilstoši videi, kurā tā darbojas, ņemot vērā ārējās vides ietekmi uz Sabiedrības darbību.

Ārējā vide sastāv no vispārīgās ārējās vides un nozares vides. Nedraudzīgā ārējā vidē uzņēmumam ir daudz mazākas iespējas gūt panākumus nekā pievilcīgā ārējā vidē.

Vispārīgo ārējo vidi raksturo demogrāfiskie, politiskie, sociālie un kultūras un makroekonomiskie faktori, kā arī tehnoloģiju attīstība un globalizācija. Šī vide dažādi ietekmē dažādas nozares un dažādus uzņēmumus vienas nozares ietvaros, turpretī organizācijas nevar ietekmēt izmaiņas vispārīgajā ārējā vidē.

Lai izdzīvotu, uzņēmumam jāizprot spēki, kas nosaka konkurenci nozarē, kurā tas darbojas. Tam nepārtraukti ir jāizvērtē šie spēki un jāpiemēro pārmaiņām atbilstoša stratēģija. Ja šie spēki pilnībā netiks izprasti, tad uzņēmumam ir maz izredžu pareizi izvēlēties stratēģiju, kas atbilstu nozares videi, vai arī mainīt tās vidi.¹³

Sabiedrības stiprās puses

- 38 gadu pieredze komunālo pakalpojumu siltumapgādes jomā sniegšanā;
- 100% kapitāla daļu turētājs ir Tukuma novada Dome, kas nozīmē, ka Sabiedrības darbību un finansiālo stabilitāti neietekmē Sabiedrības dalībnieku domstarpības;
- Liela tīrgus daļa – Tukuma pilsētas siltumenerģijas pārvades un sadales līderis;
- Stabila finanšu situācija;
- Darbinieku pieredze un profesionalitāte;
- Sociālās garantijas darbiniekiem, atbilstoši darba apstākļi;
- Jaunākās tehnoloģijas un iekārtas siltumenerģijas pārvadei un sadalei;
- Izveidota klientu datubāze;
- Plānveidīga resursu atjaunošana;
- Komunikācija ar sabiedrību;
- Sabiedrības pamatlīdzekļi ir Sabiedrības īpašums, izņemot zemi, kuras lielākā daļa tiek iznomāta.

¹³ Caune J., Dziedons A., Pētersons L., 2000., *Stratēģiskā vadīšana*, Rīga, Kamene

Sabiedrības vājās puses

- Siltumenerģijas ražošanas apjoma samazināšanās, iepērkot siltumenerģiju no SIA "Tukums DH";
- Finansiālo resursu trūkums visu plānoto projektu īstenošanai;
- Sabiedrības finansiālo stabilitāti ietekmē apstiprinātie siltumenerģijas tarifi;
- Sabiedrība nomā zemi 33302 kv m platībā.

Sabiedrības iespējas

- Eiropas Savienības un citu ārvalstu finansējuma, kā arī valsts un pašvaldības finansējuma piesaiste Tukuma pilsētas siltumtīklu rekonstrukcijai.

Sabiedrības draudi

- Jaunu konkurentu ienākšana Tukuma pilsētā;
- Izmaiņas nodokļu sistēmā;
- Energoresursu cenu pieaugums;
- Klientu maksātspēja;
- Valūtas kursa svārstības;
- Zema būvdarbu kvalitāte.

8. Sabiedrības finansu mērķi, kā arī tās darbības
efektivitāti raksturojošie rezultātīvie rādītāji

Plānotais peļņas zaudējumu aprēķins 2016.-2018.gadam

| | 2016 (EUR) | 2017 (EUR) | 2018 (EUR) |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Neto apgrozījums | 2422671 | 2177583 | 2518500 |
| Ražošanas izmaksas | -2057539 | -1829700 | 2198000 |
| Bruto peļņa | 365132 | 347883 | 320500 |
| admin.izmaksas | -168730 | -98904 | -95800 |
| Pārējie ieņēmumi | 157883 | 177023 | 164000 |
| pārējie izdevumi | -53023 | -136243 | -120800 |
| % maksājumi un tamīdzīgi izd. | -45721 | -27547 | -47500 |
| Peļņa pirms nodokļiem | 255541 | 262212 | 220400 |
| pārējie nodokļi | -2501 | -1577 | -2300 |
| Pārskata gada peļņa | 253040 | 260635 | 218100 |

Plānotā bilance 2016.-2018.gadam

| Pasīvs | 2016 (EUR) | 2017 (EUR) | 2018 (EUR) |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Pašu kapitāls | | | |
| Pamātkapitāls | 1624429 | 1677185 | 1677185 |
| Nesadalītā peļņa: | | | |
| a) iepriekšējā gada nesadal. | -623376 | -370336 | -110301 |
| b) pārskatgada nesadal. | 253040 | 260035 | 218100 |
| Pašu kapitāls kopā | 1254093 | 1567484 | 1784984 |
| Uzkrājumi kopā | 26790 | 26150 | 26150 |
| Kreditori | | | |
| Ilgtermiņa kreditori | | | |
| aizņēm.no kredītest. | 317307 | 295505 | 230000 |
| citi aizņēmumi | 2516866 | 2386748 | 2251246 |
| nākamo periodu ieņ. | 1368633 | 1367142 | 1360000 |
| Ilgtermiņa kreditori kopā | 4202806 | 4049395 | 3841246 |
| Īstermiņa kreditori | | | |
| aizņēmumi no kred. | 20619 | 21677 | 20500 |
| citi aizņēmumi | 150978 | 153078 | 150000 |
| saņēmti avansi | 227143 | 237192 | 237000 |
| parādi piegādātājiem | 113202 | 145511 | 123920 |
| nodokļi un soc.nod. | 27426 | 30931 | 35400 |
| pārējie kreditori | 16847 | 16379 | 15000 |
| nākamo per ieņēm. | 75540 | 79500 | 75000 |

| | | | |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| uzkrātās saistības | 11869 | 12478 | 11300 |
| Īstermiņa kredīti kopā | 643624 | 696746 | 668120 |
| Kredītori kopā | 4846430 | 4746141 | 4509366 |
| Pasīvu kopsumma | 6127313 | 6339775 | 6320500 |

Plānotais naudas plūsmas pārskats 2016.-2018.gadam

| | 2016 (EUR) | 2017 (EUR) | 2018 (EUR) |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Pamatdarbības naudas plūsma | | | |
| Peļņa/zaud.pirms nodokļiem | 255541 | 262212 | 220400 |
| Pamatl.nolietojums(+) | 293366 | 314564 | 298066 |
| uzkrājumu veidošana | 40911 | -640 | 0 |
| peļņa/zaud.no kursa svārst. | 10799 | -42269 | 10500 |
| % maksāj.un tam līdzīgas izm. | 45722 | 27547 | 47500 |
| Korekcijas | | | |
| debitoru parādu atl.izmaiņas | -349551 | -39471 | 42343 |
| krājumu atlik.izmaiņas | 125928 | 13463 | 6721 |
| kreditoru parāda atlik.izmaiņas | 294523 | 140718 | 236775 |
| Bruto pamatdarbības naudas plūsma | 717239 | 676124 | 862305 |
| izdevumi % maksājumiem | -45722 | -27547 | -47500 |
| Naudas plūsma pirms ārkārtas posteņiem | 671517 | 648577 | 814805 |
| Pamatdarbības neto naudas plūsma | 671517 | 648577 | 814805 |
| Ieguldīšanas darbības naudas plūsma | | | |
| Pamatlīdzekļu un nemater.ieguldījumi | -577600 | -533238 | -520300 |
| Ieguldīšanas darbības neto naudas plūsma | -577600 | -533238 | -520300 |
| Finansēšanas darbības naudas plūsma | | | |
| izdevumi aizdevuma atmaksāšanai | -173981 | -171598 | 173000 |
| Finansēšanas darbības neto naudas plūsma | -173981 | -171598 | 173000 |
| Valūtu kursu svārstību rezultāts | -10799 | 42269 | 20500 |
| Pārskata gada neto naudas plūsma | -90863 | -13990 | 7904 |
| Nauda perioda sākumā | 142749 | 51886 | 37896 |
| Nauda perioda beigās | 51886 | 37896 | 45800 |

9. Risku analīze

Risku analīze un risku apzināšanās ļauj sagatavoties dažādiem nākotnes scenārijiem un mazināt iespējamus nākotnes zaudējumus, kas var iestāties jebkuru iemeslu dēļ. Pretēji bieži izplatītajam uzskatam, riski nav tikai ugunsgrēks, zādzība, zemestrīce, sociālie nemieri vai kāds fizisks bojājums iekārtām. Riski mēdz būt arī tādi, kas apdraud uzņēmuma darbību kopumā. Tādēļ Sabiedrība pieņem, ka tās darbībā iespējams varētu būt novērojama šādu risku iestāšanās:

Tirgus riski:

- jauna konkurenta ienākšana Tukuma pilsētā;
- jaunu tehnoloģiju attīstība.

Risku novēršanas pasākumi: Sabiedrības informētība par jaunākajām tehnoloģijām uzņemto pienākumu kvalitatīvai izpildei. Attiecībā uz jaunu konkurentu ienākšanu Tukuma pilsētā, tad, ievērojot brīvas konkurences principu, Sabiedrība nevar ietekmēt šā riska iestāšanos.

Politišķie riski

- nodokļu politikas izmaiņas;
- normatīvo aktu izmaiņas attiecībā uz siltumenerģijas tarifu noteikšanas metodiku.

Risku novēršanas pasākumi: Sabiedrība nevar novērst politisko risku iestāšanos, izņemot viedokļa izteikšanu, balsītu uz normatīvajiem aktiem un taisnprātības apsvērumiem.

IT riski

- siltumenerģijas ražošanas, pārvades vai sadales iekārtu traucējumi, bojājumi vai bojāeja;
- klientu datu bāzes traucējumi;
- grāmatvedības programmas traucējumi.

Risku novēršanas pasākumi:

(1) līgumos par IT pakalpojumu sniegšanu paredzēt savlaicīgu reaģēšanas laiku un neatbilstību/ kļūdu/ bojājuma novēršanas laiku.

(2) veikt regulāras personāla apmācības par IT sistēmu pareizu lietošanu.

Personālriski

- personāla kļūdaina rīcība;
- personāla rīša neatļauta vai kaitnieciska rīcība, zādzības, personāla zaudējums vai kādi citi nepareizi lēmumi attiecībā uz personālu.

Risku novēršanas pasākumi:

- (1) veikt regulāras personāla apmācības par iekārtu pareizu ekspluatāciju;
- (2) pieņemt darbā darbiniekus ar atbilstošu kvalifikāciju vai regulāri nodrošināt profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas apmācības;
- (3) rūpēties par darbinieku apmierinātību ar darbu. Darbs ieņem lielu nozīmi cilvēka dzīvē, un cilvēks tam atvēl lielāko daļu savas dzīves laika. Darbinieki darba vietā vēlas, lai viņus cienītu, ievērotu viņu individuālās vajadzības un intereses, būtu izaugsmes iespējas, pozitīvi noskaņota darba vide un būtu skaidri uzņēmuma darba mērķi un politika. Darbinieki vēlas justies piederīgi savai darba vietai. Augstāka darbinieku apmierinātība nodrošina zemāku darbinieku mainību un augstāku lojalitāti, darba efektivitāti un laba darba devēja tēlu sabiedrībā¹⁴.
- (4) veikt regulāras darbinieku aptaujas. Tas palīdz noskaidrot darbinieku viedokli par darba apstākļiem, darba devēju, kā arī ātrāk un efektīvāk novērst darbinieku neapmierinātību ar darbu, ieviešot darbinieku izteiktos priekšlikumus.

Fiziski riski īpašumam vai iekārtām

- uguns risks (ugunsgrēks, zibens spēriens, eksplozija);
- dabas stihisko postu risks (vētra, plūdi, krusa, nepārtraukta snigšana, koku (t.sk. zaru), mastu, stabu un citu konstrukciju uzkrāšana uz īpašumu vai iekārtām);
- šķidruma vai tvaika noplūdes risks (cauruļvadu, to ierīču un aprīkojuma avārija, darbinieku vai trešo personu darbība vai bezdarbība, kuras dēļ notikusi šķidruma vai tvaika noplūde, stacionāro automātisko ugunsgrēka dzēšanas sistēmu un iekārtu automātiskas reaģēšanas dēļ radusies šķidruma noplūde);
- trešo personu ļaunprātīgas rīcības risks (zādzība ar ielaušanos – fīša, prettiesiska svešas mantas paņemšana, nelikumīgi iekļūstot īpašumā, laupīšana, ļaunprātīgi bojājumi, stiklojuma bojājumi);
- siltumenerģijas ražošanas, pārvades vai sadales iekārtu bojājumi.

Risku novēršanas pasākumi:

- (1) apdrošināt Sabiedrības darbībā izmantojamos īpašumus un iekārtas;
- (2) nodrošināt īpašuma vai iekārtu pienācīgu apsardzību;
- (3) veikt regulāras personāla apmācības par iekārtu pareizu ekspluatāciju;
- (4) regulāri uzturēt un apsaimniekot īpašumus, tajā skaitā iekārtas atbilstoši ražotāja instrukcijām un tehniskajām specifikācijām.

¹⁴ Pikeringa, P., 2002. Personāla vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds.

Vides riski

- klimata izmaiņu riski;
- dabas apstākļi, epidēmijas, pandēmijas un citi līdzīga rakstura riski.

Risku novēršanas pasākumi: Sabiedrība nevar novērst vides risku iestāšanos, bet var veikt preventīvus pasākumus īpašumu apsaimniekošanai un uzturēšanai, proti, par tiem rūpēties kā krietns un rūpīgs saimnieks.