



AS „SADALES TĪKLS”

vidēja termiņa darbības stratēģija

2022.-2027. gadam



SATURA RĀDĪTĀJS

▶▶ 1. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA	4
▶▶ 2. DARBĪBAS VIDE	6
2.1. IEKŠĒJIE DARBĪBAS FAKTORI	7
2.2. ĀRĒJIE DARBĪBAS FAKTORI.....	12
▶▶ 3. BIZNESA MODELIS.....	18
3.1. PAMATDARBĪBA UN PAKALPOJUMI	18
3.2. KLIENTI	20
3.3. PARTNERU TĪKLS	23
▶▶ 4. AS "SADALES TĪKLS" MĒRĶI	25
S1 – ELEKTROAPGĀDES KVALITĀTES UN DROŠUMA UZLABOŠANA	26
S2 – UZŅĒMUMA DIGITĀLĀ TRANSFORMĀCIJA.....	29
S3 – UZŅĒMUMA NEBEIDZAMA PILNVEIDE UN VĒRTĪBAS PALIELINĀŠANA	31
S4 – ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS UN KLIMATNEITRALITĀTES NODROŠINĀŠANA	32
▶▶ 6. RISKU ANALĪZE UN TO VADĪBA	35
▶▶ 7. STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANAS PROCESS	39

IEVADS

AS "Sadales tīkls" darbības stratēģija 2022.–2027. gadam ir vidēja termiņa plānošanas dokuments, kura mērķis ir noteikt konkrētus attīstības virzienus un galvenos sasniedzamos rādītājus, lai nodrošinātu uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību. Stratēģija izstrādāta saskaņā ar Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumu un Pārresoru koordinācijas centra izstrādātajām vadlīnijām "Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijas".

Stratēģijā ir ietverts AS "Sadales tīkls" darbības raksturojums, iekšējo un ārējo faktoru ietekmes analīze, vidēja termiņa stratēģiskie un finanšu mērķi, kā arī to galvenie izpildes rādītāji, tāpat ir identificēti iespējamie riski. Galveno stratēģisko un finanšu mērķu rādītāju sasniedzamās vērtības noteiktas, ņemot vērā valsts ekonomiskās izaugsmes un uzņēmējdarbības vides attīstības prognozi, kā arī paredzot stabilu valsts likumdošanas un regulācijas vides politiku stratēģijas darbības periodā.

Izstrādājot stratēģiju, tika ņemts vērā AS "Sadales tīkls" sadarbības partneru, nozares organizāciju pārstāvju, Baltijas valstu sadales sistēmu operatoru redzējums par elektroenerģijas nozares attīstības tendencēm. Mērķi nākamajam stratēģiskajam periodam noteikti, ņemot vērā paredzamos nākotnes izaicinājumus, iekšējo un ārējo faktoru analīzes rezultātus, kā arī Latvijas un Eiropas Savienības stratēģiskās plānošanas dokumentos izvirzītos mērķus un uzdevumus. Būtisku izmaiņu gadījumā stratēģija var tikt pārskatīta.



►► 1. VISPĀRĪGA INFORMĀCIJA

Juridiski patstāvīgu darbību kā neatkarīgs sadales sistēmas operators AS "Sadales tīkls" uzsāka 2007. gada 1. jūlijā pēc AS "Latvenergo" restrukturizācijas, kas tika veikta saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīvu 2003/54/EK par kopīgiem noteikumiem attiecībā uz elektroenerģijas iekšējo tirgu un par Direktīvas 96/92/EK atcelšanu.

AS "Sadales tīkls" ir licencēts elektroenerģijas sadales sistēmas operators, kas nodrošina elektroenerģijas sadales pakalpojumu, sadales elektrotīkla uzturēšanu un attīstību licencē noteiktajā darbības zonā. AS "Sadales tīkls" veic šādu komercdarbību¹:



Attēls Nr. 1: AS "Sadales tīkls" komercdarbība

AS "Sadales tīkls" saskaņā ar Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas apstiprinātiem tarifiem sniedz sadales sistēmas pakalpojumu vairāk nekā 800 tūkstošiem elektroenerģijas sadales sistēmas lietotāju (2020. gadā – 779 tūkst. mājsaimniecību un 26,5 tūkst. biznesa klientu), aptverot 99 % Latvijas teritorijas. AS "Sadales tīkls" uztur un attīsta 0,23-20 kV (kilovoltu) elektrotīklu gandrīz 93 tūkst. km garumā. Uzņēmums nodrošina elektroenerģijas piegādi aptuveni 1,1 miljonom sadales sistēmas lietotāju objektu. Savā darbībā AS "Sadales tīkls" ievēro vienlīdzīgu attieksmi pret elektroenerģijas sistēmas dalībniekiem, ir neatkarīgs, pieņemot lēmumus, un nodrošina klientu konfidencialo datu aizsardzību.

AS "Sadales tīkls" vispārējais ilgtermiņa mērķis ir **ilgtspējīga un ekonomiski pamatota elektroenerģijas sadales pakalpojuma nodrošināšana**, efektīvi pārvaldot elektrotīklu, uzlabojot elektroapgādes drošumu un kvalitāti, kas ir svarīgi

¹ Uzņēmumu darbības veidu (NACE) katalogs. Pieejams: <https://nace.lursoft.lv/47/mazumtirdznieciba-iznemot-automobilus-un-motociklus?vr=3&old=0>

tautsaimniecības konkurētspējai un izaugsmei, vienlaikus sekmējot klimatneitralitātes mērķu sasniegšanu.

AS "Sadales tīkls" ir AS "Latvenergo" meitas sabiedrība, AS "Latvenergo" pieder visas uzņēmuma akcijas. Uzņēmuma pamatkapitāls ir EUR 652 693 218, un tas sastāv no 652 693 218 akcijām. Vienas akcijas nominālvērtība ir 1 EUR (viens *euro*). Visas akcijas dod vienādas tiesības uz dividendes saņemšanu, likvidācijas kvotas saņemšanu un balsstiesībām akcionāru sapulcē. Visas akcijas ir vārda akcijas, un tās ir dematerializētas.

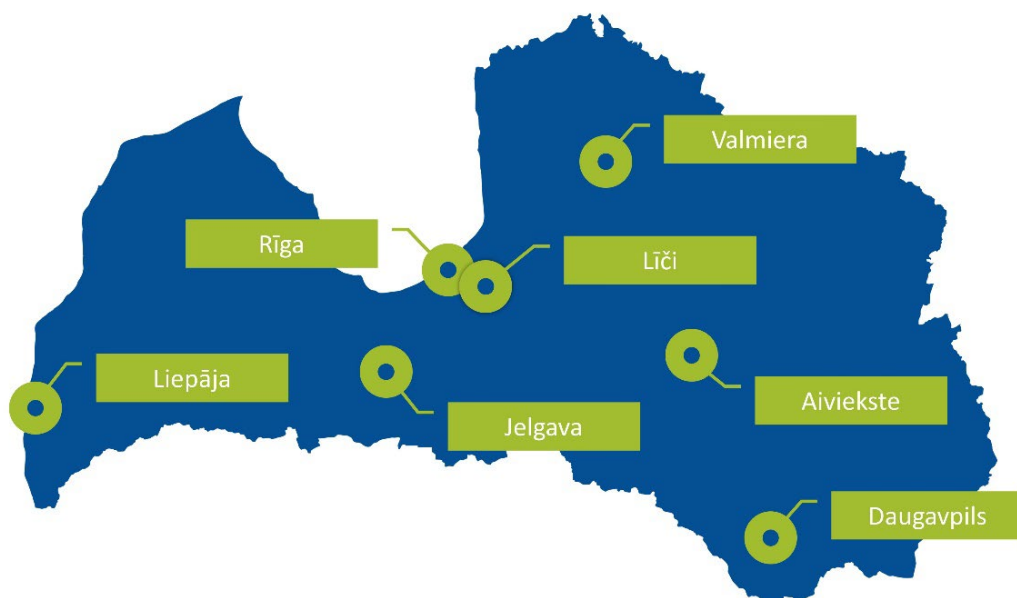
AS "Sadales tīkls" 2020. gadā valsts un pašvaldību budžetā nodokļu un sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu veidā samaksājusi 59,8 milj. EUR, t.sk. pievienotās vērtības nodokli 29,8 milj. EUR, valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas 7,5 milj. EUR, iedzīvotāju ienākumu nodokli 15,2 milj. EUR, u.c. nodokļus. Uzņēmumam saimnieciskās darbības laikā nav bijuši nodokļu parādi.

► Kapitālsabiedrība	Akciju sabiedrība "Sadales tīkls"
► Reģistrācijas numurs	40003857687
► Reģistrācijas vieta un datums	Rīgā, 2006. gada 18. septembrī
► Juridiskā adrese	Šmerļa iela 1, Rīga, LV-1160, Latvija
► Akcionārs	Akciju sabiedrība "Latvenergo" (100 %), Pulkveža Brieža iela 12, Rīga, LV-1230, Latvija

Uzņēmumu vada valde piecu personu sastāvā - izpilddirektors, tehniskais direktors, attīstības direktors, finanšu direktors, klientu direktors. Akcionāra intereses pārstāv padome četru personu sastāvā.

Uzņēmums tiek pārvaldīts, izmantojot procesu pārvaldības sistēmu, kas izveidota 2017. gadā uzsāktās darbības efektivitātes programmas ietvaros. Par procesu pārvaldības sistēmas sniegto efektivitāti liecina tas, ka AS "Sadales tīkls" 2020. gadā spēja būtiski samazināt sadales pakalpojuma tarifus. Procesu pārvaldības sistēmā ir integrētas prasības, kas nodrošina uzņēmuma atbilstību vides pārvaldības sistēmas (ISO 14001:2015), arodveselības un darba drošības pārvaldības sistēmas (ISO 45001:2018) un kvalitātes vadības sistēmas (ISO 9001) standartiem.

AS "Sadales tīkls" reģionālie centri atrodas Rīgā, Jelgavā, Liepājā, Valmierā, Aiviekstē, Daugavpilī un Stopiņu novada apdzīvotā vietā "Līči".



Attēls Nr. 2: AS "Sadales tīkls" reģionālie centri

MISIJA, VĪZIJA UN VĒRTĪBAS

Misija: Mēs nodrošinām nepārtrauktu, drošu un uzticamu energoapgādi atbilstoši klientu dinamiskajām vajadzībām.

Vīzija: Būt Latvijas ekonomiskās attīstības virzītājam, nodrošinot ilgtspējīgu energoapgādi.

Vērtības – mūsu attieksmju un rīcību kopums, ar kādu ik dienu strādājam:

- ▶ Ar atbildību - mēs uzņemamies atbildību par efektīvu un stabilu energoapgādi, par savu darbinieku drošību un sabiedrības elektrodrošību
- ▶ Ar enerģiju - esam drosmīgi un mērķtiecīgi
- ▶ Ar domām par nākotni - darām labu klientam un sabiedrībai.

▶▶ 2. DARBĪBAS VIDE

AS "Sadales tīkls" pamatdarbība notiek regulētā vidē, kurā pakalpojumu regulēšanu un darbības vides uzraudzību veic Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija. AS "Sadales tīkls" pārvaldītais sadales elektrotīkls ir stratēģiskas nozīmes infrastruktūras objekts, kura darbības kvalitāte un jaudu pieejamība ir būtisks faktors tautsaimniecības izaugsmes nodrošināšanai un mūsdienīgu pakalpojumu pieejamībai Latvijas sabiedrībai. Stratēģijas izstrādes ietvaros analizēti 6 iekšējie un 6 ārējie darbību ietekmējošie faktori.



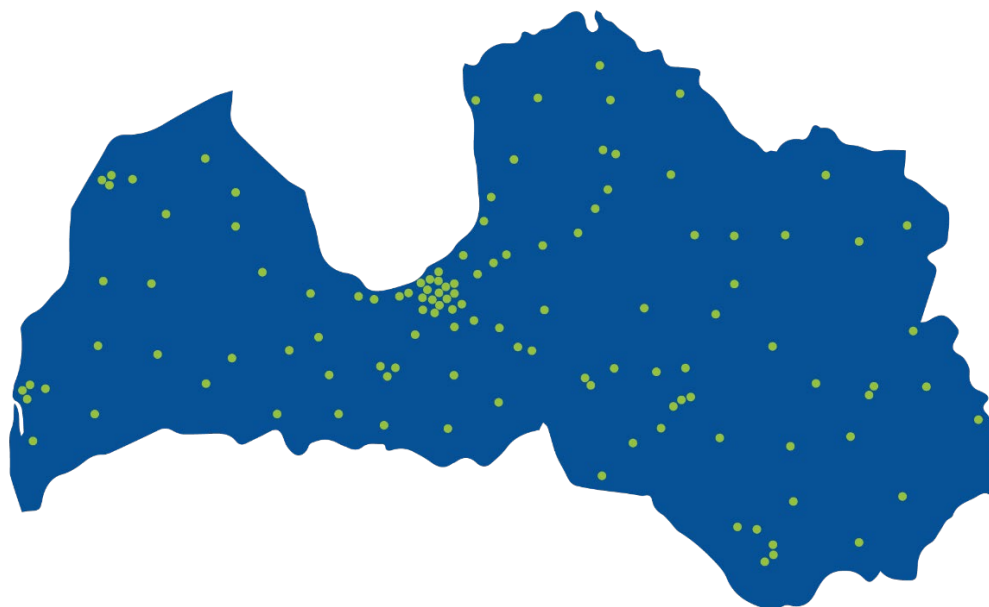
Attēls Nr. 3: AS "Sadales tīkls" iekšējie un ārējie darbības ietekmējošie faktori

2.1. IEKŠĒJIE DARBĪBAS FAKTORI

Infrastruktūra:

Sadales elektrotīklu veido 0,23 kV, 0,4 kV, 1 kV, 6 kV, 10 kV, 20 kV gaisvadu un kabeļu elektrolīnijas, sadales transformatoru apakšstacijas, elektroenerģijas sadales punkti un komutācijas iekārtas. AS "Sadales tīkls" elektroenerģijas sadales sistēmas elektroapgādi nodrošina no 133 110 kV apakšstacijām jeb pieslēgumiem elektroenerģijas pārvades sistēmai.

AS "Sadales tīkls" atbild par 0,23-20 kV elektrotīklu, kura kopgarums 2020. gada beigās bija 92 626 kilometri. 21% no elektrolīniju kopgaruma atrodas blīvi apdzīvotās vietās, kurās ir vismaz 5000 AS "Sadales tīkls" klientu. Šajās teritorijās atrodas 69% no visiem AS "Sadales tīkls" klientiem, un to elektroenerģijas patēriņš ir 67% no kopējā AS "Sadales tīkls" gada patēriņa.



Attēls Nr. 4: AS "Sadales tīkls" pieslēgumi pie elektroenerģijas pārvades sistēmas

Elektrotīkls tiek sistēmiski atjaunots un modernizēts atbilstoši klientu vajadzībām un tehniskajiem risinājumiem, lai nodrošinātu ekonomiski pamatotu infrastruktūras attīstību. Pēdējos piecos gados **atjaunoti vairāk nekā 8700 km elektrolīniju**, kā arī ir demontēta daļa ilgstoši neizmantota elektrotīkla.

Jāņem vērā, ka sadales 6-20 kV elektrotīkls pārsvarā ir izbūvēts gaisvadu izpildījumā, tas lielā mērā ir pakļauts dabas apstākļu ietekmei. Kopumā **izolēta elektrotīkla** (pazemes kabeļi un izolēti gaisvadu risinājumi izpildījumi) **īpatsvars ir sasniedzis 59%** no kopējā elektrolīniju apjoma, tādējādi mazinot dabas apstākļu ietekmi uz elektroapgādes nepārtrauktību.

Iepriekšējā desmitgadē **sasniegts nozīmīgs elektroapgādes drošuma parametru (SAIDI², SAIFI³ un bojājumu skaits) uzlabojums.**

		2016	2017	2018	2019	2020	Izmaiņas
SAIDI, minūtes	neplāns	104	100	102	90	83	-20%
	plāns	156	143	123	123	111	-29%
	stihija	26	17	3	33	25	-4%
	kopā	286	260	228	245	219	-23%
SAIFI, reizes	neplāns	2.20	1.99	1.89	1.79	1.51	-31%
	plāns	0.68	0.64	0.55	0.57	0.57	-16%
	stihija	0.25	0.15	0.03	0.30	0.23	-7%
	kopā	3.12	2.78	2.48	2.66	2.31	-26%

Attēls Nr.5: SAIDI, SAIFI rādītāju izmaiņas

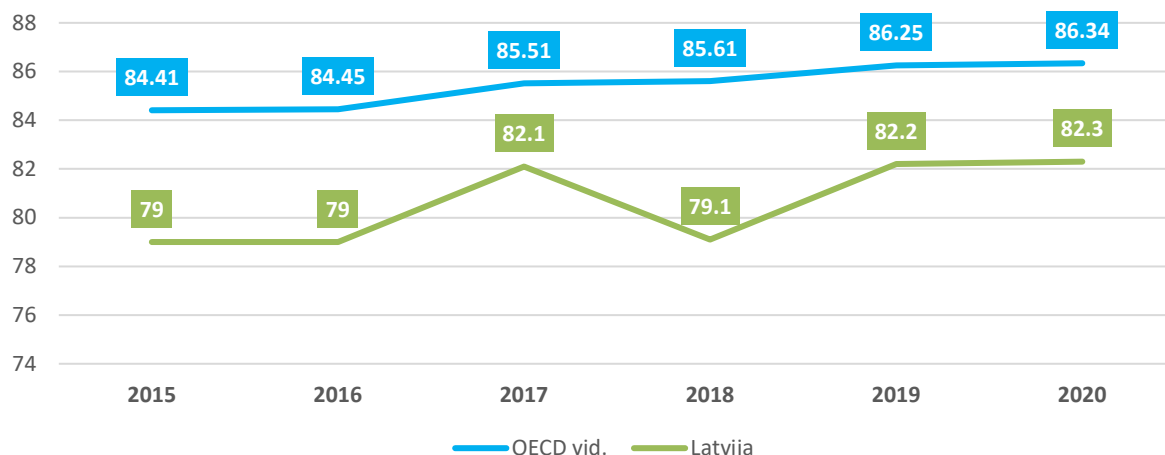
AS "Sadales tīkls" visaptverošā elektrības pieslēguma izveides procesa attīstība ļāvusi uzlabot Latvijas rādītāju Pasaules Bankas veidotā *Doing Business* reitinga sadaļā

² Vidējais elektroenerģijas piegādes pārtraukuma ilguma indekss

³ Vidējais elektroenerģijas piegādes pārtraukuma skaita indekss

Getting Electricity (elektroenerģijas pieslēguma nodrošināšana), tādejādi pietuvojoties OECD valstu vidējam rādītājam.

GETTING ELECTRICITY VĒRTĒJUMS



Attēls Nr. 6: Pasaules Bankas veidotā Doing Business reitinga sadaļas Getting Electricity vērtējums

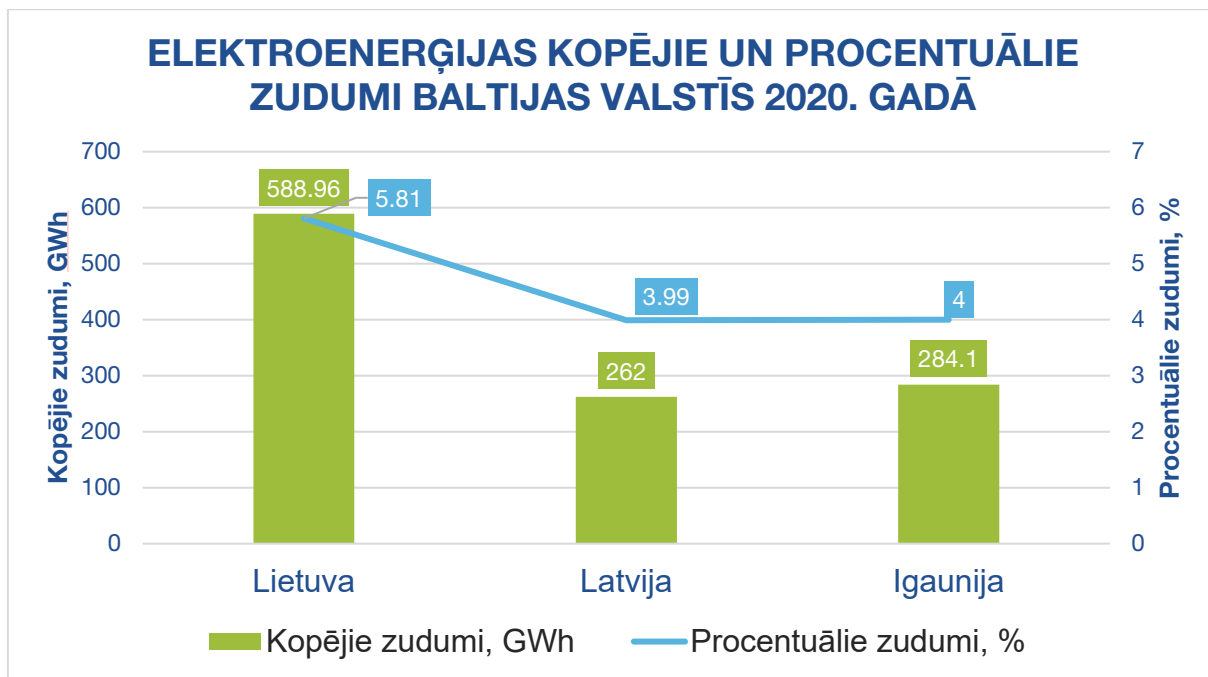
Tehnoloģiju attīstība:

Sadales elektrotīkla uzturēšanā un attīstībā AS "Sadales tīkls" izmanto mūsdienīgu elektromateriālus, tehniku un instrumentus, pastāvīgi pilnveido un ievieš jaunas darba izpildes tehnoloģijas, piemēram, spriegumaktīvo darbu metodi, kas sniedz iespēju veikt darbus elektrotīklā, neatslēdzot elektroapgādi klientiem, ar mērķi samazināt elektroapgādes pārtraukumus klientiem.

Vienota Dispečervadības sistēma ir pamats mūsdienīgai un labi koordinētai sadales elektrotīkla operatīvajai vadībai. Sistēma nodrošina attālinātu elektrotīkla uzraudzību un kontroli, signālu un mērījumu datu saņemšanu, komutācijas aparātu attālinātu vadību. Saskaņā ar Nacionālās drošības likumu AS "Sadales tīkls" Dispečervadības sistēma ir IT kritiskā infrastruktūra.

Lai paaugstinātu darbības efektivitāti un veicinātu tālāku elektroenerģijas tirgus attīstību, kā arī uzlabotu klientu servisu, AS "Sadales tīkls" turpina ieviest elektroenerģijas viedās uzskaites sistēmu. Tā nodrošina elektroenerģijas patēriņa un elektrotīkla noslodzes datu iegūšanu elektroenerģijas tirgus dalībnieku un viedā tīkla vajadzībām. Līdz 2020. gada beigām viedo elektroenerģijas skaitītāju īpatsvars sasniedza 78,8% no kopējā skaita, līdz 2022. gada beigām plānots pilnībā pabeigt pāreju uz viedajiem skaitītājiem.

AS "Sadales tīkls" paveiktais elektroenerģijas patēriņa monitoringā nodrošinājis augstus elektrotīkla efektivitātes rādītājus. No 2013. gada AS "Sadales tīkls" ir **zemākie elektroenerģijas kopējie zudumi**, salīdzinot ar citiem lielākajiem Baltijas valstu sadales sistēmas operatoriem, savukārt 2020. gadā **procentuālie rādītāji tuvojās labākajiem Eiropas sadales sistēmu operatoru rādītājiem**.



Attēls Nr. 7: Elektroenerģijas kopējie un procentuālie zudumi Baltijas valstīs

Speciālās tehnikas parka uzturēšana un atjaunošana uzņēmumā organizēta atbilstoši izvirzītajiem elektrotīkla uzturēšanas darbības mērķiem un Eiropas sadales sistēmas operatoru labākajai praksei.

Procesu vadība un efektivitāte:

AS "Sadales tīkls" vadmotīvs ir nepārtraukta attīstība, un jau no 2016. gada tiek veiksmīgi īstenota darbības efektivitātes paaugstināšanas programma. Tā nodrošina iekšējo procesu standartizēšanu, lieko darbību izskaušanu, digitālo un tehnoloģisko rīku ieviešanu, kas rada apjomīgus efektivitātes pilnveidojumus darbinieku noslodzēs un fizisko resursu nodrošināšanā - bāzes, tehnika, transports utt. Programma tiek īstenota atbilstoši labās prakses vadlīnijām, kurās noteikts, kā strukturēt un vadīt procesus uzņēmumiem ar lielu fizisko aktīvu bāzi.

Mērķtiecīgi **pilnveidojot IKT (informācijas un komunikācijas tehnoloģijas) risinājumus** uzņēmumā, pēdējos gados ir strauji paaugstinājusies darbības efektivitāte. Pilnveidoti uzņēmuma pamatdarbības, vadības un atbalsta darbības procesi. Digitālā transformācija process ļāvisi nodrošināt kvalitatīvāku pakalpojumu klientiem, kā arī ievērojami paplašinājusi klientu apkalpošanas iespējas elektroniskā vidē. Klientu apkalpošanai ir izveidota funkcionāla organizatoriskā struktūra ar reģionālā līmenī organizētu operatīvo darbību.

Procesu pārvaldībā ir iestrādāta arī informācijas sistēmu drošība. Drošības politika nosaka vienotus informācijas sistēmu drošības principus un resursu pārvaldību, nodrošinot nepieciešamo konfidencialitātes, integritātes un pieejamības līmeni.

Gaisvadu elektrotīkla uzturēšanas un atjaunošanas vajadzībām uzņēmums veic koka balstu ražošanu, nodrošinot to kvalitāti un ilgtspēju. Ņemot vērā lielo gaisvadu elektrolīniju īpatsvaru, uzņēmuma **Koka balstu ražotne ir garants balstu kvalitātei un saimnieciski izdevīgākais risinājums gaisvadu elektrotīkla uzturēšanai un**

attīstībai Latvijā. Koka balsti Skandināvijas valstīs un Latvijā ir atzīti kā droši un ekonomiski izdevīgi ekspluatācijā, turklāt, ievērojot precīzu apstrādes tehnoloģiju, arī videi nekaitīgi.

Nemot vērā koncerna mātes sabiedrības augsto kredītreitingu, AS "Sadales tīkls" nodrošina izdevīgus darbības finansēšanas nosacījumus, kas ļauj investēt attīstībā un veiksmīgi uzturēt un attīstīt elektroenerģijas tīklu visā Latvijas teritorijā.

Cilvēkresursi:

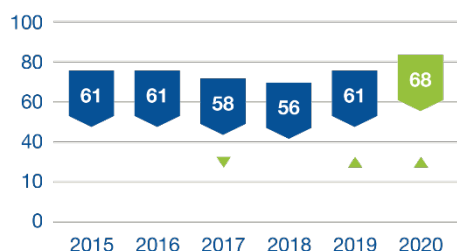
Lai operatīvi novērstu dabas apstākļu izraisītos elektrotīkla bojājumus, AS "Sadales tīkls" personāls ir izvietots visā valsts teritorijā. 2021. gadā vidū AS "Sadales tīkls" nodarbināja ap 1730 darbinieku, 2016. gadā ap 2500. Analizējot uzņēmuma darbinieku vidējo darba attiecību ilgumu, var secināt, ka liela daļa darbinieku ir ar ilgstošu darba stāžu.

AS "Sadales tīkls" un sadarbības partneru personāla profesionālās tehniskās kompetences paaugstināšanai uzņēmumā ir izveidots Mācību centrs. Tā ir akreditēta un atbilstoši ISO 9001:2015 prasībām sertificēta izglītības iestāde kompetenču nodrošināšanas, profesionālās pilnveides un profesionālās tālākizglītības programmu izveides, mācību organizēšanas, norises un eksaminācijas jomās. Tādejādi AS "Sadales tīkls" tiek nodrošināta darbiniekiem nepieciešamā kvalifikācija. Tāpat uzņēmums organizē regulāras apmācības darbiniekiem, kas nav iesaistīti tiešā elektroenerģijas tīkla uzturēšanā.

Klientu serviss:

AS "Sadales tīkls" mērķtiecīgi strādā, lai nodrošinātu izcilu klientu servisu. Uzņēmuma klientiem tiek nodrošināti pakalpojumi e-vidē. **2020. gadā jau 95% AS "Sadales tīkls" klientu izmanto e-vides piedāvātās iespējas.**

No 2014. gada ir ieviests Klientu apmierinātības indeksa (CSI) pētījums, kurā tiek salīdzināts dažādu organizāciju klientu serviss. Tas sniedz iespēju novērtēt uzņēmuma attīstību un sniegumu, salīdzinot ar iepriekšējiem periodiem, kā arī rezultātu salīdzināt ar Eiropas un Ziemeļeiropas uzņēmumu salīdzinošajiem rādītājiem. Pētījumā iekļauti



AS "Sadales tīkls" klienti (mājsaimniecības (B2C) un biznesa klienti (B2B)), kuriem sniegti pakalpojumi pēdējo 3, 6 vai 12 mēnešu laikā. 2020. gadā AS "Sadales tīkls" **klientu apmierinātības indekss ir augsts** (68 indeksa punkti), sasniedzot Eiropas infrastruktūras un komunālo pakalpojumu (t.s., utilities - elektroenerģijas, gāzes, siltuma) nozares etalonrādītājus - klientu apmierinātības vidējos rādītājus. Klientu apmierinātības indeksa svārstības var ietekmēt ārējie notikumi, tāpēc mērķis ir noturēt vidēji augstu rādītāju klientu apmierinātībā ilgtermiņā.

Attēls Nr. 8: AS "Sadales tīkls" klientu apmierinātība/noturība pa gadiem

Darba drošība:

Šie apstākļi nosaka īpašu kārtību uzņēmuma operatīvās darbības organizēšanai un uzraudzībai, īpašas kvalifikācijas prasības tehniskajam personālam, darba aizsardzības pasākumu organizēšanai un darba vides uzraudzībai. Uzņēmumā ir absolūta neiecietība pret negadījumiem darba vietā. AS "Sadales tīkls" uzņēmies arī plašāku elektrodrošības vēstneša lomu, veicinot sabiedrības zinātību par elektrodrošību.

2.2. ĀRĒJIE DARBĪBAS FAKTORI

Enerģētikas nozari Latvijā un pasaulē būtiski ietekmē tādi faktori kā straujās tehnoloģiskās izmaiņas, urbanizācija, klimata pārmaiņas, izejvielu tirgus cenas, kā arī tieši Latvijai raksturīgi vēsturiskie un demogrāfiskie aspekti.

Politiskā un regulējošā vide:

AS "Sadales tīkls" sniedz pakalpojumus atbilstoši Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas izsniegtajai licencei un apstiprinātajiem tarifiem. Uzņēmuma darbību nosaka Elektroenerģijas tirgus likums, Enerģētikas likums, likums "Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem", Tīkla kodekss, Aizsargjoslu likums un citi normatīvie akti. Elektroenerģijas tirgus attīstības virzību Latvijā definē "Nacionālais enerģētikas un klimata plāns 2021.-2030.gadam". **Kopumā darbības vides tiesiskais regulējums ir stabils.**

Nemot vērā pieaugošo pieprasījumu pēc klimata neitralitātes un straujas dekarbonizācijas, nacionālajā un starptautiskajā elektroenerģijas tirgū plānotas izmaiņas, tostarp normatīvajā regulējumā. Eiropas Savienības Zaļās pārejas plānā⁴ norādīts, ka elektroenerģijas sektorā jāizmanto galvenokārt atjaunīgie energoresursi. Lai to nodrošinātu, AS "Sadales tīkls" būs nepieciešams elektrotīklu pielāgot plašai izkliedētajai ģenerācijai. Tas prasīs nozīmīgas AS "Sadales tīkls" investīcijas Eiropas Savienības kopīgo klimatneitralitātes mērķu sasniegšanai.

Eiropas Savienības Zaļās pārejas plānā tiek izvirzīts ambiciozs mērķis – līdz 2050. gadam panākt klimata neitralitāti. Lai to sasniegtu, jau līdz 2030. gadam jāsamazina siltumnīcefekta gāzu emisijas par vismaz 55 %.

Latvijas enerģētikas un klimata politikas nacionālie mērķi 2030. gadam ir:

- ▶ Nodrošināt vismaz 50% atjaunojamās enerģijas īpatsvaru Latvijas enerģijas galapatēriņā
- ▶ Samazināt importa īpatsvaru iekšzemes enerģijas patēriņā līdz 30-40% un nodrošināt, ka imports no trešajām valstīm nav vairāk par 14,1
- ▶ Samazināt enerģētiskās nabadzības līmeni <7,5%
- ▶ Palielināt kumulatīvo enerģijas galapatēriņa ietaupījumu līdz 73,7 GJ un 20 472,02 GWh.

⁴ Eiropas Savienības Zaļās pārejas plāns. Pieejams: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/fit-for-55/>

Ekonomiskā vide:

Prognozējot elektroenerģijas patēriņu nākamajam stratēģiskajam periodam, jāņem vērā tādi faktori kā iedzīvotāju skaita samazinājums, mikroģenerācijas pieaugums, energoefektivitātes pasākumu potenciālā attīstība, uzņēmējdarbības vides attīstība, kā arī atjaunojamās elektroenerģijas attīstības pieaugums un elektromobilitātes risinājumu attīstība transporta nozarē. Atbilstoši Nacionālajā attīstības plānā prognozētajai valsts ekonomiskās vides izaugsmei, AS "Sadales tīkls" plāno nelielu sadalītās elektroenerģijas apjoma pieaugumu. Stratēģijas periodā prognozētais pieaugums – ik gadu līdz 1% apmērā.

Uzņēmēji, izvērtējot investīciju projektu attīstību un tiem piemērotāko atrašanās vietu, ņem vērā elektroapgādes pakalpojuma kvalitāti un izmaksas, līdz ar to ir svarīgi atrast optimālu līdzsvaru starp klienta vajadzībām atbilstošu elektroapgādes drošuma līmeni un valsts konkurētspēju investīciju piesaistē. Latvijā, salīdzinot ar citām Baltijas valstīm, elektroenerģijas sadales operatoram tiek piemērots vismazākais soda naudas apmērs par elektroenerģijas savlaicīgu nepiegādāšanu vai tās nepietiekamu kvalitāti.

AS "Sadales tīkls" šobrīd nodrošina AS "Latvenergo" optisko kabeļu uzraudzību, atsevišķos gadījumos pašvaldību ielu apgaismojums un SIA "TET" sakaru kabeļi izvietoti uz AS "Sadales tīkls" balstiem. Uzņēmuma sinerģijas nodrošināšana ar citiem operatoriem ļauj veidot savstarpēji izdevīgu (*win-win*) situāciju infrastruktūras izbūvē un uzturēšanā, mazinot iesaistīto pušu kopējās izmaksas, līdz ar to stratēģijas periodā uzņēmums plāno vairāk fokusēties uz sinerģiju attīstīšanu ar citiem operatoriem un komunikāciju pakalpojumu sniedzējiem.

AS "Sadales tīkls" 2021. gadā ieviesa izmaiņas elektroenerģijas pieslēguma izveides, atjaunošanas un slodzes maiņas procesā, padarot to klientiem ātrāku, ērtāku un vienkāršāku. Viena no būtiskākajām izmaiņām - t.s. ampērmaksas ieviešana – nozīmē, ka pieslēgumiem ar noteiktu spriegumu, atļauto slodzi un attālumu līdz zemsprieguma elektrolīnijai, maksa par pieslēguma izbūvi tiek aprēķināta, balstoties uz ampērmaksu jeb iepriekš noteiktu maksu par vienas slodzes vienības (ampēra) izbūvi. Ņemot vērā elektroauto īpatnību straujo palielināšanos Latvijā jau šobrīd, nākotnē strauji pieaugs nepieciešamība pēc pieslēgumu izveides elektroauto uzlādes punktiem. AS "Sadales tīkls" prognozē, ka, līdz ar mikroģenerācijas un elektromobilitātes pieaugumu, pieprasījums pēc jauniem elektrības pieslēgumiem stratēģijas periodā pieaugs.

Lai sabalansētu nepieciešamo investīciju apjomu zaļās transformācijas ietvaros, AS "Sadales tīkls" piesaistīs Eiropas Savienības struktūrfondu līdzekļus.

AS "Sadales tīkls" darbojas vairākās starptautiskajās organizācijās. Šī ir laba iespēja dalīties pieredzē ar citiem sadales sistēmas operatoriem visā Eiropā, kā arī strādāt pie jauniem un inovatīviem risinājumiem tīkla uzturēšanā un attīstīšanā.

Sociālā un demogrāfiskā vide:

Negatīvā demogrāfiskās izaugsmes tendence, iedzīvotāju iekšējā migrācija uz ekonomiski aktīvākiem centriem un iedzīvotāju skaita samazināšanās lauku teritorijās ir viens no būtiskākajiem draudiem elektrotīkla attīstībai, jo palielina izkliedes patēriņa

(zemas noslodzes) elektrotīkla īpatsvaru, negatīvi ietekmējot AS "Sadales tīkls" aktīvu atdeves rādītājus.

Sadales sistēmas lietotāju un elektroenerģijas patēriņa teritoriāli nevienmērīgais sadalījums nosaka atšķirīgas attīstības prioritātes un tehniskos risinājumus blīva un izkliedēta patēriņa elektrotīklam.

Enerģētiskā nabadzība (grūtības vai nespēja mājoklī uzturēt atbilstīgu temperatūru vai izmantot citus būtiskus energopakalpojumus par saprātīgu cenu⁵) ir izaicinājums ne tikai Latvijā, bet visā Eiropā. Dati rāda, ka 2019. gadā Eiropā vidējais kavēto maksājumu īpatsvars par komunālajiem pakalpojumiem bija 6,1 %, Latvijā – 8,7%.⁶ Latvijā enerģētiskās nabadzības novēršanu risina sociālās palīdzības ietvaros mazāk aizsargātajām sabiedrības grupām. Elektroenerģijas tirgus likumā ir noteikts aizsargātā lietotāja tirdzniecības pakalpojuma regulējums, kas paredz sniegt aizsargātajiem lietotājiem finansiālu atbalstu norēķiniem par elektroenerģiju. Līdz ar to nevajadzētu pastāvēt situācijām, ka mājtsaimniecības, kuras atbilst enerģētiskās nabadzības kritērijiem, nevar norēķināties par AS "Sadales tīkls" pakalpojumu.

Klimata pārmaiņas:

Neplāna elektroapgādes pārtraukumu cēlonis galvenokārt, ir dabas apstākļu izraisīti bojājumi. Tie var ietekmēt plašu elektrotīkla daļu - 58 % no neplāna elektroapgādes pārtraukumiem izraisa dabas apstākļi vai putni. Ņemot vērā klimata izmaiņas Latvijā un Eiropā, sekas var būt pieaugošs bojājumu skaits.

Eiropas Zaļā kursa mērķu sasniegšanā nozīmīga loma ir atvēlēta elektroenerģijas sektoram. Lai sasniegtu noteiktos mērķus, jāveicina atjaunīgo energoresursu izmantošana elektrības ražošanā. Latvijā pēdējo gadu laikā ir novērojams izkliedētās ģenerācijas pieslēgumu skaita pieaugums, taču, salīdzinot ar Eiropas Savienības valstīm, salīdzinoši mazs pieslēgumu pieaugums kopējā uzstādītajā jaudā. Tuvākajos gados prognozējam arvien lielāku izkliedētās ģenerācijas pieslēgumu skaita pieaugumu, līdz ar to ir potenciāls palielināties arī kopējai uzstādītajai jaudai.

Obligātā iepirkuma komponentes (OIK) maksas atcelšana un neto norēķinu sistēma, kā arī saules paneļu tehnoloģiju attīstība ar jaudas parametru pieaugumu un cenu samazināšanos turpmākajos gados veicinās mikroģenerācijas attīstību Latvijā – gan mājtsaimniecību, gan komersantu vidū. AS "Sadales tīkls" prognozē, ka līdz ar to pieaugs jaudas plūsma pretējā virzienā, t.i., ne tikai no 110 kV apakšstacijām pie patērētājiem, bet arī no klientiem uz 110 kV apakšstacijām. Atbilstoši tam būs jāpārēvē tīkls, tai skaitā jāpārveido tīkla darba režīmi. Pieaugot pieslēgto mikroģeneratoru skaitam, tiks būtiski pilnveidota AS "Sadales tīkls" infrastruktūra, uzstādot sprieguma līmeņa kontroles iekārtas un transformatorus ar automātiski vadāmiem pakāpju slēdžiem, kā arī pilnveidojot tīkla vadības sistēmas ar papildu kontroli un signāliem zemsprieguma tīklā.

⁵ Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejas definīcija. Pieejama: Latvijas Nacionālais enerģētikas un klimata plāns 2021.–2030. gadam - <https://likumi.lv/ta/id/312423-par-latvijas-nacionalo-energetikas-un-klimata-planu-20212030-gadam>

⁶ Eurostat dati. Pieejami:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_mdes07&lang=en

Tehnoloģiju vide:

2015. gadā Latvijā tika pilnībā pabeigta elektroenerģijas tirgus atvēršana, un AS "Sadales tīkls" ieguva nozīmīgu lomu elektroenerģijas mazumtirdzniecības tirgū un tā attīstības veicinātāju, nodrošinot ne tikai elektroenerģijas piegādi, bet arī tirgus datu apmaiņu starp elektroenerģijas tirgotājiem un sadales sistēmas lietotājiem.

Stratēģijas periodā sadales elektrotīkla tehnisko attīstību ietekmēs sadales sistēmai pieslēgto elektroenerģijas ražotāju skaita pieaugums, mikroģenerācijas attīstība mājāsaimniecībās, elektrotransporta attīstība, kā arī valsts mēroga inženiertehnisko projektu realizācija.

2020. gadā AS "Sadales tīkls" kļuva par nacionālās elektroenerģijas tirgus datu apmaiņas un uzglabāšanas platformas turētāju un pārvaldītāju, lai nodrošinātu nepieciešamo digitālo vidi elektroenerģijas tirgus turpmākai attīstībai visiem elektroenerģijas tirgus dalībniekiem Latvijā.

Nemot vērā šīs tendences un arī klimata pārmaiņas, AS "Sadales tīkls" jāplāno integrēt izklaidētās ģenerācijas avotu strauju pieaugumu elektrotīklā. Sadales elektrotīklam pieslēgto elektroenerģijas ģenerācijas un uzkrājošo iekārtu skaita pieaugums izvirza papildu prasības elektrotīkla vadībai, attīstības plānošanai un rada jaunus izaicinājumus sprieguma kvalitātes nodrošināšanai. Nemot vērā, ka šobrīd ir **nepietiekams izklaidētās ģenerācijas iekārtu darbības normatīvais regulējums un elektrotīkla tehniskais izpildījums**, straujš un masveidīgs lietotāju uzstādīto mikroģenerācijas iekārtu pieaugums var radīt draudus sprieguma kvalitātei un neplānotas izmaksas jaunu sprieguma stabilizēšanas, elektrotīkla aizsardzības un vadības iekārtu izbūvei.

Energoapgādes infrastruktūra ir kritiska valsts tautsaimniecībai. Nemot vērā, ka elektrotīkla vadība notiek attālināti, šobrīd vairs nav nepieciešama fiziska piekļuve tīkla elementiem, lai ļaunprātīgi pārtrauktu energoapgādi, līdz ar to ir nepieciešams vairāk resursu novirzīt kibernetiķiem. Tāpat, mainoties elektrības tirgus struktūrai, attīstoties atjaunīgajiem energoresursiem un parādoties jauniem tirgus dalībniekiem, rodas **papildu izaicinājumi kibernetiķiem**. Sadales sistēmas operatora uzdevums ir kontrolēt tīkla darbību, atklāt potenciālos uzbrukumus un novērst radušos incidentus šādā, ļoti kompleksā ekosistēmā.

Darba tirgus un speciālistu pieejamība:

Uzņēmums darba tirgū konkurē par profesionāļu piesaisti, kuriem ir zināšanas inženiertehniskajā jomā, elektroenerģētikā un citās jomās. AS "Sadales tīkls" mērķtiecīgi komunicē un strādā ar vidējās profesionālās un augstākās izglītības iestāžu studentiem, piedāvājot prakses vietas. Norit arī sadarbība ar augstākās izglītības iestādēm, lai pilnveidotu studentu tehniskās zināšanas un prasmes, tādējādi novēršot kompetentu inženiertehnisko speciālistu trūkumu nākotnē.

PEST analīze:

POLITISKIE aspekti (regulācijas vide un sagaidāmās izmaiņas)	EKONOMISKIE aspekti (esošie/potenciālie klienti, ekonomiskās aktivitātes rādītāju izmaiņas vietējā tirgū)
► Regulēts pakalpojums, kas pamatā ietver elektroenerģijas sadali ► Pieļaujamo tarifu un tā struktūru apstiprina Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija ► Noteikta konkrēta teritorija, kurā sniedz pakalpojumu ► Eiropas Savienības direktīvas ierobežojumi paredz, ka nevar piederēt uzlādes infrastruktūra un uzkrājējbaterijas ► Tīkla transformācija, lai nodrošinātu «Zaļo kursu»	► Elektrotransporta attīstība radīs elektroenerģijas patēriņa kāpumu ► Izkliedētā ģenerācija radīs sadalītas elektroenerģijas apjoma kritumu – izmaksu samazinājums virzīs to strauju izplatību ► Lielo klientu migrācija pie PSO radīs sadalītās enerģijas kritumu (atšķirīgo tarifu rezultātā) ► Dati un to pārvaldība var būt papildus ienākumu avots
SABIEDRĪBAS aspekti (sabiedrības procesi, kas var ietekmēt biznesu)	TEHNOLOĢISKIE aspekti (tehnoloģisko aspektu attīstību, tehnoloģiju piesātinājumu)
► Strauja, vispārēja sabiedrības digitālo prasmju attīstība ► Savstarpējās dalīšanās tendences attīstīs sabiedrībā aktīvos lietotājus, kopienas, agregatorus ► Klientu mobilitāte, mainīgās vajadzības radīs jaunus izaicinājumus ► Sabiedrības pieprasījums pēc digitāliem risinājumiem ► Sabiedrības novecošanās samazinās darbaspēka tirgus lielumu, radot papildu konkurenci zinošu speciālistu piesaistē	► Tīkla attīstība, izmantojot viedo tehnoloģiju sniegtās iespējas ► Izkliedētās ģenerācijas tehnoloģiju attīstība ► Atšķirības tīkla noslodzē, klientu gaidās un tehnoloģiju attīstība radīs nepieciešamību tīkla tehniskajām un arhitektūras izmaiņām

SVID analīze:

STIPRĀS puses	VĀJĀS puses
▶ Uz klientu vajadzībām orientēts serviss un pakalpojumi ▶ Noturīga klientu bāze ▶ Sociāli atbildīgs uzņēmums ▶ Kvalificēti, profesionāli darbinieki ▶ Spēcīga vadības komanda, kas orientēta uz pārmaiņām ▶ Augsta operativitāte masveida bojājumu situāciju novēršanā ▶ Fokuss uz procesu efektivitāti ▶ Zems elektroenerģijas zudumu līmenis ▶ Plaša datu pieejamība ▶ Laba kapitāla struktūra, kas ļauj investēt uzņēmuma attīstībā	▶ Elektrotīkls ir tikai daļēji aizsargāts no dabas apstākļu ietekmes ▶ Vēsturiski konservatīvā darba vide kavē piesaistīt jaunus darbiniekus un pietiekami ātri reaģēt uz pārmaiņām mainīgajā darba vidē ▶ Zems sadalītās enerģijas apjoms attiecībā pret tīkla garumu (kWh/km) ▶ Pienākums piegādāt enerģiju ikvienam klientam neatkarīgi no augstām tīkla uzturēšanas izmaksām konkrētā teritorijā ▶ Regulācijas vides ierobežojumi atļauj veikt tikai elektroenerģijas sadales pakalpojumu
IESPĒJAS	DRAUDI
▶ Eiropas Savienības struktūrfondu līdzekļu piesaiste ▶ Sinerģijas veicināšana ar citiem operatoriem ▶ Pārvaldes un sadales sistēmas operatoru tīkla resursu optimāla izmantošana ▶ Elektroenerģijas sadales tīklu tālāka konsolidācija ▶ Datu pakalpojumu attīstīšana tirgus dalībnieku vajadzībām ▶ Uzņēmuma tālākā digitālā transformācija ▶ Inovatīvu pieslēgumu pakalpojuma attīstīšanu ▶ Enerģijas akumulēšanas pakalpojuma attīstība ▶ Tīkla attīstība, nodrošinot plašu divvirziena elektrības plūsmu tīklā	▶ Sabiedrības enerģētiskā nabadzība, patēriņa kritums, izmaksu kāpums ▶ Liela mēroga dabas stihijas – klimata izmaiņas ▶ Tīkla noslodzes samazinājums depopulācijas un urbanizācijas ietekmē ▶ Elektroapgāde pašpatēriņa režīmā (bez vidējā sprieguma) risinājumu popularitātes pieaugums, t.sk. "salas režīms" ▶ Izmaiņas regulācijas vidē saistībā ar atjaunīgās enerģijas attīstības veicināšanu ▶ Izkliedētās ģenerācijas avotu strauja integrācija elektrotīklā ▶ Paplašinoties digitalizācijai, kibernetikas risku paaugstināšanās

► 3. BIZNESA MODELIS

3.1. PAMATDARBĪBA UN PAKALPOJUMI

Uzņēmuma pamatdarbība ir Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas regulētais **elektroenerģijas sadales pakalpojums**, kas ietver elektroenerģijas piegādi līdz sadales sistēmas lietotāju elektroietaisēm, elektroenerģijas apjoma uzskaiti un sistēmas pieslēgumu izbūvi. Uzņēmums ir atbildīgs par elektrotīkla uzraudzību. Lai operatīvi reaģētu uz elektrotīkla izmaiņām, ir izveidoti dispečervadības centri, kurus var uzskatīt par tīkla uzraudzības sistēmas mugurkaulu, tādējādi uzņēmums spēj ātri reaģēt un novērst tīkla bojājumus. Lai uzturētu un attīstītu elektrotīklu, AS "Sadales tīkls" veic plānotus infrastruktūras remonta un būvniecības darbus. Nākamajā periodā liela uzmanība tiks veltīta inovatīvu tīkla infrastruktūras risinājumu izstrādāšanai un ieviešanai.

Elektroenerģijas sadales pakalpojums un tirgus nav atdalāmi. Šobrīd tiek nodrošināts centriskais elektroenerģijas tirgus modelis – klientam vienā rēķinā iekļauta maksa gan elektroenerģijas tirgotājam, gan sadales sistēmas operatoram.

Mainoties klientu vajadzībām, tehnoloģiju attīstībai un fokusam uz klimatneitralitāti, palielinās to klientu īpatsvars, kuri gan patērē, gan paši ražo elektroenerģiju un saražošanas brīdī neiztērēto pārpalikumu nodod tīklā. Līdzšinējā tarifu metodika šo aspektu neņem vērā, līdz ar to var rasties situācija, kad AS "Sadales tīkls" klienti – elektroenerģijas patērētāji lielā mērā subsidē tos uzņēmuma klientus, kuri arī ražo elektroenerģiju. Tāpēc **nepieciešams pilnveidot tarifu struktūru**, vienlaikus stimulējot videi draudzīgākas elektroenerģijas sadali. Elektroenerģijas ražotājs šobrīd izmanto sadales tīklu kā akumulatoru, piemēram, vasarā pāri palikusī un tīklā nodotā elektroenerģija var tikt izmantota ziemā. Sadales pakalpojuma ieņēmumu un izdevumu struktūras vienādošana, kas ietvertu fiksētās tarifa komponentes īpatsvara pieaugumu tarifu struktūrā, ļautu ilgtspējīgi attīstīt elektroenerģijas tīklu ar divvirzienu jaudas plūsmu.

Latvijā novērojams arvien straujāks mikroģeneratoru skaita pieaugums. Lēnāka izaugsme, salīdzinot ar pārējām Baltijas valstīm un Eiropu pagaidām ir vērojama lielākas jaudas elektrostaciju pieslēgumiem. Tomēr AS "Sadales tīkls" prognozē, ka šajā stratēģijas periodā varētu pieaugt pieprasījums pēc lielāku jaudu elektrostaciju pieslēgumiem.

Gan elektroenerģijas sadales, gan pārvades infrastruktūrā ir jaudas rezerve, lai spētu akumulēt potenciālo elektroenerģijas patēriņa pieaugumu tuvākajos gados saistībā ar iespējamo elektrotransporta un kopējo elektrifikācijas attīstību. Tomēr ir nepieciešams īstenot elektrotīkla pielāgošanas darbus, lai neradītu negatīvu ietekmi uz sprieguma kvalitāti.

Uzņēmuma pamatpakalpojums ir **elektroenerģijas pieslēgumu nodrošināšana** gala patērētājiem. Interese par jauniem sadales sistēmas pieslēgumiem un pieslēgumu slodzes izmaiņām pieaug, tomēr **no visiem saņemtajiem pieslēguma pieteikumiem realizēta tiek apmēram puse**. Lielākā interese par jauniem pieslēgumiem ir Rīgā un Pierīgā (kopumā apmēram 50% no visiem saņemtajiem pieteikumiem). Tāpat salīdzinoši lielāka aktivitāte ir novērojama reģionālo pilsētu tuvumā.

AS "Sadales tīkls" no 2021. gada 1. jūlija ieviesa ampērmaksas pieeju pieslēgumu izbūvei. Tā paredz, ka jauniem pieslēgumiem līdz 400 V un līdz 100 ampēriem, kas atrodas līdz 50 m attālumā no zemsprieguma līnijas, tiks noteikta maksa par vienas slodzes vienības (ampēra) izbūvi. Pāreja uz šādu pieslēguma maksu nodrošinās draudzīgāku, saprotamāku un vienkāršāku procesu, kas savukārt būtiski ietaupīs pieslēguma ierīkošanas laiku, līdz ar to ilgtermiņā mazinās izmaksas. Savukārt sarežģītākiem pieslēgumiem izmaksas joprojām tiek noteiktas līdzšinējā kārtībā. Pāreja uz šādu modeli sekmēs mikroģenerācijas attīstību, kā arī atvieglēs elektroauto uzlādes punktu integrāciju esošajā tīklā.

Attīstot elektroenerģijas pieslēgumu ierīkošanas procesu, jātiecas uz pilna servisa pakalpojumu, ietverot, ka AS "Sadales tīkls" nodrošina gan projektēšanas norisi, gan klienta pēcuzskaites tīkla izbūvi. Šāda pieeja ļautu mazināt kopējās izmaksas un paātrināt klientam elektroenerģijas pieslēguma nodrošināšanu.

Ņemot vērā normatīvajos aktos noteikto, AS "Sadales tīkls" pienākums ir nodrošināt caurredzamas un vienlīdzīgas iespējas gala patērētājiem bez maksas piekļūt saviem patēriņa datiem. Attīstoties elektroenerģijas tirgum un pieaugot tirgus dalībnieku pieprasījumam pēc dažādiem digitālajiem servisiem, uzņēmumam rodas iespējas paplašināt savu pakalpojumu klāstu, attīstot datu pakalpojumus ar papildu pievienoto vērtību. 2021. gadā AS "Sadales tīkls" saviem klientiem – juridiskām personām – piedāvāja pirmo datu pakalpojumu (patēriņa dati mašīnlasāmā formātā), sniedzot jaunas datu izmantošanas iespējas tiem klientiem, kuriem tās ir nepieciešamas, bet vienlaikus neradot papildu slogu uz sadales tarifu.

AS "Sadales tīkls" nodrošina arī citus pakalpojumus, kas ir norādīti uzņēmuma maksas cenrādī – elektroapgādes atjaunošana, pieslēgums uz laiku, uzskaites plombēšana, darbības ar skaitītājiem, uzskaites datu pakalpojumi. Tie tiek nodrošināti, ņemot vērā uzņēmuma specifiskās kompetences un infrastruktūru. Šie pakalpojumi jānodrošina un jāattīsta arī turpmāk, tāpat jāmeklē jauni pakalpojumi, kuri var apmierināt tirgus dalībnieku pieaugošo pieprasījumu, kas vienlaikus ir uzņēmumam saimnieciski izdevīgi un neatstāj negatīvu ietekmi uz elektroenerģijas sadales tarifu.

Lai veicinātu kompetenču attīstību gan uzņēmuma darbiniekiem, gan nozarē strādājošajiem, uzņēmumā izveidots Mācību centrs – profesionāla tālākizglītības un prasmju pilnveides izglītības iestāde. Mācību centrs gan sagatavo speciālistus, gan pārbauda nodarbināto zināšanas un piešķir elektrodrošības grupas. Tāpat tiek nodrošinātas dažādas atbalsta programmas AS "Sadales tīkls" struktūrvienību vadītājiem un speciālistiem.

Koku balstu kvalitāte ir būtisks parametrs tīkla ilgmūžībā un drošumā un, ņemot vērā, ka ārpakalpojumu sniedzēji nespēj nodrošināt nepieciešamo elektrolīniju balstu kvalitāti, AS "Sadales tīkls" ir izveidojis savu Koku balstu ražotni. Ik gadu Koka balsta

ražotnē tiek saražoti vidēji 40 000 elektrolīniju balstu. Tāpat, ņemot vērā darbam nepieciešamās specifiskās kompetences, ikdienas tīkla ekspluatācijas darbus un elektrolīniju trašu tīrīšanu ar frēzēm AS "Sadales tīkls" neplāno nodot ārpakalpojumu sniedzējiem.

Elektroenerģijas sadales pakalpojumu regulēšanu, sabiedrisko pakalpojumu sniegšanas licencēšanu un tarifu plānu apstiprināšanu enerģētikas nozarē saskaņā ar likumu "Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem" un regulējamo nozaru normatīvajiem aktiem veic Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija. Elektroenerģijas sadales pakalpojumu tarifi tiek izstrādāti saskaņā ar Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas noteikto tarifu aprēķināšanas metodiku, kurā norādīta kārtība, kādā aprēķina un nosaka sadales sistēmas pakalpojumu tarifus.

3.2. KLIENTI

AS "Sadales tīkls" ir uz klientu orientēts uzņēmums ar nemainīgu vērtību sabiedrībai – kvalitatīvu un nepārtrauktu elektroenerģiju katrā mājā un katrā uzņēmumā. Uzņēmums nodrošina elektroenerģijas piegādi vairāk nekā 1 100 000 pieslēgumiem visā Latvijā, sniedzot kvalitatīvu pakalpojumu visiem klientu segmentiem – 778 646 mājsaimniecībām un 26 455 biznesa klientiem. Mainoties klientu vajadzībām un paradumiem, attīstoties tehnoloģijām, klienti kļūst par arvien aktīvākiem un zinošākiem elektroenerģijas lietotājiem.

Klientu segmentācija

Klientu apkalpošana tiek nodrošināta atbilstoši klientu segmentu vajadzībām. Tā ir veidota, ņemot vērā patērēto elektroenerģijas apjomu. Katram klientu segmentam ir savas vajadzības. Klientu segmentēšana ir nepieciešama pakalpojumu pilnveidošanai

Sadales tīkla klientu segments
Biznesa klienti un Pašvaldības
Mājsaimniecības
Elektroenerģijas ražotāji / Mikroģenerātoru lietotāji
Investori / interesenti
Zemes īpašnieki

segmenta ietvaros, lai nodrošinātu lielisku klienta pieredzi, sniedzot gan esošos pakalpojumus, gan izstrādājot jaunus pakalpojumus, tādējādi veicinot elektroenerģijas tirgus attīstību.

Attēls Nr. 9: AS "Sadales tīkls" klientu segmenti

Biznesa klienti tiek iedalīti lielos, vidējos un mazos, atsevišķi tiek izdalītas pašvaldības un ar tām saistītie uzņēmumi. Biznesa klientiem svarīgi ir:

- ▶ elastīgi, ekonomiski izdevīgi un pamatoti tarifi un pakalpojumi;
- ▶ elektroapgādes nepārtrauktība;
- ▶ veiksmīga klientu attiecību vadība;
- ▶ padomdevējs un eksperts elektroapgādes, energoefektivitātes pakalpojumos un risinājumos;
- ▶ viegla pieejama un saprotama nepieciešamā informācija.

Mājsaimniecības tiek apkalpotas elektroenerģijas tirgus centriskā modeļa ietvaros, kur primāro klientu apkalpošanu nodrošina elektroenerģijas tirgotāji. Ņemot vērā, ka palielinās mājsaimniecību iespējas ietekmēt savas elektroenerģijas izmaksas, palielinās vajadzība pēc saprotamas un ērti pieejamas informācijas. Mājsaimniecībām ir būtiska elektroapgādes nepārtrauktība, kvalitatīvi pakalpojumi, kā arī, iespēja saņemt eksperta un padomdevēja atbalstu.

Elektroenerģijas ražotāji un mikroģeneratoru lietotāji ir augošs klientu segments, kas paši spēj pilnībā vai daļēji nodrošināt savas elektroenerģijas patēriņa vajadzības. Šiem klientiem ir būtiski saņemt eksperta un padomdevēja atbalstu, lai izvēlētos sev piemērotāko risinājumu. Tāpat šiem klientiem ir svarīgs ērts un ātrs elektroenerģijas pieslēguma process.

Investori un interesenti ir potenciālie klienti, kuriem ar padomu un risinājumiem ir jāpalīdz īstenot iecerēto. Šiem klientiem ir nepieciešams nodrošināt viegli pieejamu, saprotamu un ātru informāciju. Tāpat ir nozīmīgi nodrošināt eksperta un padomdevēja atbalstu, kā arī ir konkurētspējīgus tarifus, kas pamato izvēli investīciju veikšanai Latvijā.

Zemes īpašnieku segmentā ietilpst visi, kuru īpašumus šķērso AS "Sadales tīkls" līnijas un kur attiecīgi var notikt uzņēmuma investīciju projekti, rekonstrukcijas, remonta, tīkla uzturēšanas darbi. Šiem klientiem ir būtiski nodrošināt AS "Sadales tīkls" sasniedzamību, saprotamu komunikāciju, kā arī ātru un precīzu AS "Sadales tīkls" darbinieku darbu.

Klientu apmierinātība

Ikviena saskarsme klientam rada priekšstatu par uzņēmuma tēlu un veido klienta personīgo pieredzi – nodrošinot pakalpojumu, uzlabojot tīkla darbību, veicot darbus klienta īpašumā, novēršot bojājumus, veicot klientu apkalpošanu tiešajā kontaktā vai e-vidē. Tāpēc uzņēmums un ikviens darbinieks arī nākotnē turpinās transformāciju no tehniska uzņēmuma pieejas (centrā tehnoloģijas, tīkls) uz servisa organizāciju (centrā klients), kas sniedz augstas kvalitātes pakalpojumus.

Pakalpojumu kvalitātes un klientu apkalpošanas nepārtraukta attīstība ir prioritārās jomas klientu apmierinātības paaugstināšanai. Klienti kļūst arvien prasīgāki un sagaida no uzņēmuma un tā darbiniekiem ne tikai tehnisku uzdevumu izpildi, bet arī plašākas zināšanas par uzņēmuma darbību un sniegtajiem pakalpojumiem, atsaucību problēmu risināšanā, pozitīvu attieksmi un informētību. Aizvien pieaugošāka ietekme uz klientu apmierinātību ir pakalpojumu kvalitātei, elektroapgādes nepārtrauktībai, kā arī tāda uzņēmuma tēla veidošanai, kas orientēts uz klientu.

Klientu apkalpošanas attīstības virzieni

AS "Sadales tīkls" ir būtiski nodrošināt mūsdienīgu un uz klientu vajadzībām balstītu servisu, pastāvīgi pilnveidojot un attīstot digitālos risinājumus elektroenerģijas tirgus dalībniekiem ieņemot centrālo lomu klientu informēšanas un apkalpošanas procesos. AS "Sadales tīkls" ir notikusi apjomīga klientu apkalpošanas transformācija, papīru un manuālās darbības aizstājot ar mūsdienīgiem e-vides risinājumiem, piemēram, digitālās kartes informācijai par elektrības atslēgumiem, darbiem elektrotīklā un jauna

pieslēguma izmaksu noskaidrošanai, kā arī izmaksu kalkulatori, e-konsultācijas un virtuālais asistents – *čatbots*. Ejot līdzī laimam, tehnoloģiskajām iespējām un klientu vajadzībām, AS "Sadales tīkls" turpinās attīstīt digitālos rīkus un mūsdienīgus risinājumus, nodrošinot procesu automatizāciju, robotizāciju un efektivitāti, kā arī paaugstinot klientu apmierinātību.

Klientu apkalpošanas izaugsme tiek virzīta, balstoties uz klientu vajadzību attīstību, tehnoloģiju sniegtajām iespējām, labāko Latvijas un citu valstu pieredzi. Nepārtraukta klientu pieredzes pilnveidošana, pakalpojumu un servisa kvalitātes attīstīšana uzlabos klientu ikdienu, ļaus pielāgoties katra klienta vajadzībām un nodrošinās vienkāršu un ērtu klienta ceļojumu un izcilu pieredzi.

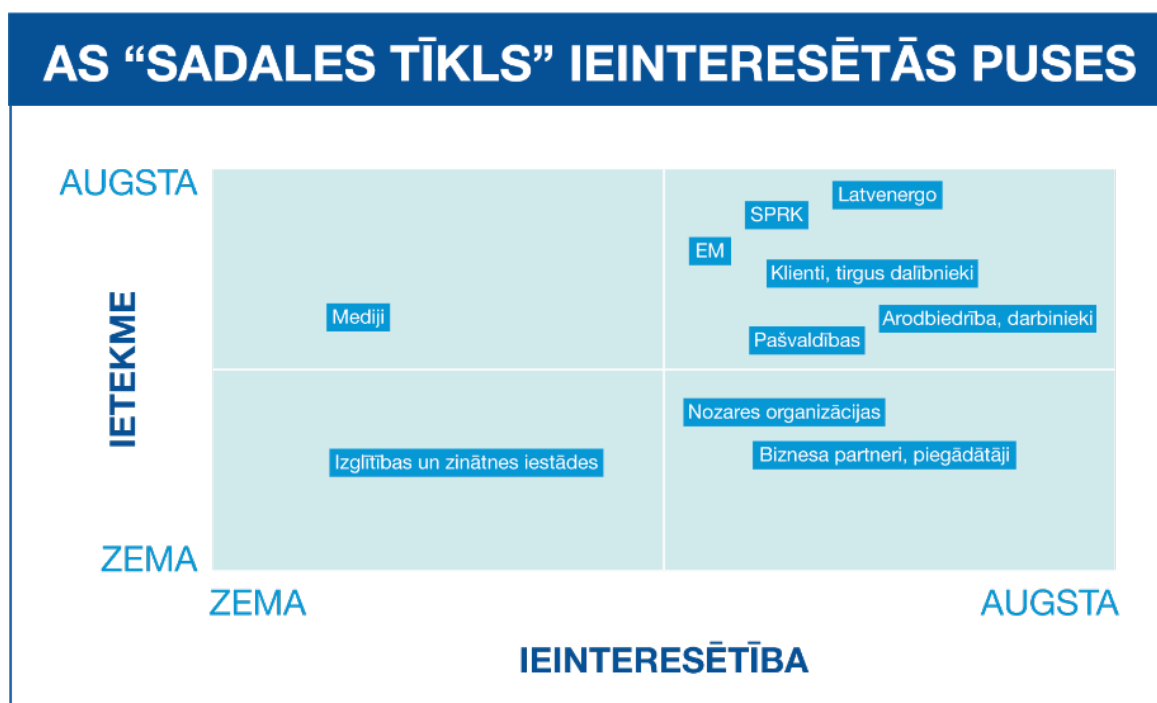
AS "Sadales tīkls" apzinājusi un analizējusi būtiskākās klientu nākotnes vajadzības. Lai attīstītu klientu apkalpošanu, AS "Sadales tīkls" plāno attīstīt digitālos risinājumus, veicināt izcilu klientu pieredzi, ienesīgumu (konkurētspējīgi tarifi, pakalpojumu pieejamība u.c.) un nodrošināt, ka uzņēmuma darbinieki un sadarbības partneri ir AS "Sadales tīkls" vēstneši un profesionāli padomdevēji.



Attēls Nr.10: AS "Sadales tīkls" klients 2020-2030

3.3. PARTNERU TĪKLS

Ieinteresēto pušu vērtējums veikts atbilstoši GRI (*Global Reporting Initiative*) vadlīnijām, vērtējot ieinteresēto pušu ietekmi uz AS "Sadales tīkls" darbību (lēmumi, resursu pieejamība, ietekme uz reputāciju) ekonomiskās atbildības, vides, nodarbinātības un cilvēktiesību, sabiedriskās atbildības, sniegto pakalpojumu jomā, un otrādi – vērtējot AS "Sadales tīkls" ietekmi uz ieinteresētajām pusēm attiecīgajās jomās. Visaugstākā ieinteresētība un ietekme uz AS "Sadales tīkls" sekmīgu darbību ir akcionāram, nozares politiku veidojošām vai nozari regulējošām valsts iestādēm, tirgus dalībniekiem un klientiem, kapitālsabiedrības darbiniekiem.



Attēls Nr.11: AS "Sadales tīkls" ieinteresētās puses un to ietekme

Akcionārs

AS "Latvenergo" ir AS "Sadales tīkls" kapitāldaļu īpašnieks (100%), kas nodrošina uzņēmuma korporatīvo pārvaldību un veic tā darbības un finanšu mērķu izpildes kontroli. Atbilstoši Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumam akcionāra intereses pārstāv AS "Sadales tīkls" padome. AS "Sadales tīkls" darbojas atbilstoši elektrosadales operatora neatkarības prasībām.

Citas ieinteresētās puses

Valsts un pašvaldību institūcijas (Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija, Ekonomikas ministrija u.c.) ir nozīmīgi partneri gan elektrosadales sistēmas un pakalpojumu attīstības stratēģiskajā plānošanā, gan ikdienas operatīvajā darbā, veicinot elektrosadales sistēmas un nozares kopējo attīstību. AS "Sadales tīkls" aktīvi sadarbojas ar šīm iestādēm, sniedzot informāciju, gatavojot priekšlikumus nozares attīstībai un regulējuma pilnveidošanai savas ekspertīzes ietvaros.

Klienti, tirgus dalībnieki – elektrības ražotāji, tirgotāji, agregācijas pakalpojumu sniedzēji, energokopienas, pārvades operators u.c. – darbojas ciešā mijiedarbībā ar AS "Sadales tīkls". Tirgus dalībnieku pozīcija dažādos jautājumos var ietekmēt nozares regulējumu enerģētikā, tostarp jautājumus, kas tieši saistīti ar AS "Sadales tīkls" darbību. Klienti ir ieinteresēti kvalitatīva, droša, efektīva, konkurētspējīga pakalpojuma saņemšanā. Attīstoties enerģētikas nozarei (īpaši, izkliedētā ģenerācija), nākotnē arvien lielāka ietekme uz nozares attīstību būs t.s. aktīvajiem lietotājiem – zinošiem patērētājiem, kas atvērti dažādu jaunu nozares risinājumu testēšanai un ieviešanai. AS "Sadales tīkls" monitorē tirgus dalībnieku un klientu vajadzības, pieprasījuma tendences, kā arī nodrošina informāciju par pakalpojumiem un to pamatotību un attīsta risinājumus efektīvai sadarbībai.

Darbinieki un arodbiedrība – tieši ietekmē uzņēmuma darbību, tās kvalitāti, efektivitāti, klientu attiecības. AS "Sadales tīkls" nodrošina drošu darba vidi un atbalstu, informāciju par uzņēmuma attīstības mērķiem un uzdevumiem, vienlaikus definējot skaidras profesionālās, kvalitātes un ētikas prasības saviem darbiniekiem.

Nozares organizācijas gan Latvijā, gan Eiropā pārstāv nozares kopējās intereses, to saskaņošanu un interešu pārstāvēniecību, veicinot nozares attīstību un darbības efektivitāti, tomēr to potenciālā ietekme ir zemāka nekā, piemēram, regulatoram u.c. AS "Sadales tīkls" sadarbojas ar šīm organizācijām, nodrošinot informācijas apmaiņu, diskusijas u.tml.

Biznesa partneri, piegādātāji – būvprojektēšanas un būvniecības uzņēmumi, materiālu piegādātāji un dažādu pakalpojumu sniedzēji, kas konkurences apstākļos sniedz pakalpojumus elektrotīkla objektu atjaunošanā un uzturēšanā, materiālu un iekārtu piegādes. Lai nodrošinātu caurredzamu un kvalitatīvu sadarbību, AS "Sadales tīkls" izstrādāti stingri principi sadarbībai ar piegādātājiem.

Izglītības un zinātnes iestādes – sagatavo speciālistus uzņēmumam, kā arī nodrošina nozares attīstības analīzi, pētījumus, rekomendācijas attīstībai, politikas veidošanai. AS "Sadales tīkls" sadarbojas ar izglītības iestādēm, piedāvā prakses iespējas uzņēmumos, izglīto skolu jaunatni elektrodrošības jomā.

Mediji – var būtiski ietekmēt AS "Sadales tīkls" kopējo reputāciju, kā arī veidot sabiedrisko domu attiecībā uz dažādiem nozares attīstības vai regulējuma jautājumiem. AS "Sadales tīkls" nodrošina informāciju medijiem par uzņēmuma darbības jautājumiem, nepieciešamības gadījumā iesaistās publiskās diskusijās, organizē informatīvas un izglītojošas aktivitātes ar mediju līdzdalību.

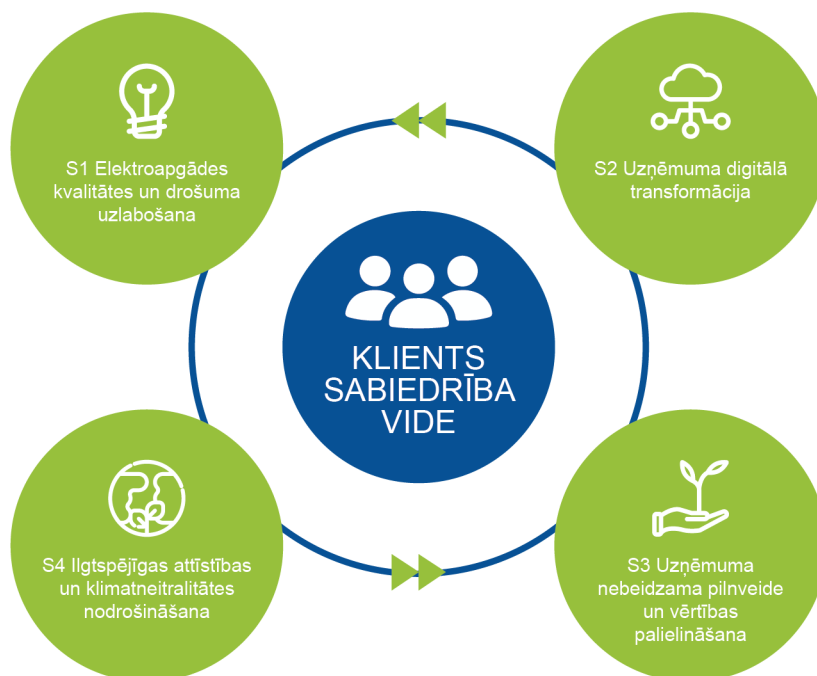
►► 4. AS "SADALES TĪKLS" MĒRĶI

Mērķi izstrādāti, ņemot vērā paredzamos nākotnes izaicinājumus, iekšējo un ārējo faktoru analīzes rezultātus, kā arī starptautiskajos plānos noteikto.

ANO Ilgtspējīgas Attīstības programmā līdz 2030. gadam viens no mērķiem ir "Nodrošināt visiem piekļuvi uzticamai, ilgtspējīgai un mūsdienīgai enerģijai par pieejamu cenu". Plānā paredzēts nodrošināt vispārēju piekļuvi drošiem, ilgtspējīgiem un mūsdienīgiem energopakalpojumiem par pieejamu cenu; palielināt atjaunojamās enerģijas īpatsvaru vispārējā energoresursu struktūrā; divkāršot energoefektivitātes uzlabošanas tempu visā pasaulē; uzlabot starptautisko sadarbību, lai veicinātu piekļuvi tīrās enerģijas izpētei un tehnoloģijām; modernizēt tehnoloģijas mūsdienīgai un ilgtspējīgai energopakalpojumu sniegšanai.

Eiropas Enerģētikas padome (CEER), Eiropas enerģētikas nozares uzņēmumu asociācija Eurelectric un Sadales sistēmas operatoru asociācija (E.DSO) paredz, ka sadales sistēmas operatoru loma tuvākajos 10 gados būtiski mainīsies. Enerģētikas nākotne būs decentralizēta, dekarbonizēta un digitāla. AS "Sadales tīkls" būs uzņēmumam pieejamā un ilgtspējīgā veidā jāveic darbi infrastruktūrā, vienlaikus veidojot nākotnes vajadzībām piemērotu tīklu.

Stratēģijas periodā AS "Sadales tīkls" saskarsies ar būtiskiem izaicinājumiem, piemēram, būvniecības izmaksu pieaugumu, ieņēmumu un izdevumu struktūras vienādošanas nepieciešamību, divvirzienu jaudas plūsmai piemērota tīkla attīstību un vadību, kā arī ar izkliegtās ģenerācijas un transporta uzlādes pieslēgumu pieaugumu. Lai tiektos uz AS "Sadales tīkla" vīzijas un vispārējā stratēģiskā mērķa sasniegšanu, nākamajam stratēģiskajam periodam izvirzīti četri mērķi:



Attēls Nr.12: AS "Sadales tīkls" mērķi

S1 – ELEKTROAPGĀDES KVALITĀTES UN DROŠUMA UZLABOŠANA

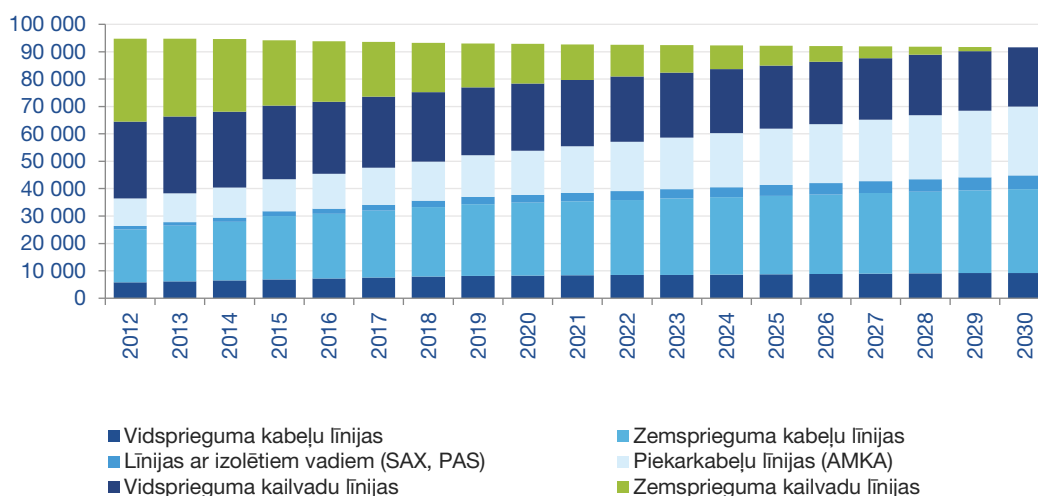
Elektrotīkla uzturēšana un attīstība ir viens no galvenajiem AS "Sadales tīkls" pienākumiem. Ilgtspējīgas elektroapgādes kvalitātes nodrošināšanai elektrotīkls tiek veidots, pievēršot uzmanību elektrotīkla drošumam un sprieguma kvalitātei katrā objektā un elektrotīklā kopumā. Lai sasniegtu izvirzīto stratēģisko mērķi, ir definēti galvenie fokusa virzieni – tīkla attīstība, uzturēšana, viedā tīkla pārvaldība, kā arī materiālu ilgtspēja un pārvaldība. Tāpat ir izvirzīti arī galvenie sasniedzamie darbības rādītāji, kas ļaus noteikt mērķa sasniegšanas progresu.

Galvenie darbības rādītāji	ST 2020	ST 2027
SAIDI (kopējais) min	194 min	160 min
SAIFI (kopējais) reizes	2.081 reizes	1.85 reizes

Plānotās aktivitātes

Elektrotīkla uzturēšana un attīstība:

Lai uzlabotu elektroapgādes kvalitāti un drošumu, ir nozīmīgi samazināt elektroapgādes pārtraukumu biežumu un to ilgumu. Lai to samazinātu, AS "Sadales tīkls" mērķtiecīgi virzās uz **vienmērīgu elektrotīkla pārbūvi un atjaunošanu**. Katru gadu tiek atjaunoti 1,7% no elektrolīniju apjoma, šādu vienmērīgu elektrotīkla atjaunošanas pieeju plānots saglabāt arī šajā stratēģiskajā periodā. Pamata fokuss tiks saglabāts uz zemsprieguma kailvadu elektrolīnijām, kurās kailvadi tiks nomainīti pret piekarkabelli, veicinot izolēta elektrotīkla īpatsvara pieaugumu. Papildus no 2023. gada uzņēmums plāno atteikties no kailvadu izmantošanas 20 kV vidējā sprieguma elektrotīklā. Plānots, ka stratēģijas periodā **izolēta elektrotīkla īpatsvars pieaugs līdz 75%**. Izolēta elektrotīkla izbūve, līdz ar mērķtiecīgu elektrotīkla pārbūvi, atjaunošanu un uzturēšanu, ļauj nozīmīgi samazināt bojājumu skaitu un uzlabot elektroapgādes drošuma rādītājus SAIDI un SAIFI. Vienlaikus plānots palielināt nedrošu vidsprieguma elektrolīniju pārbūvi un **samazināt kopējo elektrotīkla garumu par 1–2%**.



Stratēģijas periodā plānots **turpināt 110 kV apakšstaciju slēgiekārtu pārbūves un uzsākt releju aizsardzības un automātikas iekārtu atjaunošanu**, lai tās atbilst nepieciešamām prasībām.

Papildus elektrotīkla pārbūvei tiek veikta tā uzturēšana, kuras galvenais mērķis ir saglabāt elektrotīkla elementu darbību (drošību), līdz tiek veikta elektrotīkla pārbūve, kā arī mazināt bojājumu iespējamību, veicot trašu tīrīšanu. Kopējais elektrolīniju garums, kurām nepieciešama trašu tīrīšana, ir aptuveni 19 000 kilometri. Vidēji trases aizaug 4–5 gadu laikā, tādēļ ir būtiski nodrošināt **savlaicīgu un sistemātisku elektrolīniju trašu tīrīšanu**.

Viedā tīkla pārvaldība:

AS "Sadales tīkls" turpinās pilnveidot elektrotīkla vadības sistēmas – **uzstādīs vadāmas iekārtas, aprīkos tīkla elementus ar sensoriem, nodrošinās kvalitatīvu un ātru datu apmaiņu, tostarp divvirzienu datu plūsmu, izmantojot viedās uzskaites funkcionalitāti**. Viedā tīkla attīstība nodrošinās uz klientu orientētu, drošu un kvalitatīvu elektroapgādi un jaunu pakalpojumu pieejamību klientiem, kā arī nodrošinās atjaunīgo energoresursu efektīvāku integrēšanu kopējā elektrotīklā.

Viedā tīkla pārvaldība notiek trīs virzienos:

- ▶ Efektīva izkliedētās ģenerācijas avotu pārvaldība
- ▶ Drošs elektrotīkls un operatīva bojājumu lokalizācija un novēršana
- ▶ Jaunu pakalpojumu nodrošināšana klientiem un tirgum

Palielinoties pieslēgto mikroģeneratoru skaitam, AS "Sadales tīkls" **būs jāpilnveido infrastruktūra – jāuzstāda sprieguma līmeņa kontroles iekārtas un transformatori ar automātiski vadāmiem pakāpju slēdžiem**. Tāpat būs jāpilnveido tīkla vadības sistēmas ar papildu kontroli un signāliem zemsprieguma tīklā. Sprieguma līmeņa kontroles iekārtas kombinācijā ar automātisku transformatoru pakāpju pārslēgšanu ļauj samazināt potenciālo atslēgumu skaitu, tostarp tīkla bojājumus, un nepieciešamību veikt atslēgumus manuālai pakāpju regulēšanai.

Lai **samazinātu kopējos elektroenerģijas zudumus** sistēmā un samazinātu ekspluatācijas izmaksas, plānots mainīt transformatorus, kuri ir atbilstoši Eiropas Savienības vienotajām energoefektivitātes prasībām. Plānots līdz 2022. gada nogalei pabeigt elektroenerģijas skaitītāju parka atjaunošanu, ieviešot **viedos elektroenerģijas skaitītājus** no visiem AS "Sadales tīkls" sistēmas pieslēgumiem. AS "Sadales tīkls" **uzlabos Dispečervadības sistēmas sadarbības spēju ar viedajiem skaitītājiem** un sensoriem gan vidsprieguma, gan zemsprieguma elektrotīklā. Attīstot viedos skaitītājus, AS "Sadales tīkls" iegūs papildu informāciju par iespējamo bojājumu vietu zemsprieguma tīklā, tādējādi ātrāk novēršot konkrēto bojājumu. Tāpat, analizējot viedā tīkla datus, ir iespēja proaktīvi identificēt iespējamās tīkla bojājumu vietas nākotnē.

Stratēģijas periodā tiks tālāk **attīstīta vidsprieguma elektrotīkla attālināta vadība**. Elektrotīkla attālinātas vadības jeb automatizācijas sistēma FLIR (*Fault detection, Location, Isolation and supply Restoration*) palīdz ātri noteikt elektrotīkla bojājuma vietu un lokalizē to, tādējādi samazinot elektroapgādes pārtraukumu ilgumu un to

biežumu. AS "Sadales tīkls" noslēgs dispečervadības centru optimizāciju, izveidojot trešo - Vidzemes dispečervadības daļu. Projekta mērķis ir pilnveidot dispečervadības pārvaldību, palielināt automatisku un digitālu risinājumu izmantošanu elektroenerģijas plūsmas monitoringam un attālinātai vadībai, kā arī nodrošināt izmaksu efektivitāti.

Lai novērstu iespējamus pārtraukumus elektroapgādē, kuru iemesls ir nepietiekama informācija par jaudas plūsmām, nepieciešams turpināt virzību uz efektīvu jaudas plūsmu pārvaldību, izstrādājot risinājumus, kas spēj **modelēt elektrotīklu dažādos jaudas plūsmas režīmos** un vienlaicīgi attīstot **elektroenerģijas uzkrāšanas sistēmu**, kā arī risinājumus **pieprasījuma reakciju nodrošināšanai**.

Lai mazinātu bojājumu lokalizācijas un elektroapgādes atjaunošanas ilgumu, turpināsim **attīstīt videsprieguma tīkla automatizāciju**, uzstādot gaisvadu līnijās jaudas slēdžus un vadāmos slodzes slēdžus. Tāpat ieviesīsim lokālās automatikas risinājumus un uzstādīsim sensorus.

Materiālu ilgtspēja un pārvaldība:

Ņemot vērā, ka atbilstoša materiālu (materiāli, iekārtas, aprīkojums un instrumenti) kvalitāte ietekmē elektroapgādes pārtraukumu skaitu, nepieciešams veicināt materiālu ilgtspēju un pilnvērtīgu pārvaldību visā to dzīves ciklā.

Stratēģijas periodā plānots nodrošināt sistematizētu pieeju materiālu plānošanā, iepirkšanā, loģistikā un ekspluatācijā. Uzņēmums turpinās ieviest kategoriju sistematizāciju visos materiālu aprites procesos, nodrošināt sistemātisku materiālu ekspluatācijas atgriezeniskās saites iegūšanu par iebūvētajiem elektrotīkla materiāliem, pilnveidojot esošos un ieviešot jaunus procesus un plūsmas. Tāpat šajā plānošanas periodā AS "Sadales tīkls" **strādās pie materiālu standartizācijas** (ISO/IEC pielietošanas paplašināšana, LEK izmaiņu ierosināšana), kā arī pakāpeniski ievieš standartizētus materiālu identifikatorus, kas sniegtu iespēju to izsekojamībai visā dzīves cikla laikā – no iegādes no ražotāja līdz demontāžai.

S2 – UZŅĒMUMA DIGITĀLĀ TRANSFORMĀCIJA

AS "Sadales tīkls" veicina elektroenerģijas tirgus darbību un attīstību, nodrošinot tirgus dalībnieku vajadzībām atbilstošu vidi. Vajadzību nodrošināšanai AS "Sadales tīkls" aktīvi sadarbojas ar tirgus dalībniekiem, politikas un regulācijas vides veidotājiem un sadarbības partneriem. Uzņēmums mērķtiecīgi plāno un attīsta digitālos risinājumus, kas balstīti uz automatizētiem, standartizētiem procesiem un centralizētu datu apmaiņu. Lai sasniegtu digitālo transformāciju, ir definēti uzdevumi, kuri vērsti uz AS "Sadales tīkls" digitālās vides un pakalpojumu attīstību.

Lai sasniegtu izvirzīto stratēģisko mērķi, ir definēti vairāki fokusa virzieni – digitālie risinājumi, datos balstīta attīstība un zinātība, informācijas sistēmu (IS) drošība un attīstība. Tāpat ir izvirzīti arī galvenie sasniedzamie darbības rādītāji, kas ļaus noteikt mērķa sasniegšanas progresu.

Galvenie darbības rādītāji	2020	2027
Standartizēta un centralizēta datu apmaiņa starp tirgus dalībniekiem un sistēmas operatoriem	—	Nacionālās elektroenerģijas tirgus datu apmaiņas un uzglabāšanas platformas ieviešana
E-vides darbības īpatsvars, %	95%	99%

Plānotās aktivitātes

Digitālie risinājumi:

Lai centralizētu visu tirgus dalībnieku datu apmaiņu Latvijā, AS "Sadales tīkls" 2020. gadā ir kļuvis par nacionālās elektroenerģijas tirgus datu apmaiņas un uzglabāšanas platformas turētāju un pārvaldītāju Latvijā. Platformas mērķis ir nodrošināt standartizētu un centralizētu elektroenerģijas tirgus datu apmaiņu un uzglabāšanu starp visiem tirgus dalībniekiem, tostarp sistēmas operatoriem. Datu platformas tālāka attīstība tiks balstīta uz labāko citu valstu praksi, ieviešot ekonomiski izdevīgāko un ilgtspējīgāko risinājumu. **Nacionālā elektroenerģijas tirgus datu platforma, kā arī AS "Sadales tīkls" zinātība un kompetences ir pamats tālākai elektroenerģijas tirgus attīstībai Latvijā.** Attīstīts un ilgtspējīgs elektroenerģijas tirgus ir ieguvums visām iesaistītajām pusēm un sabiedrībai.

AS "Sadales tīkls" ir vienīgais visu elektroenerģijas tirgus datu turētājs, tāpēc, ņemot vērā straujās elektroenerģijas tirgus attīstības tendences un dalībnieku pieprasījumu, **AS "Sadales tīkls" turpinās attīstīt un paplašināt dažādus elektroenerģijas datu pakalpojumus un digitālos servīsus visiem tirgus dalībniekiem nediskriminējošā veidā.**

Mūsdienīga un vieda elektroenerģijas uzskaites attīstība tiek balstīta uz tehnoloģisko progresu, viedās uzskaites datu izmantošanu un kiberdrošību. ņemot vērā, ka drīzumā noslēgsies viedās elektroenerģijas uzskaites projekts, būtiski palielināsies datu apjoms, kas tiks uzkrāts un apstrādāts uzskaites informācijas sistēmā AEUS. AS "Sadales tīkls" plāno **ieviest jaunu MDM IS (*Meter data management* - MDM). MDM sistēmas ieviešana uzlabos sistēmas veiktspēju, integrāciju pārvaldību un risinājumu attīstību atbilstoši biznesa vajadzībām un regulācijas vides prasībām.**

Tāpat AS "Sadales tīkls" turpinās darbu pie skaitītāju datu izmantošanas biznesa procesos, piemēram, elektrotīkla uzraudzībā un plānošanā nākotnē.

Šajā periodā plānots pilnveidot AS "Sadales tīkls" klientu apkalpošanas portālu (tostarp tirgotāju, klientu un darbinieku portālu), iekļaujot klientu attiecību vadības (*Customer Relationship Management*) funkcionalitāti. Klientu apkalpošanas portāla attīstība ir balstīta uz digitālo transformāciju, pakalpojumu un procesu attīstību, automatizāciju un efektivitāti, kā arī klientu apmierinātības un lietojamības pieredzes paaugstināšanu. Klientu portāla attīstība ir cieši saistīta ar nacionālās elektroenerģijas tirgus datu apmaiņas un uzglabāšanas platformas ieviešanu, nodrošinot nepieciešamo funkcionalitāti iesaistītajiem tirgus dalībniekiem.

Elektroenerģijas tirgus modelis mainās no centralizēta uz decentralizētu, līdz ar to nākotnē būs jāspēj nodrošināt papildu tīkla uzraudzības un vadības funkcionalitāte. Lai nodrošinātu paredzamas **izklaidētās ģenerācijas (IĢA) kontroli, vadību un analīzi, tīkla uzraudzības un vadības** sistēmām tiks attīstīta šo objektu pārvaldība tiešsaistes režīmā.

Nemot vērā materiālu sagādes procesa nozīmību uzņēmuma pamatdarbības nodrošināšanā, **jāpilnveido materiālu uzskaitē**, pielietojot mākslīgā intelekta tehnoloģiju funkcionālās iespējas, nodrošinot materiālu izlietojumu un optimālu materiālu krājumu veidošanu noliktavās un novietnēs.

Datos balstīta attīstība un zinātība:

Lai nodrošinātu veiksmīgu viedā tīkla attīstību, AS "Sadales tīkls" turpmākajos gados **uzlabos datu pārvaldības procesu**, ietverot nepārtrauktu datu kvalitātes un pārvaldības procesa pilnveidi, datu plūsmu un pieejamības līmeņu noteikšanu, datu kartēšanu, datu uzglabāšanas kritēriju izstrādi un nodrošināšanu, kā arī darbinieku kompetenču pilnveidi. Tāpat tiks **pilnveidota datu analītika**, ietverot datu izmantošanas veicināšanu, datu analīzes kompetenču attīstību, datu vizualizēšanu.

AS "Sadales tīkls" **turpinās attīstīt darba laika uzskaites risinājumus lauka darbiniekiem**, uzskaitot katra darbinieka plānotos un paveiktos darbus, fiksējot pavadīto laiku objektā, ceļā starp objektiem un bāzēm. Tāpat uzņēmums **turpinās attīstīt mobilitātes risinājumu Utility To Go (UTG)**. Tas ir ĢIS mobilais risinājums, kas ļauj darbiniekiem viegli un ērti apskatīt dažādus ĢIS datus: elektrotīklu, topoloģiju, bojājumu pieteikumus, pārtraukumus u.c. Informācijas un uzdevumu elektroniska aprīte nodrošina ātrāku un precīzāku uzdevumu apriti, tādējādi samazinot to izpildei nepieciešamo laiku (defektēšana, remontdarbu un trašu tīrīšanas darbu piešķiršana darbu izpildītājam u.tml.). Šis risinājums ļauj vēl vairāk paaugstināt darbu efektivitāti, procesu digitalizēšanu un informācijas aprites ātrumu.

IS drošība un attīstība:

Energoapgādes infrastruktūra ir kritiski nozīmīga valsts tautsaimniecībai, tāpēc ir būtiski pievērst uzmanību kiberdrošībai. Kiberdrošībai enerģētikas sektorā ir trīs galvenie aspekti: tīkla elementu vadība reāllaikā, kaskādes efekts un novecojušas aparatūras uzturēšana. Lai mazinātu kiberdrošības riskus, **nepieciešams stiprināt darbinieku zinātību kiberdrošībā**, tāpēc darbiniekiem arī turpmāk tiks nodrošinātas mācības, īpaši fokusējoties uz sociālo inženieriju.

S3 – UZŅĒMUMA NEBEIDZAMA PILNVEIDE UN VĒRTĪBAS PALIELINĀŠANA

No 2016. gada uzņēmumā ieviesta darbības efektivitātes paaugstināšanas programma, plānots iesākt virzienu turpināt, arī nākamajā periodā koncentrējoties uz efektivitātes jautājumiem.

Lai sasniegtu izvirzīto stratēģisko mērķi, ir definēti vairāki fokusa virzieni – uzņēmuma procesu attīstība, sinerģija ar citiem operatoriem un komunikāciju turētājiem, kā arī finanšu ilgtspēja un resursu efektīva pārvaldība. Tāpat ir izvirzīti arī galvenie sasniedzamie darbības rādītāji, kas ļaus noteikt mērķa sasniegšanas progresu.

Galvenie darbības rādītāji	ST 2020	2027
Atalgojuma izmaksu izmaiņas	-	LCI* -1%
Saimniecisko darbību izmaksu izmaiņas	-	CPI** -1%

*LCI – Labour cost index (darbaspēka izmaksu indekss)

**CPI – Consumer price index (patēriņa cenu indekss)

Plānotās aktivitātes

Uzņēmuma procesu pārvaldība:

Šajā periodā plānots **uzlabot uzņēmuma procesu pārvaldību**, stiprinot *Lean*, *Six Sigma* un *TOC* principus uzņēmumā, attīstot esošos uzņēmuma biznesa procesus. Vienlaikus, ņemot vērā viedā tīkla attīstību, plānots **pilnveidot uz kvalitatīviem datiem pieņemtu lēmumu praksi uzņēmumā**. Lai to panāktu, būs nepieciešams uzlabot datu kvalitāti. Procesu pilnveidošana un efektīvizēšana sekmēs procesu kopējo izmaksu samazināšanos.

Efektīva resursu pārvaldība:

Plānots **paaugstināt fizisko resursu lietderību**. Attiecībā uz administratīvajām bāzēm, zemes īpašumiem un elektrotīkla tehniskajiem objektiem plānots veicināt energoefektivitātes paaugstināšanu, nekustamo īpašumu pārvaldības uzlabošanu, apsaimniekošanas kvalitātes paaugstināšanu. AS "Sadales tīkls" ilgtermiņā virzās uz kvalitatīvu, kompakto un efektīvu administratīvo telpu izmantošanu. Tiks **palielināta ārpakalpojumu iepirkumu efektivitāte**. Plānots **sadarboties ar citiem operatoriem un komunikāciju turētājiem**, lai nodrošinātu zemākas infrastruktūras izmaksas.

S4 – ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS UN KLIMATNEITRALITĀTES NODROŠINĀŠANA

Lai sasniegtu izvirzīto stratēģisko mērķi, ir definēti vairāki fokusa virzieni – uzņēmuma ilgtspējīga attīstība, darbinieki, klimatneitralitāte. Tāpat ir izvirzīti arī galvenie sasniedzamie darbības rādītāji, kas ļaus noteiktu mērķa sasniegšanas progresu.

Galvenie darbības rādītāji	ST 2020	vidējais nozarē 2020	2027
Darbinieku iesaistes koeficients	59	55	vidēji augsts rādītājs
Uzņēmuma reputācijas indekss	53	48	virs nozares vidējā rādītāja Latvijā un Baltijā
Klientu apmierinātība CSI, kopējais juridiskais un mājsaimniecības	68	67	vidēji augsts rādītājs
Nelaimes gadījumu skaits darba devēja dēļ (skaits)	0	—	0
Publisko pieslēgumu punktu elektroauto uzlādei izveides nodrošināšana tīklā*	—	—	600
Siltumnīcefekta gāzes (oglekļa dioksīds) emisijas samazinājums**, nodrošinot izkliedētās AER ģenerācijas pieslēgumus tīklā	—	—	224 700 (t, CO ₂)***

*atbilstoši Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas pieslēgumu metodikai

**atbilstoši 2019. gada CO₂ emisijas faktoram Latvijā⁷

***kopējā stratēģijas periodā sasniedzamā vērtība

Plānotās aktivitātes

Uzņēmuma ilgtspējīga attīstība:

Mūsu vīzija ir kļūt par vienu no labākajiem Eiropas sadales sistēmas operatoriem pakalpojumu kvalitātes, klientu apkalpošanas un tehniskās kompetences jomās. Lai to sasniegtu, visa **pamatā ir klientu uzticība** un klienta gaidām atbilstošas **pieredzes sniegšana**, kā arī **augsta uzņēmuma reputācija**. Ikvienu saskarsmi klientam rada priekšstatu par uzņēmuma tēlu un veido klienta personīgo pieredzi – nodrošinot pakalpojumu, uzlabojot tīkla darbību, veicot darbus klienta īpašumā, novēršot bojājumus, sniedzot klientu apkalpošanu tiešajā kontaktā vai e-vidē. Tāpēc ir ļoti būtiski, ka AS "Sadales tīkls" un ikviens darbinieks turpina transformāciju no tehniska uzņēmuma pieejas (centrā tehnoloģijas, tīkls) uz servisa organizāciju (centrā klients), kas sniedz augstas kvalitātes pakalpojumus.

Klienti kļūst aktīvāki un vēlas efektīvi izmantot ilgtspējīgus elektroenerģijas risinājumus. Sniedzot pakalpojumus ar augsti attīstītu tehnisko nodrošinājumu (kas ietver arī augsti attīstītas tehniskās spējas, digitālos risinājumus), mēs tiecamies uz augstu klientu apmierinātību, virzoties uz izcilu klientu apkalpošanas pieredzi. Attīstoties tehnoloģijām, klients kļūst par aktīvu un gudru elektroenerģijas lietotāju, kas no AS "Sadales tīkls"

⁷ Siltumnīcefekta gāzu emisiju aprēķina metodika. Pieejams:

<https://www.varam.gov.lv/lv/siltumnicefekta-gazu-emisiju-aprekina-metodika>

sagaida padomu elektroenerģijas risinājumu jautājumos. Gan mainoties ārējās vides apstākļiem, gan veicot izmaiņas sadales sistēmas pakalpojumu tarīfos, ilgtermiņā esam spējuši noturēt vidēji augstu klientu apmierinātību, kā arī vidējo juridisko klientu segmentā to pat būtiski kāpināt. Klientu apmierinātības attīstības virzieni nākamajā periodā būs vērsti uz elektroenerģijas piegādes nepārtrauktību, kas ir sabiedrības labklājības fundamenta, uz uzņēmuma reputāciju (AS "Sadales tīkls" ir uzticams, prognozējams un ilgtspējīgs sadarbības partneris) un uz izcilu klientu pieredzes nodrošināšanu.

Pakalpojumu attīstībā un ieviešanā primāri tiek plānots izmantot tās tehnoloģijas, kuras jau ir ieviestas AS "Sadales tīkls", tādējādi veicinot uzņēmuma rīcībā esošo aktīvu rentablāku izlietojumu. Vienlaikus, ekonomiski pamatotos gadījumos, var paredzēt papildu investīcijas, lai nodrošinātu klientu vajadzības. Stratēģijas periodā plānots vērtēt pakalpojumu iespējamo attīstību šādos virzienos: pakalpojumi pieslēguma procesa veicināšanai, digitālo servisu nodrošināšanai, pakalpojumi klienta ietaisēs, pakalpojumi decentralizētas elektroapgādes attīstībā, viedizācības pakalpojumu paplašināšana un attīstība citiem sadales sistēmas operatoriem un citu nozaru sadarbības partneriem, kā arī citiem pakalpojumiem un specifiskām mērķa grupām.

AS "Sadales tīkls" pienākums ir nodrošināt obligāti piemērojamā sprieguma kvalitātes standarta prasībām atbilstošu sprieguma kvalitāti visos pieslēgumos. Turpmākos gados plānota NE 50160 standartam neatbilstoša sprieguma kvalitātes uzlabošana. AS "Sadales tīkls" mērķis ir **novērst šīs elektroapgādes kvalitātes neatbilstības 2–3 gadu laikā** kopš pamatotas sūdzības saņemšanas.

Darbinieki:

Stratēģijas periodā nepieciešams turpināt **stiprināt uzņēmuma tehnoloģisko zinātību**, kā arī attīstīt jaunas darbinieku un sadarbības partneru kompetences jauno funkciju veikšanai. Līdztekus jaunajiem AS "Sadales tīkls" uzdevumiem, uzņēmumam jāspēj **piesaistīt un noturēt zinošus, prasmīgus un atbilstoši kvalificētus darbiniekus**, veicinot kvalitatīvu un drošu darba vietu veidošanu, kā arī īstenojot mūsdienīgu un efektīvu vadības praksi, kas sekmē katra darbinieka produktivitāti un iesaisti, kā arī līdzatbildību savu personīgo un uzņēmuma attīstības mērķu īstenošanā.

AS "Sadales tīkls" jāklūst par **uzņēmumu, kas nepārtraukti mācās**, spēj veiksmīgi pielāgoties mainīgai videi un attīstīties ikvienā tā darbības jomā, stiprinot uzņēmuma, kas mācās, kultūru un veidojot mērķu sasniegšanai atbilstošus procesus un vadības prakses.

Darba drošība:

Lai paaugstinātu darba drošību, AS "Sadales tīkls" plāno veicināt izpratni par darba drošību kā vienu no uzņēmuma galvenajām vērtībām, nodrošināt uz elektroniskiem rīkiem balstītu darba aizsardzības prasību monitoringu, nodrošināt darbiniekus ar inovatīviem darba aizsardzības līdzekļiem, infrastruktūras objektus aprīkot ar nepieciešamajām zīmēm, apzīmējumiem, iezogojumiem. AS "Sadales tīkls" turpinās ievērot nulle toleranci pret negadījumiem darba vietā, kas radušies darba devēja vainas dēļ.

Klimatneitralitāte:

Lai veicinātu klimatneitralitāti, AS "Sadales tīkls" Eiropas Atveseļošanas fonda finansējuma ietvaros veiks tīkla pastiprināšanu, tādējādi veicinot izkliedētās ģenerācijas attīstību, kā arī atbalstot elektroauto uzlādes punktu izbūvi atbilstoši Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas noteiktajai metodikai. Tāpat, lai tiektos uz klimatneitralitāti **savas darbības ietvaros, AS "Sadales tīkls" plāno padziļināti izvērtēt un mazināt ietekmi uz vidi. To plānots sasniegt, veicinot energoefektivitāti, resursefektīvu un videi draudzīgu transportlīdzekļu izmantošanu, ilgtspējīgu ražošanu, kā arī izglītojot darbiniekus klimata jautājumos.**

Tiek plānots **turpināt bioloģiskās daudzveidības saglabāšanu**, izvērtējot un kontrolējot uzņēmuma darbības radīto ietekmi uz īpaši aizsargājamām dabas teritorijām, sugām un biotopiem. AS "Sadales tīkls" plāno izstrādāt vienotu risinājumu putnu ligzdošanas novēršanai uz brīvgaisa transformatoriem, atdalītājiem u.c. konstrukcijām elektroenerģijas pārvades 20 kV līnijās.

►► 6. RISKU ANALĪZE UN TO VADĪBA

Risku pārvaldības sistēma

AS "Sadales tīkls" darbojas nepārtraukti mainīgā vidē, kurā visdažādākie faktori un to kombinācijas var būtiski ietekmēt un apgrūtināt uzņēmuma darbību un finanšu mērķu sasniegšanu. Nolūkā veiksmīgāk pielāgoties mainīgajai darbības videi un tirgus attīstības tendencēm, kā arī paaugstināt savas darbības efektivitāti, AS "Sadales tīkls" valde ir izveidojusi un ieviesusi risku pārvaldības sistēmu, kas pastāvīgi tiek pilnveidota. Risku pārvaldības sistēma ietver AS "Sadales tīkls" izmantotās prakses, rīku un metožu kombināciju, lai identificētu, analizētu, novērtētu, mazinātu un pārvaldītu riskus.

Risku pārvaldības mērķis AS "Sadales tīkls" ir sekmēt izvirzīto mērķu sasniegšanu, klientu vajadzībām atbilstoša, funkcionāla, droša un efektīva tīkla attīstību un ilgtermiņa finanšu stabilitāti, maksimāli pasargājot uzņēmuma aktīvus no neidentificētu vai neapzinātu risku iestāšanās.



Attēls Nr. 14: AS "Sadales tīkls" risku pārvaldības ietvars

Risku pārvaldības principi:

Risku pārvaldība AS "Sadales tīkls" ir neatņemama ikdienas vadības procesu, darbības aktivitāšu, funkciju un citu procesu sastāvdaļa, kas ir saistoša visos uzņēmuma pārvaldības līmeņos. AS "Sadales tīkls" ievēro šādus risku pārvaldības principus:

- risku pārvaldība ir integrēta gan stratēģijas izstrādes un ieviešanas procesos, gan ikdienas operatīvajā darbībā;
- risku pārvaldības sistēma un process ir saskaņoti ar AS "Sadales tīkls" vajadzībām un risku specifiku;
- risku pārvaldība reaģē atbilstoši un savlaicīgi uz ārējām un iekšējām izmaiņām un notikumiem;
- risku pārvaldībā tiek izmantota vēsturiskā, aktuālā, kā arī sagaidāmā nākotnes informācija;

- ▶ notiek regulāra un sistemātiska darbinieku izglītošana un informācijas sniegšana un izskaidrošana veicinot sapratni par risku un tā pārvaldīšanu;
- ▶ risku pārvaldības sistēma tiek pastāvīgi pilnveidota saskaņā ar labākās prakses principiem un pieredzes;
- ▶ atbildību par risku pārvaldību nosaka dažādos AS "Sadales tīkls" vadības līmeņos, precīzi nosakot pienākumus ar mērķi panākt efektīvu uzņēmuma risku pārvaldību;
- ▶ risku pārvaldībai svarīga, objektīva un pietiekama informācija tiek laikus nodota tiem darbiniekiem, kuriem tas nepieciešams;
- ▶ neiecietība attiecībā uz krāpšanu un korupciju.

Trīs aizsardzības līnijas

AS "Sadales tīkls" uzskata risku pārvaldību par neatņemamu korporatīvās pārvaldības procesa sastāvdaļu. Uzņēmums balsta risku pārvaldību uz trim aizsardzības līnijām, efektīvu darbības struktūru, skaidriem mērķiem, stratēģijām un vadlīnijām, kas ir atbilstošas AS "Sadales tīkls" darbības veidam un kuru mērķis ir nodrošināt efektīvu kopējā riska samazināšanu. Ieviestā risku pārvaldības sistēma balstīta uz trīs aizsardzības līniju principa:

Līnija	Kas par to ir atbildīgs	Atbildības
Pirmā	Operatīvā vadība - funkcijas	▶ Identificē riskus ▶ Izstrādā iekšējās kontroles ▶ Nodrošina iekšējo kontroļu ievērošanu ▶ Incidentu identificēšana un analīze ▶ Ziņo par riskiem
Otrā	Kontroles funkcijas un pārraudzības komitejas	▶ Neatkarīgi uzrauga un pārbauda kontroles pasākumu darbību ▶ Iesaistās incidentu analīzē ▶ Palīdz funkcijām identificēt riskus ▶ Ziņo sistematizētā veidā par riskiem
Trešā	Iekšējais audits	▶ Sniedz neatkarīgu novērtējumu par iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti

AS "Sadales tīkls" iekšējās informācijas aprites un kontroles sistēmas nodrošina pārbaudītu, precīzu un ticamu informāciju komunikācijai gan uzņēmuma iekšienē, gan

ar ārējām ieinteresētajām pusēm. AS "Sadales tīkls" vadība regulāri informē darbiniekus gan par ilgtermiņa, gan īstermiņa plāniem.

Risku pārvaldības īstenošana un uzraudzība

Risku pārvaldības nolūkos AS "Sadales tīkls" ir apstiprinājis attiecīgos risku pārvaldības iekšējos tiesību aktus – Risku pārvaldības politiku un Risku pārvaldīšanas noteikumus, kas nosaka risku pārvaldības pamatprincipus un procesus, funkciju atbildības, izmantotās metodes, kā arī kontroli un atbilstošu ziņošanas sistēmu.

Par risku pārvaldību AS "Sadales tīkls" atbildība un pienākumi ir noteikti visos vadības līmeņos:

- ▶ **AS "Sadales tīkls" padome** pārrauga Risku pārvaldības sistēmas darbību, izskata AS "Latvenergo" iekšējā audita ziņojumu par AS "Sadales tīkls" iekšējās kontroles un risku pārvaldības sistēmas darbības efektivitāti, kā arī reizi gadā izskata Risku pārvaldības ziņojumu;
- ▶ **AS "Sadales tīkls" valde** izveido Risku pārvaldības sistēmu, apstiprina iekšējos normatīvos dokumentus risku pārvaldībai, apstiprina ikgadējo Risku pārvaldības ziņojumu, t.sk. aktuālos būtiskos riskus, nodrošina risku vadību atbilstoši noteiktajam Risku apetītes definējumam, ne retāk kā reizi gadā sniedz ziņojumu AS "Sadales tīkls" Padomei par Koncerna risku pārvaldību.

Uzņēmuma struktūrvienības veic ikgadēju risku pārskatīšanu, tostarp mainoties iekšējai vai ārējai videi, notiekot incidentiem, u.c. gadījumos. Savukārt Koncerna būtiskākie riski regulāri tiek analizēti starpfunkcionālās darba grupās. Analīzes ietvaros tiek identificēti iespējamie risku scenāriji, novērtēta riska iespējamība un ietekme, apzinātas kritiskās kontroles un izstrādāti risku mazinoši pasākumi. Regulāri tiek uzraudzīta kritisko kontroļu īstenošana un risku mazinošo pasākumu ieviešana. Risku apetīte ir definēta, ievērojot šādus principus:

- ▶ Riska apetīte ir saistīta ar stratēģiskiem mērķiem;
- ▶ Risku apetīte tiek definēta katrai risku grupai (stratēģiskie, darbības, finanšu, juridiskās, atbilstības un krāpšanas riskiem);
- ▶ Riska apetīti definē riskiem, kurus var pārvaldīt pie normāliem biznesa apstākļiem;
- ▶ Riska apetīte tiek definēta gan kvalitatīvi (aprakstoši), gan kvantitatīvi (rādītājs);
- ▶ Riska apetīti pārskata reizi gadā.

Risku iedalījums grupās

AS "Sadales tīkls" tiek pārvaldīti visi riski:

Stratēģiskie riski – riski, kas saistīti ar stratēģiski nozīmīgu kapitālieguldījumu projektu īstenošanu, jaunu un inovatīvu tehnoloģiju risinājumu ieviešanu. Galvenie šīs grupas risku vadības instrumenti ir izmaiņu un attīstības tendenču monitorings

enerģētikas nozarē, politiskajā vidē, līdzdalība aktualitātēs, kas skar uzņēmuma darbības sfēru, kā arī nepieciešamo izmaiņu izvērtēšana un ieviešana AS "Sadales tīkls".

Finanšu riski – AS "Sadales tīkls" darbība ir pakļauta vairākiem finanšu riskiem: tirgus riskiem, kredītriskam, likviditātes un naudas plūsmas riskam. Finanšu risku vadības politika ir orientēta uz šo risku potenciāli negatīvās ietekmes samazināšanu uz finanšu rezultātiem. Finanšu risku vadības ietvaros tiek izmantotas finanšu risku kontroles un veikti risku ierobežošanas pasākumi.

Darbības riski – Darbības risku pārvaldības pamatā ir ikviena AS "Sadales tīkls" darbinieka izpratne un atbildība par viņa pārziņā esošajiem ikdienas darbiem un ar tiem saistītajiem riskiem. Tie var rasties no nepilnīgiem vai nepietiekami efektīviem procesiem un sistēmām, no darbinieku kļūdām vai nepietiekamas kompetences, kā arī no iekārtu bojājumiem vai ārējiem notikumiem. Darbības risku pārvaldības mērķis ir mazināt nevēlamu notikumu negatīvo ietekmi. Lai to īstenotu, uzņēmums nepārtraukti attīsta iekšējās kontroles sistēmu, kā arī izmanto apdrošināšanas pakalpojumus. AS "Sadales tīkls" regulāri analizē arī savu sadarbības partneru sniegto pakalpojumu efektivitāti, kurus uzņēmums piesaista elektrotīkla izbūvei, uzturēšanas un remontu darbiem.

Juridiskie un atbilstības riski – riski, kas izriet no dažādām ES un Latvijas Republikas tiesību aktu prasībām. Galvenie juridisko un atbilstības risku vadības rīki ir AS "Sadales tīkls" darbības sfēru ietekmējošu izmaiņu un attīstības tendenču uzraudzība juridiskajā vidē, līdzdalība jaunu normatīvo dokumentu izstrādes procesā, aktīva dalība nozares profesionālajās organizācijās, to ietvaros veidojot un aizstāvot AS "Sadales tīkls" pozīciju un intereses, kā arī nepieciešamo izmaiņu ieviešana uzņēmumā. Tiek organizētas regulāras tikšanās un komunikācija ar Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisiju, skaidrojot lēmumu potenciālās sekas uz regulēto pakalpojumu sniedzējiem un AS "Sadales tīkls" kopumā, uzņēmuma ilgtermiņa attīstības jautājumus un Tehniskās politikas nosacījumus.

Krāpšanas un korupcijas riski – iespējamība, ka kāds no darbiniekiem vai darbinieku grupa ar nodomu rīkosies savu vai citas personas interešu labā, gūstot nepienākošos labumu un nodarot koncernam finansiālu vai reputācijas kaitējumu. AS "Sadales tīkls" vadība veicina uz godprātības principiem balstītu darbību, atbilstību ētikas normām, kā arī veic nepieciešamās darbības, lai novērstu krāpšanas un korupcijas riskus un nodrošinātu kontroles vides pilnveidi. Visos organizācijas līmeņos ir noteiktas atbildīgās personas par kontroli izveidi un veikšanu. Lai attīstītu darbinieku izpratni par iekšējās kontroles vidi un procesiem, regulāri tiek veiktas darbinieku apmācības. Lai maksimāli mazinātu jebkāda veida ļaunprātīgu, nepareizu vai nelikumīgu rīcību personīgā labuma gūšanai, AS "Sadales tīkls" ir noteikts dāvanu pieņemšanas un piedāvāšanas aizliegums, izņemot reklāmas priekšmetus un citas lietas, kuru materiālā vērtība ir nenozīmīga, amatu savienošanas aizliegums, izņemot gadījumus, kad ir saņemta darba devēja rakstiska piekrišana.

►► 7. STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANAS PROCESS

Stratēģijas īstenošanas process ietver stratēģisko mērķu komunikāciju uzņēmumā, uzņēmuma Finanšu vadības plāna un Attīstības plāna aktualizēšanu, ikgadēju budžeta un gada mērķu noteikšanu, izpildi un izpildes kontroli. AS “Sadales tīkls” ir izstrādāta un ieviesta sistēma, kas paredz uzņēmuma gada mērķu noteikšanu un budžeta sastādīšanu atbilstoši stratēģijā noteiktajiem darbības un finanšu mērķiem, Attīstības plānā noteiktajām aktivitātēm, to apstiprināšanu un izpildes novērtēšanu.

Reizi ceturksnī AS “Sadales tīkls” valde vērtē gada mērķu sasniegšanas progresu, budžeta izpildes rādītājus, un reizi gadā AS “Sadales tīkls” Akcionāru sapulce apstiprina noteikto gada mērķu izpildi. AS “Sadales tīkls” valde reizi gadā vienlaicīgi ar gada mērķu izpildes apstiprināšanu novērtēs stratēģijas īstenošanas progresu saskaņā ar Ministru kabineta noteikumiem Nr. 95 “Kārtība, kādā tiek vērtēti darbības rezultāti un finanšu rādītāji kapitālsabiedrībai, kurā valstij ir izšķirošā ietekme”. Konstatējot būtiskas novirzes, kas liecina, ka plānotie finanšu vai darbības mērķi netiks sasniegti, stratēģija un tai pakārtotie uzņēmuma darbības plānošanas dokumenti tiks pārskatīti.