



**SIA “Vnk serviss”
VIDĒJA TERMIŅA
DARBĪBAS STRATĒGIJA
2021 - 2025**

SATURS

SATURS	2
1. SAĪSINĀJUMI	3
2. IEVADS	3
3. VISPĀRĒJA INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU	5
INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBAS BIZNESA MODELI, t.sk. PAR PRODUKTIEM UN PAKALPOJUMIEM, TIRGUS, KONKURENTU APRAKSTU.....	10
3.1. VENTSPILS NOVADA PAŠVALDĪBAS DELEĢĒTIE UZDEVUMI UN FUNKCIJAS.....	10
3.2. Siltumapgādes pakalpojumu joma	11
3.3. Ūdensapgādes un notekūdeņu attīrīšanas pakalpojumu joma	12
3.4. Dzīvojamo namu pārvaldības un īres pakalpojumu joma	13
4. KAPITĀLSABIEDRĪBAS STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE	15
5. KAPITĀLSABIEDRĪBAS VĪZIJA, MISIJA, STRATĒĢISKIE MĒRĶI UN ILGTERMIŅA PRIORITĀTES.....	18
5.1. Vīzija.....	18
5.2. Misija	18
5.3. Uzņēmumam izvirzītais vispārējais mērķis	18
5.4. Stratēģiskie mērķi un ilgtermiņa prioritātes	19
5.5. Finanšu mērķi	22
5.6. Nefinanšu mērķi.....	23
6. KAPITĀLSABIEDRĪBAS RISKU ANALĪZE	24
7. KAPITĀLSABIEDRĪBAS DARBĪBAS EFEKTIVITĀTI RAKSTUROJOŠIE REZULTATĪVIE RĀDĪTĀJI un STRATĒĢIJAS ĪSTENOŠANAS un UZRAUDZĪBAS KĀRTĪBA	26

1. SAĪSINĀJUMI

Siltumenerģijas ražošana, sadale, piegāde un tirdzniecība – *siltumapgāde*.

Ūdens ieguve un sagatavošana, ūdens piegāde – *ūdensapgāde*.

Notekūdeņu savākšana un attīrīšana – *notekūdeņu attīrīšana*.

Daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana un apsaimniekošana – *dzīvojamo namu pārvaldība*.

Ventspils novada pašvaldībai piederošo īres dzīvokļu fonda pārvaldība – *īres pakalpojumu joma*.

Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija – *SPRK*.

2. IEVADS

SIA VNK serviss vidēja termiņa darbības stratēģija ir vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments, kurā noteikti uzņēmuma stratēģiskie mērķi, (t.sk., finanšu un nefinanšu mērķi, veikta kapitālsabiedrības stipro un vājo pušu, iespēju un draudu, risku analīze), kā arī definētas rīcības un aktivitātes, kas būtu īstenojamas 2021.-2025. gadā.

Šis dokuments nosaka uzņēmuma turpmākās attīstības virzienus, sadarbības principus un iespējas ar Ventspils novada pašvaldību, pilsētas iedzīvotājiem un citiem partneriem, risinot infrastruktūras objektu uzturēšanas un attīstīšanas, pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas un dzīvojamo māju pārvaldības jautājumus, kā arī kapitālsabiedrības efektīvas pārvaldības jautājumus kopā ar iesaistītajām pusēm.

Stratēģija ir pamats SIA VNK serviss turpmākās darbības virziena noteikšanai un ievērošanai, ņemot vērā izvirzītos mērķus un uzdevumus. Dokumenta izstrāde veikta pamatojoties, uz Publiskās personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma XII nodaļas 57.pantu.

Vidējā termiņa stratēģijas izstrāde veikta, ņemot vērā:

- pašvaldības noteiktos kapitālsabiedrības **vispārējos stratēģiskos mērķus**¹ atbilstoši Ventspils novada pašvaldības attīstības programmai 2020 - 2026, kas izstrādāta pakārtoti Ventspils novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijai 2030;
- kapitālsabiedrības **finanšu**² **un ne-finanšu**³ **mērķus**, kā arī kapitālsabiedrības darbības efektivitāti raksturojošus rezultātīvos rādītājus.

¹*Vispārējie stratēģiskie mērķi — publiskas personas augstākās lēmējinstiūcijas noteikti kapitālsabiedrības mērķi, kurus publiska persona vēlas sasniegt ar līdzdalību kapitālsabiedrībā un kuri izriet no tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem (Avots: Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums).*

²*Finanšu mērķi — kapitālsabiedrības mērķi, kas saistīti ar tās finanšu darbības stāvokli (tai skaitā rentabilitāte, kapitāla struktūra, apgrozījums, dividendes un peļņa (Avots: Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums).*

³*Ne-finanšu mērķi — kapitālsabiedrības mērķi, kas izriet no kapitālsabiedrībai noteiktā vispārējā stratēģiskā mērķa, tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem un ir saistīti ar publiskai personai noteikto funkciju izpildes nodrošināšanu (Avots: Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums).*

Kā pašvaldības stratēģiskais ne-finanšu mērķis Ventspils novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijā 2030 noteikts: “**Ūdensapgādes, kanalizācijas sistēmas un siltumapgādes pakalpojumu nodrošināšana** Ugāles, Ventavas un Piltenes novada nozīmes attīstības centros, kā arī Ances, Blāzmas, Jūrkalnes, Popes, Tārgales, Stiklu, Usmas, Užavas, Ziru, Zlēku, Zūru un Vārves vietējās nozīmes centros.”

Ventspils novada pašvaldības kapitālsabiedrības pārvaldības noteikumos **noteiktais vispārējais stratēģiskais mērķis** ir veicināt efektīvu, caurskatāmu, labas pārvaldības principiem atbilstošu kapitālsabiedrības pārvaldību, ekonomiski pamatotu resursu izmantošanu, lai nodrošinātu kapitālsabiedrības stabilu darbību un darbības ilgtspēju, kur kapitālsabiedrībai pieejamo resursu ietvaros jāīsteno šādu stratēģisko mērķu sasniegšana:

- jānodrošina finanšu līdzekļu efektīva pārvaldīšana;
- jāizveido iekšējās kontroles un pārvaldes pasākumu kopums, nodrošinot labu pārvaldību, normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei atbilstošu darbību, korupcijas un interešu konflikta risku novēršanu;
- savlaicīgi jāidentificē darbības riski un darbības pilnveidošanas virzieni;
- jāievieš un jāattīsta progresīvas metodes darba procesu efektīvai izpildei un kontrolei;
- jānodrošina personāla kompetenču attīstība, uzlabojot darba produktivitāti;
- jāpilnveido sadarbība ar iestādēm, partneriem un sabiedrību kopumā.

Pārvaldot kapitālsabiedrību un kapitāla daļas, jāievēro šādi pamatprincipi:

- kapitālsabiedrības darbības efektivitāte, tiesiskums un atbilstība sabiedrības interesēm;
- dalībnieka lēmumu tiesiskums un efektivitāte;
- kapitālsabiedrības darbības uzraudzība;
- kapitālsabiedrības mērķu un uzdevumu noteikšana, kontrole un izvērtēšana.

3. VISPĀRĒJA INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBU

SIA "VNK serviss" ir 100% Ventspils novada pašvaldības kapitālsabiedrība, kas vēsturiski dibināta 11.01.2002. kā Ugāles pagasta bezpeļņas organizācija sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Ugāles namu pārvalde", pēc tam 09.11.2004. ierakstīta Komercreģistrā kā pašvaldības SIA "Ugāles nami" un 05.10.2017. mainīts sabiedrības nosaukums uz SIA "VNK serviss". Komerksabiedrība darbojas saskaņā ar Statūtiem, Valdes reglamentu un Ventspils novada pašvaldības kapitāldaļu turētāja lēmumiem un rīkojumiem. SIA "VNK serviss" nepieciešams Ventspils novada domes apstiprinājums attiecībā uz tarifiem, investīciju plānošanu, aizņēmumiem, nozīmīgu iegāžu un piegāžu līgumu slēgšanu, lielāku iekārtu iepirkumu un nomaiņu, izmaiņām štatū sarakstā un citu nozīmīgu lēmumu pieņemšanā.

Kapitālsabiedrības firma	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "VNK serviss"
Juridiskā adrese	Rūpnīcas iela 2-31, Ugāle, Ugāles pagasts, Ventspils novads, LV-3615
Centrālā biroja adrese	Andreja iela 6, Ventspils, LV-3601
Pamatkapitāla lielums	EUR 1 370 502,00 (viens miljons trīs simti septiņdesmit tūkstoši pieci simti un divi euro) apmērā, kas sastāv no 1 370 502 kapitāla daļām, ar katras daļas nominālvērtību EUR 1,00.
Dalībnieku sastāvs un piederošo daļu skaits	Ventspils novada pašvaldība (100%)
Kapitālsabiedrības darbības veids	<p>Uzņēmuma pamatdarbības jomas, kurās uzņēmums sniedz pakalpojumus juridiskām un fiziskām personām Ventspils novadā, ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - siltumapgāde; - ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde; - notekūdeņu savākšana un attīrīšana; - daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldība. <p>Papildus uzņēmums nodrošina Ventspils novada pašvaldībai piederošo trīs dzīvokļu fonda pārvaldību (trīs pakalpojumu joma).</p> <p>Sabiedrības komercdarbības veidi, saskaņā ar NACE klasifikatoru ir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nekustamā īpašuma pārvaldīšana par atlīdzību vai uz līguma pamata (68.32); - Elektroenerģijas, gāzes un siltumapgāde (35); - Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde (36);

	<ul style="list-style-type: none"> - Notekūdeņu savākšana un attīrīšana (37); - Sauszemes palīgtransporta darbības (52.21); - Pārējo apmešanās vietu darbība (55.9); - Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana (35); - Citu inženiersistēmu montāža (43.29); - Būvdarbu pabeigšana (43.3); - Citur neklasificētie specializētie būvdarbi (43.99) <p>Darbības veidi saistībā ar Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas novēršanas likumu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aģenta vai starpnieka pakalpojumi darījumos ar nekustāmo īpašumu; - Starpniecība nekustamā īpašuma tirdzniecībā. 															
<p>Īsa informācija par kapitālsabiedrības attīstību un tās vēsturiskajiem datiem</p>	<p>Līdz 2017. gada oktobrim SIA “VNK serviss” (tobrīd ar nosaukumu – PSIA “Ugāles nami”) bija lokāli strādājošs uzņēmums Ugāles pagastā un Puzes pagasta Blāzmas ciemā, kas nodarbojās ar ūdensapgādi un notekūdeņu attīrīšanu, kā arī ar siltumapgādi Ugāles pagasta un Puzes pagasta Blāzmas ciema patērētājiem, t.sk. nodrošināja dzīvojamo māju pārvaldības funkciju īstenošanu un pašvaldības īres fonda pārvaldību.</p> <p>Pēc Ventspils novada domes deputātu lēmuma pieņemšanas 2017. gada nogalē par uzņēmuma pakāpenisku paplašināšanu (nododot komercsabiedrības pārvaldībā visa novada komunālo saimniecību), tika nomainīts uzņēmuma nosaukums un sākot ar 2018. gadu uzņēmums (savstarpēji noslēgto līgumu ietvaros ar Ventspils novada pašvaldību) uzsāka nodrošināt ūdensapgādes, notekūdeņu attīrīšanas, dzīvojamā fonda pārvaldības un pašvaldības īres fonda pārvaldības pakalpojumu sniegšanu arī Vārves un Užavas pagastu iedzīvotājiem, un siltumapgādes ražošanu un piegādāšanu Užavas pagastā, kā arī Vārves pagasta Ventavas ciemā.</p> <p>2019.gadā uzņēmums uzsāka nodrošināt ūdensapgādes, notekūdeņu attīrīšanas, dzīvojamā fonda pārvaldības un pašvaldības īres fonda pārvaldības pakalpojumu sniegšanu Ziru, Usmas, Popes pagastos un Puzes pagasta Stiklos, tāpat kā siltumapgādes nodrošināšanu Usmas pagastā (pēc katlu mājas otrās kārtas modernizācijas) un Puzes pagasta Stiklos.</p> <p>Kopš 2020. gada uzņēmums nodrošina ūdensapgādes, notekūdeņu attīrīšanas, dzīvojamā fonda pārvaldības un pašvaldības īres fonda pārvaldības pakalpojumu sniegšanu Zlīkās, Ancē, un dzīvojamā fonda pārvaldības un pašvaldības īres fonda pārvaldības pakalpojumu sniegšanu Piltenē un Tārgalē.</p> <p>2021. gada laikā plānots pārņemt arī Piltenes un Tārgales ūdensapgādes, notekūdeņu attīrīšanas un siltumapgādes pakalpojumu sniegšanu, kā arī pārējās funkcijas, kuras deleģēs pašvaldība, t.sk. deleģēto pakalpojumu sniegšanu Jūrkalnes pagastā.</p> <p>Paralēli savai pamatdarbībai uzņēmums vēsturiski sniedz arī citus papildus pakalpojumus un remonta darbu pakalpojumus pagastu pašvaldības iestādēm un iedzīvotājiem.</p> <table border="1" data-bbox="448 1839 1350 2018"> <thead> <tr> <th>RĀDĪTĀJS</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aproziājums</td> <td>621'449</td> <td>670'581</td> <td>966'453</td> <td>1'405'313</td> </tr> <tr> <td>Pārskata gada peļņa vai zaudējumi</td> <td>58'541</td> <td>44'992</td> <td>-11'195</td> <td>-222'539</td> </tr> </tbody> </table>	RĀDĪTĀJS	2016	2017	2018	2019	Aproziājums	621'449	670'581	966'453	1'405'313	Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	58'541	44'992	-11'195	-222'539
RĀDĪTĀJS	2016	2017	2018	2019												
Aproziājums	621'449	670'581	966'453	1'405'313												
Pārskata gada peļņa vai zaudējumi	58'541	44'992	-11'195	-222'539												

	Iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa vai zaudējumi	-221'988	-163'447	311'416	322'611
	Aktīvu kopsumma	4'614'243	4'542'152	6'432'832	6'695'541
	Debitori kopā	405'897	426'268	478'244	419'679
	Kreditori kopā				
	- Ilgtermiņa	3'513'361	3'357'651	5'238'591	5'520'019
	- Īstermiņa	286'508	302'955	406'479	565'299
	Pamatkapitāls (uz perioda beigām)	932'428	954'608	1'064'980	1'109'980
	Pašu kapitāls (uz perioda beigām)	814'374	881'546	787'762	610'223
	Darbinieku skaits	22	26	36	50
Kapitālsabiedrības vadības modelis	<p>Kapitālsabiedrības izpildinstitūciju veido valde, kuru ieceļ Dalībnieku sapulce. Valde savu darbu organizē atbilstoši Statūtiem, Valdes reglamentam un Kapitāldaļu turētāja noteikumiem un lēmumiem.</p> <p>Dalībnieka funkciju pilda kapitāldaļu turētāja – Ventspils novada pašvaldības izpilddirektors.</p> <p>Saskaņā ar 27.02.2020. kapitālsabiedrības pārvaldības noteikumu Nr. 1 punktu Nr. 9 "Kapitāla daļu turētāja pārstāvis pieņem dalībnieku sapulces kompetencē esošus lēmumus par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapitālsabiedrības budžeta, gada pārskata apstiprināšanu; - Peļņas izlietošanu; - Valdes locekļa ievēlēšanu un atsaukšanu; - Revidenta ievēlēšanu un atsaukšanu; - Prasības celšanu pret valdes locekli vai par atteikšanos no prasības celšanas; - Kapitālsabiedrības statūtu apstiprināšanu un grozīšanu; - Atlīdzības apmēru revidentam un valdes loceklim; - Pamatkapitāla palielināšanu vai samazināšanu; - Kapitālsabiedrības reorganizāciju; - Likvidatora ievēlēšanu un atsaukšanu; - Stratēģijas apstiprināšanu; - Nodrošina regulāru kapitālsabiedrības finanšu un saimnieciskās darbības analīzi, nepieciešamības gadījumā piesaistot ārējās un iekšējās revīzijas; - Koordinē pašvaldībai sniedzamās informācijas saņemšanu, kas nepieciešama kapitālsabiedrības pārvaldībai; - Veic citas darbības, kas izriet no normatīvajiem aktiem un kapitāldaļu turētāja noteikumiem." 				

<p>Uzņēmuma struktūra</p>	<p><u>Saimnieciskā darbība šobrīd ģeogrāfiski tiek organizēta 3 iecirkņos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ugāles iecirknis, kurā ietilpst Ugāles pagasts, Puzes pagasts (Stiklu un Blāzmas ciemi), Usmas pagasts, Popes pagasts un Ances pagasts; - Vārves iecirknis, kurā ietilpst Vārves pagasts (Vārves, Ventavas un Zūru ciemi), Užavas pagasts un Ziru pagasts, ar laiku Jūrkalnes pagasts; - Piltenes iecirknis, kurā ietilpst Zlēku pagasts, Tārgales un Piltenes pagasti. <p><u>Pamatdarbība tiek iedalīta 3 galvenajās pakalpojumu jomās:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - siltumapgāde, ko ikdienas tehniskajā organizatoriskajā līmenī pārrauga pamatdarbības struktūrvienības vadītājs (enerģētikas jomā), savukārt attīstības un inovāciju ieviešanas jomā tehniskais direktors, kurš ir arī atbildīgs par stratēģisko mērķu sasniegšanu šajā jomā; - ūdensapgāde un notekūdeņu attīrīšana, ko ikdienas tehniskajā un organizatoriskajā līmenī, atbilstoši ģeogrāfiskajai teritorijai, šobrīd pārrauga 3 iecirkņa priekšnieki, savukārt attīstības un inovāciju ieviešanas jomā tehniskais direktors, kurš ir arī atbildīgs par stratēģisko mērķu sasniegšanu šajā jomā; - dzīvojamo māju pārvaldīšana un Ventspils novada pašvaldības īres dzīvokļu pārvaldības nodrošināšana, kuru pārrauga apsaimniekošanas nodaļas vadītājs, kurš ir arī atbildīgs par stratēģisko mērķu sasniegšanu šajā jomā. <p><u>Strukturāli:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uzņēmuma vadība realizē stratēģijas ieviešanu, inovāciju iniciēšanu un pārmaiņu vadību, kopā ar administrācijas personālu nodrošina uzņēmuma ikdienas darba organizēšanu, darba organizatorisko apkalpošanu. - Komunālās infrastruktūras uzturēšanas un saimniecības nodaļas (siltumapgādē, ūdensapgādē, notekūdeņu attīrīšanā) pārziņā ir infrastruktūra, siltumapgāde, ūdensapgādes un notekūdeņu attīrīšana. Nodaļas pienākumos ietilpst komunālās infrastruktūras un saimniecības attīstības racionāla plānošana, infrastruktūras un ražošanas procesu tehnisko dokumentāciju izstrāde, sakārtošana un aktualizēšana, kustamo pamatlīdzekļu saimniecības uzturēšana un pārvaldība, tekošo remonta darbu plānošana, tehnisko darbinieku noslodzes plānošana, avārijas un remonta brigādes izveide, tās grafika plānošana, ražošanas efektivitātes un kvalitātes uzlabošana. - Īpašumu apsaimniekošanas nodaļas (daudzdzīvokļu namos, pašvaldības īres dzīvokļos) pārziņā ir daudzdzīvokļu namu apsaimniekošana, pašvaldības dzīvokļu apsaimniekošana un pārējie servisa pakalpojumi, t.sk. labiekārtošana. Nodaļas pienākumos ietilpst daudzdzīvokļu namu pārvaldības jomas darbības nodrošināšana, pašvaldībai piederošo īres dzīvokļu pārvaldības jomas nodrošināšana, centralizētās klientu pieteikumu sistēmas ieviešana un pārvaldība, tehnisko darbinieku noslodzes plānošana un klientu servisa uzlabošana. - Finanšu un grāmatvedības nodaļas pārziņā ir grāmatvedības nodrošināšana un finanšu plānošana. Nodaļas pienākumos ietilpst budžeta izstrāde un budžeta izpildes kontroles procesuālās efektivitātes uzlabošana, uzskaites programmu (moduļu) ieviešana
----------------------------------	--

	<p>datu apstrādes ātruma palielināšanai, SPRK tarifu izstrāde un komunikācija ar SPRK, debitoru parādu piedziņa un preventīvā darba uzlabošana, maksāšanas iekasēšanas procesam patērēto resursu optimizēšana (izmaksu un laika).</p> <p>Vidējā termiņā, realizējot apjomīgus investīciju un ārējā finansējuma projektus, uzņēmumā plānots izvērtēt arī nepieciešamību veidot ārējā finansējuma piesaistes, pētniecības un attīstības projektu nodaļu.</p>																																				
<p>Nodokļi un nodevas</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="448 486 799 533">Nodokļa veids</th> <th data-bbox="799 486 991 533">2017</th> <th data-bbox="991 486 1182 533">2018</th> <th data-bbox="1182 486 1369 533">2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="448 533 799 584">IIN</td> <td data-bbox="799 533 991 584">25'614</td> <td data-bbox="991 533 1182 584">38'189</td> <td data-bbox="1182 533 1369 584">55'902</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 584 799 636">VSAOi</td> <td data-bbox="799 584 991 636">51'149</td> <td data-bbox="991 584 1182 636">89'753</td> <td data-bbox="1182 584 1369 636">139'531</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 636 799 687">PVN</td> <td data-bbox="799 636 991 687">59'149</td> <td data-bbox="991 636 1182 687">109'979</td> <td data-bbox="1182 636 1369 687">175'531</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 687 799 739">DRN</td> <td data-bbox="799 687 991 739">1'998</td> <td data-bbox="991 687 1182 739">3'358</td> <td data-bbox="1182 687 1369 739">5'383</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 739 799 790">URVN</td> <td data-bbox="799 739 991 790">90</td> <td data-bbox="991 739 1182 790">148</td> <td data-bbox="1182 739 1369 790">219</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 790 799 842">UIN</td> <td data-bbox="799 790 991 842">0</td> <td data-bbox="991 790 1182 842">0</td> <td data-bbox="1182 790 1369 842">0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 842 799 938">Sabiedriskā pakalpojuma regulatora valdes nodeva (siltumapgāde)</td> <td data-bbox="799 842 991 938">0</td> <td data-bbox="991 842 1182 938">0</td> <td data-bbox="1182 842 1369 938">0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 938 799 1003">KOPĀ</td> <td data-bbox="799 938 991 1003">138'141</td> <td data-bbox="991 938 1182 1003">241'427</td> <td data-bbox="1182 938 1369 1003">357'566</td> </tr> </tbody> </table>	Nodokļa veids	2017	2018	2019	IIN	25'614	38'189	55'902	VSAOi	51'149	89'753	139'531	PVN	59'149	109'979	175'531	DRN	1'998	3'358	5'383	URVN	90	148	219	UIN	0	0	0	Sabiedriskā pakalpojuma regulatora valdes nodeva (siltumapgāde)	0	0	0	KOPĀ	138'141	241'427	357'566
Nodokļa veids	2017	2018	2019																																		
IIN	25'614	38'189	55'902																																		
VSAOi	51'149	89'753	139'531																																		
PVN	59'149	109'979	175'531																																		
DRN	1'998	3'358	5'383																																		
URVN	90	148	219																																		
UIN	0	0	0																																		
Sabiedriskā pakalpojuma regulatora valdes nodeva (siltumapgāde)	0	0	0																																		
KOPĀ	138'141	241'427	357'566																																		

4. INFORMĀCIJA PAR KAPITĀLSABIEDRĪBAI DELEĢĒTAJĀM FUNKCIJĀM, BIZNEŠA MODELI, PRODUKTIEM UN PAKALPOJUMIEM, T.SK. TIRGUS, KONKURENTU APRAKSTU

SIA "VNK serviss" galvenās darbības jomas ir:

Siltumapgāde - siltumenerģijas ražošana, sadale, piegāde un tirdzniecība;

Ūdensapgāde un notekūdeņu attīrīšana - ūdens ieguve un sagatavošana, ūdens piegāde un notekūdeņu savākšana un attīrīšana;

Dzīvojamo namu pārvaldība un īres pakalpojumu joma - daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšana un apsaimniekošana un Ventspils novada pašvaldībai piederošo īres dzīvokļu fonda pārvaldība.

Uzņēmums nodrošina ūdensvada un kanalizācijas tīklu apkalpošanu un remontu, kā arī sniedz citus pakalpojumus, kuri ir saistīti ar pamatdarbību, piemēram, servisa pakalpojumus apsaimniekojamajos namos un īres dzīvokļos.

4.1. VENTSPILS NOVADA PAŠVALDĪBAS DELEĢĒTIE UZDEVUMI UN FUNKCIJAS

Ar 13.11.2014. noslēgto deleģēšanas līgumu starp pašvaldību un uzņēmumu (ar tā pielikumiem) uzņēmumam ir deleģēta zemāk uzskaitīto pārvaldes uzdevumu īstenošana **siltumapgādes jomā**:

- 1) Siltumenerģijas ražošana atbilstoši siltumenerģijas ražošanas licences nosacījumiem, ja saskaņā ar normatīvajiem aktiem tāda ir piešķirta;
- 2) Siltumenerģijas piegāde, nodrošinot nepārtrauktu pakalpojumu sniegšanu ēku, būvju apsildei enerģijas lietotājiem atbilstoši normatīvo aktu prasībām;
- 3) Siltumenerģijas realizācija atbilstoši siltumenerģijas apgādes pakalpojumu tarifu aprēķināšanas metodikai.

Ar 04.06.2008. noslēgto līgumu par ūdenssaimniecības pakalpojumu sniegšanu starp pašvaldību un uzņēmumu (ar tā pielikumiem), uzņēmumam ir deleģēta zemāk uzskaitīto pārvaldes uzdevumu īstenošana **ūdensapgādes un kanalizācijas, notekūdeņu savākšanas, novadīšanas un attīrīšanas jomā**:

- 1) Dzeramā ūdens ieguve un ražošana atbilstoši dzeramā ūdens obligātajām nekaitīguma un kvalitātes prasībām;
- 2) Dzeramā ūdens piegāde, nodrošinot ūdens spiedienu ūdensvada tīklā ne mazāku par būvnormatīvos paredzēto daudzstāvu dzīvojamai apbūvei;
- 3) No ūdensvada tīkla piegādātā dzeramā ūdens realizācija;
- 4) Notekūdeņu savākšana un novadīšana līdz notekūdeņu attīrīšanas iekārtām;
- 5) Notekūdeņu attīrīšanas un novadīšana virszemes ūdens objektos atbilstoši noteikumiem par piesārņojošo vielu emisiju ūdenī;
- 6) Kanalizācijas pakalpojumu realizācija;

- 7) Ūdensapgādes un kanalizācijas tīkla un infrastruktūras, kas izmantojama sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai, uzturēšana, apkalpošana, atjaunošana un rekonstrukcija;
- 8) Eiropas Savienības fondu un citu ārvalstu finanšu instrumentu projektu īstenošanas rezultātā gūto labumu apsaimniekošana un uzturēšana, ja Ventspils novada dome nav lēmusi citādāk vai tas nav pretrunā ar projekta īstenošanas nosacījumiem.

Vienlaikus ar Ventspils novada pašvaldības domes lēmumiem laika posmā kopš 2017. gada SIA "VNK serviss" tiek nodotas arī pašvaldībai daļēji un 100% piederošo dzīvojamo māju pārvaldīšanas tiesības un Ventspils novada pašvaldībai piederošo īres dzīvokļu fonda pārvaldība visos novada pagastos, izņemot Jūrkalni, kas tiks nodota 2021.gada jūlijā.

4.2. SILTUMAPGĀDES PAKALPOJUMU JOMA

SIA "VNK serviss" šobrīd siltumapgādes pakalpojumu īsteno 6 teritorijās - Ugāles, Užavas, Usmas pagastos un Puzes pagasta Stiklu ciemā un Blāzmā, Vārves pagasta Ventavā. 2021.gada laikā siltumapgādes pakalpojumu nodošana uzņēmumam norisināsies arī Tārgales un Jūrkalnes pagastos, kā arī Piltenes pilsētā un teritorijā.

2019. gadā ir pārdoti ~ 8 tūkst. MWh un 2020. gadā ~ 10 tūkst. MWh, kā arī vēl šobrīd katrā atsevišķajā reģionā (pagastā, ciemā) uzņēmums piemēro atšķirīgus siltumapgādes pakalpojumu tarifus, kas pirms PVN svārstās no 59,49 līdz 73,017 EUR/MWh un kas tiek piemēroti atbilstoši instrumentālās uzskaites faktiskajiem patēriņa rādītājiem. Vienlaicīgi ar pārdotā MWh apjoma 5 tūkstošu MWh atzīmes pārsniegšanu, uzņēmumam ir saistoša pakalpojumu tarifu izstrāde, atbilstoši Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas metodikai, un 2020. gadā uzsākts tarifa izstrādes un saskaņošanas process ar Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisiju.

Ugāles, Puzes, Usmas, Ventavas un Užavas katlu mājas pēdējo gadu laikā ir renovētas (vai izbūvētas no jauna) un tajās tiek nodrošināta mūsdienīga, gandrīz pilnībā automatizēta siltumapgādes ražošana, tikmēr Stiklu, Tārgales, Piltenes un Jūrkalnes katlu mājās šobrīd siltumapgādes ražošana norisinās ekspluatējot esošās daļēji automatizētās vai neautomatizētās šķeldas (vai malkas) katlu iekārtas, kuru ekspluatācijas termiņš tuvojas beigām, un nodarbinot ražošanā kurinātājus maiņās, kas rada salīdzinoši lielas cilvēkresursu izmaksas uz vienu saražoto MWh. Viena no uzņēmuma vidēja termiņa prioritātēm ir veikt šo katlu māju un iekārtu pārdomātu modernizāciju, izvērtējot iespējas piesaistīt papildus ārējo finansējumu un nodrošinot pēc iespējas automatizētus un ekonomiski racionālus siltuma ražošanas procesus ar pēc iespējas zemākiem siltuma zudumiem. **Stratēģijas ietvaros galvenie mērķi siltumapgādes pakalpojumu jomā ir samazināt siltumapgādes zudumus (%), kā arī viena MWh saražošanai nepieciešamo cilvēkstundu apjomu (h/MWh).**

Vārves pagasta Vārves un Zūru ciemos, Ziru pagastā vēsturiski šobrīd netiek nodrošināta centrālā apkure. Vidēja termiņā stratēģijas īstenošanas laikā kopīgi ar Ventspils novada pašvaldību ir plānots meklēt risinājumus centralizētu, racionālu siltumapgādes sistēmu izveidei šajos ciemos. Pirms lēmuma pieņemšanas par siltumapgādes sistēmu izveidi, SIA VNK serviss kopā ar Ventspils novada pašvaldību

izvērtēs dažādus alternatīvos variantus, vērtējot dažādu risinājumu ietekmi uz siltumapgādes tarifiem.

4.3. ŪDENSAPGĀDES UN NOTEKŪDEŅU ATTĪRĪŠANAS PAKALPOJUMU JOMA

Saskaņā ar likuma "Par pašvaldībām" viena no pašvaldības autonomajām funkcijām ir ūdensapgādes un kanalizācijas nodrošināšana, kas jau kopš 2008. gada ir deleģēta SIA "VNK serviss". Ūdensapgādes pakalpojumus un notekūdeņu attīrīšanu Ventspils novada teritorijā (izņemot Tārgales pagasta, Piltenes pilsētas un pagasta un Jūrkalnes pagasta teritorijas) šobrīd nodrošina SIA "VNK serviss".

Par netiešiem konkurentiem var tik uzskatītas privātmāju ūdens ņemšanas akas, kā arī fekālo notekūdeņu akas un septiķi, kuru izvešanai asenizācijas pakalpojumus nodrošina privātie pakalpojumu sniedzēji.

2019. gadā ir piegādāti ~90 tūkst. m³ ūdens, kā arī attīrīti 68 tūkstoši m³ notekūdeņu un šobrīd katrā atsevišķajā reģionā (pagastā, ciemā) uzņēmums piemēro atšķirīgus ūdensapgādes un notekūdeņu attīrīšanas pakalpojumu tarifus, kas pirms PVN21% svārstās no 0,838 EUR/m³ līdz 3,65 EUR/m³ par ūdeni un no 1,429 EUR/m³ līdz 5,229 EUR/m³ par notekūdeņiem. Tarifi par ūdensapgādi tiek piemēroti atbilstoši instrumentālās uzskaites faktiskajiem patēriņa rādītājiem, bet retos gadījumos rēķināti atbilstoši abonētu skaitam. Attīrīšanai pieņemto notekūdeņu apjoms tiek noteikts balstoties uz piegādāto ūdens apjomu, ja vien pakalpojuma līgumā ir notekūdeņu attīrīšanas pakalpojuma komponente un piegādātajam ūdenim ir arī centrālā kanalizācija, kas ir ne visos objektos.

Līdz ar piegādātā ūdens apjoma 100 tūkstošu m³ atzīmes pārsniegšanu, (t.i. sākot ar 2021. gadu) uzņēmumam ir saistoša pakalpojumu tarifu izstrāde, atbilstoši Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas metodikai.

Vidēja termiņa stratēģijas ietvaros ir paredzēts veikt tehniski vizuālo apsekošanu esošajiem ūdens saimniecības tīkliem un infrastruktūras objektiem, balstoties uz ko mērķtiecīgi plānot un īstenot ūdenssaimniecības objektu un tīklu renovācijas vai remonta darbus. Paralēli tiks uzlabota ūdenssaimniecības instrumentālās uzskaites sistēma un sniegts tehniskais atbalsts jaunu pieslēgumu izveidē.

Ūdens zudumu samazināšana vismaz par 10% starp pacelto un pārdoto ūdens daudzumu ir galvenais vidējā termiņa stratēģijas mērķis ūdenssaimniecības pakalpojumu jomas kvalitātes uzlabošanā.

Notekūdeņu attīrīšanā lietus sezonas laikā atsevišķās vietās esošajās attīrīšanas ietaisēs klāt pieplūst salīdzinoši liels gruntsūdeņu un lietus ūdeņu apjoms, kas apgrūtina notekūdeņu attīrīšanu uzņēmumam atsevišķās teritorijās un šo problēmu detalizēta apzināšana kopā ar ūdenssaimniecības tehniski vizuālo apsekošanu, izstrādājot konkrētu problēmu novēršanas laika grafiku un plānojot (iespēju robežās novirzot šo darbu īstenošanai) ikgadējo finansējumu, saskaņā ar grafiku, sabiedrības budžetā, ir viena no galvenajām risināmajām uzņēmuma prioritātēm vidējā termiņā notekūdeņu

attīrīšanas pakalpojumu jomas kvalitātes uzlabošanā. **Attiecīgi klāt pienākošo gruntsūdeņu apjoma īpatsvara samazināšana pret notekūdeņu apjomu attīrīšanas ietaisēs vismaz par 10% un jauna dūņu lauka izbūve ir galvenais vidējā termiņa stratēģijas mērķis notekūdeņu attīrīšanas pakalpojumu jomas kvalitātes uzlabošanā.**

Paralēli tiks uzlabota notekūdeņu instrumentālās uzskaites sistēma un sniegts tehniskais atbalsts jaunu pieslēgumu izveidē.

4.4. **DZĪVOJAMO NAMU PĀRVALDĪBAS UN ĪRES PAKALPOJUMU JOMA**

Šobrīd uzņēmums nodrošina apsaimniekošanas pakalpojumu sniegšanu vairāk kā 100 daudzdzīvokļu mājās ar kopējo apsaimniekojamo platību virs 85 tūkstoši m² un ļoti svārstīgu apsaimniekošanas tarifu no 0,21 EUR/m² līdz 0,58 EUR/m², papildus pēc vienošanās veicot arī uzkrājuma fonda veidošanu apsaimniekojamajiem objektiem, kad papildus tiek veidots uzkrājuma fonds 0,10 EUR/m² mēnesī (kas iekasēšanas brīdī netiek aplikts ar PVN).

Vienlaicīgi tiek pārvaldīti pašvaldības īres dzīvokļi kopumā ~ 130 nekustamo īpašumu adresēs ar kopējo īres platību virs 42 tūkstoši m² un īres maksas tarifu no 0,20 EUR/m² līdz 0,45 EUR/m² mēnesī.

- **Īres pakalpojumu jomā uzņēmums iekasē dzīvokļu īres maksas,** kas pēc īres fonda uzturēšanas organizēšanas izmaksu ieturēšanas, **tiek izmantotas galvenokārt īres dzīvokļu tehniskā stāvokļa uzlabošanā – piemēram, logu, durvju ielikšanai, u.c.**
- **Dzīvojamo namu pārvaldīšanas jomā uzņēmums** no pārvaldībā esošo māju īpašniekiem (vai pašvaldības dzīvokļu īrniekiem) **iekasē maksu par apsaimniekošanu,** ko maksā dzīvokļu īpašnieki, tajā skaitā Ventspils novada pašvaldība, ja dzīvoklis ir pašvaldības īpašumā. Iekasētā maksa, pēc apsaimniekošanas organizēšanas administratīvo izmaksu ieturēšanas, **tiek izmantota, lai nodrošinātu likumā noteiktās mājas pārvaldības darbības un nodrošinātu nepieciešamo māju uzlabošanas, remonta darbu īstenošanu mājas kopsapulces uzdevumā.** Par daudzdzīvokļu māju pārvaldīšanas pakalpojumu jomas galvenajiem konkurentiem var uzskatīt dzīvokļu īpašnieku veidotas biedrības un uzņēmumu SIA "Nekustamā īpašuma aģentūra "VENTSPILS NAM", kas aktīvi veic savas darbības paplašināšanu Ventspils novadā un SIA "Pārvaldnieks V".

Tā kā šī SIA "VNK serviss" pakalpojumu jomas ieņēmumu daļa ir visvairāk atkarīga no nodarbinātības un atalgojuma līmeņa valstī, no bērnu skaita ģimenē, u.c. faktoriem, tad **mērķtiecīga preventīvā darba īstenošana ar šo uzņēmuma klientu segmentu, lai pēc iespējas mazinātu debitoru apjoma pieaugumu, ir galvenā prioritātēm uzņēmuma finanšu nodaļai, vienlaikus ar konkrētu rīcības pasākumu īstenošanu ilgstošu parāda pieaugumu situācijās.**

Vienlaikus, tieši apsaimniekošanas un ģres pakalpojumu jomās komunikācija ar klientiem ir visintensīvākā. **Klientu servisa kvalitātes un komunikācijas ar klientiem uzlabošana, kā arī jaunu klientu piesaiste ir vidēja termiņa stratēģijas galvenais mērķis klientu attiecību dimensijā.**

5. KAPITĀLSABIEDRĪBAS STIPRO UN VĀJO PUŠU ANALĪZE

Stiprās puses (S)	Vājās puses (V)
<p><u>UZŅĒMUMAM KOPUMĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Esošas (eksistējošas) pakalpojumu nodrošināšanas un infrastruktūras, klientu bāzes pārņemšana. • Laba sadarbība ar Ventspils novada pašvaldību. <p><u>DZĪVOJAMO NAMU PĀRVALDĪBĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozitīvs kopējais māju uzkrājuma fonds. <p><u>SILTUMAPGĀDĒ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovētas katlu mājas un uzkrāta pieredze automātisko katlu māju izbūvē siltumapgādes nozarē. <p><u>FINANŠU PĀRVALDĪBAS JOMĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Līdzfinansējuma piesaistes iespējas no fondiem un grantu programmām. • Galvojuma piesaistes iespējas no pašvaldības investīciju projektiem. 	<p><u>UZŅĒMUMAM KOPUMĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zema iedzīvotāju (klientu) maksātspēja. • Kvalificētu darbinieku trūkums reģionā, profesionālo iemaņu un zināšanu trūkums. • Zems atalgojums. • Zema darbaspēka produktivitāte un vāja inovatīvu tehnoloģiju, pārvaldības metožu pielietošana. • Kapitālsabiedrības reputācija. • Kapitālsabiedrības finanšu rādītāji. • Augsti pakalpojumu tarifi vietās ar zemu iedzīvotāju blīvumu. • Vāja uzņēmuma orientācija uz klientu, vājš un decentralizēts klientu serviss, decentralizēta informācijas aprite. • Dažādu alternatīvu, ne uz pamatdarbību orientētu pakalpojumu nodrošināšana paralēli pamatdarbībai. • Sadrumstalota informācijas aprite uzņēmumā, informācijas uzglabāšanas un aprites sistēmu trūkums, liela manuālā darba īpatsvars un vājas tehnoloģiju pielietošanas prasmes darbinieku vidū. <p><u>DZĪVOJAMO NAMU PĀRVALDĪBĀ un ĪRES PAKALPOJUMU JOMAS ĪSTENOŠANĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasivitāte no iedzīvotāju puses kopsapulcēs un lēmumu pieņemšanā par kopīpašumu stāvokļa uzlabošanas veicamajiem darbiem un tiem nepieciešamajiem līdzekļiem. • Iedzīvotāju vājās zināšanas par kopīpašnieka pienākumiem un tiesībām sava īpašuma apsaimniekošanā. • Apsaimniekojamo māju fiziskais nolietojums un faktiskais sliktais stāvoklis. • Īres platību sliktais tehniskais stāvoklis. • Īres politikas un vienotas īres naudu izlietojuma metodikas trūkums. • Pašvaldības dzīvokļu īrnieku attieksme pret īpašumu. • Mazi māju individuālie uzkrājumu atlikumi un sliktais māju tehniskais stāvoklis.

	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku profesionālās kompetence. <p><u>SILTUMAPGĀDĒ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Siltumenerģijas cenas atkarība no svārstīgajām izejmateriāla (šķeldas) izmaksām. • Novecojušas centrālās siltumapgādes sistēmas un objekti (Tārgalē, Piltenē, Jūrkalnē). • Centrālās siltumapgādes sistēmas trūkums daudzdzīvokļu ēkām Ziru pagastā, Zūru ciemā, Vārves ciemā. <p><u>ŪDENSAPGĀDĒ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vietām novecojuši ūdensapgādes tīkli un infrastruktūras objekti. • <p><u>NOTEKŪDEŅU ATTĪRĪŠANĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Notekūdeņu attīrīšanas iekārtām uzliktā slodze lietus sezonas laikā. • Instrumentālā uzskaite. • Vietām novecojusi infrastruktūra. <p><u>FINANŠU PĀRVALDĪBAS JOMĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Skaidras naudas iekasēšanas riski un dārgas pakalpojuma nodrošināšanas izmaksas. • Debitoru apjoma uzraudzībai nepieciešamais resurss un procesa sarežģītība. • Vāja maksāšanas disciplīna atsevišķos pagastos un atsevišķiem klientiem. • Darbietilpīga un sarežģīta budžeta izpildes kontrole.
--	--

Iespējas (I)	Draudi (D)
<p><u>UZŅĒMUMAM KOPUMĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sadarbības attīstība ar reģionā esošajām organizācijām, uzņēmumiem un citām pētniecības institūcijām, universitātēm kopprojektu īstenošanā. Darbinieku produktivitātes un procesu efektivitātes uzlabošana. Esošo darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana un motivācijas paaugstināšana. Kapitālsabiedrības tēla uzlabošana. Klientu servisa kvalitātes uzlabošana. IT resursu, tehnoloģiju, rīku un digitālo iespēju un metožu pielietošana produktivitātes un efektivitātes paaugstināšanai, procesu caurspīdīguma nodrošināšanai. Modernu un inovatīvu tehnoloģiju ieviešana ražošanā. Ārējā finansējuma piesaistes, pētniecības un attīstības projektu nodaļas izveide. <p><u>DZĪVOJAMO NAMU PĀRVALDĪBĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Labākās pieredzes pārņemšana no līdzīgas jomas uzņēmumiem. Aktīva ārējā finansējuma piesaistīšana. Centralizētu iepirkumu veikšana vairākām māju vajadzību nodrošināšanai vienlaicīgi. Klientu servisa uzlabošana un centralizētas pieejas izveide klientu pieprasījumu saņemšanā. Jaunu klientu piesaiste. <p><u>SILTUMAPGĀDĒ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Esošo infrastruktūras objektu modernizēšana un jaunu izveide. <p><u>ŪDENSAPGĀDĒ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Esošo infrastruktūras objektu uzlabošana. Jaunu pieslēgumu izveide. <p><u>NOTEKŪDĒNU ATTĪRĪŠANĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Esošo infrastruktūras objektu modernizēšana. Notekūdeņu attīrīšanas sistēmu (jaudu, kapacitātes atbilstība pieprasījumam) sakārtošana. Jaunu pieslēgumu izveide. <p><u>FINANŠU PĀRVALDĪBAS JOMĀ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Aktīva ārējā finansējuma (piemēram, ES, Norvēģijas finanšu instrumentu, utml.) piesaiste dažādiem projektiem (infrastruktūras attīstībai, pārvaldāmajām mājām, arī kapitālsabiedrības pakalpojumu attīstībai un darbinieku kapacitātes paaugstināšanai). Finanšu rādītāju uzlabošana. Debitoru uzraudzības efektivitātes paaugstināšana un maksāšanas disciplīnas rādītāju uzlabošana. 	<ul style="list-style-type: none"> Ugundrošības riski ģimeļiem un iedzīvotājiem nelegāli izbūvēto apkures sistēmu dēļ pārvaldāmajās daudzdzīvokļu mājās. Neattīrītu notekūdeņu nokļūšana atklātajās ūdens tilpnēs nepietiekamas notekūdeņu attīrīšanas sistēmu kapacitātes dēļ lietus ūdeņu laikā. Iedzīvotāju skaita un maksātspējas samazināšanās, īpaši mazāk apdzīvotajās teritorijās. Straujas cenu svārstības vai iegādes iespēju apgrūtinājums iepirktajiem izejmateriāliem (piemēram, šķeldai, u.c.). Būtiskas kreditēšanas nosacījumu izmaiņas vai kredītu izmaksu sadārdzināšanās. Grūtības ilgtermiņā piesaistīt kvalificētus darbiniekus.

6. KAPITĀLSABIEDRĪBAS VĪZIJA, MISIJA, STRATĒĢISKIE MĒRĶI UN ILGTERMIŅA PRIORITĀTES

6.1. VĪZIJA

SIA "VNK serviss" ir mūsdienīgs uzņēmums, kas ar efektīvu un motivētu profesionāļu komandu nodrošina kvalitatīvu un klientiem pieejamu pakalpojumu sniegšanu un videi drošas, sakārtotas infrastruktūras uzturēšanu.

6.2. MISIJA

SIA "VNK serviss" ar efektīvu, caurspīdīgu un labas pārvaldības principiem atbilstošu kapitālsabiedrības pārvaldību, ar mūsdienīgām un progresīvām darba metodēm un darbinieku profesionālās izaugsmes sekmēšanu, nodrošina uzņēmuma īpašumā vai pārvaldībā esošo aktīvu vērtības saglabāšanos (vai palielināšanos) un ekonomiski pamatotu resursu izlietošanu, tādējādi nodrošinot kapitālsabiedrības stabilu darbību un darbības ilgtspēju.

6.3. UZŅĒMUMAM IZVIRZĪTAIS VISPĀRĒJAIS MĒRĶIS

Ventspils novada pašvaldības kapitālsabiedrības pārvaldības noteikumos SIA "VNK serviss" noteiktais vispārējais mērķis ir veicināt efektīvu, caurskatāmu, labas pārvaldības principiem atbilstošu kapitālsabiedrības pārvaldību, ekonomiski pamatotu resursu izmantošanu, lai nodrošinātu kapitālsabiedrības stabilu darbību un darbības ilgtspēju, kur kapitālsabiedrībai pieejamo resursu ietvaros jāīsteno **šādu stratēģisko mērķu** sasniegšana:

- jānodrošina finanšu līdzekļu efektīva pārvaldīšana;
- jāizveido iekšējās kontroles un pārvaldes pasākumu kopums, nodrošinot labu pārvaldību, normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei atbilstošu darbību, korupcijas un interešu konflikta risku novēršanu;
- savlaicīgi jāidentificē darbības riski un darbības pilnveidošanas virzieni;
- jāievieš un jāattīsta progresīvas metodes darba procesu efektīvai izpildei un kontrolei;
- jānodrošina personāla kompetenču attīstība, uzlabojot darba produktivitāti;
- jāpilnveido sadarbība ar iestādēm, partneriem un sabiedrību kopumā.

6.4. STRATĒĢISKIE MĒRĶI UN ILGTERMIŅA PRIORITĀTES

Lai sasniegtu SIA "VNK serviss" vīzijā noteikto, ar mērķi racionāli un efektīvi pārvaldīt uzņēmuma rīcībā esošos materiālos, nemateriālos un personāla resursus uzņēmuma attīstībai ilgtermiņā, vispārējie stratēģiskie mērķi (SM) ir izvirzīti balstoties uz **trim uzņēmuma ilgtermiņa prioritātēm (turpmāk tabulā - IP):**

1. ATTĪSTĪBA un INOVĀCIJAS (PRODUKTIVITĀTE) - lai ilgtermiņā sekmētu produktivitātes un efektivitātes paaugstināšanos;
2. STABILITĀTE un DROŠĪBA (IZMAKSU EFEKTIVITĀTE) - lai ilgtermiņā veicinātu ekonomisko procesu prognozējamību ilgtermiņā;
3. ĒTIKA un GODĪGUMS (CAURSPĪDĪGUMS) - lai sekmētu atbildīgu lēmumu pieņemšanu attiecībā pret Ventspils novada vidi un caurspīdīgu procesu norisi attiecībā pret Ventspils novada iedzīvotājiem, kapitāldaļu turētāju.

un izvirzīti dalījumā pa organizācijas **trīs svarīgākajām materiālo un nemateriālo resursu dimensijām:**

1. ORGANIZĀCIJAS & INFRASTRUKTŪRAS dimensija;
2. PAKALPOJUMU & KLIENTU dimensija;
3. DARBINIEKU dimensija.

Uzņēmuma ilgtermiņa prioritātes izvirzītas saskaņā ar Ventspils novada ilgtspējīgas attīstības stratēģiju 2030, saskaņā ar Ventspils novada attīstības programmu 2020 – 2026 un saskaņā ar Ventspils novada pašvaldības kapitālsabiedrības pārvaldības noteikumos SIA "VNK serviss" noteiktajiem stratēģiskajiem mērķiem, kas pēcāk veido ietvaru uzņēmumā turpmāk nosakāmajiem īstermiņa mērķiem, rīcības virzieniem un no tiem izrietošajiem uzdevumiem un sasniežamajiem – kapitālsabiedrības efektivitāti raksturojošajiem rezultātīvajiem rādītājiem.

VISPĀRĒJIE STRATĒGISKIE MĒRĶI

IP	ORGANIZĀCIJAS & INFRASTRUKTŪRAS dimensijā	PAKALPOJUMU & KLIENU dimensijā	DARBINIEKU dimensijā
ATTĪSTĪBA & INOVĀCIJAS <i>(PRODUKTIVITĀTE)</i>	<p>M1: Labas pārvaldības prakses īstenošana, sekmējot esošo aktīvu vērtības saglabāšanos vai palielināšanos.</p> <p>M2: Videi drošas, sakārtotas infrastruktūras uzturēšana un uzlabošana.</p> <p>M3: Nepārtrauktu, efektīvu, sabiedrībai drošu ražošanas un pakalpojumu piegādes procesu nodrošināšana.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sakārtotas esošo ražošanas, pamatlīdzekļu ekspluatācijas un procesu dokumentācijas (metodikas). - Infrastruktūras modernizācijas un energoefektivitātes projektu īstenošana (t.sk. atjaunojamo energoresursu izmantošanas iespēju integrēšana). - Ražošanas tehnoloģiju un procesu modernizēšanas, automatizēšanas projektu un pasākumu īstenošana. - Kvalitātes sistēmu ieviešana ražošanas un pakalpojumu sniegšanas procesos. - Pasākumu kopuma īstenošana zudumu samazināšanai ražošanas procesos (starpības samazināšanai starp pacelto un pārdoto ūdeni, klāt pienākošo gruntsūdeņu apjoma īpatsvara samazināšana pret notekūdeņiem attīrīšanas ietaisēs, siltuma zudumu samazināšana starp saražoto un gala lietotājiem nodoto siltumenerģijas apjomu). 	<p>M4: Kvalitatīvu, klientiem pieejamu primāro komunālo pakalpojumu nodrošināšana un jaunu klientu piesaiste.</p> <p>M5: Klientu servisa kvalitātes uzlabošana un apkalpošanas procesa centralizācija.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esošo pakalpojumu un klientu servisa kvalitātes uzlabošana. - Primāro pakalpojumu sniegšanas iespēju izvērtēšana (nodrošināšana) teritorijās, kur ierobežota pakalpojumu pieejamība. - Pakalpojumu ražošanas procesu modernizācija. - Centralizēta, elektroniska klientu attiecību pārvaldības sistēma. - Jaunu pieslēgumu izveide un jaunu klientu piesaiste. 	<p>M6: Efektīva, motivēta un profesionāla komanda.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darbinieku profesionālo kompetenču un kvalifikācijas paaugstināšana. - Inovācijas organizācijas pārvaldības metodēs, darba produktivitātes paaugstināšana.

VISPĀRĒJIE STRATĒĢISKIE MĒRĶI

IP	ORGANIZĀCIJAS & INFRASTRUKTŪRAS dimensijā	PAKALPOJUMU & KLIENTU dimensijā	DARBINIEKU dimensijā
STABILITĀTE & DROŠĪBA (IZMAKSU EFEKTIVITĀTE)	<p>M7: Stabili uzņēmuma finanšu rādītāji, kas nodrošina darbības ilgtspēju.</p> <p>M8: Efektīva finanšu līdzekļu pārvaldība (ekonomiski pamatota resursu izlietošana).</p> <p>M9: Papildus ārējā grantu finansējuma piesaiste.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizācijas budžeta un finanšu rezultātīvo rādītāju uzraudzība, mērķtiecīga debitoru uzraudzība, nemaksātāju īpatsvara uzraudzība. - Kredītpējas un kredītsaistību uzraudzība. - Infrastruktūras modernizācija pēc iespējas aktīvi piesaistot ārējo finansējumu, t.sk. ārējā finansējuma aktīva piesaiste inovāciju ieviešanai. - Iepirkumu procesu centralizēšana, informācijas pieejamība potenciālajiem piegādātājiem. 	<p>M10: Prognozējami uzņēmuma realizācijas apjomi un tarifi.</p> <p>M11: Saprotama pakalpojumu saņemšanas kārtība īres un pārvaldības pakalpojumu jomās.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ražošanas un pakalpojumu jomu efektivitātes un kvalitātes rezultātīvo rādītāju uzraudzība. - Komunālo tarifu izstrāde pēc SPRK metodikas. - Pakalpojumu sniegšanas kārtības metodikas izstrāde un pielietošana īres un pārvaldības pakalpojumu jomās. - Pamatoti, realizējami, atbilstoši vajadzībām un situācijai apsaimniekojamo namu darbu plāni. 	<p>M12: Motivējoša & saprotama atalgojuma sistēma.</p> <p>M13: Ātra, precīza, droša informācijas aprīte uzņēmumā iekšienē un komunikācijā ārējā vidē.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vienotās atalgojuma sistēmas izstrāde. - Elektroniskas dokumentu aprītes sistēmas ieviešana (lietvedības sistēma). - Ģimenei draudzīga uzņēmuma tēla veidošana un atbalstošu aktivitāšu darbiniekiem ieviešana.
ĒTIKA & GODĪGUMS (CAURSPĪDĪGUMS)	<p>M14: Ētiska un atbildīga rīcība attiecībā pret vidi, novadu un piegādātājiem.</p> <p>M15: Sabiedrībai, klientiem un partneriem pieejama informācija par uzņēmumu un aktualitātēm.</p> <p>M16: Proaktīva sadarbība ar iestādēm, partneriem un sabiedrību kopumā.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iekšējās kontroles un risku vadības sistēmas izveide, uzraudzība un uzlabošana (<i>iekšējās kontroles un pārvaldes pasākumu, risku uzraudzības pasākumu kopums</i>). - Uzņēmuma komunikācijas kvalitātes (sabiedriskās attiecības) uzlabošana. - Vienkārša, mūsdienīga uzņēmuma mājas lapa ar pieejamu publisko informāciju partneriem un klientiem. 	<p>M17: Godīgi pakalpojumu tarifi.</p> <p>M18: Aizsargāti klientu personas dati.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunālo tarifu izstrāde pēc SPRK metodikas. - Personas datu aizsardzības sistēmas izveide un uzturēšana. 	<p>M19: Darbinieku lojalitātes un uzticamības sekmēšana.</p> <p>RĪCĪBAS VIRZIENI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darbiniekiem saprotama uzņēmuma stratēģija un saistoši mērķi. - Uzņēmuma ētikas kodekss (visiem darbiniekiem saistoši ētikas principi). - Iekšējās kontroles sistēma korupcijas riska novēršanai. - Iekšējās trauksmes sistēma.

6.5. FINANŠU⁴ MĒRĶI

SIA VNK serviss vidēja termiņa mērķi ir vērsti uz finanšu darbības stabilitātes nodrošināšanu, spēju pēc iespējas efektīvi, ar optimālu administrācijas un ražošanas personāla aparātu pārvaldīt uzņēmuma finanšu līdzekļus un pārvaldībā esošos infrastruktūras resursus.

Kapitālsabiedrības galvenais mērķis, sabalansējot ieņēmumus ar izdevumiem, ir ar efektīvu, caurskatāmu un labas pārvaldības principiem atbilstošu kapitālsabiedrības pārvaldību un ar atbilstošām rīcības aktivitātēm sekmēt un nodrošināt uzņēmuma īpašumā vai pārvaldībā esošo aktīvu sakārtošanu, to vērtības saglabāšanos (vai palielināšanos) un ekonomiski pamatotu resursu izlietošanu, tādējādi nodrošinot kapitālsabiedrības stabilu darbību un darbības ilgtspēju.

Plānotās aktivitātes uzņēmuma aktīvu vērtības sakārtošanai, saglabāšanai un palielināšanai kapitālsabiedrībā ir:

- Esošās infrastruktūras stāvokļa pārvaldības mehānismu, iekšējo procesu norises metodiku uzlabošana un atbildīgo personu atbildības jomu noteikšana.
- Mērķtiecīga ikgadējo ūdensapgādes un notekūdeņu apgādes tīklu atjaunošanas (nomaiņas) un sakārtošanas remonta darbu plānošana un īstenošana.
- Mērķtiecīga tādu investīciju projektu īstenošana uzņēmuma pamatdarbības segmentos, kur pieejamas grantu līdzfinansējuma programmas un kur tiek veicināta inovāciju ieviešana, produktivitātes un energoefektivitātes sekmēšana, CO2 emisijas samazināšana un atjaunojamo resursu izmantošana.
- Rūpīga investīciju projektu realizēšanas veidu un iespēju, t.sk. risku izvērtēšana pirms projekta īstenošanas (ņemot vērā potenciālā pieprasījuma iespējamās izmaiņas ilgtermiņā, maksātspējas rādītāju ietekmi, investīciju projekta ietekmi uz tarifu, utml.).

Plānotās aktivitātes stabilas finanšu plūsmas nodrošināšanai kapitālsabiedrībā ir:

- Izdevumu līdzsvarošana ar ieņēmumiem ikgadējā budžeta ietvaros.
- Kredītspējas un kredītsaistību uzraudzība.
- Debitoru parādu pieauguma apjoma samazinājuma sekmēšana ar preventīviem pasākumiem, problemātisko klientu detalizēta analīze un uzraudzība, t.sk. konkrētu rīcības pasākumu īstenošana ilgstošu parāda pieaugumu situācijās.
- Māju remonta darbu plānošana un īstenošana atbilstoši mājas finansiālajām iespējām un papildus ārējo *grantu* līdzekļu piesaistīšana pārvaldīšanā esošo dzīvojamo māju energoefektivitātes un tehniskā stāvokļa uzlabošanai (ja

⁴*Finanšu mērķi — kapitālsabiedrības mērķi, kas saistīti ar tās finanšu darbības stāvokli (tai skaitā rentabilitāte, kapitāla struktūra, apgrozījums, dividendes un peļņa (Avots: Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums).*

iespējams), rezultātā uzlabojot pārvaldīšanā esošo dzīvojamo māju tehnisko stāvokli. Vairākām mājām nepieciešamo līdzīgo darbu vienlaicīga iegāde, informējot par to potenciālos piegādātājus uzņēmuma mājas lapā, nodrošinot labākus piegādes (izcenojumu) nosacījumus saviem klientiem – pārvaldībā esošajiem daudzdzīvokļu namiem.

- Efektīvas administrācijas un pārvaldības sistēmas ieviešana (Efektīvas pārvaldības struktūras formēšana un uzturēšana, samazinot funkciju izpildei nepieciešamo resursu izmaksas. Motivējoša un konkurētspējīga atalgojuma nodrošināšana darbiniekiem, atalgojuma piesaiste sasniegtajiem rezultātiem. Digitālo risinājumu un sistēmu ieviešana darba produktivitātes uzlabošanai, vienlaicīga darbinieku profesionālās kompetences vairošana.).

Ik gadu līdz tekošā gada beigām uzņēmums sagatavo un iesniedz dalībniekam izskatīšanai nākamā gada budžeta projektu ar peļņas zaudējumu aprēķinu, naudas plūsmas prognozi, kur atspoguļojas arī darba samaksas un nodokļu izmaksas, informācija par plānoto / saņemot valsts vai pašvaldības finansējumu.

6.6. NEFINANŠU⁵ MĒRĶI

- Racionāla un efektīva resursu izlietošana kvalitatīvu pamatdarbības pakalpojumu nodrošināšanai.
- Uzņēmuma atpazīstamības un reputācijas uzlabošana.
- Klientu apkalpošanas un komunikācijas kvalitātes un efektivitātes (atgriezeniskās saites un datu analīzes) uzlabošana.
- Darbinieku profesionālās kvalifikācijas celšana, izglītošana un motivēšana.
- Sasniegto rezultātu izvērtējums.
- Aktīva komunikācija ar iedzīvotājiem par māju līdzekļu atlikumiem, problēmām un iespējamiem, risinājumiem, kā arī savlaicīga remontdarbu plānošana un saskaņošana ar iedzīvotājiem.
- Savlaicīga un pilna informācijas sniegšana, kas ir saistīta ar daudzdzīvokļu dzīvojamo māju pārvaldīšanu un apsaimniekošanu, elektronisku māju lietu ieviešana.
- Debitoru parādu atgūšanas efektivitātes paaugstināšana.
- Iekšējās kontroles izveide par uzņēmumā sniegtajiem pakalpojumiem, to izpildes statusu, efektivitāti un izmaksām.

⁵*Nefinanšu mērķi — kapitālsabiedrības mērķi, kas izriet no kapitālsabiedrībai noteiktā vispārējā stratēģiskā mērķa, tiesību aktiem un politikas plānošanas dokumentiem un ir saistīti ar publiskai personai noteikto funkciju izpildes nodrošināšanu (Avots: Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums).*

7. KAPITĀLSABIEDRĪBAS RISKU ANALĪZE

RISKI	VEICAMĀS DARBĪBAS RISKU NOVĒŠANAI
<p>Iekšējie krāpnieciskie darījumi.</p> <p>Ārējie krāpnieciskie darījumi.</p> <p>Komercdarbības pārrāvumi tehnisku iemeslu dēļ.</p> <p>Cilvēk-faktora kļūdas.</p>	<p>Elektronisku datu apstrādes un uzglabāšanas sistēmu ieviešana, dokumentu aprites un apstrādes digitalizācija.</p> <p>Iekšējo procesu metodiku izstrāde un iekšējo kapitālsabiedrības darba procesu reglamentēšana. Iekšējās kontroles un risku vadības sistēmas izveide, uzraudzība un uzlabošana. (Iekšējās kontroles un pārvaldes pasākumu, risku uzraudzības pasākumu kopums).</p> <p>Darbiniekiem piešķirto limitu un pilnvaru pārskatīšana, atbildības dalīšana starp darbiniekiem.</p> <p>Atskaišu sistēmas pilnveidošana.</p> <p>Darbinieku patstāvīga apmācība un kvalifikācijas celšana.</p> <p>Ikgadējā finanšu pārskata revīzija.</p> <p>Klientu pieteikumu un sūdzību saņemšanas centralizācija.</p>
<p>Nekorekta attieksme pret klientiem.</p> <p>Ilgs klientu pieprasījumu, sūdzību, pakalpojumu pieteikumu apkalpošanas laiks.</p> <p>Skaidru apkalpošanas kritēriju un pakalpojumu sniegšanas prioritāšu trūkums.</p>	<p>Vienotas (centralizētas), elektroniskas klientu pieprasījumu, sūdzību, pieteikumu sistēmas ieviešana.</p> <p>Pakalpojumu sniegšanas metodikas izstrāde īres un dzīvojamo namu pārvaldības pakalpojumu jomās.</p>
<p>Materiālo aktīvu bojājumi.</p>	<p>Atbildīgo personu un atbildības jomu noteikšana.</p> <p>Materiālo aktīvu apdrošināšana.</p>
<p>Iedzīvotāju maksātspējas samazināšanās.</p> <p>Pieprasījuma mazināšanās pēc pakalpojumiem.</p> <p>Iedzīvotāju skaita samazināšanās.</p> <p>Pakalpojumu tarifu kāpums šajā ietekmē.</p>	<p>Regulāra kapitālsabiedrības budžeta, naudas plūsmas un finanšu rezultātīvo rādītāju uzraudzība.</p> <p>Mērķtiecīga un sistemātiska darba veikšana ar debitoru parādu atgūšanu.</p> <p>Proaktīva ārējā projektu finansējuma piesaiste ne tikai infrastruktūras, bet arī personāla apmācības, sadarbības un pētniecības projektiem, bet ne tikai.</p> <p>Pakalpojumu tarifu saglabāšana pēc iespējas konkurētspējīgā līmenī, rūpīgi izvērtējot lielu finanšu ieguldījumu atstātās sekas uz tarifiem, analizējot arī konkrētā reģiona lokālajā apmērā (vismazāk apdzīvotajās teritorijās).</p> <p>Rūpīga iedzīvotāju skaita samazināšanās ietekmes izvērtēšana uz infrastruktūras projektiem ilgtermiņā, īpaši mazāk apdzīvotajās teritorijās.</p>
<p>Neplānoti izdevumi (ES grantu soda naudas).</p>	<p>Savlaicīga un kvalitatīva atskaišu informācijas sniegšana uzraugošajām institūcijām. Atbildīgo personu nozīmēšana.</p>
<p>Negatīvs sabiedrības viedoklis par kapitālsabiedrību.</p>	<p>Publiski pieejama informācijas publicēšana mājas lapā.</p>

	<p>Pieejamība sadarbības partneriem no reģiona.</p> <p>Informācijas publicēšana par plānotajiem iepirkumiem un plānotajām cenu aptaujām.</p> <p>Plānveidīgs informātvais darbs ar klientiem un centralizētas klientu vadības sistēmas ieviešana.</p> <p>Periodisku klientu apmierinātības aptauju īstenošana, rezultātu izmantošana klientu servisa uzlabošanā.</p>
<p>Personāla kompetences un prasmju trūkums stratēģijas mērķu sasniegšanā.</p> <p>Nepietiekami apzināti nepieciešamie resursi.</p>	<p>Ārējo ekspertu piesaiste nepieciešamības gadījumā.</p> <p>Sadarbības sekmēšana ar izglītības un pētniecības iestādēm.</p> <p>Iesaistīšanās prakses programmu īstenošanā.</p> <p>Personāla apmācība un kvalifikācijas celšana.</p> <p>Automatizācijas procesu un ražošanas tehnoloģiju un metožu automatizēšana.</p>
<p>Darba apstākļi, epidēmijas un citi līdzīga rakstura riski.</p>	<p>Attālinātu darba iespēju nodrošināšana, vienlaikus nodrošinot izkontrolējamus mehānismus sasniegto darba rezultātu izvērtēšanai (Piemēram, skaidri definējot darāmos darbus un nodrošinot to uzskaiti).</p>
<p>Normatīvo aktu izmaiņas (pamatā - dzīvojamo namu pārvaldībā).</p>	<p>Regulāra semināru un informatīvo tikšanos apmeklēšana.</p> <p>Sadarbība ar Ventspils novada pašvaldības speciālistiem.</p> <p>Darbinieku apmācības nodrošināšana. Ārējo ekspertu piesaiste nepieciešamības gadījumā.</p>
<p>“Neaizstājami” darbinieki.</p>	<p>Izstrādātas procesu dokumentācijas un kvalitatīvi amatu apraksti. Korekti uzturēta uzņēmuma lietvedības sistēma un sakārtots lietvedības arhīvs. Sakārtotas ražošanas procesu dokumentācijas.</p> <p>Droši uzglabāti uzņēmuma dati.</p>
<p>Drošības riski darbiniekiem Skaidras naudas iekasēšanas rezultātā.</p>	<p>Alternatīvu maksāšanas iespēju pievilcības palielināšana klientiem attiecībā pret iespējām norēķināties skaidrā naudā.</p>
<p>Vides piesārņojums.</p>	<p>Prioritāra notekūdeņu attīrīšanas sistēmu sakārtošana.</p>

8. KAPITĀLSABIEDRĪBAS DARBĪBAS EFEKTIVITĀTI RAKSTUROJOŠIE REZULTATĪVIE RĀDĪTĀJI UN STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANAS UN UZRAUDZĪBAS KĀRTĪBA

Stratēģijas uzraudzība tiek realizēta sekojoši:

- Izstrādājot detalizētu sabiedrības budžetu, kurā detalizēti tiek plānoti sasniedzamie piegāžu apjomi, tarifi, iegādes, investīcijas, remonta darbi pa struktūrvienībām, u.c. un nodrošinot tekošu (4x gadā) Sabiedrības izstrādātā budžeta izpildes analīzi.
- Sagatavojot pamatotus, uz vajadzībām balstītus un māju iespējām atbilstošus māju darbu ikgadējos plānus, kā arī nodrošinot to ieviešanu, kontroli realizējot caur budžeta izpildes kontroli.
- Sagatavojot ikgadējo atskaiti par pagājušo gadu kapitāldaļu turētājam, stratēģijas izvirzīto kvantitatīvo mērķu, nefinanšu mērķu un finanšu mērķu sasniegšanas analīzē.
- Ikgadēji izvērtējot izmaiņas štatū sarakstā, funkcijās, profesionālās pilnveides īstenošanā, atalgojuma fondā un vidējajās izpeļņās.