



AS Kuresaare Soojus arengukava
aastateks 2010-2015

Kuresaare 2010

SISSEJUHATUS	3
1. AS KURESSAARE SOOJUS TUTVUSTUS	4
1.1. Ajalugu	4
1.2. Juhtimine ja struktuur	4
1.3. Teenused.....	6
2. HETKEOLUKORRA HINNANG. PEST-ANALÜÜS.....	8
3. HETKEOLUKORRA HINNANG. SWOT-ANALÜÜS.....	10
4. STRATEEGIA.....	13
4.1. Missioon	13
4.2. Visioon.....	13
4.3. Eesmärgid	13
4.4. Strateegilised valikud eesmärkide täitmiseks	15
5. TEGEVUSKAVA EESMÄRKIDENI JÕUDMISEKS	16
6. ARENGUKAVA ELLUVIIMINE JA HINDAMINE.....	20

SISSEJUHATUS

Käesolev arengukava on dokument, kus on sõnastatud AS Kuressaare Soojus eesmärgid ja suunad aastateks 2010-2015. Kuuludes 100% Kuressaare linnale, on ettevõtte üldeesmärk rahuldada tarbijate-kodanike soojusenergia vajadusi kvaliteetse teenuse osutamise kaudu. Selleks, et üldeesmärki täita on arengukavaga välja töötatud olemasolevate ressursside efektiivsema kasutamise viisid ning samuti on fikseeritud järjepidev tegevus. Arengukava on koostatud põhimõttel, et see oleks realistlik, aitaks vältida kaootilisust ning oleks aluseks eelarvele ja tegevuskavale. Arengukava koostamisel on kasutatud SWOT-maatriksi meetodikat, mis käsitleb ettevõtte tugevuste sidumist arvestades väliseid võimalusi.

Arengukava ja strateegiad töötas välja 12-liikmeline töögrupp, kuhu kuulusid ettevõtte igast üksusest esindajad ning juhtkond. Töögrupp viis läbi mitmeid nõupidamisi ja töökoosolekuid, mille käigus analüüsiti ettevõtte hetkeolukorda ning töötati välja eesmärgid ja tegevused.

Käesolev arengukava ei ole lõplik dokument, vaid on lähtealuseks ettevõtte edaspidisele tegevusele ning mida täpsustatakse kord aastas vastavalt vajadusele ja võimalustele.

1. AS KURESSAARE SOOJUS TUTVUSTUS

1.1. Ajalugu

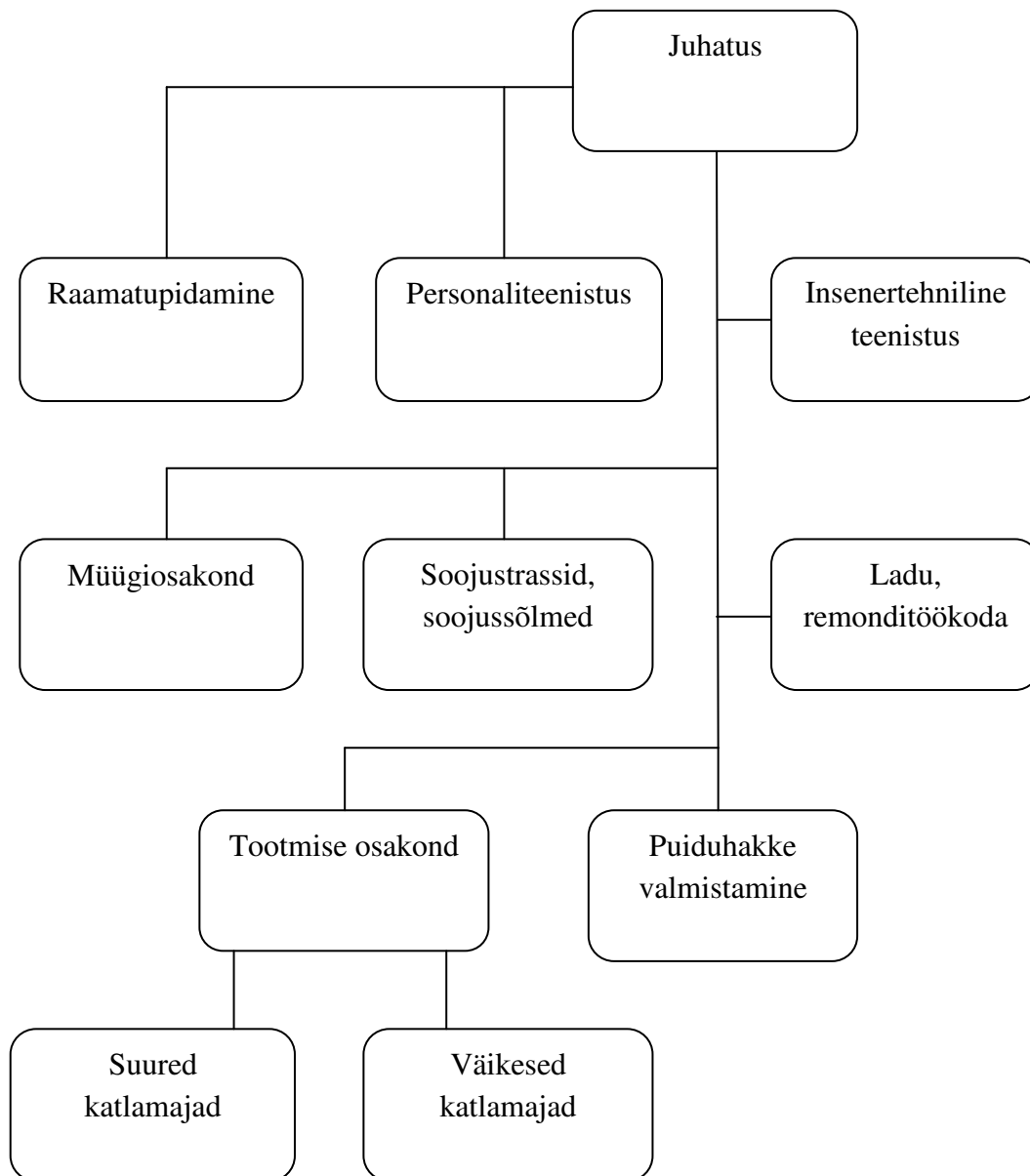
Kaugküte hakkas Kuressaares arenema 1973. aasta algul, kui moodustati Kingissepa Linna Ühendatud Katlamajade ja Soojusvõrkude Direktsioon. Ettevõtte renoveeriti 01.01.1980. aastal Kingissepa Rajooni Soojusvõrkude Ettevõtteks, alates 1994. aasta märtsist munitsipaalettevõtteks Kuressaare Soojusvõrgud. Alates oktoobrist 1996 on ettevõtte registreeritud Äriregistris aktsiaseltsina Kuressaare Soojus registrikoodi 10105549 all. Ettevõtte kuulub 100 % Kuressaare linnale.

Ettevõtte esimesteks tootmisüksusteks oli Tsentraalkatlamaja, mis kuulus enim Kingissepa Rajooni Kommunaalettevõtete Kombinaadile ja Pikk tn 1 katlamaja, mis kuulus Kingissepa Majavalitsusele. Alates oktoobrist 1973 sai ettevõtte juurde nn. Koondise katlamaja, mis kuulus enim Saare EPT-ile ja sealt köeti EPT tootmishooneid ja lähedal asuvaid maju. Detsembrist 1973 lisandus ettevõttele Haigla katlamaja, mis kuulus Kingissepa rajooni haiglale ning mis küttis haigla vana osa.

1.2. Juhtimine ja struktuur

Ettevõtte juhtorganiteks on seitsmeliikmeline nõukogu ning kaheliikmeline juhatus. Nõukogu koosneb Kuressaare linnavolikogu erakondade liikmetest, kelle pädevuses on ettevõtte strateegiliste otsuste kinnitamine. Juhatuses kaks liiget tegelevad ettevõtte igapäevaste majandamisküsimustega ja üldise juhtimisega. Juhatusel alluvad

personaliosakond, raamatupidamine, insenertehniline teenistus, müügiosakond, tootmise osakond, puiduhakke valmistamise osakond ning soojustrasside ja soojussõlmede osakond (vt joonis 1). Osakondi juhivad keskastmejuhid – meistrid. Inimesi on erinevatel ametitel kokku 41 (seisuga 01.01.2010).



Joonis 1. AS Kuressaare Soojus struktuur

1.3. Teenused

Ettevõtte põhitegevus on soojusenergia tootmine, edastamine ja müük. Aastal 2010 kuulub Kuressaare linnas AS Kuressaare Soojusele kaks katlamaja – Kalevi katlamaja ja Luha katlamaja, lisaks veel väiksed katlamajad Saare maakonnas, mis varustavad soojusenergiaga kokku umbes 8000 inimest.

Luha katlamajas on kaks veekatelt koguvõimsusega 16 MW, kus kütusena on kasutusel põlevkiviõli. Luha katlamaja juhtimine toimub Kalevi katlamajast ja reeglina katel käivitatakse, kui välisõhu temperatuur langeb alla -5°C .

Kalevi katlamajas on viis katelt koguvõimsusega 37 MW, millest kahe kütuseks on hakkpuit, puukoor ja saepuru ning kolmel põlevkiviõli. Lisaks on paigaldatud hakkpuidukatelde suitsugaaside kondenseerija võimsusega 2 MW. Kõik katlamajas olevad katlad on veekatlad.

Kuressaares kuulub AS Kuressaare Soojusele 33,8 km soojustorustikke läbimõõduga 20-300 mm, millest 14,5 km, s.o. 44% on eelisooleeritud torudest. 2009. aastal toodeti AS Kuressaare Soojusele Kuressaares kuuluvates katlamajades kokku 79 556 MWh soojusenergiat, sellest 63 334 MWh (79,6%) puidukütustest ja 16 222 MWh (20,4%) põlevkiviõlist. 2005. aastal paigaldatud hakkpuidukatelde suitsugaaside jahutaja-kondenseerija tootis 2009. aastal 8 878 MWh soojusenergiat. Soojusenergiat müüdi Kuressaares 2009. aastal 64 759 MWh.

AS Kuressaare Soojus pakub erinevaid ja mitmekülgseid teenuseid:

- Katlamajade ehitus
- Katlamajade ja soojussõlmede hooldus
- Soojustehniline konsultatsioon
- Soojussõlmede ja soojustrasside ehitus
- Isoleerimistööd

- Energiaauditite teostamine
- Energiamärgiste väljastamine

AS Kuressaare Soojusel on osakond, mis ehitab ja remondib soojustorustikke. Teenustööna teostab ettevõtte katlamajade ja sojussõlmede ehitust, hooldust ja remonti. Teenindamisel olevad katlamajad asuvad Karjas, Orissaares, Kallemäel, Malevas, Nasval, Kaarmal, Kuressaares (Leivakombinaat).

Ettevõtte tegeleb ka puiduhakke valmistamisega ümarpuidust, saeveskites tekkivatest pindudest ja raielangile jäävatest okstest ning võsast.

AS Kuressaare Soojus soojusvõrku seisuga 01.01.2010 on ühendatud 306 hoonet, nendest 160 hoonet on korteriühistud.

Väljaspool Kuressaaret kuulub AS Kuressaare Soojusele kaks kergel kütteõlil töötavat väikekatlamaja. Katlamajad asuvad Astes ja Upal. Väikekatlamajades toodeti ja müüdi 2009. aastal 862 MWh soojusenergiat.

2. HETKEOLUKORRA HINNANG. PEST-ANALÜÜS

Organisatsiooni väliskeskkonnast tulenevad muutused on aluseks strateegilisele planeerimisele. Väliskeskkonna mõjurite analüüs PEST on meetod, mis kirjeldab ja hindab väliskeskkonnast tulenevaid poliitilisi, majanduslikke, sotsiaalseid ja tehnoloogilisi faktoreid. (Valk 2003:61-62)

Arengukava väljatöötamise töögrupp analüüsis väliseid faktoreid, mida ettevõtte ise ei saa mõjutada:

Poliitiline keskkond

- Muutused keskkonnapoliitikas, CO₂ emissioon – ettevõtted peavad hakkama kvoote ostma
- Riigi poolt energiasäästlikkuse propageerimine – KredExi kampaania – korteriühistutel on võimalus taotleda hoonete soojustamiseks soodsat laenu
- Muutused rahanduspoliitikas – uued maksuseadused, muu ootamatu risk (maksude tõus)
- KOV tasandi poliitika seoses valimistega – uued koalitsioonilepped, otsused
- Konkurentsiameti politiseeritus, liigne bürokraatia

Makromajanduslik keskkond

- Üleüldine majanduslangus riigis ja maailmas – tarbimine väheneb

- EL toetusfondid – toetuste saamise tõenäosus väheneb oluliselt pärast 2013 aastat
- Naftahinna tõus, kütuse hinna muutused ja ebastabiilsus
- Narva Elektri jaamades suurtes kogustes küttepuude põletamine suurendab kütuse nõudlust, mille tõttu tõuseb puidu hind kogu Eestis
- Ehitushindade madalseis
- Intresside langemine
- Raskendatud laenude saamine
- Turismi langus
- Tarbijate makseraskused
- Tööjõu odavnemine

Sotsiaalne keskkond

- Tööpuudus süveneb
- Kuritegevuse suurenemine – ettevõtetel vajadus investeerida turvaseadmetesse
- Kvalifitseeritud tööjõu valikuvõimalus ja olemasolu Eestis suureneva tööpuuduse tõttu
- Negatiivne iive -elanikkonna vananemine - tarbijate vähenemine

Tehnoloogiline keskkond

- Alternatiivsed kütteviisid (õhksoojuspump, elektriküte) ja nende levik
- Infotehnoloogia arenemine – uued tehnoloogiad lihtsustavad tööd
- Elektrivõrguhäired on sagedased üle Eesti – kaasaegsed automaatikaseadmed on tundlikud elektrivõrgupingete kõikumistele

3. HETKEOLUKORRA HINNANG. SWOT-ANALÜÜS

Edukas strateegilise planeerimise protsess sisaldab organisatsiooni sisemiste tugevuste ja nõrkuste analüüsi ning väliskeskkonnast tulenevate ohtude ja võimaluste analüüsi. SWOT analüüs rõhutab põhimõtet, et strateegia peab tagama kooskõla organisatsiooni sisemiste omaduste ja väliskeskkonna vahel (Leimann jt 2003: 159).

Tugevused

- Suurim soojusenergia pakkuja Saare maakonnas – monopol
- KOV on omanik – soojusenergia müügist saadav kasum ei ole peaesmärk, oluline on tarbijate kvaliteetne teenindamine. Müüdav soojusenergiahind on Eestiga võrreldes odavamate seas
- Kohaliku (Saaremaa) taastuva kütuse (puit) kasutamine
- Kõrgetasemelise tehnoloogia kasutamine ja pidev tehnosüsteemide arendustöö
- Mitmekülgne teenusepakkuja (küte, trasside ehitus, soojussõlmede hooldus)
- Head töötingimused ja töökeskkond

Nõrkused

- Töölised tegelevad liiga paljude erinevate töödega, vähendab motivatsiooni ja töö kvaliteeti
- Osaliselt madal töö efektiivsus
- Osadel töötajatel madal oskuste tase

- Asend saarel – isoleeritus –väljastpoolt Saaremaad kütuse (puidu) sissetoomine on kulukas

Võimalused

- Riiklik taastuvenergia toetus – võimalus keskkonnasäästliku energia osa suurendamiseks küsida toetust (koostootmisjaama projekt)
- Infotehnoloogia areng loob võimalusi uusi tehnoloogiaid kasutusele võtta. Töö efektiivsuse kasv
- Kohaliku kütuse osatähtsuse suurendamine – võimalus pakkuda saarlastele tööd
- Energiasäästlikkuse tõstmiseks uus toode- kaugjahutuse pakkumise võimalus
- Ehitushindade langus annab võimaluse koostootmisjaamaprojekti omafinantseerimisel vähem laenu võtta
- Tööpuudusest tingituna parem valikuvõimalus kvalifitseeritud tööjõu leidmiseks

Ohud

- Kaugkütte soojusenergia atraktiivsuse vähenemine alternatiivsete kütteviiside (soojuspumbad, elektriküte) survele
- Muutused rahanduspoliitikas – piiravad KOV osalusega ettevõtetel laenude saamist
- Negatiivne iive – soojusenergia tarbijate vähenemine
- Tooraine hinnatõusuga kaasneb soojuse kallinemine
- Elektrienergia varustuse häired – tekitab katkestusi tarbijatele sooja edastamisel

- Töötuse kasv – ettevõttel müügiarvete laekumise aeg pikeneb
- Liigne KOV bürokratia (kaeve- ja ehituslubade taotlemine, liikluse sulgemine) pärsib arengut ja on aeganõudev
- CO2 emissioon – kulutused kvootide ostmisel pärast 2012 aastat
- Sotsiaalsete probleemide suurenemine – tekib vajadus investeerida rohkem turvaseadmetesse

4. STRATEEGIA

4.1. Missioon

Oleme tunnustatud soojusenergiaga varustaja Saare maakonnas

4.2. Visioon aastaks 2020

Olla liider Saare maakonnas keskkonnasäästliku energia tootmise turul

4.3. Eesmärgid

Põhieesmärk: Tarbijatele on tagatud katkematu soojus- ja elektrienergiaga varustamine

Allesmärgid:

- Tarbijaid varustatakse soojusenergiaga efektiivsemalt ja väiksemate kadudega

Põhieesmärk: Keskkonna kvaliteedi paranemine Saare maakonnas

Alleesmärgid:

- Aastaks 2015 on keskkonnasäästlikkuse tõus 8%
- Vähenenud on fossiilkütuste kasutamisest põhjustatud keskkonnasaaste

Põhieesmärk: Ettevõtte on tunnustatud ja teenused vastavad tarbijate ootustele

Alleesmärgid:

- Suurenenud on tarbijate teadlikkus energia säästmisest
- Suurenenud on olemasolevate tarbijate rahulolu ja uute potentsiaalsete tarbijate huvi ettevõtte vastu

Põhieesmärk: Suurenenud on kohaliku kütuse (taastuenergia) kasutamise osatähtsus

Alleesmärgid:

- Suurenenud on koostöö kohalike ettevõtjate ja metsaomanikega

Põhieesmärk: Ettevõtte on kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajatega organisatsioon

Alleesmärgid:

- Suurenenud on töötajate pühendumus ja motivatsioon
- Töötajad on teadlikud ettevõtte eesmärkidest

4.4. Strateegilised valikud eesmärkide täitmiseks

Strateegiliste prioriteetide sõnastamisel on lähtunud eesmärkidest, mis tulenesid SWOT analüüsist tulenevate tugevuste ja väliste võimaluste omavahelise sobitamise teel.

AS Kuressaare Soojus põhieesmärk on tarbijaid kvaliteetselt teenindada, kasumi teenimine ei ole prioriteetne ega kõige olulisem, seetõttu on eesmärkideni jõudmiseks strateegilistes valikutes ja põhimõtetes kokku lepitud tarbijate huve silmas pidades.

Ettevõttele on oluline:

- Sooja ja elektri koostootmise arendamine ja tööle rakendamine, millega on võimalik saavutada keskkonnasäästlikkuse ja efektiivsuse tõus;
- Olla tarbijale avatud ja läbipaistva tegevusega. Läbi teavitustöö ja infopäevade tulla tarbijale lähemale, teda nõustada ja olla heaks partneriks. Avatud olemine ja pidev suhtlemine, soodustab ettevõttele ka uute potentsiaalsete tarbijate liitumise kaugküttega;
- Kasutatakse ja ostetakse kokku kohalikku kütust (puit) ning välditakse selle sisseostmist mandrilt;
- Kohalike puidu väikeettevõtetega ja metsaomanikega koostöö suurendamine tagab ettevõttele kohaliku kütusega varustamise.

5. TEGEVUSKAVA EESMÄRKIDENI JÕUDMISEKS

1. Põhieesmärk: Tarbijatele on tagatud katkematu soojus- ja elektrienergiaga varustamine								
1.1. Alleesmärk: Tarbijaid varustatakse soojusenergiaga efektiivsemalt ja väiksemate kadudega								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Isolatsiooni vahetamine soojuskadude vähendamiseks	1 800 000	x	x	x	x	x	x	juhatus
2) Amortiseerunud torustike asendamine eelisoleeritud torudega	9 000 000	x	x	x	x	x	x	juhatus
3) Katlaoperaatorite kvalifikatsiooni tõstmine	16 000			x	x			tootmisjuht
4) Soojussõlmede rekonstrueerimise ja väljavahetamise propageerimine		x	x	x	x	x	x	müügijuht
5) Puiduhakke valmistamise suurendamine oma ettevõtte poolt (statsionaarse hakkuri soetamine)	200 000				x	x	x	juhatus, puiduhakke meister
6) Koostootmisjaama arendamine elektrienergia tootmiseks (projektide koostamine, lepingute sõlmimine, jaama ehitamine)	150 000 000	x	x	x	x			juhatus

2. Põhieesmärk: Keskkonna kvaliteedi paranemine Saare maakonnas								
2.1. Alleesmärk: Aastaks 2015 on keskkonnasäästlikkuse tõus 8%								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Kalevi tänava katlamajas soojuse ja elektri koostootmise alustamine					x	x	x	juhatus
2) Puiduhakkel baseeruva energia tootmise suurendamine					x	x	x	juhatus
2.2. Alleesmärk: Vähenenud on fossiilkütuste kasutamisest põhjustatud keskkonnasaaste								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Väikekatlamajades pelletite kasutamine kütusena kerge kütteõli asemel, katelde vahetamine (Upal ja Astes)	800 000				x	x		insener
2) Väikekatlamajade teenindamise ulatuse laiendamine, kaugkütte kasutamine seal, kus praegu kasutusel lokaalküte						x	x	väikekatlamaja meister

3. Põhieesmärk: Ettevõtte on tunnustatud ja teenused vastavad tarbijate ootustele								
3.1. Alleesmärk: Suurenenud on tarbijate teadlikkus energia säästmisest								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Kaugkütte kui keskkonnasõbraliku ja ökonoomse kütmissviisi tutvustamine		x	x	x	x	x	x	müügijuht
2) Tarbijate nõustamine soojusenergia kokkuhoiu saavutamiseks hoonete soojustamise ja küttesüsteemide tasakaalustamisega		x	x	x	x	x	x	müügijuht
3.2. Alleesmärk: Suurenenud on olemasolevate tarbijate rahulolu ja uute potentsiaalsete tarbijate huvi ettevõtte vastu								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Avatud Uste Päevade korraldamine ettevõttes kord aastas sügisel enne kütteperioodi	30 000	x	x	x	x	x	x	personalispetsialist, juhatus
2) Toimub pidev avalikkuse teavitamine ettevõtte tegevustest ja hinnapoliitikast läbi kodulehe, ajakirjanduse ja korteriühistute esimeeste/tarbijate esindajate kaudu	15 000	x	x	x	x	x	x	müügijuht, personalispetsialist
3) Kodulehe uuendamine	7 500		x					personalispetsialist
4) Tarbijate rahuloluuuringu läbiviimine	15 000	x	x	x	x	x	x	personalispetsialist

4. Põhieesmärk: Suurenenud on kohaliku kütuse (taastuenergia) kasutamise osatähtsus								
4.1. Alleesmärk: Suurenenud on koostöö kohalike ettevõtjate ja metsaomanikega								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Kütteressursside kaardistamine		x	x					hakkemeister
2) Läbirääkimine ja lepingute sõlmimine kohalike puiduettevõtete				x	x	x		hakkemeister, juhatus
3) Puidu tarnimise suurendamine Saare maakonna ettevõtete poolt					x	x	x	juhatus
5. Põhieesmärk: Ettevõtte on kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajatega organisatsioon								
5.1. Alleesmärk: Suurenenud on töötajate pühendumus ja motivatsioon								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Personalipoliitika väljaarendamine		x	x					juhatus, personalispetsialist
2) Töötajate rahuloluuuringu läbiviimine	12 000	x	x	x	x	x	x	personalispetsialist
5.2. Alleesmärk: Töötajad on teadlikud ettevõtte eesmärkidest								
<i>tegevus</i>	<i>maksumus kr</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>vastutaja</i>
1) Infotundide läbiviimine kord kvartalis		x	x	x	x	x	x	personalispetsialist, juhatus
2) Töötajate kaasamine arendustegevusse		x	x	x	x	x	x	juhatus

6. ARENGUKAVA ELLUVIIMINE JA HINDAMINE

Arendustegevuse edukuse hindamise aluseks on tegevuskavas teostatud ja teostamata tegevuste analüüs, mida hinnatakse regulaarselt igal aastal juhatuse poolt.

Arengu mõõtmiseks ja eesmärkideni jõudmiseks saab kasutada kahesuguseid andmeid:

- Andmed, mis võimaldavad kirjeldada protsesse
- Andmeid, mis võimaldavad kirjeldada arengut ehk mõõdikud

Mõõtmise ala	Mõõdik, arengusiht
Tarbijatega seotud tulemused	- Tööd on teostatud vastavalt tegevuskavale - 2010 mõõdetakse tarbijate rahulolu lävend, mida võrreldakse iga järgmise aastaga
Koostööga seotud tulemused	- Tööd on teostatud vastavalt tegevuskavale
Organisatsiooni arendamisega seotud tulemused	- 2010 mõõdetakse töötajate rahulolu lävend, mida võrreldakse iga järgmise aastaga - Tööd on teostatud vastavalt tegevuskavale
Keskkonna kvaliteediga seotud tulemused	- Mõõdetakse CO ₂ põletamise hulka aastas - Tööd on teostatud vastavalt tegevuskavale